

Picotte, Catalina

Salto, Lourdes

Brecha generacional: plan de gestión de cambio para potenciar el clima organizacional en la empresa Witel Comunicaciones S.A.

Licenciatura en Relaciones del Trabajo

Fecha: 27/03/2025

Obra bajo Licencia:



[Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Cita recomendada: Picotte, C.; Salto, L. (2025) *Brecha generacional: plan de gestión de cambio para potenciar el clima organizacional en la empresa Witel Comunicaciones S.A.* [Trabajo final de grado]. Universidad Nacional de Rafaela. Licenciatura en Relaciones del Trabajo

Universidad Nacional de Rafaela

Licenciatura en Relaciones del Trabajo



“Brecha generacional: Plan de Gestión de Cambio para potenciar el clima organizacional en la empresa Wiltel Comunicaciones S.A”

AUTORAS: Picotte Catalina, Salto Lourdes

DIRECTORA: Lic. Vanin Graciela

Rafaela, Santa Fe

Febrero 2025

Dedicatorias

A Oliver, Fer y Juli por ayudarme, motivarme y acompañarme incondicionalmente durante la realización de mi proyecto.

Catalina

A mi familia por su apoyo incondicional durante todo este trayecto.

Lourdes

Agradecimientos

A los colaboradores de Wiltel Comunicaciones S.A que tuvieron el tiempo y la generosidad de aceptar las entrevistas y brindarnos información valiosa para la realización de nuestro proyecto; a mi familia y amigos por el apoyo incesante durante todos estos años de estudio; a la Universidad Nacional de Rafaela por permitirme estudiar y formarme como profesional; a Graciela, nuestra directora quien nos motivó y empujó hasta el final del camino.

Catalina

A nuestra directora de tesis, Graciela, que con sus grandes conocimientos supo guiarnos hasta la recta final.

A la Universidad Nacional de Rafaela, por abrir sus puertas a los estudiantes y permitir que estos se conviertan en profesionales.

A Wiltel Comunicaciones por abrimos sus puertas y permitirnos llevar a cabo el proyecto.

Y, por último, a mis amigos de la vida y universitarios que siempre supieron estar.

A todos ellos ¡GRACIAS!

Lourdes

Índice

Resumen.....	4
Introducción	6
Propuesta de intervención	10
Presentación de la empresa	10
Diagnóstico de la situación	11
Objetivo general	16
Objetivos específicos.....	16
Antecedentes	16
Marco teórico	18
Estrategia metodológica	41
Plan de intervención.....	46
Trabajo con los líderes	48
El poder del equipo de trabajo intergeneracional.....	50
Claves para trabajar la comunicación efectiva	53
Conclusiones	59
Referencias bibliográficas.....	61
Anexos	67

Resumen

El presente proyecto de intervención tiene como finalidad, a partir de un diagnóstico previo, generar estrategias de integración entre las diferentes generaciones que conviven dentro de la empresa Wiltel Comunicaciones S.A. y distinguir aquellas cuestiones que afectan al clima organizacional como lo es el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación. El análisis permite reconocer qué tipos de acciones se pueden implementar cuando se quieren gestionar las diversidades generacionales en un ambiente laboral, a fin de producir resultados que impacten positivamente en el clima, las relaciones laborales y los procesos de trabajo en la empresa de telecomunicaciones.

Para llevar adelante el diagnóstico -que permitirá diagramar correctamente la estrategia a seguir- se utilizará la metodología mixta. El diseño utilizado será explicativo secuencial y los instrumentos que se emplearán serán los cuestionarios con preguntas cerradas, las entrevistas semi estructuradas y la observación participante. La población seleccionada es aquella perteneciente a la organización, es por esto que las entrevistas se aplicarán sobre una muestra de 14 personas que serán elegidas de manera aleatoria y los cuestionarios se realizarán sobre la nómina completa de la organización.

Las acciones propuestas en el presente proyecto de intervención, buscan potenciar las habilidades y competencias de los colaboradores de diferentes edades de la organización, disminuir las brechas, potenciar y crear un clima laboral saludable a través del *trabajo con los líderes, el poder del equipo de trabajo intergeneracional y las claves para trabajar la comunicación efectiva*.

Palabras claves: Generaciones - Brecha generacional - Diversidad generacional - Clima laboral - Liderazgo - Trabajo en equipo - Comunicación.

ABSTRACT

The final purpose of this project is, based on a previous searching work, how many different generations live together inside a working environment (in this case it's in a company called "Wiltel Comunicaciones S.A."). The focus is on how we distinguish little situations affect the organizational climate, such as leadership, teamwork and communication. This analysis let us know which actions we can implement when we detect them and how to manage this

generational diversity in order to have a positive impact on the work setting, relations inbetween and typical processes of a telecommunication bussines.

To acomplish a diagnosis (that would successfully diagram a useful strategy) we use a mixed methodology. The cast-off design would be sequential explanatory and the tools would be a sort of inquiry with specific questions, semi structured interviews and participant observation. We randomly selected fourteen people who work in this company to complete anonymously a survey about the roster of the organization.

The resolutions or actions that we present in this project are focused on how to power up some abilities and job skills of the collaborators of the company in order to close that age gap and create a healthy working environment where all the employees can feel safe and evolve through the labor of the leaders, combined effort from all the staff and, most important, the right strategy to improve the effective communication.

Key words: Generations, Age gap, Generational diversity, Working environment, Leadership, Teamwork and Communication

Introducción

Con la llegada de nuevas generaciones al mercado laboral, el envejecimiento de la población y las diferencias que existen en las personas de distintas edades, se ha puesto el foco en la diversidad generacional y sobre cómo ésta impacta en el clima laboral de las organizaciones.

Pero no solo se viven transformaciones relacionadas a la diversidad generacional, sino que también se hacen visibles en las formas tradicionales del trabajo, con relación a las estructuras jerárquicas, horarios, los distintos enfoques en las tareas y responsabilidades, las relaciones formales como así también la lealtad y estabilidad laboral.

En plena era de cambios tecnológicos, sociales, culturales y también debido a la vorágine en la cual vivimos, la digitalización marca una diferencia entre los colaboradores al momento de poner en práctica sus diferentes habilidades y capacidades dentro de sus puestos de trabajo, lo cual desemboca en una incompatibilidad entre las distintas generaciones.

Para Hidalgo (2019) el talento es el recurso humano más valioso porque brinda originalidad y diferenciación sostenible y es por esto que la capacidad organizacional para mantener a los colaboradores motivados y comprometidos es una herramienta fundamental para toda organización.

En la actualidad, hasta cuatro generaciones conviven y colaboran en las organizaciones con un mismo propósito: Baby Boomers (1948 a 1963), Generación X (1964 a 1979), Generación Y o “Millennials” (1980 a 1995) y Generación Z o “Centennials” (1996 a 2009). (Garay e Lillo, 2022). Al convivir todas ellas en un mismo ámbito laboral, se pueden presenciar brechas entre las ideologías, pensamientos, desempeños, responsabilidades, capacidades, comunicación y liderazgo.

Para Karl Mannheim estos diferentes grupos generacionales “son un grupo de sujetos que comparten un determinado tiempo, pero los cambios en ellos están directamente relacionados por los acontecimientos históricos relevantes que experimentan” (Mannheim, 1928, como se citó en Garay e Lillo. 2022, pp. 71). Esta diferencia entre generaciones es lo que conocemos como *brecha generacional*. Cuando se piensa en el significado de “brecha” se la asocia con un quiebre, vacío o grieta, pero al contrario de ello, en este trabajo se la considera como un espacio para el cambio, donde las generaciones mencionadas puedan convivir en un mismo ámbito laboral.

Es así que estas diferentes generaciones que conviven dentro de una organización y las diferentes percepciones que tiene cada uno de ellos del lugar donde trabajan, afectan al clima organizacional, definido este como “el conjunto de percepciones que los individuos y los grupos que trabajan en una organización tienen de su lugar de trabajo.” (González & González. 2010. pp.2).

Ante esto, se puede observar que esta brecha puede convertirse en una gran oportunidad o un obstáculo para el éxito de una organización, pero todo esto dependerá de la gestión que exista en la misma y del interés o motivación que tenga cada miembro para aprender y reaprender utilizando e incorporando nuevas herramientas para desenvolverse en sus labores del día a día. Los estilos de liderazgo, la comunicación asertiva, la cooperación y colaboración en los equipos de trabajo, entre otros, son una palanca para conseguir un cambio en el clima de la organización.

Lo que se pretende lograr en el presente proyecto, utilizando acciones concretas sobre gestión del cambio, es que los colaboradores consigan adoptar nuevas prácticas, habilidades o comportamiento e incorporarlas en su labor. Cuando se habla de gestionar el cambio, se hace referencia a modificar algo meramente situacional como un nuevo puesto, políticas, formas de trabajos, procesos de negocio, etcétera, para así generar un entorno más saludable y cerrar brechas existentes.

Pero ante esta necesidad también se puede hacer presente la resistencia al cambio, que puede surgir por los propios colaboradores que conforman la organización, como por ejemplo mediante el ausentismo del personal, quejas o indisposición para colaborar.

“En los momentos actuales, la inestabilidad y el cambio, producto de la globalización y la tecnología, son las características fundamentales del entorno, lo cual decide las transformaciones en las organizaciones, por lo que no bastan las políticas lógicas. Se hace necesaria una actuación y un estilo de pensamiento estratégico”. (Haro Carrillo, 2017, citado en Falcón & Rodríguez 2017, pp. 7).

El análisis se llevará a cabo en Witel Comunicaciones S.A, una empresa de telecomunicaciones de Rafaela destinada a brindar servicios de telefonía, internet y televisión a la población dentro de la ciudad y zona. Actualmente cuenta con 4 sucursales y 126 empleados en su totalidad.

Es una empresa que posee algunas características tradicionalistas: comercializa un servicio ya consolidado, su cultura se mantiene de la misma forma como en sus inicios, es verticalista porque está dividida en jerarquías (Gerente General, gerentes por sector, supervisores, auxiliares administrativos y personal técnico) y las decisiones son tomadas por la alta dirección, posee baja cultura de trabajo colaborativo ya que el personal acostumbra a trabajar de manera individual o por sectores pero con poca interacción y la promoción interna suele basarse más en la trayectoria dentro de la empresa. (Ver en Anexo A).

Según Echeverría (2000), la empresa tradicionalista regula la labor a través del mecanismo llamado “mando y control”, el cual consta en que el jefe ordene lo que hay que hacer, cómo hacerlo y que controle si esas tareas son cumplidas. Este mecanismo, basado en el uso del miedo, no es utilizado en las nuevas organizaciones. Se pasó de una fuerza de trabajo homogénea y poco calificada, a una mano laboral más educada, con diversidad de conocimientos y competencias.

Por ello, este proyecto de intervención tiene como propósito diseñar e implementar acciones estratégicas para gestionar el cambio organizacional en Witel Comunicaciones S.A. A través de herramientas como capacitaciones, desarrollo profesional, liderazgo y comunicación, entre otras, se busca transformar la empresa, pasando de un modelo tradicionalista a una organización emergente e innovadora. El objetivo es construir una cultura organizacional basada en la confianza en lugar del miedo, promoviendo un entorno de trabajo más colaborativo, dinámico y adaptable a los desafíos.

Las acciones estratégicas propuestas en este proyecto han sido diseñadas específicamente para satisfacer las necesidades particulares de esta organización. Creemos que estas representan la solución más efectiva y accesible para abordar sus retos actuales, además de ser altamente adaptables para garantizar una implementación exitosa.

Estas no solo están orientadas a atraer y retener al talento más competitivo, sino también a fomentar la participación activa de los colaboradores, promoviendo un entorno de aprendizaje continuo. A través de su aplicación, buscamos ampliar los conocimientos de los equipos, asegurando que cada miembro cuente con las habilidades necesarias para desenvolverse con éxito.

Asimismo, están diseñadas para alinear los objetivos personales y profesionales de los colaboradores con los de la organización, reconociendo que no todos persiguen las mismas

metas. Al reducir estas diferencias, se logra cerrar brechas internas que, a menudo, afectan la cohesión del equipo. Esto contribuye significativamente a potenciar un clima organizacional más saludable, productivo y colaborativo, donde todos puedan desarrollar su máximo potencial.

¿Por qué es fundamental gestionar el cambio a través de acciones estratégicas? Esta necesidad surge como respuesta a los constantes cambios en el entorno externo que impactan directamente a las organizaciones. La sociedad, en particular, atraviesa transformaciones continuas impulsadas por diversos factores como fluctuaciones económicas, avances tecnológicos, la aparición de nuevas competencias en el mercado e incluso cambios en el contexto local.

En este entorno dinámico, estas se convierten en un recurso esencial para anticiparse, adaptarse y responder de manera eficaz a estos desafíos, garantizando que la organización no solo sobreviva, sino que prospere en un entorno competitivo.

Ante lo expuesto, se busca responder a las siguientes preguntas sobre la intervención que se pretende realizar:

- Cuando se intenta dar cuenta de que la brecha generacional que existe dentro de las organizaciones solamente es generada por las diferencias existentes entre los años de los colaboradores ¿Se puede pensar que también pueden coexistir otros factores que la generen?
- ¿Podría un correcto liderazgo terminar con las brechas generacionales?
- ¿De qué manera se puede lograr una sinergia de equipo exitosa entre los diferentes grupos generacionales?
- ¿Cómo los profesionales de Relaciones del Trabajo pueden gestionar estas brechas para mejorar el clima organizacional y que resulte un éxito para la organización?

Propuesta de intervención

Presentación de la empresa

El mercado argentino de las telecomunicaciones se conformó como un sector monopólico, donde los usuarios no podían elegir el tipo de servicio que deseaban tener, pero desde el año 2000 esto cambió: el usuario podía empezar a elegir qué empresa lo comunicará.

Witel Comunicaciones S.A, empresa de telecomunicaciones, nace en el año 2003 para brindar servicios telefónicos y de internet a los vecinos de Rafaela y la región. Esta empresa pertenece a Wilson Construcciones S.A, una empresa con más de 40 años de historia en el desarrollo de redes para telecomunicaciones (de voz, datos e imágenes), la que decidió proyectarse hacia adelante y competir activamente en este nuevo mercado ya que en ese momento la única compañía que brindaba los servicios era Cablevisión.

Durante los primeros años, el equipo de trabajo estaba conformado por 15 personas, donde algunos de ellos continúan trabajando en la compañía hasta el día de hoy. Desde sus inicios, esta organización supo entender las necesidades de la sociedad, brindándoles un servicio de calidad a sus clientes y permitiendo que puedan tener la experiencia de mantenerse siempre conectados.

En el año 2015 se inaugura Nex TV S.A., una innovadora empresa dedicada a brindar servicio de televisión de alta calidad gracias a la fibra óptica directa al hogar. La misma llega para poder romper el esquema actual para siempre y darles a los ciudadanos la posibilidad de elegir. Unos años más tarde, en 2019, Nex TV S.A. pasa a ser parte de Witel Comunicaciones S.A mediante una fusión por absorción.

Witel se caracteriza por tener una gran capacidad de resolución de problemas, brindando una atención personalizada a sus clientes, con acciones alineadas a la estrategia de la organización (misión, visión y valores).

La misión de la empresa es proporcionar un crecimiento rápido y un desarrollo sustentable de la compañía, generando permanente valor agregado para los accionistas, equipo de trabajo y clientes; la visión de la misma es lograr ser la empresa de telecomunicaciones más grande de la región, brindando un servicio de triple play (televisión, internet y teléfono) de calidad a sus clientes; y entre sus valores están la calidad de atención y cercanía al cliente, la innovación constante, el espíritu de equipo, la transparencia y honestidad.

Hoy Witel Comunicaciones S.A., está compuesta por 126 empleados, 4 sucursales (San Carlos, San Jorge, Sunchales y Esperanza) y comercializa en más de 30 localidades (Pilar, Lehmann, Humboldt, Susana, Humberto Primo, etc.) brindando la posibilidad de elegir en una inmensa diversidad de combos que incluyen: Internet por fibra óptica, televisión HD, televisión digital y telefonía fija ip/digital.

En cuanto a su estructura, posee características tradicionalistas porque comercializa un servicio ya existente, y verticalista porque está dividida en jerarquías: Gerente General, gerentes por sector, supervisores, auxiliares administrativos y personal técnico.

Se trata de una empresa joven que lleva 21 años en el mercado de trabajo, donde algunos de los colaboradores iniciaron su camino cuando la empresa se estaba construyendo en el año 2003; empresa que comenzó siendo familiar pero que hoy en día abre camino para profesionalizarse y crecer, y que día a día se desafía a sí misma para traer productos novedosos y la última tendencia para sus clientes.

La empresa se encuentra en su etapa de crecimiento lo cual lleva a que se incorpore continuamente más personal a la institución. Cada vez son más los colaboradores Millennials y Generación Z que ingresan a Witel Comunicaciones, que forman parte de los diferentes equipos de trabajo y que poseen diferentes maneras de pensar, actuar y desenvolverse.

Estas personas están en constante cambio, buscando trabajos que los desafíen a sí mismos, y esto puede ocasionar tensiones debido a que los puestos de alto cargo están ocupados por empleados pertenecientes a las generaciones Baby Boomers o Generación X, que a diferencia de los primeros valoran más los trabajos que les otorgue seguridad laboral, reconocimiento y estatus, autonomía, flexibilidad y oportunidades de desarrollo personal.

Diagnóstico de la situación

Este proyecto de intervención aborda los modos de convivencia de las diferentes generaciones antes mencionadas en el ámbito organizacional, donde esta mixtura trae consigo al mercado laboral diferencias de opiniones, habilidades, actitudes, valores y sesgos debido a que cada uno nació en contextos y momentos diferentes, lo cual hace que se piense de antemano que los

equipos de trabajo no funcionan porque cada uno trabaja a su manera o que no se incluya a la generación más joven debido a su corta edad y poca experiencia en el ámbito laboral.

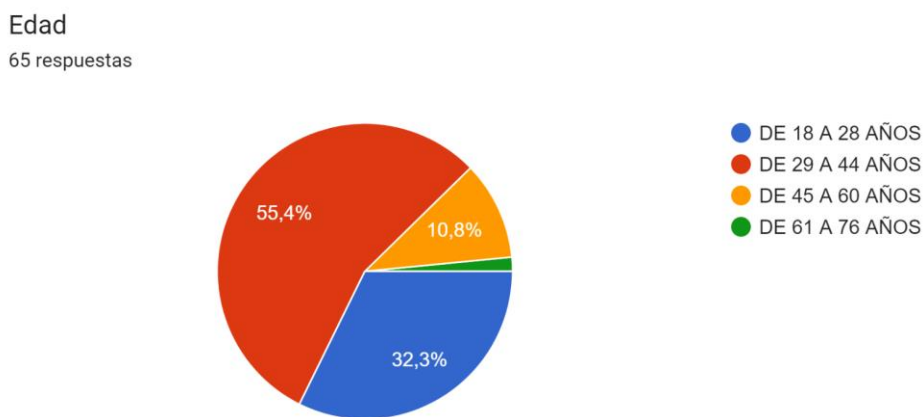
Tiene como propósito el diseño de acciones estratégicas que generen un impacto positivo en la convivencia generacional. Para ello, será clave trabajar sobre la cultura del liderazgo de la empresa para motorizar acciones de desarrollo, trabajo colaborativo, comunicación asertiva y aprendizajes sostenidos.

Para el logro efectivo de esto, en principio y como primer diagnóstico de la situación se realizaron encuestas anónimas mediante un formulario de Google enviado vía mail a toda la nómina del personal sin incluir al directorio, del cual se obtuvo una participación del 54% sobre la nómina completa.

Como podemos ver en la Figura 1, los resultados arrojados nos proporcionaron información sobre la diversidad generacional que atraviesa a esta organización, donde el 55,4% de la nómina participante está representada por la Generación Y o “Millennials”, 32,3% Generación Z, 10,8% Generación X y el 1,5% la Generación Baby Boomers.

Figura 1

Edad de los colaboradores de Witel Comunicaciones S.A.



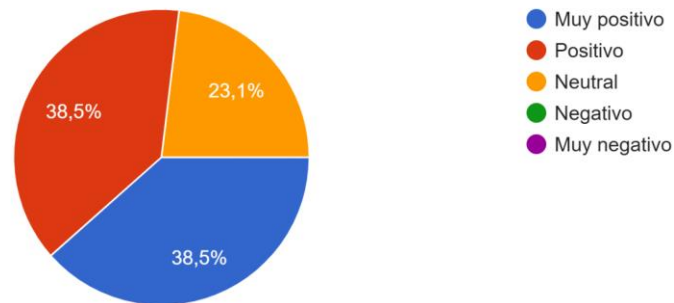
Además, se les preguntó a los encuestados cómo describen el ambiente laboral. En la Figura 2 visualizamos que el 38,5% de la nómina encuestada lo ve *muy positivo* y *positivo*, y un 23,1% *neutral*.

Figura 2

Descripción del ambiente de trabajo por parte de los colaboradores de Wiltel Comunicaciones S.A.

¿Cómo describís tu ambiente de trabajo?

65 respuestas



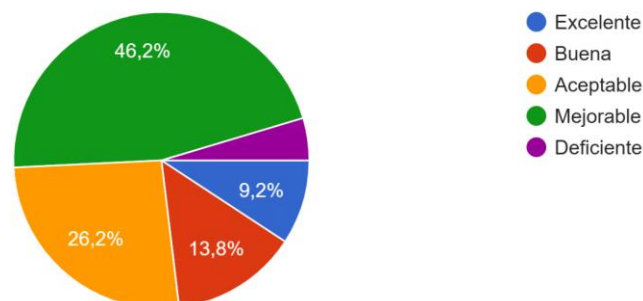
Otro tópico importante es la comunicación, en la cual se les preguntó cómo la evaluarían y el 46,2% de la nómina encuestada respondió que es *mejorable* y un 20,2% que es *aceptable*. Ver Figura 3.

Figura 3

Descripción de cómo perciben la comunicación los colaboradores de Wiltel Comunicaciones S.A.

¿Cómo evaluarías la comunicación interna en la empresa?

65 respuestas



Como segundo y último paso del diagnóstico se llevaron a cabo entrevistas en las que de manera aleatoria se seleccionaron a catorce (14) integrantes de la organización, entre ellos gerentes, referentes de sector, auxiliares y técnicos. Las diferentes preguntas que realizamos,

estaban atravesadas por diferentes temáticas: clima laboral, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y brecha generacional. (Ver en Anexo B).

Sobre el tópico *brecha generacional* se les preguntó a los entrevistados si consideraban un desafío trabajar con personas de diferentes edades o no y qué aspectos destacaría de cada una. Ante esto obtuvimos las siguientes respuestas:

“Si, es un desafío, de cambio y de aprendizaje”. “De las generaciones mayores creo que el sentido de la responsabilidad, más allá de que esté sobrevalorado, en el sentido de que nada va a pasar si faltas un día, pero que en el día a día funcione con ese chip de lo importante que sos para la organización, es decir lo que tu trabajo significa para Witel. Pero en las generaciones más jóvenes noto que se cansan muy rápido, es decir si me despidieron de mi trabajo no expresé desesperación por encontrar uno nuevo. No creo que tengan estabilidad en lo que hacen. Se aburren muy rápido pero no dieron más de lo que hicieron para que se te pueda tener en cuenta” (Entrevistado número 7, comunicación personal, 27 de junio de 2024) (Ver en Anexo C)

“Si, es un desafío. El tema más grande que tenemos de brecha generacional son las localidades cabeceras: San Carlos, Sunchales y Esperanza donde tenemos personas de más de 40 años de edad y que ya hace tiempo trabajan en la empresa y a los cuales es a veces complicado poder mostrarles sistemas nuevos, nuevas formas de trabajo” (Entrevistado número 1, comunicación personal, 18 de junio 2024) (Ver en Anexo C)

“Es un desafío, de hecho, hay chicos que tienen 20 años y hay que adecuarse a ellos, saber cómo hablarles y también con la gente grande, capaz es lo más fácil usar WhatsApp pero tengo a mi compañera que no se adapta a eso, entonces tenes que llamarla para que lo vea, o si le decís a los chicos de 20 te lo envié por email, ellos te dicen “y mándame un WhatsApp”” (Entrevistado número 3, comunicación personal, 18 de junio de 2024) (Ver en Anexo C)

“Si, es un desafío.” “Por ejemplo existe la generación baby boomer o generación X que ya vienen estructurados y tiene una sola forma de trabajar, pero también existen aquellas que si les interesa aprender más y nuevos sistemas. Luego tenemos a la generación Y, que si bien siguen siendo un poco estructurados, están abiertos a nuevos cambios, y por último estamos los de mi generación, que somos la Z, bueno que decirte, me parece que un poco despistados somos, también flexibles, siempre buscamos como o con que simplificar el trabajo que te lleva 10 pasos hacerlo en 3” (Entrevistado número 9, comunicación personal, 8 de julio de 2024) (Ver en Anexo C)

Ante la pregunta sobre cómo es la *comunicación* y cómo es el *clima laboral* dentro de la empresa, las respuestas fueron las siguientes:

“En Casa Central -Mitre 442- hay un clima y lo que es el depósito, al lado de la estación de servicio Texom, es otro”. “Hay una buena comunicación. Si se puede mejorar esto de la separación que hay de direcciones y comunicarnos más” (Entrevistado número 1, comunicación personal, 18 de junio de 2024) (Ver en Anexo C)

“Creo que se mejoró, pero hay que seguir trabajando. Hoy venía pensando en que ayer fui a la parte técnica y vi a una persona que yo ya conocía y que es nueva en la empresa y no tengo recuerdo de que se haya oficializado en los medios de comunicación el ingreso. También sucede lo mismo con las desvinculaciones, no se comunican.” (Entrevistado número 8, comunicación personal, 3 de julio de 2024) (Ver en Anexo C)

“Mi posición dentro de la empresa fue cambiando muchísimo, más con la pandemia, mi sector fue muriendo porque las acciones que realizaba fueron absorbidas por sistemas o herramientas más ágiles. También se fue afectando mi sueldo porque yo antes de la pandemia ocupaba un puesto de supervisor, y con la llegada del COVID y el cambio en mis tareas, también se vio afectado mi sueldo porque no tenía más personal a cargo. En base a eso, yo opté por enfriarme, hace más de 20 años que trabajo acá. Le saqué dramatismo al trabajo: vengo, cumplo mi función y lo hago de la mejor manera posible pero no le pongo sentimiento. ¿Es negativo? Y sí. ¿Es malo? Si...” (Entrevistado número 14, comunicación personal, 6 de agosto de 2024) (Ver en Anexo C)

Estos resultados reflejan las diferencias que interfieren no sólo en las relaciones interpersonales, sino que conducen a un clima organizacional no saludable, y es por ello que como profesionales de Relaciones del Trabajo buscamos gestionar las diferencias de los trabajadores y mejorarlas a través de diferentes acciones estratégicas para que todos cuenten con las habilidades necesarias para desarrollar sus tareas. A su vez, los líderes deben adaptarse a los nuevos cambios e incentivar el trabajo entre grupos multigeneracionales para facilitar el conocimiento y el aprendizaje.

Es por esto que durante el desarrollo del trabajo retomaremos el análisis de esta información con el fin de seguir construyendo una investigación más completa de lo expresado por los colaboradores a partir de la aplicación de las referidas herramientas metodológicas.

Objetivo general

Generar estrategias de integración entre las diferentes generaciones de la empresa Witel Comunicaciones S.A. para colaborar en el desarrollo de un buen clima laboral.

Objetivos específicos

- Detectar cuales son los principales motivos que afectan a las relaciones existentes entre las diferentes generaciones.
- Lograr una sinergia de equipo de trabajo entre las distintas generaciones.
- Diseñar acciones que generen una mayor integración generacional y que estas impacten en el clima de la organización.

De modo aclaratorio, al comienzo de la elaboración del presente proyecto planteamos una serie de objetivos que íbamos a abordar a lo largo del trabajo, pero, para poder lograr más exactitud a la hora de investigar y plantear posibles soluciones, redefinimos el tercer objetivo específico de nuestro proyecto bajo la supervisión y aprobación de nuestra directora, y poder así dar respuesta a los mismos. El tercer objetivo incluye y amplía el anteriormente planteado en el anteproyecto.

Antecedentes

En el análisis de la temática, se han encontrado diversos trabajos finales que tratan situaciones similares al desarrollado en este trabajo final de grado, permitiendo así sustentar con aportes nuestro estudio.

Se tomó como referencia la tesis de Rutt Amparo Fustillo Jiménez presentada en el año 2017, en la cual busca identificar las diferencias y prioridad de valores en el trabajo de los grupos generacionales Baby Boomers, X e Y en la Empresa JW Marriott en Quito, Ecuador y si esas diferencias son causa de conflicto en el medio laboral.

Los objetivos del trabajo son determinar las características de las diferentes generaciones, establecer las diferencias laborales de las generaciones e identificar los conflictos laborales que tengan causas generacionales.

El enfoque de la misma es cuantitativa y cualitativa, descriptiva y correlacional y la muestra es de 109 empleados. Para medir los valores de trabajo de las generaciones Baby Boomer, X e Y,

se utilizó el Inventario de Valores de Super; y para medir el conflicto por diferencia de valores en las generaciones se creó una encuesta “Brecha Generacional” que contiene 4 dimensiones: balance vida personal y trabajo, estilo de comunicación, estilos de liderazgo y tecnología.

Los resultados arrojaron que no se evidencia de forma significativa la existencia de conflicto generacional por diferencia de valores en las generaciones, aunque sí es cierto que existe una brecha generacional no relevante entre generación Baby Boomers, X e Y en cuanto a la forma de comunicación y uso de la tecnología.

Otro antecedente es la tesis de Itzel Ivone Jiménez Gutiérrez, expuesta en el año 2020. En su investigación analizó la brecha generacional y su impacto en los equipos de trabajo en la plantilla laboral de una Universidad Tecnológica.

El objetivo general de la tesis es identificar el impacto de la brecha generacional en los equipos de trabajo de una institución educativa de nivel superior.

La investigación se llevó a cabo mediante un método no experimental, de campo, descriptivo, transversal y correlacional en el cual la hipótesis era: la brecha generacional impacta en los equipos de trabajo.

“Es así como podemos confirmar la hipótesis establecida, puesto que el hecho de que el personal administrativo de la institución acepte cada vez más todas las variables que implica la diversidad generacional presente, tiene un impacto en las situaciones que pueden darse en los equipos de trabajo. Entonces podemos decir que efectivamente la brecha generacional impacta en los equipos de trabajo” (Gutiérrez, 2020, pp. 60)

Por último, la tesis de maestría de Liana González Toscanini, publicada en el año 2021 presenta un estudio de caso descriptivo sobre las tensiones generacionales en un grupo de colaboradores de las generaciones X y Millennials (Y) y el impacto de estos en la comunicación, productividad, motivación y trabajo en equipo.

El objetivo del proyecto es encontrar de qué modo las tensiones generacionales según la percepción entre colaboradores de las generaciones X y Millennials podrían llegar a afectar el clima laboral de la organización.

Se realizó una encuesta a 217 colaboradores de una empresa multinacional de Guayaquil, Ecuador en la cual una de las preguntas era si consideraban que en ocasiones al trabajar con

distintas generaciones puede llegar a existir tensiones que impacten/afecten el clima laboral. Los encuestados respondieron estar de acuerdo con la premisa (72% la Generación X y un 81% la Generación Y), obteniendo como resultado final de investigación que trabajar con personas pertenecientes a diferentes generaciones puede generar tensiones y que estas impacten en el clima laboral.

Marco teórico

Para conceptualizar las diferentes temáticas que se abordan a lo largo del presente proyecto y que se encuentran relacionadas con las generaciones en el ámbito de trabajo - incluyendo a la Generación Baby Boomers, Generación X, Generación Y o “Millennials” y Generación Z o “Centennials”-, se plantea el siguiente marco teórico con el fin de comprender sus características y dinámicas.

Asimismo, se analizan aspectos como el clima laboral, el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo como elementos esenciales para la gestión intergeneracional.

Finalmente, se aborda el análisis sobre capacitación y desarrollo como estrategias para fomentar el crecimiento dentro de una organización y cómo la diversidad generacional atraviesa a las empresas de telecomunicaciones.

Generaciones

En la actualidad, las organizaciones cuentan con integrantes que pertenecen a diferentes generaciones.

“Estás nunca antes habían enfrentado el desafío de contar con un grupo tan heterogéneo. Los miembros de cada generación histórica, se caracterizan por un conjunto diferente de valores, creencias, actitudes y ambiciones que se manifiestan en su acción concreta en las estructuras organizacionales”. (Maioli & Filipuzzi. 2016, pp. 89)

Ojeda (2018) define a los grupos generacionales como un grupo que comparte años de nacimiento y eventos significativos de la vida que ocurrieron en etapas críticas de sus vidas. Cada grupo está segmentado según el año de nacimiento en el rango de 15 a 20 años, donde estos varían según diferentes autores.

“...se denomina que las generaciones son herramientas de medición del avance de las sociedades, es decir qué ocurre en este y cómo evolucionan gracias a los aportes de las nuevas

generaciones y lo que aportaron las pasadas”. (Díaz et. al. 2017, citado en Pacchioni & Anttuaneth. 2020, pp. 9)

“Se trata de un agregado de personas de similar edad que involucra una participación en las mismas circunstancias históricas y sociales. Estos eventos significativos que ocurren durante la maduración, como una guerra, una época de prosperidad o de crisis económica, la innovación tecnológica, son importantes porque, aun inconscientemente, influyen en la formación subsecuente de las actitudes y los patrones de comportamiento de quienes están en etapa de desarrollo al momento de estos eventos”. (Pilcher. 1994, como se citó en Maioli & Filipuzzi. 2016, pp. 90)

González, (2021) en su tesis de maestría sobre “*Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral*”, hace referencia al término generación como “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que lo distinguen de sus predecesores” (Ogg I Bonvalet. 2006, citado en González. 2021, pp. 4). Plantea que, en la actualidad en los equipos de trabajo, es posible ver cuatro generaciones conviviendo en simultáneo como lo son: generación de Baby Boomers, generación “X”, generación Y o Millenials y la generación Z.

“Esta denominación generacional, así como tantas otras, puede tener variables socioeconómicas y geográficas propias de determinado tiempo y lugar. Por ello la importancia de analizar el fenómeno a nivel local. Además, las características de las generaciones pueden variar si se pertenece al periodo temprano o tardío de los grupos en cuestión.”. (Martínez & Novo. 2015, pp. 5)

Generación Baby Boomers

“Los Baby Boomers (1948 a 1963) son reconocidos porque vivieron años cruciales de guerras y posguerras. Esto fue de progreso en la mayor parte de los países y por ello generaron grandes expectativas de éxito”. (González. 2021, pp.4).

“Esta se caracteriza por ser un grupo que busca constantemente seguridad y estabilidad en el trabajo, por ser hijos de los tradicionalistas, conservando la cultura de obedecer y respetar a sus superiores”. (Acosta & Havriluk, 2018, como se citó en Pacchioni & Anttuaneth. 2020, pp. 9).

“Estamos ante una generación que respeta las jerarquías, son competitivos, idealistas, ambiciosos, no consideran el balance entre la vida laboral y personal como un actor decisivo por lo cual invierten largas horas de trabajo. Poseen compromiso y lealtad a la organización a la que pertenecen”. (Díaz & Zapata. 2018, pp. 4).

“Para McCarroll (2019) los Baby Boomers fueron la primera generación en conocer la primera tecnología: la televisión, pero en muchos casos crecieron extraños a la tierra digital, por ende, en la actualidad tuvieron y tienen que hacer un esfuerzo por adaptarse”. (McCarroll, 2019, como se citó en Pacchioni & Anttuaneth. 2020, pp. 9)

Nos encontramos frente a una generación que “creció en un periodo optimista y positivo ya que les importaba mantener e incrementar su constante aprendizaje de habilidades, creatividad y desarrollo personal por medio del trabajo duro a cambio de su compromiso o recompensas extrínsecas en cuanto a su centro laboral”. (Pacchioni & Anttuaneth. 2020, pp. 9 y 10)

“Actualmente muchos de ellos ocupan puestos de mayor responsabilidad en las empresas, aunque algunos ya están empezando a ser sustituidos por miembros de la Generación X”. Gonzalez. 2011, como se citó en González. 2021, pp. 4).

Las principales características que exponen Martínez & Novo (2015) en el informe para la *Gestión de diversidad generacional* son:

- Es una generación que aporta al mundo laboral valores de rebeldía debido a los acontecimientos vivenciados como el Mayo Francés, los movimientos de protesta juvenil, entre otros.
- El trabajo es el ámbito laboral donde se aprende de forma práctica y lineal.
- Respetan las jerarquías y las normas institucionales.
- Dan uso a la tecnología como herramienta, pero el trabajo continúa siendo planificado y duro.
- Valoran más el trabajo que el espacio para la vida personal.

Generación X

Para González (2021) la Generación X (1964 a 1979) se caracteriza por ser emprendedora. La iniciativa personal es valorada ante las grandes empresas, la estrechez de ofertas en el mercado de trabajo y las expectativas generadas por la nueva revolución tecnológica. Esta generación

responde a la explosión tecnológica de los años '90 y el surgimiento de la denominada nueva economía.

Esta generación ha vivido con la presión de ser exitosos y escalar profesionalmente hasta lo más alto posible. Algunos autores la definen como una generación desconocida, generación perdida, de la apatía, generación *Afterpop*, todos haciendo referencia a la juventud rebelde. (Martínez & Novo. 2015)

Como lo establece Martínez & Novo (2015), nos encontramos frente a una generación que se caracteriza por ser un grupo de jóvenes preparados con futuros esperanzadores pero reprimidos por los bajos sueldos. Es la primera generación que valora el aprendizaje continuado ya que al día de hoy siguen formándose y aprendiendo.

“Esta generación, pequeña al lado de las demás, se vio afectada por el bombardeo del consumismo de los años 1980 y principios de 1990, la llegada de internet, cambios históricos como la caída del muro de Berlín, entre otros”. (Martínez & Novo. 2015, pp. 16).

“En su momento fueron muy criticados por no mostrar un rumbo establecido y para muchos es incluso una generación olvidada, pero en el ámbito laboral superior destacan y comparten ciertos rasgos con la generación Baby Boomer con la diferencia de que estos no son tan rígidos”. (Martínez & Novo. 2015, pp. 16)

Las principales características que exponen los autores Martínez & Novo (2015) en el informe para la *Gestión de diversidad generacional* son:

- Llevan al mundo laboral valores que provienen del sentimiento de disconformidad y desconfianza.
- Confían más en su capacidad individual que en las instituciones.
- Es la primera generación que empieza a desarrollarse y ser parte de la sociedad de la información, de las comunicaciones, lo líquido e intangible.
- Para ellos, el trabajo es una tarea que se puede realizar en diferentes horarios o lugares, no se precisa de un espacio físico.
- Valoran más las estructuras horizontales y flexibles que la autoridad jerárquica.
- El aprendizaje y conocimiento son fuente necesaria para el cambio, el desarrollo y la innovación; por lo tanto, aprenden rápido.
- Comienzan a buscar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Generación Y o “Millenials”

González (2021) establece que la Generación Y (1980 a 1995) es reconocida por su capacidad en la utilización de las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas, son más individualistas y reivindican la autonomía en sus opiniones. Estos colocan su ámbito personal por encima de lo laboral y lo social.

“Este grupo se caracteriza por vivir en un mundo conectado, muchos nacieron a la par de detonantes tecnológicos y su forma de vida está marcada por estos. Viven en un mundo competitivo autoimpuesto y en la velocidad de la información. La independencia, flexibilidad y ganas de emprender son sus principales características”. (Martínez & Novo. 2015, pp.19).

“Estamos ante una generación que nace en una sociedad líquida, con nuevas formas familiares, que creció entre lo intangible, lo virtual y el cambio veloz. En el ámbito laboral pueden ser clasificados como inestables, pero tienen una visión más abierta al emprendedurismo sin la necesidad de la seguridad interna”. (Martínez & Novo. 2015, pp. 19)

Para Diaz & Zapata (2018) nos encontramos frente a una generación que está constantemente utilizando herramientas tecnológicas e incorporándolas de manera normal en el desarrollo de su labor en el día a día, además de trabajar con honestidad y responsabilidad.

Según Molinari (2011) la generación de millenials logró no permitir que el trabajo ocupase todo el tiempo de sus vidas, sino que buscan equilibrio entre lo laboral y lo personal. Estos valoran los ambientes laborales con respeto por el otro, contacto con el *management*, posibilidad de participar y ser reconocido.

Molinari (2011) determina 10 características principales para la generación de los millennials:

1. **IMPACIENTES:** no les gustan las demoras, aman la velocidad.
2. **FLEXIBLES:** es una generación que está acostumbrada al cambio. Les cuesta adaptarse a los contextos estables. Procesan lo nuevo rápidamente y se adaptan a todas las circunstancias.
3. **INNOVADORES:** valoran lo nuevo y miran hacia el futuro, los millennials piensan con la tecnología incorporada.

4. EFICIENTES: obtienen los mejores resultados con mínimo esfuerzo, recursos y tiempo, aplicándose sobre la tecnología para hacer las cosas más rápido. Esta característica está ligada más al factor tiempo.
5. EL VALOR DE LA RELACIÓN PERSONAL: valoran más las relaciones que las organizaciones, invierten en desarrollarlas y mantenerlas, valoran el afecto, el cuidar de los otros, la amistad y la relación personal con el jefe.
6. ESCÉPTICOS: al igual que la generación X no creen en las promesas, quieren hechos. La honestidad para esta generación es super importante, siempre comunicarse con la verdad.
7. RESILIENTES: a este grupo los riesgos no los asustan y no están enfocados en la seguridad laboral.
8. ESPONTÁNEOS: dicen lo que piensan sin ningún tipo de filtro. Estos expresan lo que les molesta, comparten sus ideas y desean ser escuchados.
9. TOLERANTES: tienen una mentalidad muy abierta por lo que se les facilita trabajar con equipos multiculturales.
10. AMANTE DE LA JUSTICIA: para ellos la justicia es un valor fundamental, pero no la justicia para sí mismo, sino que para todos. No toleran las inequidades ni los favoritismos.

Generación Z o “Centennials”

Vilanova y Ortega (2017) establecen que los millennials y la generación Z o centennials son muy diferentes entre sí por más de que sean consecutivas una de la otra. La generación Z (1996-2009) se caracteriza por su creatividad y su independencia para adquirir conocimiento gracias a las TIC 'S (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) ya que las conocen desde que nacieron; tienen menos capacidad para la educación teórica y prefieren la practicidad y la flexibilidad. La tecnología los acompaña en todos los ámbitos de su vida, ya sea social, cultural o laboral.

“... desaparecido el principio de autoridad e instalados en la creencia de que toda voz merece ser escuchada y tenida en cuenta, es posible que estemos ante una generación peor informada que la anterior, pese a su gran facilidad de acceso a fuentes del saber de todo tipo.” (Vilanova & Ortega. 2017, pp. 32)

Ojeda (2018) establece que la generación es catalogada como inocente, indiferente al riesgo y emocionalmente frágil.

Vilanova y Ortega (2017) determinan 8 características de la generación Z: internet, irreverencia, inmediatez, incertidumbre, ciencia, creatividad, cooperación y cambio continuo. A continuación, las definimos.

a) INTERNET

Los centennials se han educado y han socializado toda su vida con libre acceso a internet. Esto también generó que el concepto de socialización o de amistad sea diferente al planteado en las etapas generacionales anteriores y en varios casos solo se limita al contacto virtual porque para ellos el celular ocupa un lugar central en sus vidas. Esto también genera que no cuenten con competencias como redactar textos complejos o hablar en público ya que se trata de la generación de los mensajes cortos y digitales, tienen una mirada mucho más abierta al mundo, pero son influenciables a través de la red.

Vilanova y Ortega (2017) comentan que el multitasking –hacer varias cosas a la vez– dificulta la atención y que la información sea entendida.

“La multitarea, instigada por el uso de internet, nos aleja de formas de pensamiento que requieren reflexión y contemplación, nos convierte en seres más eficientes procesando información, pero menos capaces para profundizar en esa información y al hacerlo no solo nos deshumanizan un poco, sino que nos uniformizan”. (Vilanova & Ortega. 2017, pp. 43)

b) IRREVERENCIA

Como determinan Vilanova y Ortega (2017) ellos se caracterizan por cuestionar todo, lo cual a veces los lleva a situaciones de conflicto, pero esto les permite avanzar y no quedar aferrado al principio de autoridad. También se identifican con ser emprendedores, porque es lo que les permite ser fiel a su forma de ser.

c) INMEDIATEZ

Conviven con la rapidez, lo instantáneo. Vilanova y Ortega (2017) dan como ejemplo que el reparto de un producto pasó de un año a en una hora, para entender a lo que están

acostumbrados los post-millennials. Lo que las generaciones anteriores tardaban en conseguir en días o meses, la generación Z lo hace en un minuto. Esto nos lleva a considerar y a pensar que por esta característica duran tan poco en los lugares de trabajo.

d) INCERTIDUMBRE

A los centennials, como dispone Vilanova y Ortega (2017), les preocupa el lugar de trabajo, no solo el sueldo. Es la primera generación de las cuatro que aspira a que exista un equilibrio entre trabajo y vida personal. También poseen incertidumbre debido a cómo la rapidez de los cambios debilita los vínculos entre las personas debido a la sociedad volátil en la cual se vive.

e) CREATIVIDAD

La generación Z es la primera que no aspira a tener el mismo trabajo para toda la vida. Desean tener flexibilidad laboral.

Vilanova y Ortega (2017) establecen que los objetivos son muy diferentes a los de los demás porque ya no buscan ni se conforman en formar una familia, tener la mejor casa y trabajo, sino que van más allá de esto y buscan transformar al mundo y sus formas de vivir.

f) COOPERACIÓN

Vilanova y Ortega (2017) comentan que les importan los problemas que los afectan en primera persona y que tener la vida personal al mismo nivel que el trabajo, contrasta con la visión de las demás generaciones.

“...Para disponer de equipos más eficientes y cohesionados, será necesario desarrollar competencias y habilidades de liderazgo transgeneracional, de manera que la cohabitación de los Z con otras generaciones en la organización sea realmente un valor diferencial.” (Vilanova & Ortega. 2017, pp. 115)

g) CIENCIA

“Para ellos, los conocimientos técnicos en programación, por citar un ejemplo, no suponen una obligación, sino una expresión del mundo en el que se desenvuelven desde que tienen uso de razón.” (Vilanova & Ortega. 2017, pp. 176) La automatización y la inteligencia artificial está incorporándose en actividades humanas, y son los jóvenes quienes nacieron con la tecnología en la mano y se mueven con soltura por el mundo digital gracias a ella.

h) CAMBIO CONTINUO

Vilanova y Ortega (2017) explican que la sociedad está en constante cambio, que los sectores de esta están siendo reinventados debido al avance de las tecnologías y a los jóvenes centennials que buscan innovar. Son conscientes de que el trabajo es cambiante, que deben adaptarse a muchas tareas y que deben demostrar siempre sus capacidades. Se caracterizan por tener un modo de vida abierto y colaborativo.

Brecha Generacional

“La brecha generacional implica una diferencia de edad entre grupos de personas, que tienen valores, creencias y una percepción de la vida divergente. También puede entenderse como una oportunidad para potenciar las habilidades de todos los colaboradores, sin que afecte la generación de la que son parte”. (Fantino. 2022, pp. S/N)

“Una mentalidad generacional es el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común. Ninguna generación tiene mejores valores que otra, solo son diferentes.” (Molinari. 2012, como se citó en Fustillos. 2017, pp. 25).

Para Muñoz (2016), se refiere a la diferencia que hay entre grupos etarios en cuanto a su manera de pensar y actuar, a las costumbres, tradiciones y estilos de vida que son propios de cada generación. A su vez, plantea que existen tres tipos de brecha generacional: sociocultural, psicológica y antropológica, estas diferencias inciden en los hábitos de consumo, las relaciones interpersonales, entorno laboral, uso de la tecnología, entre otros.

“Esta diferencia de valores, aptitudes, actitudes, de cada generación puede causar conflictos en las organizaciones, por lo cual quienes pertenecen a puestos de dirección deben de conocer y reconocer estas diferencias ideológicas y aprovecharlas como oportunidad de conocimiento y experiencias que perfeccionen aún más el desarrollo de cada organización.” (Muñoz. 2016, pp. 15).

“... Cada grupo de individuos comparte valores y prioridades, entiende al trabajo de manera diferente, mantiene actitudes distintas ante la autoridad, ejerce y vive la responsabilidad a su manera”. (Codonio. 2016, pp. 13)

“La edad y la cultura de cada grupo laboral son tan diversas que pueden ser la causa de conflictos a la hora de desempeñar las actividades laborales cotidianas, es por esto que para lograr la productividad deseada es indispensable tener grupos de trabajo integrados y motivados.” (Fantino, J. 2022, pp. S/N)

Tal y como lo expresa Pacchioni & Anttuaneth en su texto de “Coexistencia generacional en las organizaciones” (2020):

“ La diversidad no tiene un concepto único, muchas veces ésta depende del tema que se quiera abarcar; sin embargo, en este caso, como primera definición debe inclinarse hacia su connotación positiva; es decir, como oportunidad de provecho para fomentar la tolerancia e igualdad y no como un elemento de separación; como segunda, precisar que dentro de esa heterogeneidad hay diferencias entre los individuos que corresponden a las diferentes generaciones, lo que plantea una existencia de cinco generaciones, cuatro de las cuales conviven hoy dentro de todas las organizaciones existentes.” (Pacchioni & Anttuaneth. 2020, pp. 12)

Diversidad Generacional: un análisis a través de diferentes enfoques

Clima laboral

El concepto de clima organizacional desde la perspectiva de la metáfora del “clima” hace referencia primeramente al “conjunto de características que constituyen el ambiente de trabajo que rodea a los individuos que trabajan en una organización”. (García, et. al. 2020. pp. 14). Sin embargo, para estos autores este concepto va más allá del solo contexto, sino que también involucra al individuo que lo percibe porque este se constituye de una experiencia del sujeto inmerso en un determinado ambiente.

Martínez García (2019) establece que el clima depende de varios factores que modifican a la persona en su entorno laboral; ellos son: la organización de los gerentes o los directivos, el comportamiento de los trabajadores tanto en lo laboral como en lo personal y las circunstancias en las que se ejecuta un trabajo: temperatura, iluminación, sonido, mobiliario, etc. Cuanto más tiempo y dinero se emplee en mejorar todos estos factores, mejores serán las relaciones entre los trabajadores, su motivación y su rendimiento.

“El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en

una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios.” (Bordas. 2016, pp. 26)

“Las empresas son significativas a nivel psicológico para sus miembros, en los que todos los comportamientos, individuales, grupales y organizacionales están en interacción y se influyen entre sí. Es así que el contexto organizacional condiciona el desempeño de las tareas, la consecución de objetivos y el grado de bienestar psicológico de sus miembros”. (Litwing & Stringer. 1968. citado en Bordas. 2016, pp. 33)

“El clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización.” (Bordas. 2016, pp. 26)

Bordas Martínez (2016) comenta que lo más importante es que el clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización. Es por esto que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como de la productividad, eficiencia y desempeño empresarial.

Bordas Martínez (2016) en su texto, considera seis propuestas de diferentes autores: Litwing y Stringer (1968), Campbell et al. (1970), Pritchard y Karasick (1973), Moos et al. (1974), Likert (1976) y Koys y DeCottis (1991) acerca de *las dimensiones del clima laboral para su posible diagnóstico*. Las dimensiones son las siguientes:

- 1) “Autonomía: El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
- 2) Cooperación y apoyo: Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.
- 3) Reconocimiento: El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.

4) Organización y estructura: Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formalismos burocráticos.

5) Innovación: Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.

6) Transparencia y equidad: Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.

7) Motivación: Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generando implicación y compromiso con la actividad realizada.

8) Liderazgo: Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados.” (Bordas. 2016, pp. 28).

“El clima organizacional, también llamado atmósfera social, es un concepto multidimensional, ya que está conformado por una amplia variedad de elementos como la responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, calor y apoyo, políticas, prácticas y procedimientos que generan percepciones por parte de los colaboradores hacia la organización”. (Pacchioni & Anttuaneth. 2020. pp. 20).

Por otro lado, este mismo autor va a plantear que el clima marca las creencias y valores que son compartidos por los miembros de cada organización, lo cual trae como consecuencia la manera en la que estos se desarrollan bajo algún contexto (Pacchioni & Anttuaneth. 2020). Es por ello que las relaciones laborales se basan en el constante intercambio de emociones, información, ideas, acuerdos, o metas tanto personales como en el aspecto laboral dándose de manera oral o escrita, teniendo la capacidad de determinar el tipo de trato que se lleve a cabo y cómo es que se maneja en el contexto en el que viven.

Pacchioni & Anttuaneth (2020) plantea que la coexistencia de distintas generaciones en el ámbito laboral ha generado que las organizaciones tengan que redefinir sus modelos de gestión a nivel interno, es decir nuevas formas de gestionar el talento humano.

Como ya se mencionó anteriormente, el clima organizacional también hace referencia a un constructo caracterizado por su multidimensionalidad al representar las características de una organización, que se definen por las apreciaciones generadas por las experiencias compartidas de sus empleados que se originan a partir de las interacciones personales (Bustamante, 2016,

como se citó en García et. al, 2020, pp. 41). “Es por ello que el clima organizacional se ve reflejado en diferentes variables del *comportamiento organizacional* (CO), como el liderazgo, la motivación, las condiciones de trabajo, el trabajo en equipo y el sistema de remuneraciones”. (Cota, 2017, como se citó en García et. al, 2020. pp. 41)

Según Chiavenato (2004), el CO, hace referencia al estudio de los individuos y los grupos que actúan dentro de las organizaciones. Este, tiene como objetivo principal entender, predecir y mejorar el comportamiento humano en entornos laborales, con el fin de mejorar el desempeño organizacional y la satisfacción de los empleados. Este, está atravesado por diferentes variables, ya sea a nivel organizacional, grupal e individual.

- “Variables a nivel organizacional. Dentro de ella, nos encontramos al *clima organizacional, cultura organizacional, estructura organizacional*, entre otras, donde el CO alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando se suma a la estructura formal al conocimiento del comportamiento de los individuos y los grupos.
- Variables a nivel grupal. Esta variable hace referencia a que el comportamiento de las personas no es igual si trabajan solas o en grupo, ya que el comportamiento del grupo es más que la suma de las acciones de los individuos que forman parte de él. Dentro de este nivel podemos situar al *liderazgo, comunicación, conflictos y negociación, entre otros*.
- Variables a nivel individual. Las organizaciones para poder funcionar, dependen de las personas, de manera que estas ingresan a las organizaciones con determinadas características personales e individuales que van a influir en su comportamiento en el trabajo, un ejemplo de estas variables son, la *motivación* con la que cuentan los empleados para actuar, como metas, recompensas y necesidades; la *percepción* que tienen los individuos para interpretar la realidad y tomar decisiones; la *personalidad* de manera que influye en su comportamiento, entre otros”. (Chiavenato, 2004, pp. 11-12)

Esto es así, que el clima organizacional, conforma parte de este concepto ya que a partir de ello podemos visualizar la percepción compartida que tiene el entorno laboral sobre la organización de la cual es partícipe.

Trabajo en equipo

Jaramillo (2012) define que el trabajo en equipo se refiere a las estrategias, metodologías, pasos que un grupo de personas utiliza para lograr el objetivo común, el propósito. Un grupo y un equipo no es lo mismo, ya que este último además de estar conformado por un grupo de personas están organizadas hacia una meta.

“Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.” (Katzenbach y Smith, citado en Jaramillo. 2012, pp. 6)

Ayoví-Caicedo (2019) establece que siempre han existido dos tipos de equipos: los formales creados por los jefes de las empresas a los cuales se les encargan tareas con un objetivo específico; y por otro lado los informales que son creados socialmente y que aparecen como respuesta a la necesidad del contacto social.

“El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común, es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes.” (Carnegie, 2001, como se citó en Ayoví-Caicedo, 2019, pp. 67)

“Trabajar en equipo es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, es conseguir un espíritu que anima un nuevo modelo de relaciones entre las personas.” (Rodríguez Cueto. 2008, pp. 248)

Rodríguez Cueto (2008), en su trabajo “*El modelo de trabajo en equipo*”, establece que el trabajo en equipo se basa en las 5 C:

- Complementariedad: cada miembro del equipo controla una parte del proyecto.
- Coordinación: el equipo debe desarrollarse organizadamente y con un líder a la cabeza que los guíe.
- Comunicación: debe existir una comunicación abierta entre todos los miembros del equipo, esencial para poder coordinar los objetivos individuales. Si uno falla, todos fallan.
- Confianza: cada miembro del equipo confía en que el resto de los miembros realizarán su parte, sabiendo así que este es el único modo de lograr el objetivo.
- Compromiso: cada participante del equipo se compromete a dar lo mejor de sí mismo y a poner todo su esmero y empeño en el equipo.

A su vez, Rodríguez Cueto (2008) define cuales son las características que debe tener un equipo de trabajo para ser eficaz:

- Objetivo común: reúne los esfuerzos individuales hacia un objetivo común. Saben el trabajo a realizar y su importancia
- Sinergia: existe confianza en el equipo para atravesar obstáculos, comparten responsabilidades y afrontan nuevos retos
- Relación y comunicación abierta: Necesario para que el grupo funcione. Fomenta la libertad de expresión.
- Flexibilidad: Adaptabilidad ya que cada miembro del grupo realiza tareas diferentes según las necesidades.
- Óptimo rendimiento: necesitan desarrollar métodos eficaces para la toma de decisiones y resolución de conflictos para ser un equipo eficaz.
- Reconocimiento y aprecio: se deben reconocer los logros alcanzados tanto individual como colectivamente. Busca generar satisfacción personal
- Motivación: se encuentran contentos con el trabajo en equipo y de pertenecer a él. Esto hace que el espíritu del equipo sea alto.
-

Comunicación

“Vivimos en tiempos de cambios constantes e incertidumbre, donde las empresas piden flexibilidad y capacidad de adaptación y los empleados quieren participación y transparencia. Ante esta situación, la comunicación es el nexo clave para aunar ambas partes y alcanzar el éxito de la organización”. (Álvarez López. 2014, pp. 21)

“La comunicación interna debe orientarse a difundir y a dar a conocer los principios de la marca, así como los valores de la cultura corporativa que se asientan en ellos.” (Álvarez López, 2014, pp. 21)

Para Castro et. al, (2020), la comunicación es un puente para la creación de vínculos sociales como así también dentro del ámbito laboral. Cuando nos comunicamos también estamos informando, investigando, enseñando y aprendiendo.

“La comunicación organizacional proporciona un marco adecuado para tomar y llevar a cabo decisiones, obtener y transmitir información, modificar sus objetivos y exigencias para adaptarse al entorno que resulta constantemente cambiante. Para ello plantean que las organizaciones deben de considerar la necesidad de mejorar su comunicación debido a que en muchas ocasiones los errores o problemas que surgen se debe al débil flujo de la información”. (Castro et. al, 2020, pp. 33)

“Una adecuada comunicación debe afianzar y optimizar la participación de los grupos de interés, y, por tanto, los canales de comunicación en la organización tienen como función que la información circule en los diferentes planos organizacionales, con el fin de fortalecer la participación por medio tanto de los canales formales —que siguen una cadena de autoridad, es decir, con un direccionamiento más vertical y limitados a las tareas organizacionales— como de los canales informales —que son menos rígidos en su dirección y en los que se puede saltar niveles de autoridad” (Charry, 2018. cómo se citó en García et. al., 2020, pp. 24)

Jaén et al., citado en libro de García et al., (2020) sobre "*Clima organizacional: teoría y practica*" establece que hay tres formas de comunicarse formalmente:

- Comunicación vertical descendente: la cual inicia desde el nivel jerárquico hasta la base operativa de la organización donde la información que se brinda es para ayudar a los empleados a entender las funciones de la organización.
- Comunicación vertical ascendente: inicia en la base operativa de la compañía hasta la cima de la misma. Genera sentimientos de participación en la toma de decisiones.
- Comunicación horizontal: se genera entre las personas del mismo nivel jerárquico para ordenar y coordinar los equipos de trabajo.

Las generaciones tienen formas únicas de comunicarse, en el caso de la generación baby boomer plantea que estos han dominado algunos dispositivos digitales, pero no se sienten del todo cómodos, en cambio la generación de los millennials se siente totalmente cómodos con estos. (Venter, 2017)

Tal es así que Venter (2017) en su artículo "*Reducir la brecha de comunicación entre la Generación Y y la Generación Baby Boomer*" plantea que la comunicación cara a cara sigue siendo la forma ideal de comunicación para todas las generaciones, pero que esta implica mucha planificación y tiempo, por ende en lugar de no comunicarse por falta de tiempo y espacio, las personas podrán comunicarse a través de medios digitales para satisfacer algunas de sus necesidades y así mejorar las relaciones significativas entre ellas, porque el proceso de comunicación implica que los seres humanos crean significados juntos.

Liderazgo

El concepto de liderazgo posee múltiples definiciones y a lo largo de los años y debido a la evolución de las organizaciones, también se fue transformando su significado. Campos et al. (2020) definen que el liderazgo se entiende como la puesta en práctica de las habilidades y

cualidades de un líder, generando influencia sobre otras personas para alcanzar determinados objetivos.

El liderazgo en el entorno organizacional es fundamental para el correcto funcionamiento de la organización; por lo tanto, el éxito o el fracaso de esta dependerá de las cualidades que posea el líder. (Mello, 2015; Gemeda y Lee, 2020; Pautt, 2011; Saiyed, 2019 citado en Campos et al., 2020,)

El liderazgo es la capacidad de una persona para guiar, planificar y asignar responsabilidades a su equipo, asegurando que el trabajo se lleve a cabo de manera eficiente. El líder es el motor para alcanzar los objetivos. (Añazco et al., 2018)

“El líder nace con unas habilidades y se hace con trabajo, autoconocimiento, estudio, experiencia, optimismo, disciplina y servicio”. (Fischman, 2002, citado en Castro et al, 2020)

Los líderes son importantes para guiar a la empresa y al capital humano a alcanzar los objetivos (Zaccaro et al. 2001, como se citó en Perelétgui. 2022)

Perelétgui (2022) establece que es importante que el líder tenga una correcta comunicación interna porque es la forma de relacionarse con el grupo de trabajo.

Tolaba (2019) además de compartir definiciones similares al resto de los autores sobre qué es el liderazgo, determina cuatro características de un buen líder: la guía hacia la dirección, acompañar al grupo, inspirar y motivar al equipo y escucharlos.

Lippit y White (1939) citado por Castro et al. (2020) destacan diferentes tipos de liderazgo:

- Democrático: el líder consulta a sus colaboradores, pero no delega la toma de decisiones, sino que analiza las propuestas y solo se toman aquellas que son realizables. Fomenta a que asuman responsabilidades, pero quien tiene la palabra final es el líder.
- Laissez-faire: el líder delega la autoridad para que tomen decisiones y que asuman las responsabilidades que conlleva. Se trata de un liderazgo liberal y solo se puede establecer sobre personas calificadas porque quienes lo lideran le proporciona pocas reglas y acompañamiento.

Valerio Solari (2023) en su investigación desarrolla, además de los mencionados anteriormente, los siguientes estilos de liderazgo:

- Autoritario: El líder toma la totalidad de las decisiones y para eso observa y controla que nada pueda interferir en su correcta realización.
- Burocrático: líderes que se rigen por las reglas, no realizan nada por fuera de ella y por lo tanto buscan que sus subordinados cumplan con las tareas. Más que un líder, esta persona es un jefe y solo ocupan esos puestos jerárquicos debido a sus estudios o experiencias. (Gómez Ortiz, 2008 citado en Añazco et al. 2018)
- Carismático: líder inspirador por sus comportamientos y palabras, enérgicos. Añazco et al. (2018) agregan que se puede confundir la amabilidad con amistad, generando así que no se tome en serio lo que este dice y no acaten a las órdenes.
- Orientado a las personas: líder que busca el bienestar de su equipo. Los participantes del equipo participan y colaboran de forma creativa ante problemas o situaciones (Escuela Europea de Excelencia, 2022 citado por Valerio Solari, 2023)
- Orientado a la tarea: líder similar al autoritario. El objetivo final es la tarea, por lo que buscan que el trabajo se realice sin errores para lograrla. Poco empático. (Escuela Europea de Excelencia, 2022 citado por Valerio Solari, 2023).
- Transaccional: líder que negocia con los miembros del equipo a cambio de buenos resultados. Castiga si las cosas no se hacen como el líder quería.
- Transformacional: esta clase de líder inspira a su equipo de trabajo, los motiva y se convierte en un modelo a seguir para ellos. Fundamental el trabajo en equipo. Según Añazco et. al (2018), este líder busca que sean más productivos y exitosos, superando sus propias expectativas.

La sociedad de la información trajo consigo otra consecuencia interesante: el hecho de que en un mismo tiempo convergen más de una generación con necesidades que van en direcciones totalmente distintas. (Collado y Méndez, s/f)

De esta diversidad surge la necesidad de que, en las organizaciones, la persona que gestione equipos con diversidad generacional tenga la capacidad de conciliar valores comunes, evitar conflictos, aceptar las diferencias y de la misma manera aprovecharlas positivamente en el proceso organizacional.

En el contexto actual en el cual vivimos, el liderazgo que todos conocemos ha evolucionado para enfrentarse al desafío que poseen las compañías en esta era: la coexistencia de hasta cuatro generaciones trabajando en el mismo entorno laboral. Este liderazgo intergeneracional surge como respuesta para gestionar y armonizar las diferencias y particularidades de cada grupo.

Aguado (2019) comenta que la gestión de la diversidad multigeneracional es un desafío para los líderes porque las personas de diferentes edades también tienen distintas experiencias, perspectivas, formas de hacer las cosas, expectativas del trabajo. Esta fuerza de trabajo multigeneracional puede suponer un reto y al mismo tiempo una oportunidad para los líderes organizacionales.

“Una comunicación intergeneracional inhibida o limitada puede producir una ambigüedad innecesaria y un conflicto en la cultura organizacional, lo que afectaría directamente tanto a la productividad como al éxito de una organización” (Ellerbrock, 2017, citado en Aguado, 2019, pp. 99).

Los líderes tienen que saber gestionar la nómina de empleados en su conjunto, integrando sus expectativas, visión y necesidades a una forma de gestión en la que se entiendan, se complementen y se minimicen los conflictos derivados de estas diferencias entre generaciones. El líder multigeneracional debe tener las siguientes competencias básicas y transversales. (Observatorio GT, 2018 citado en Aguado 2019)

Competencias básicas:

1. Valores
2. Rol de equipo
3. Comunicación eficaz
4. Consecución de objetivos
5. Disfrute
6. Estrategia de trabajo en equipo
7. Formación
8. Oportunidades de desarrollo
9. Reconocimiento
10. Conciliación

Competencias transversales:

1. Inteligencia emocional
2. Perspectiva generacional

Cascante (s/f) además define los distintos liderazgos según la generación en la que se encuentra cada uno. Comienza definiendo que los jefes baby boomers son poco flexibles, le ponen un freno al cambio, son poco transparentes, con poca escucha activa y *feedback* de baja calidad. Luego define a los líderes de la generación X como asertivos, cercanos a los empleados, atentos a los equipos, ejercen menos jerarquía y apuntan a la flexibilidad y autogestión del personal.

Por último, los jefes pertenecientes a la generación Y son ambiciosos, dinámicos, ejercen un liderazgo orientado a las relaciones interpersonales. A diferencia de los baby boomers, el *feedback* es positivo y se realiza de manera continuada. Este tipo de líder está preparado para afrontar los desafíos del mundo global y digital. No sienten miedo, están confiados y no prefieren las jerarquías. (Cascante, s/f)

“La gente normalmente no abandona a la organización en la que están trabajando, abandonan al líder para el cual están trabajando. Por este motivo las organizaciones están empezando a tomarse la cuestión del liderazgo de manera más seria, ya que, si siguen teniendo líderes mediocres en su organización, la gente no se quedará” (Orrell, s.f.; como se citó en Aguado, 2019, pp. 103).

Es por esto que tener un líder idóneo es algo vital para toda organización y sobre todo que tenga las competencias adecuadas para liderar equipos multigeneracionales para así mejorar la cultura organizacional, desterrar la competitividad, favorecer la integración y evitar que los talentos abandonen la compañía.

Gestión del Cambio

Nos encontramos frente a un mundo en constante evolución en diferentes ámbitos de la vida personal como profesional, y para esta última las organizaciones deben estar preparadas para responder de manera ágil a los cambios, las necesidades de los clientes y las innovaciones tecnológicas.

Gestionar el cambio no solo implica la implantación de nuevas prácticas, sino también la alineación de la cultura organizacional, la adaptación de las habilidades del personal y la comunicación efectiva para minimizar la resistencia y maximizar la aceptación del cambio. En este sentido, la gestión del cambio se convierte en una herramienta esencial para mantener la competitividad y garantizar el éxito a largo plazo de la organización, ya que permite a los colaboradores comprender, aceptar e integrarse plenamente en los nuevos sistemas y estrategias.

Gestionar el cambio hace referencia a “la aplicación de un proceso estructurado y un conjunto de herramientas para liderar el lado humano que permita lograr un resultado deseado” (Overcome Consulting, 2020, pp. 8).

Cuando se refiere a la gestión del cambio como un proceso, lo plantea como una gestión eficaz que sigue un proceso repetible y utiliza un conjunto holístico de herramientas para impulsar un cambio exitoso.

“La gestión del cambio es un conjunto de habilidades que permite el cambio y crea una capacidad estratégica para incrementar eficacia en la organización.” (Overcome Consulting, 2020, pp. 8)

Es por ello que a partir de esta herramienta se busca que sea posible alinear aquellas habilidades *soft* que se comparten entre las distintas generaciones como puede ser la comunicación y los modelos mentales a partir de un correcto acompañamiento y liderazgo con el fin de mejorar el clima organizacional.

“El cambio organizacional abarca desde un simple cambio en la tecnología hasta transformaciones radicales en la cultura de una organización, por lo que el perfeccionamiento de la forma en que se cambia preocupa en la actualidad a todas las empresas, sin importar el tamaño o sector en el cual se desempeñe” (Barroso & Delgado. 2007. pp.42).

Para Barroso y Delgado (2007) el cambio organizacional es un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones, que se expresan en un nuevo comportamiento organizacional a lo que se le debe agregar que condicione una nueva cualidad.

Según Barroso y Delgado (2007) algunas de las principales razones por las que las organizaciones emprenden programas de cambio son:

- Los cambios en el entorno amenazan la sobrevivencia de la organización.
- Los cambios en el entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar.
- La estructura y forma de funcionamiento de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno.

No existe una única definición sobre a qué se refiere con cambio organizacional, es por ello que los autores Barroso y Delgado (2007) en su artículo sobre “*Gestión del Cambio Organizacional a través de proyectos*”, plantean que éste también está dado por la innovación ya sea de los productos, procesos y organizacional, teniendo en cuenta que los cambios en las organizaciones no pueden ser esporádicos, ya que el entorno evoluciona a un ritmo acelerado. Si una empresa no se adapta a estas transformaciones, le resultará imposible mantenerse bajo control. Para lograr su crecimiento y continuidad en la actualidad, una organización debe tener la capacidad de renovarse de manera constante.

Capacitación y Desarrollo: un paso para gestionar el cambio

Los nuevos escenarios en donde conviven las generaciones actuales es un gran desafío ya que estas presentan características, intereses y comportamientos distintos. Es por ello que los

autores Imperial et al. (2016), plantean que atraer, retener y motivar a personas tan distintas, manteniendo la equidad y consistencia en los valores y cultura organizacional representa un reto para el área de capital humano. Deben comprender las nuevas formas en la que los empleados se relacionan con la organización, generar nuevos esquemas de remuneraciones, adoptar nuevos programas de desarrollo y asimilar los diferentes elementos que mantienen motivadas a las distintas generaciones.

“La diversidad generacional que hay que atender obliga a establecer esquemas de remuneración y planes de desarrollo a medida de cada segmento poblacional”. (Imperial et al., 2016., pp. 4)

El constante surgimiento de nuevas tecnologías reemplaza a quienes tienen habilidades intermedias, lo que hace indispensable que cada empleado esté en un proceso continuo de capacitación y crecimiento. (Imperial et al, 2016)

“La capacitación es uno de los instrumentos más importantes con que se cuenta para transformar un organismo social. La capacitación es vital en todos los niveles de un organismo, y tiene como propósito fundamental, mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo, mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actitudes de las personas.” (Dolan, 2007, pp. 419)

Capacitar y desarrollar permite que las generaciones se adapten con mayor facilidad y flexibilidad a las nuevas tecnologías, ya que estas avanzan a pasos agigantados y se necesita que los colaboradores pertenecientes a una organización se mantengan actualizados en materia de herramientas, software y procesos modernos, para evitar la obsolescencia y mejorar la eficiencia en el uso de estas nuevas tecnologías.

Otra de las razones por la que resulta de importancia es la competitividad que se genera con los talentos, de manera que, si se quiere competir dentro del mercado de las telecomunicaciones, la formación que tengan los colaboradores debe permitir responder a las demandas del sector, mejorar los servicios y diferenciarse de la competencia.

Y, por último, fomenta la innovación entre ellas por lo que de este modo se impulsa a los colaboradores a pensar de manera creativa y proponer mejoras, porque cuando se tiene conocimiento de las nuevas tendencias que atraviesan al mercado, pueden contribuir ideas innovadoras que beneficien a la organización.

Debemos de pensar a la capacitación como una inversión y no como un gasto, ya que capacitar a los empleados significa realizar una inversión estratégica que mejora la probabilidad,

productividad y motiva al personal, posicionando a la empresa para enfrentar los desafíos que se le presente en un futuro.

Una aproximación de la diversidad generacional en las empresas de telecomunicaciones

A partir de las constantes evoluciones de la tecnología dentro de las organizaciones resulta de gran interés el desarrollo de nuevas metodologías en materia de administración del personal de manera que mejoren la eficiencia y agilidad dentro de sus puestos de trabajo. Es por ello que gestionar la diversificación de los equipos de trabajo es relevante ya que de esta manera también se puede generar un impacto positivo en la cultura organizacional.

Para Butrón (2023) las generaciones buscan cosas diferentes cuando se trata de su desarrollo profesional. El 27% de los jóvenes pertenecientes a la generación Z buscan una empresa que aporte a la sociedad, el 48% de los millennials consideran importante que la empresa ofrezca un ambiente de trabajo agradable, sobre la generación X un 60% piensa que la conciliación familiar y profesional es un factor importante para decidirse por una empresa, por último, el 53% de la generación de los baby boomers estiman que la seguridad laboral es un factor de importancia a la hora de elegir a su empresa ideal.

En el ámbito de las telecomunicaciones, Álvarez (2024) directora de Personas de Movistar Argentina, destaca la importancia de mantenerse a la vanguardia, ya que al estar en un mundo donde la tecnología avanza a pasos agigantados implica no solo atraer nuevos talentos con habilidades específicas, sino que también se debe de invertir en el desarrollo de los empleados actuales para que sigan siendo relevantes.

Esta ejecutiva también destaca que se debe de contar con herramientas para que las personas que trabajan dentro de la organización vayan desarrollando esas habilidades y al mismo tiempo hacer de eso un entorno atractivo para personas que están fuera de la organización.

Gestionar la diversidad generacional a través de acciones concretas también sumará a que estos puedan sentirse más cómodos dentro de sus puestos de trabajo y a su vez de su equipo del que forman parte y así crear entornos más saludables y amenos.

La importancia del desarrollo de habilidades dentro de las empresas de telecomunicaciones recae en la importancia de que este tipo de empresas sentaron sus bases en la tecnología y que parte del equipo de trabajo se encuentre desactualizado puede llegar a generar incompatibilidades con quienes sí lo están. Es por ello que lograr la equidad interna es importante para que luego pueda existir una competitividad externa.

Como ya se mencionó en los puntos anteriores, las empresas de la actualidad están siendo atravesadas por grandes transformaciones en las nuevas formas de trabajo ya que la mano de obra es cada vez más especializada.

Para el autor Echeverría (2000) estas empresas emergen en un contexto de innovación y aprendizaje, ya que esto será determinante para que estas no solo logren hacer dinero sino para que también estimulen el espíritu transformador de sus miembros y con ello hacer posible la atracción de los talentos más brillantes que buscan participar constantemente en estos desafíos. (pp. 139)

Estrategia metodológica

El proyecto de intervención se enmarca en una investigación multi metódica ya que se trata de la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno (Chen 2006, como se citó en Hernández-Sampieri, et al., 2014). El propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados.

El diseño del mismo es explicativo secuencial. Hernández-Sampieri et al. (2014) establecen que se caracteriza en una primera etapa por recoger y analizar datos cuantitativos y luego recabar y evaluar datos cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de los datos cualitativos. En este caso, conocer cuáles son aquellas razones que impactan en el clima organizacional teniendo en cuenta la mixtura de generaciones presentes en la organización.

Previo a recolectar los datos, nos reunimos con el Gerente General de la compañía para comentarle nuestra intención de poder trabajar con esta organización y de qué manera se procedería al respecto.

Los métodos y técnicas utilizadas para recolectar, analizar e interpretar los datos del presente proyecto de intervención y así poder obtener un diagnóstico de la empresa, responden a la *observación participante*, *encuestas* y por último *entrevistas*, los cuales desarrollaremos a continuación:

Observación participante

Con este método, pudimos conocer y obtener un panorama general de la organización; espacios de trabajo y como ellos están ubicados, de encuentro como la sala de reuniones, sus formas de trabajo en equipo e individualmente y de las personas que forman parte de la compañía y sobre cómo se relacionan con los demás talentos que la componen. (Ver en Anexo F)

Encuestas

Este método, fue utilizado para obtener una primera impresión sobre los tópicos: liderazgo, clima laboral, comunicación, trabajo en equipo y brecha generacional. Esta constaba de preguntas predefinidas donde el colaborador podía elegir entre diferentes opciones, lo cual nos permitió luego graficar y cuantificar los datos recolectados.

Este cuestionario fue enviado a través de un formulario de Google forms a todos los empleados de la compañía, sin incluir al directorio, aclarando que la misma era de carácter anónima y voluntaria. Constó de 25 preguntas en total, sobre los tópicos mencionados con anterioridad. Del mismo se obtuvo la participación de 65 empleados lo cual representó el 54% de la nómina total.

Entrevistas

Por último, se utilizó el método de entrevistas, estas responden a entrevistas semiestructuradas donde las preguntas realizadas a los participantes estaban previamente definidas y otras fueron surgiendo a lo largo de la conversación.

Para este método se eligió de manera aleatoria a las personas de ambos géneros, donde las mismas fueron de diferentes generaciones y puestos, para obtener una visión más amplia. Se entrevistaron a 14 personas en total.

Al momento de definir las preguntas, las mismas surgieron de los resultados arrojados de la encuesta y otros de formulación propia. Se utilizaron los mismos tópicos, pero en esta ocasión fueron de carácter abierto de modo que permita a los entrevistados expresarse con total libertad.

Previo al comienzo de las entrevistas, a cada uno se pidió autorización para ser grabadas aclarando que luego se utilizaría con exclusividad para los fines de este proyecto. Se brindó una introducción y con ello confianza y confidencialidad de la información, para que esta pueda ser de la manera más sincera posible. Al finalizar cada entrevista, se dio la posibilidad a cada participante de brindar sugerencias y/o aportes, lo cuales fueron fructíferos.

Tanto la observación participante como las entrevistas, se realizaron dentro de las instalaciones de la empresa, marcando así el marco temporal y espacial del proyecto, ya que, para el método de entrevistas, se buscaba que sea un espacio cómodo y al alcance del colaborador y que este pueda desenvolverse con absoluta tranquilidad.

Finalizada la recolección de datos se procedió a realizar el respectivo análisis y luego interpretarlos. Para ello se desgravaron cada una de las entrevistas realizadas y luego se volcaron en un mapa analítico todas las respuestas obtenidas. (Ver en Anexo C).

El trabajo de campo tuvo una duración aproximada de 3 meses.

En base a los resultados de la encuesta y de las entrevistas se proponen diferentes acciones estratégicas a implementar, para así poder generar un impacto positivo y de cambio dentro de la empresa Witel Comunicaciones S.A, las cuales se detallarán más adelante.

A modo de conocer el impacto de estas acciones, proponemos la utilización de indicadores para evaluar la intervención realizada, los cuales también se presentaron como propuesta para su implementación.

Los indicadores propuestos a utilizar son:

- Satisfacción del líder.
- Satisfacción de los colaboradores.
- Porcentaje de participación en programas formativos.
- Índice de compromiso laboral por generación.

Actividades a realizar para la intervención:

- Presentación del proyecto al Gerente General a modo de compartir los fundamentos de por qué se eligió la siguiente organización, como así también las actividades a realizar dentro de esta.
- Observación: mediante esta se conocieron las instalaciones del lugar, y se visualizaron las dinámicas de trabajo que tiene cada colaborador.
- Elaboración de preguntas para el formulario de encuesta y su posterior envío a todos los colaboradores que conforman la organización.
- Análisis de los resultados obtenidos por medio de la encuesta.

- Elaboración de las preguntas que se harán en las entrevistas a la población seleccionada en base a lo estudiado en la encuesta.
- Entrevistas con los diferentes colaboradores de Witel Comunicaciones S.A, incluido el Gerente General, para conocer sus dinámicas de trabajo y diferentes puntos de vista. Se tomó como muestra a 14 personas.
- Desgravación de las entrevistas realizadas y detección de las problemáticas más tendientes entre los diferentes entrevistados.
- Recolección bibliográfica para el desarrollo de la temática abordada.
- Redacción de las diferentes acciones estratégicas a implementar dentro de la organización en base a los tres ejes principales: trabajo en equipo, liderazgo y comunicación.
- Validación y presentación de las acciones propuestas al gerente general y al área de Capital Humano de la compañía.
- Selección, análisis, medición y evaluación de los diferentes indicadores abocados a las acciones estratégicas que se proponen a lo largo del proyecto.

Para la efectiva realización de lo antes descrito se utilizaron los siguientes recursos:

- Computadora: elemento que nos permitió la redacción del proyecto de intervención además del diseño de los formularios de encuestas, la elaboración y redacción de las preguntas a realizar en las entrevistas, como así también de la búsqueda y lectura de bibliografía.
- Grabadora: elemento que nos permitió registrar los comentarios de cada entrevistado.
- Cámara fotográfica a modo de registrar las instalaciones del lugar que luego se expondrán entre los anexos. (Ver en Anexo E y F).

A continuación, en la Figura 4 se expone el cronograma de actividades, el cual abarca el comienzo del respectivo proyecto de intervención que comprende desde el mes de febrero de 2024 a febrero del 2025.

Figura 4

Cronograma de actividades del proyecto de intervención

		PROYECTO DE INTERVENCIÓN																																																			
		"Brecha generacional: Plan de Gestión de Cambio para potenciar el clima organizacional en la empresa Witel Comunicaciones S.A"																																																			
		FEBRERO 2024 - FEBRERO 2025																																																			
Mes	Semanas	feb-24				mar-24				abr-24				may-24				jun-24				jul-24				ago-24				sept-24				oct-24				nov-24				dic-24				ene-25				feb-25			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
	Presentación del proyecto al Gerente General	■																																																			
	Visita y observación a la organización		■																																																		
	Elaboración de preguntas para la encuesta			■																																																	
	Envío de la encuesta y recepción de respuestas				■																																																
	Análisis de los resultados																																																				
	Elaboración de preguntas para las entrevistas																																																				
	Entrevistas con la población seleccionada																																																				
	Desgrabación de las entrevistas																																																				
	Recolección bibliográfica																																																				
	Redacción de las acciones estratégicas para abordar la problemática																																																				
	Selección, análisis, medición y evaluación de los diferentes indicadores																																																				
	Validación y presentación de las acciones hacia la compañía																																																				
	Elaboración y redacción del proyecto																																																				

Plan de intervención

Como se destacó a lo largo del presente proyecto de intervención y como se reflejó en las encuestas y entrevistas, en Witel Comunicaciones S.A. existe una convivencia de hasta cuatro generaciones trabajando para un mismo fin. Estos grupos no solo se diferencian en la edad, sino también por la manera en que desarrollan sus habilidades, experiencias, motivaciones y percepciones del mundo. Zafra (2024) establece que existen dos grupos de edades: jóvenes y seniors, que valoran la interacción con personas de otras generaciones en el entorno laboral y reconocen que el talento no tiene límites de edad.

También estos grupos etarios, como notamos en las entrevistas, difieren en los modos de comunicarse ya que las generaciones mayores prefieren una comunicación estructurada y los jóvenes tienen a la utilización de herramientas digitales. Esto puede provocar malentendidos o que el mensaje no llegue de forma correcta.

Luego de realizadas y analizadas las encuestas y entrevistas, pudimos determinar que la comunicación y el liderazgo son dos factores clave para poder gestionar equipos multigeneracionales, fomentar la colaboración y evitar las brechas. Los siguientes fragmentos, obtenidos de las entrevistas, ejemplifican lo detectado.

“...muchas veces a los líderes o a los jefes se les pasa de hacer los avisos, o los hacen en el momento antes de que suceda lo que informaron. Que a lo mejor es algo muy de la persona, que no se organizó o no le supo dar importancia” (Entrevistado número 3, comunicación personal, 18 de junio de 2024) (Ver en Anexo C).

“Los canales de comunicación a mi parecer son los correctos, pero no existe una buena educación que los inculquen a utilizarlos, porque cuando no los tenemos nos quejamos y cuando los tenemos no le damos la suficiente importancia.” (Entrevistado número 7 comunicación personal, 27 de junio de 2024) (Ver en Anexo C).

“Si, para mi hay muchas cosas que mejorar, sobre todo en la comunicación. Hay muchas cosas que no se ven, por ejemplo, cuando voy a un sector puntual ellos ven y lo toman como que vas a atacar, pero en realidad no, solamente voy a hacer mi trabajo para que todo funcione mejor todos los días.” (Entrevistado número 8, comunicación personal, 3 de julio de 2024) (Ver en Anexo C).

“Y también sucede, de que hay sectores que no se enteran de los nuevos proyectos comerciales o de lo que se está haciendo, para mí también se debe mejorar ese lado de la comunicación para que todos estemos en línea sobre lo que estamos trabajando.” (Entrevistado número 9, comunicación personal, 8 de julio de 2024) (Ver en Anexo C).

“...Yo la siento como muy autoritaria. Tampoco es formal, no tiene una comunicación formal.”
“El gerente del sector sabe mucho, yo aprendí mucho de él, pero hace engorroso el día a día. No podría trabajar con él directamente. Tiene una personalidad difícil, sabe un montón, pero no comparto las formas en que lo hace. Él es muy bueno con los números, las estadísticas, pero en el día a día no está, no se siente.” (Entrevistado número 6, comunicación personal, 27 de junio de 2024) (Ver en Anexo C).

En virtud de esto, las estrategias de trabajo estarán focalizadas en dar respuesta a los objetivos propuestos a través de acciones concretas, las cuales direccionan el cambio que queremos potenciar y transformar en resultados tangibles.

Los grupos de trabajo están conformados por colaboradores de diferentes edades, quienes comparten tareas y están en comunicación constante, por lo tanto, puede dar como resultado roces o disgustos debido a que cada uno tiene una forma diferente de llevar a cabo sus responsabilidades y tareas. El pilar fundamental del cambio que buscamos proponer para gestionar los equipos parte de la implementación del liderazgo intergeneracional, pues este es uno de los determinantes más importante para el éxito en la consecución de los objetivos de la compañía. Ellos son los responsables de abordar las fricciones, fomentar el trabajo colaborativo y potenciar el intercambio y la comunicación.

Además de la insuficiente comunicación, un escaso liderazgo y la falta de sinergia en los equipos, también se evidenciaron otras problemáticas que se generan entre las generaciones. Entre ellos encontramos: los diferentes puntos de vista que generan resistencia y conflictos, el temor al cambio y a salir de la zona de confort y la diferente relación con la tecnología que provoca una brecha digital entre los colaboradores de diferentes edades.

A partir de lo planteado proponemos poner en marcha tres estrategias: trabajar con los líderes de la organización, con los equipos de trabajo intergeneracional y sobre la comunicación en sentido amplio ya que esta es transversal a toda organización, pero en esta ocasión más importante aún ya que conviven cuatro generaciones diferentes que mantienen códigos de comunicación distintos entre sí.

Trabajo con los líderes

Como primera estrategia, nos centraremos en el trabajo con los líderes, realizando una identificación previa de sus perfiles y estilos de liderazgo, creando espacios de formación y desarrollo generacional. Para ello se propondrá la implementación de lo siguiente:

Método de identificación de estilos y perfiles de liderazgo

Como primera instancia, nos focalizamos en impulsar las características del líder multigeneracional, es por ello que comenzaremos identificando los perfiles laborales de cada uno de los líderes y gerentes de Witel Comunicaciones S.A., por medio de una herramienta que analiza el perfil conductual de las personas, sus habilidades, identificando sus fortalezas y áreas de desarrollo.

¿Por qué resulta importante evaluar antes de poner en marcha un programa de capacitación? La evaluación nos permitirá garantizar que las actividades destinadas a la formación sean efectivas y estén relacionadas con los objetivos organizacionales y el cambio que la empresa busca realizar. Esto permitirá analizar las fortalezas y debilidades y que luego adquieran las competencias necesarias que el rol de líder precisa para poder gestionar el cambio. Esto asegurará que la capacitación genere un impacto medible.

Para realizar lo anteriormente planteado, se definirán previamente las competencias y habilidades que debe tener el perfil del líder para que luego de completado el test se pueda analizar y alinear los perfiles actuales con el ideal.

El test que se realizará corresponde al método llamado test *PDA Assessment*. Este tiene por objetivo describir y analizar el perfil conductual de las personas. Posee diferentes áreas de aplicación como; reclutamiento y selección, capacitación, potencial y desarrollo, desarrollo de líderes, entre otros. (Ver en Anexo G)

Para este proyecto proponemos centrarnos en el *desarrollo de líderes* de Witel Comunicaciones S.A y estudiar cómo este se alinea con las competencias y comportamientos del liderazgo buscado, identificar y desarrollar nuevos líderes, fortalecer y desarrollar las habilidades gerenciales, como así también analizar los distintos estilos de liderazgo que pueden existir dentro de esta compañía.

Antes de dar comienzo con el respectivo envío del test a cada líder de la compañía, se constituirá un espacio para el intercambio y la comunicación entre los responsables de su gestión y los líderes. Este espacio está pensado para que cada uno pueda expresar sus expectativas como así también las dudas que tengan sobre el mismo, y además de dar un breve detalle sobre lo que se busca con la implementación del test y el objetivo del mismo.

Una vez enviado el test y luego de que los líderes lo completen, se generará un informe detallado que describa el perfil conductual, el cual incluirá cómo este interactúa con los demás, qué tipo de liderazgo ejerce y los aspectos a mejorar de cada uno de ellos.

Al finalizar, lo detallado en cada informe se comunicará de manera individual a cada uno de ellos explicando cuáles fueron sus ejes más valiosos y en cuales podrían mejorarse a fin de llegar al perfil deseado, generando motivación y aumentando la satisfacción.

Los responsables a cargo de este método serán el área de Capital Humano de la compañía.

Acciones

Como segundo paso, luego de evaluados los perfiles, se realizarán formaciones de desarrollo para gerentes y líderes de manera virtual y presencial teniendo presentes en ellas el informe de competencias obtenido en el test, para así poder potenciar las habilidades con las que ya cuentan y adquirir nuevas para la gestión de equipos generacionales.

Para la formación virtual, propondremos el taller que brinda Observatorio GT, el cual tiene una duración de tres horas y tiene como beneficios mejorar el liderazgo para una eficaz gestión de equipos intergeneracionales y analizar cómo impacta el liderazgo sobre las generaciones.

Figura 5

Formación en Liderazgo Generacional para líderes de Wiltel Comunicaciones S.A.



Gestión del Talento y Compromiso Intergeneracional.

Formamos a los managers en el desarrollo de su liderazgo intergeneracional para ayudarlos a dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿Qué valores y visión del mundo tienen mis colaboradores según su generación? ¿Qué motivaciones y aspiraciones tienen cada uno de ellos? ¿Cómo perciben los colaboradores mis comportamientos directivos? ¿Qué comportamientos directivos son más favorables y más desalineados en el desarrollo del liderazgo intergeneracional? ¿Cómo puedo desarrollar y motivar a mi equipo según su generación?

Nota: adaptado de Observatorio GT.

Para los talleres presenciales proponemos llevarlos a cabo junto con profesionales externos a la compañía especializados en coaching generacional, teniendo en cuenta lo aprendido en la formación virtual y la evaluación previa.

En ellos, sugerimos que se realicen dinámicas de *rol playing* y simulaciones que trabajen sobre el desarrollo de la empatía, los modos de trabajo con personas de diferentes edades y cómo gestionar equipos multigeneracionales y el desarrollo del perfil del líder, entre otros. Esto nos permitirá transformar lo teórico en tangible para que puedan ejercerlo en sus puestos de trabajo.

Estos encuentros están pensados para realizarse en la sala de reuniones de la empresa los días viernes ya que el resto de la organización realiza home office. Proponemos 4 encuentros: dos de actividades y dos de reflexión de los mismos.

Seguimiento

Al finalizar, daremos una devolución o *feedback* constructivo con cada uno de ellos sobre su comportamiento y sus aprendizajes para así poder mejorar su rendimiento y promover el desarrollo del mismo dentro de la compañía. Esto generará un espacio de diálogo en el cual los colaboradores puedan expresarse, aumentando la motivación y facilitando un entorno de trabajo más colaborativo.

Responsable a cargo de la acción

Estas acciones las realizaremos nosotras en el rol de facilitadoras de procesos de cambio, apoyándonos en el área de Capital Humano de Wiltel Comunicaciones, los líderes de la organización y los especialistas externos.

El poder del equipo de trabajo intergeneracional

Con el objetivo de promover la unión entre los equipos de trabajo de la compañía, proponemos implementar acciones concretas a través de espacios formales e informales, los cuales desarrollaremos a continuación:

Equipos de trabajo: identificar, proponer y pasar a la acción

Como primera instancia para cumplir con la estrategia propuesta, nos centraremos en los equipos intergeneracionales. Para ello, evaluaremos utilizando las descripciones de puestos de cada área de Wiltel Comunicaciones S.A. Posteriormente las compararemos a través de la técnica de gamificación: estrategia que incorpora elementos propios de los juegos a actividades que no están relacionadas con ellos para así aumentar el compromiso de los colaboradores y evitar el estrés al realizar procesos evaluatorios. Estas, nos ayudarán a entender las características esenciales del puesto y las habilidades y competencias necesarias para poder desempeñarlo.

Utilizaremos el test gamificado de *nawaiam* para poder obtener el perfil conductual de los colaboradores. Este está basado en la teoría DISC, el cual determina la capacidad con la que cuenta cada uno de ellos que forma parte de la compañía para desarrollarse en el puesto a través de la descripción de sus características.

Figura 6

Test gamificado Nawaiam - juego interactivo



Nota: Adaptado de Nawaiam

A través de un juego compuesto por misiones, podremos saber si el colaborador es introvertido, extrovertido, si tiene capacidad para liderar, si le teme a la toma de decisiones, entre otros.

Junto con las descripciones de puestos y las respuestas obtenidas a través de la gamificación, podremos evaluar las competencias de los colaboradores y la coherencia entre el puesto y el perfil de los mismos para así fortalecer el trabajo en equipo. (Ver en Anexo D) Al ser una empresa de telecomunicaciones que está en innovación constante y queriendo mutar a un estilo

de empresa emergente, esta evaluación es novedosa y la que mejor se adapta para este objetivo ya que lo hace de una manera diferente a la convencional.

Acciones

Para la primera acción, desarrollaremos espacios de diálogo en la empresa de manera que permitan construir relaciones sólidas y promover una cultura organizacional saludable, ya que a lo largo de las entrevistas esta cuestión fue repetida en varias de ellas. No solo nos enfocaremos en espacios formales sino también informales.

Para las reuniones formales gestionaremos encuentros híbridos (presencial y virtual) para que los equipos de trabajo puedan reunirse y organizar su semana de trabajo. Ellas se realizarán los días lunes y viernes al comienzo de la jornada en la sala de reuniones, las cuales no deben durar más de 15 o 20 minutos y que tienen como objetivo organizar la semana de trabajo y realizar un repaso de las tareas realizadas o pendientes al finalizar la misma.

El objetivo de la misma es que no solo puedan afianzar las relaciones interpersonales, sino que también el trabajo en equipo y la organización de sus tareas y actividades, de manera que fortalezca la colaboración de los mismos y permitirá destrabar barreras. Para una mejor organización proponemos aplicaciones como Microsoft teams, trello o asana para la correcta gestión semanal de las tareas.

Esta actividad nos resulta interesante de aplicar ya que la empresa actualmente no cuenta con este tipo de reuniones y consideramos que se trata de una acción sencilla, pero con resultados muy positivos y a corto plazo.

Otra acción para llevar a cabo el trabajo en equipo de manera informal, desestructurado y sin estar en el espacio de trabajo habitual, es el *team building*. Pérez (2024) lo define como un proceso de intervención sobre el equipo de trabajo con el objetivo de mejorar las relaciones entre ellos para alcanzar los resultados y objetivos de la compañía, resolver conflictos y organizar tareas. Esta dinámica para trabajar en la cohesión de los equipos, tiene cuatro objetivos principales: definir objetivos, mejorar las relaciones, solucionar problemas y aclarar roles. Estas dinámicas o actividades suelen realizarse fuera de los espacios comunes de trabajo, creando así un ambiente relajado y permitiendo que los colaboradores se relacionen de forma natural entre ellos.

Esta acción ayudará a fortalecer al equipo por medio de actividades y estrategias para así alcanzar los objetivos propuestos. Para ello organizaremos una jornada distendida de forma presencial con todos los que forman parte de Witel Comunicaciones, tanto casa central como sucursales, donde se compartirá un día de juegos: búsqueda del tesoro, juego de la telaraña o trivias para conocerse, recordar anécdotas o la historia de la empresa. Al finalizar cada juego o actividad se reflexionará sobre lo realizado, sobre cómo trasladar al trabajo lo aprendido, cómo mejorar la comunicación y fomentar la confianza y motivación en el equipo.

Su objetivo principal es crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, y es por ello que desde nuestro lugar como facilitadoras proponemos este proceso como aquello capaz de potenciar las individualidades, aumentar la productividad y a su vez mejorar el clima de la compañía, para así desterrar las brechas generacionales que puedan existir en el grupo.

Seguimiento

Por último, proponemos que los líderes de cada equipo realicen un acompañamiento a cada uno de ellos, ya que de esta forma se fomenta y fortalece la relación del líder y los colaboradores, e impulsa el desempeño individual y colectivo. A partir de este mecanismo, lo que se puede lograr es un ambiente de confianza y compromiso entre estos.

A través de reuniones semanales breves podrán dialogar con los diferentes miembros del área y así conocer e identificar la efectividad de las reuniones de equipo, de las jornadas de *team building*, que actitudes fortalecer y cuales premiar o reconocer.

Responsable a cargo de la acción

Ambas propuestas están pensadas para que el equipo de Capital Humano de la organización, las desarrolle y ponga en marcha en un mediano y/o largo plazo.

Claves para trabajar la comunicación efectiva

La comunicación es el intercambio entre dos o más personas pudiendo ser verbal, no verbal, digital, de investigación, para enseñar y aprender. Castro et al. (2020) establecen que esta es sumamente importante ya que sirve también para la formación de vínculos y la construcción de relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo.

Con el propósito de generar una comunicación efectiva y asertiva, teniendo en cuenta las acciones previamente desarrolladas donde se trabaja con este eje, nos centraremos en el costado social y organizacional de la comunicación.

Entendemos que la comunicación es el nexo clave ya que esta es transversal dentro la compañía, y resulta fundamental resaltar su importancia ya que ayuda a la participación de los colaboradores y la consecución de los objetivos. Sumado al resto de las acciones, proponemos:

Diagnóstico y estrategias para el fortalecimiento de la comunicación en equipos multigeneracionales

Para las acciones referidas a la comunicación, primeramente, se realizaron entrevistas a los colaboradores de Witel Comunicaciones S.A. en la cual se les preguntó sobre cómo percibían ellos la comunicación en la totalidad de la organización, qué aspectos mejorarían de la misma, que herramientas utilizan para dirigirse hacia los demás, entre otras. (Ver en Anexo C)

Luego del diagnóstico realizado, debido a la complejidad y transversalidad de la comunicación, se procede a realizar acciones estratégicas para impulsar el cambio dentro de los grupos intergeneracionales.

Acciones

Como primer paso, proponemos realizar capacitaciones a líderes y gerentes de la organización sobre habilidades blandas en cuanto a: 1) los desafíos de la comunicación intergeneracional, sesgos y barreras; 2) cómo adaptar el estilo de la comunicación en las diferentes generaciones; 3) cómo promover una interacción fluida entre los miembros y 4) cómo fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y diverso. Esta acción tiene como objetivo mejorar la cohesión del líder con su equipo, fomentar la participación y escucha activa para así promover una cultura organizacional que tenga como pilar la gestión de la diversidad generacional.

Estas capacitaciones se llevarán a cabo de manera presencial en la sala de reuniones. Se desarrollará el curso “Comunicación para equipos multigeneracionales” llevado a cabo por el instructor Iván Rodríguez en la plataforma COURSERA, el cual cuenta con desarrollo y actividades para realizar. El mismo tiene una duración de dos horas aproximadamente e incluye material didáctico y tareas para completar.

Responsable a cargo de la acción

Esta acción la efectuará el área de Capital Humano de la empresa para organizar y guiar a los líderes en la consecución de la capacitación, brindando acompañamiento, preguntas disparadoras y los recursos necesarios para realizarla.

Como segunda acción, planteamos una serie de capacitaciones que refuercen el uso de las plataformas digitales que implementa la empresa en su gestión como por ejemplo la utilización de la plataforma *GESTIÓN DIGITAL*.

Esta se trata de un sistema enlatado en el cual los empleados activos de la organización ingresan con su CUIL o correo empresarial para poder gestionar, administrar, consultar y comunicar todo lo referido a la gestión del personal, como pueden ser licencias, recibos, comunicaciones, entre otros. Esta tiene como objetivo garantizar que todos los colaboradores puedan comprender y utilizar de manera efectiva el sistema, sintiéndose parte de la implementación y asumiendo como propia.

Figura 7

Plataforma Gestión Digital utilizada actualmente por la compañía.

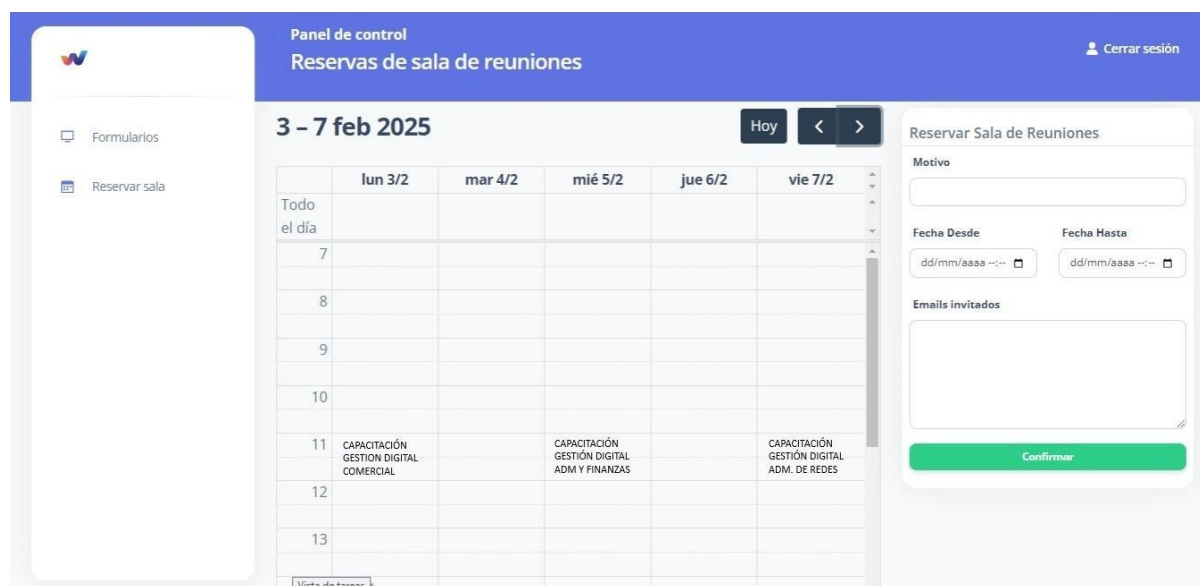


Nota: Adaptado de Wiltel Comunicaciones S.A.

Estas capacitaciones se llevarán a cabo en la sala de reuniones de la compañía, por equipos, con formato híbrido para incluir a aquellos que trabajan en las sucursales. Para ello se reservará la sala a través del portal de la empresa, de modo que los equipos de trabajo puedan gestionarse y organizarse con sus tareas del día a día.

Figura 8

Site para reserva de la sala de reuniones utilizado actualmente por la compañía.



Nota: Adaptado de Witel Comunicaciones S.A.

Seguimiento

En este punto, se propone un espacio individual de escucha para que los colaboradores expresen inquietudes, propuestas o dificultades, con el objetivo de identificar y abordar problemas tempranamente. Estas sesiones buscan fomentar el trabajo conjunto entre líderes y empleados, promoviendo la integración intergeneracional. A su vez, permitirán poder trabajar todos los ejes antes mencionados, dando el *feedback* necesario respecto a lo planteado en la intervención.

Responsable de la acción

El área responsable será Capital Humano, ya que son quienes conocen en profundidad al empleado, pueden generar confianza y quienes deberán darle respuesta a las preocupaciones que puedan surgir.

Evaluando el impacto

Luego de la aplicación de la intervención resulta importante generar un espacio que permita evaluar el impacto para poder hacer un correcto seguimiento, ajustes en caso de requerir y para sondear otras acciones necesarias para desarrollar a futuro. Para ello sugerimos a continuación

diferentes indicadores y así lograr medir su efectividad. La utilización de los indicadores es fundamental si se quieren tomar decisiones estratégicas y mejorar continuamente.

Los indicadores que se proponen son los siguientes:

- **SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES:** A través de este índice mediremos la satisfacción y bienestar de los empleados al finalizar cada acción propuesta. Utilizaremos una escala en la cual las respuestas irán del 1 al 10, donde la puntuación más alta indica un empleado satisfecho. Esto nos ofrecerá información sobre cómo se sintieron los colaboradores al realizar las actividades, si fueron suficientes o si cumplieron sus expectativas, entre otras. Comprender estas percepciones es crucial para abordar la insatisfacción y crear un entorno en el que los empleados se sientan comprometidos con su trabajo y si los cambios propuestos generan un impacto positivo o negativo en los empleados.
- **SATISFACCIÓN DEL LÍDER:** De la misma manera que evaluamos la satisfacción y bienestar de los empleados, lo haremos con los líderes y gerentes de la organización. Se propone realizar una encuesta para conocer si los objetivos propuestos se cumplieron, si las capacitaciones y formaciones fueron suficientes, si se sintieron a gusto trabajando esos tópicos, si fue útil la información para poder lograr la diversidad generacional, entre otros.
- **PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS FORMATIVOS:** A través de este indicador medimos qué porcentaje de la totalidad de la organización participó en las formaciones propuestas por Capital Humano y por las formadoras. Esto nos permitirá conocer la efectividad de las mismas y en cuales se debe reforzar la participación.
- **ÍNDICE DE COMPROMISO LABORAL POR GENERACIÓN:** para medir el compromiso de los colaboradores se realizarán encuestas de pulso de manera mensual. El objetivo principal de estas encuestas es cuantificar el compromiso de los empleados. Como se menciona en el portal Entrepreneur "el propósito de una encuesta de pulso es obtener una visión rápida de los signos vitales de una empresa mediante la recopilación de comentarios de los empleados". A través de preguntas puntuales sobre las acciones, se podrá saber el nivel de compromiso que tienen los colaboradores con los espacios de diálogo, las capacitaciones y formaciones, y a su vez podremos distinguir la generación

a la cual pertenecen. Esto nos permitirá saber sobre qué puntos o edades debemos reforzar o mejorar la acción.

A modo de garantizar la efectividad de las acciones planteadas a lo largo del presente proyecto de intervención, creemos que resulta importante medir su impacto, ya que permitirán en un futuro tomar decisiones para una correcta gestión de los equipos multigeneracionales, porque estos al tener metas y ambiciones laborales diversas representan un reto para las empresas. Se deben aprovechar las capacidades de los equipos para así lograr gestionarlos estratégicamente ya que aportarán distintas habilidades, formas de actuar y pensar.

Conclusiones

¿Se puede pensar que también coexisten otros factores que generan la brecha generacional? ¿Podría un correcto liderazgo terminar con las brechas generacionales? ¿De qué manera se puede lograr una sinergia de equipo exitosa entre los diferentes grupos generacionales?

Estas eran algunas de las preguntas que nos planteamos a la hora de comenzar nuestro camino, y luego de haber analizado e investigado llegamos a la conclusión de que hay hasta cuatro generaciones conviviendo y trabajando para un mismo fin dentro de Wiltel Comunicaciones S.A. Es un desafío para la empresa poder gestionar los talentos porque cada generación tiene pensamientos, habilidades, conocimientos, liderazgos, y hasta formas de comunicarse distintas al resto.

Estas generaciones enriquecen al entorno laboral con sus diferencias, pero a su vez pueden generar un desequilibrio si la gerencia no las gestiona correctamente. A través de un correcto liderazgo basado en la intergeneracionalidad, procurando que estos sean capaces de impulsar los cambios de la organización, se podrán lograr y desarrollar a los talentos, generar buenas relaciones, crear sinergia en los equipos de trabajo permitiendo el intercambio de ideas, pensamientos y conocimientos, impactando positivamente en la organización y generando complicidad entre sus miembros. Al mismo tiempo, para poder alcanzarlo, se necesitará una comunicación asertiva y transversal para poder gestionar estos equipos.

Gestionar la brecha generacional no solo mejorará el clima de la organización, sino que también potenciará la creatividad e innovación, adaptándose a las necesidades de cada generación, desterrando la resistencia al cambio, eliminando los sesgos digitales y creando un ambiente saludable.

A través de las acciones planteadas en el plan de intervención: *trabajo con los líderes, el poder del equipo de trabajo intergeneracional y las claves para trabajar la comunicación efectiva*, se podrá guiar a la consecución de los objetivos en común, ya que los problemas o brechas intergeneracionales investigados y observados a lo largo del trabajo, surgen de diferencias de visiones, sesgos y habilidades.

A lo largo del trabajo pudimos responder a los objetivos planteados, creando acciones aplicables para así gestionar las brechas, potenciando el clima organizacional y creando ambientes de trabajo saludables. Las empresas, el mercado cambiante en el cual vivimos y la

inmediatez nos lleva a replantearnos las actividades que realizamos para fidelizar a nuestros colaboradores y retener los buenos talentos. Este es el reto para las organizaciones: trabajar sobre la brecha para convertirla en un puente hacia la integración y el aprendizaje mutuo.

Retomando el objetivo general del presente proyecto, el cual tenía como norte generar estrategias de integración entre las diferentes generaciones de la empresa Witel Comunicaciones S.A. para colaborar en el desarrollo de un buen clima laboral, podemos concluir que gestionar brechas generacionales es un desafío para todas las empresas que cuentan con distintas generaciones trabajando en ellas, pero creando y llevando a cabo acciones se puede disminuir ya que las herramientas son pensadas para lograr sinergia y un correcto liderazgo basado en estas nuevas cuestiones a trabajar.

Luego de cinco años de estudio y de haber transitado la universidad y la carrera, podemos concluir que debemos repensar el área de capital humano, enfocarnos en la multi generacionalidad y cómo hacer para potenciar todos los talentos de la empresa. Es muy importante estar cerca de las personas, adentrarnos a ellos y poder impulsar los perfiles a seguir creciendo.

Cada vez son más jóvenes los que se insertan en el mercado laboral, con personalidades, conocimientos y actitudes diferentes a las que ya conocíamos. Como futuras profesionales en Relaciones del Trabajo debemos acompañar a que las compañías empiecen a explorar estos nuevos cambios de paradigma para poder enfrentar de mejor manera las turbulencias generacionales y gestionar estratégicamente las transformaciones para no solo impulsar la innovación y la competitividad, sino que también para desarrollar los talentos, retener los empleados y crear un ambiente de trabajo más saludable.

Referencias bibliográficas

- Aguado, N., (2019) Liderazgo Intergeneracional: Agentes implicados y Estrategias. Recuperado en: <https://es.scribd.com/document/520853623/Liderazgo-Intergeneracional>
- Álvarez Iturre, M. (2024). No puedo tener una fuerza laboral que se desactualiza. Recuperado en: <https://www.telefonica.com.ar/no-puedo-tener-una-fuerza-laboral-que-se-desactualiza/>
- Álvarez López, C. (2014). La comunicación interna, aliada para el cambio. Recuperado en: <https://drive.google.com/viewerng/viewer?url=http%3A//www.profesiones.org/var/plain/storage/original/application/dc1f2279164f18e8b240934e4134da83.pdf&embedd=true>
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito en las organizaciones. Recuperado en: <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/39>
- Barroso Rodríguez, G.; Delgado Fernández, M. 2007. Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562005.pdf>
- Boitnott, J. (2021). ¿Qué son las encuestas de pulso y cómo pueden ayudar a su empresa? Entrepreneur. Recuperado en <https://www.entrepreneur.com/es/emprendedores/que-son-las-encuestas-de-pulso-y-como-pueden-ayudar-a/408799>
- Bordas Martínez, M.J., (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Recuperado en: <https://books.google.com.pe/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Butrón M.S. (2023) La diversidad generacional y su relevancia en las organizaciones. Recuperado en: <https://www.linkedin.com/pulse/la-diversidad-generacional-y-su-relevancia-en-las-organizaciones-fajdf/>
- Campos, L, Sánchez, A. & Pérez, E. (2020) “Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica” Recuperado en:

<https://www.researchgate.net/publication/343986014> Importancia de los estilos de liderazgo un abordaje de revision teorica

- Cascante, E. (s/f) El Observatorio GT y la Universidad Europea presentan una nueva edición del estudio Liderazgo Intergeneracional. Recuperado en: <https://generaciona.org/estudio-liderazgo-intergeneracional-2-2/>
- Castro G. E., Puerto C & Rodríguez M.F. (2020) “La influencia del liderazgo en la motivación de los colaboradores. Estudio de caso del Instituto Nacional de Tecnología Industrial” Recuperado en: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1266/1/TFPP%20EEN%202020%20CGE-PC-RMF.pdf>
- Chiavenato, I. (2004) Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, trad. Por Mascarón Sacristán Pilar, Thomson Editores.
- Codonio, M. (2016). Diversidad generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección. (Trabajo de grado, Universidad siglo 21). Recuperado en: <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12974/CODONIO%20Marta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Collado Zapata O & Méndez A (s/f) Conviviendo entre diferentes generaciones. Recuperado en: <https://drive.google.com/file/d/1cP0Z3svULxwaNUwAzAStIQHw4YnMMYvL/view?usp=sharing>
- Crehana. (s.f.). Encuesta de pulso: ¿cómo mejorar el desempeño de tu equipo? Recuperado em: <https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/encuesta-pulso/>
- Díaz, D. y Zapata, A., (2018) Las actitudes para trabajar con diferentes brechas generacionales en una muestra de trabajadores puertorriqueños en el área de salud. Recuperado en: <https://www.researchgate.net/publication/330289521> Las actitudes para trabajar con diferentes brechas generacionales en una muestra de trabajadores puertorriqueños en el area de salud - 2018
- Dolan S. et. al. (2007). La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. 3era Edición.

- Echeverría, R. (2000) La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires: Ediciones Granica. Introducción y Cap. 1.
- Falcón V.V., Rodríguez R. (2017) Gestión del cambio y dirección estratégica. Recuperado en: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25469w/gestiondelcambio.pdf>
- Fantino, J. (2022) Brecha Generacional: ¡Convierte tus equipos de talento en multigeneracionales! Crehana: Future of people. Recuperado en: <https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/brecha-generacional/>
- Fustillos Jiménez, R. (2017). Brecha generacional: diferencia de valores y sus manifestaciones de conflicto entre los miembros de grupos generacionales presentes en la empresa JW Marriot Quito. Recuperado en: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6008/1/T2500-MDTH-Fustillos-Brecha.pdf>
- Garay, I., Lillo, E. (2022). Diversidad generacional y patrón de uso de Tecnologías de Información y Comunicación. RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, (47), 70-86. Epub 30 de setembro de 2022. Recuperado en: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://scielo.pt/pdf/rist/n47/1646-9895-rist-47-70.pdf>
- García Rubiano, M. Vargas Rodríguez, J. J. & Gómez Rada, C. A. (2020) Clima organizacional: teoría y práctica. ed. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Recuperado en: <https://elibro.net/es/ereader/unraf/197110?page=14>
- Generaciona. (s.f.). Cursos. Recuperado en: <https://generaciona.org/cursos/>
- González Toscanini, L. (2021). Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral. Recuperado en: <https://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/9489>
- González, H., González, L. (2010) "Debates y perspectivas sobre Argentina y América Latina en el marco del Bicentenario. Reflexiones de las Ciencias Sociales". VI Jornada de Sociología de la UNLP- Universidad Nacional de la Plata. Recuperado en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/107480>

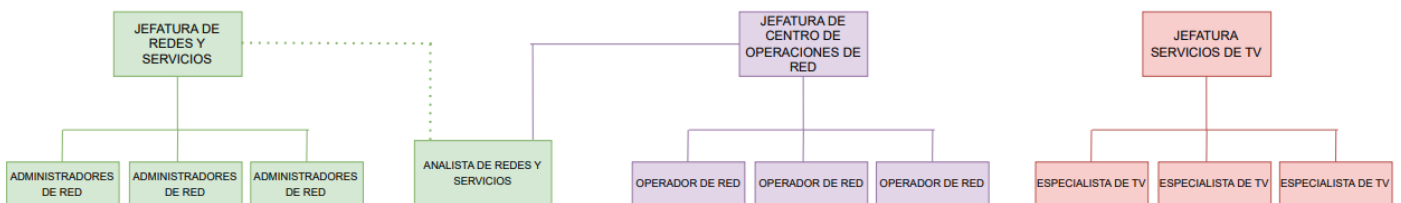
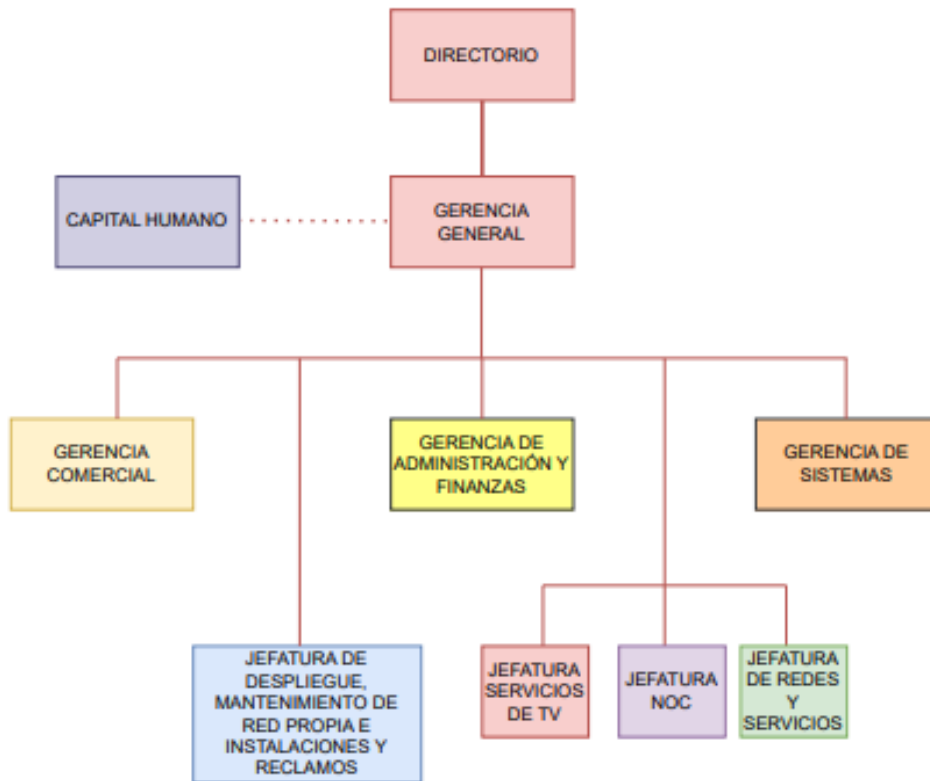
- González, M. (2012). La gestión de la diversidad generacional en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(1), 1-14. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4045771>
- Guerrero Bejarano, M. A., Añazco Camacho, K. A., Valdivieso Salas, R. P., & Sánchez Córdova, Óscar W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142–148. Recuperado en: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
- Gutiérrez Jiménez, I., (2020). La brecha generacional y su impacto en los equipos de trabajo. Recuperado en: <https://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/2760>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw Hill. Capítulo 1 “Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias”
- Hidalgo, B. (2019). *Remuneraciones inteligentes* ([edition unavailable]). Granica. Recuperado en: <https://www.perlego.com/book/1866694/remuneraciones-inteligentes-una-mirada-sencilla-para-atraer-retener-y-motivar-al-talento-pdf>
- Imperial I., Mondelli A. & Rivera, L. (2016). El desafío de retener a distintas generaciones. Recuperado en: <https://cursa.ihmc.us/rid=1RWB4S7DZ-8S6QBY-34GX/CONOCIMIENTOS%20COMPARTIDOS%202.pdf>
- Jaramillo Solorio R.M., (2011) Trabajo en equipo. Recuperado en: https://drive.google.com/file/d/1hYeIP1Ow7-R6TnXKBa3C_kpRmVXHDHBF/view?usp=sharing
- Maioli, E., Filipuzzi, M., (2016). Nuevas generaciones y empleo. Características psicosociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo. Recuperado en: <https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/jcs/article/view/610/396>
- Martínez B. y Novo L., (2015). GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL. Recuperado en: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcgclclefindmkaj/https://gestiondepersonas.org.uy/wp-content/uploads/2015/11/Informe-Gesti%C3%B3n-de-la-Diversidad.-cap%C3%ADtulo-1-Empresas-BD.pdf>

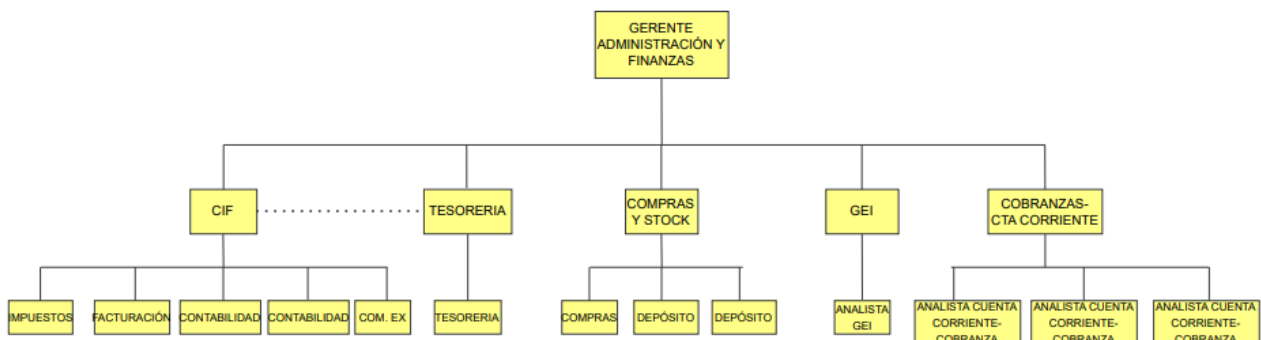
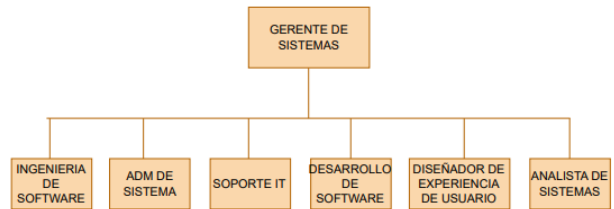
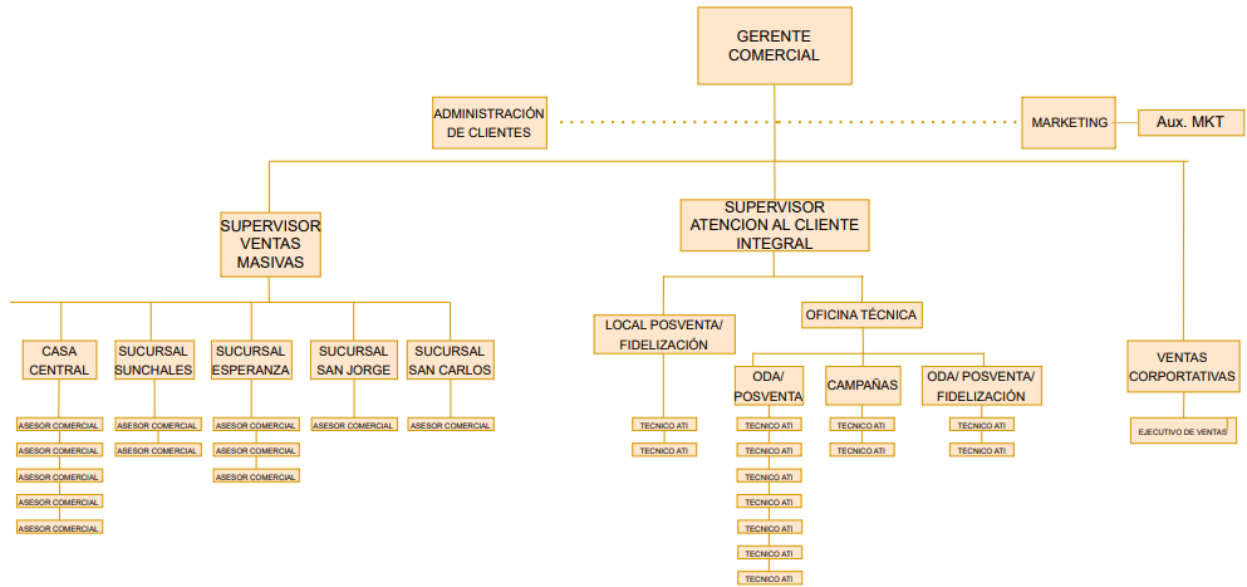
- Martínez García E. (2019). El clima laboral y su influencia en la motivación de los trabajadores. Estudio de caso en una empresa de servicios. Recuperado en: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/42512/TFG-O-1886.pdf>
- Molinari, P. (2011). Turbulencia generacional. ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial. Recuperado en: <https://elibro.net/es/ereader/unraf/116714?page=1>.
- Muñoz Martínez, A. Y. (2016). Cultura Organizacional y Brecha Generacional: caso IIESCA. Universidad Veracruzana - Tesis de Maestría en Gestión de Organizaciones. Recuperado de: <https://cdigital.uv.mx/handle/123456789/47015>
- Nawaiam. (s.f.). Fundamentos. Recuperado en: <https://nawaiam.com/fundamentos/>
- Ojeda Paredes, M. J. (2018). Diferencias en la percepción del clima organizacional según grupos generacionales en la ciudad de Cusco. Recuperado en: <https://core.ac.uk/download/pdf/286343164.pdf>
- Overcome Consulting. (2020). Actividad On Line: Gestion del Cambio. Recuperado en: https://drive.google.com/file/d/1AmIpmJ_njCkmGeT8u8oOIRk1vA9KHVsK/view
- Pacchioni, H. y Anttuaneth, V. (2020) Coexistencia generacional en las organizaciones. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado en: <http://hdl.handle.net/10757/653898>
- PDA. (2021). “Manual Tecnico PDA Assessment”. Recuperado de: https://www.pdainternational.net/wp-content/uploads/2023/10/Manual-Tecnico.pdf?utm_source
- Perelétgui M.R. (2022). “Estilos de liderazgo. Adaptación a la generación Z”. Recuperado en: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/52838/TFG-J-349.pdf?sequence=1>
- Pérez, J. S. (2024). Team building en Proyectos de TI – Estrategia para romper la barrera de la edad. Technology Inside by CPIC, 9. Recuperado en: <https://cpic-sistemas.or.cr/revista/index.php/technology-inside/article/view/91>

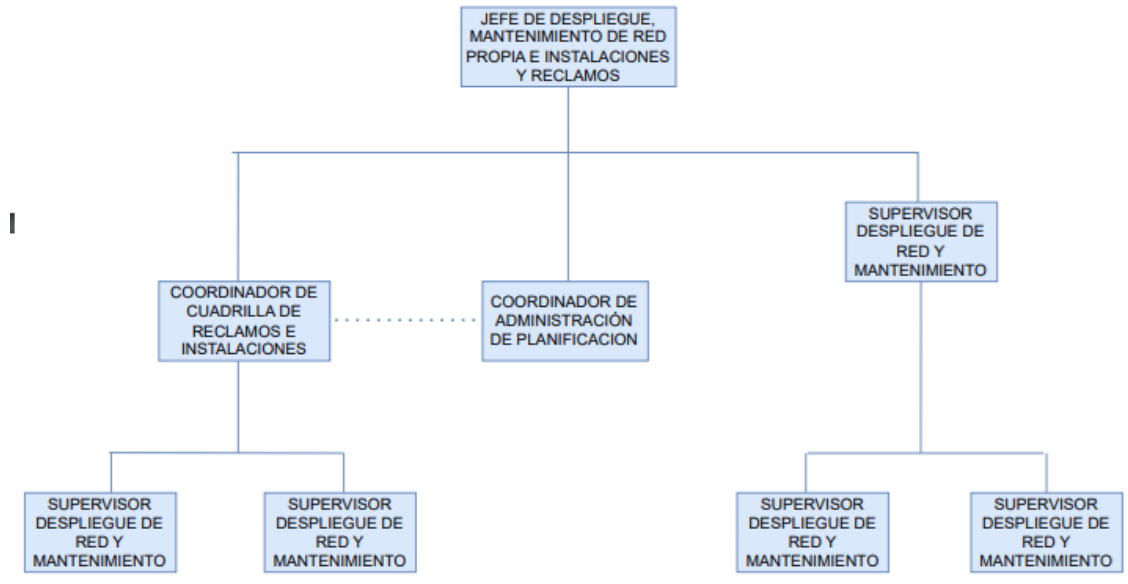
- Rodríguez Cueto I. (2008) El modelo de trabajo en equipo. Recuperado en: https://www.aesed.com/upload/files/vol-33/n-4/v33n4_1.pdf
- Rodríguez, I. (s.f.). Comunicación para equipos multigeneracionales. UBITS. Recuperado en: <https://www.coursera.org/learn/comunicacion-para-equipos-multigeneracionales>
- Tolaba, F. (2019) “Tipos de liderazgo en las diferentes generaciones del personal de una empresa que presta servicios públicos en la ciudad de Salta durante el segundo periodo del año 2019”. Recuperado en: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/67516/1961/Tolaba-Florencia-Tipo-de-liderazgos-en-la-generaciones.pdf .
- Valerio Solari, E (2023) Estilos de liderazgo y desempeño laboral de las enfermeras de un hospital de lima, 2022. Recuperado en: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/7459/T030_21851494_M%20%20%20Valerio%20Solari%20%20Elizabeth.pdf?sequence=1
- Vega, V., Comas, R. (2017). Gestión del Cambio y Dirección Estratégica. UNIANDES. Recuperado en: https://www.researchgate.net/publication/329324349_GESTION_DEL_CAMBIO_Y_DIRECCION ESTRATEGICA
- Venter E. (2017) Bridging the communication gap between Generation Y and the Baby Boomer generation. Recuperado en: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02673843.2016.1267022#abstract>
- Zafra M., Ruiz F. (2024) Colaboración intergeneracional: Conectar el talento para una empresa más fuerte. Recuperado en: https://www.merckgroup.com/es-es/pr/2024/MERCK%20y%20SERES_Informe_Colaboraci%3%b3n%20intergeneracional_conectar%20el%20talento.pdf

Anexos

A. Organigrama Witel Comunicaciones S.A.







B. Resultados de la encuesta

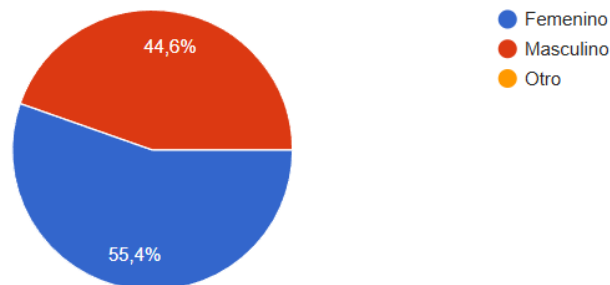


La siguiente encuesta de clima laboral tiene como fin analizar cómo el personal de la organización percibe el ambiente de trabajo en el cual se desempeña y así poder mejorar el entorno.

Género

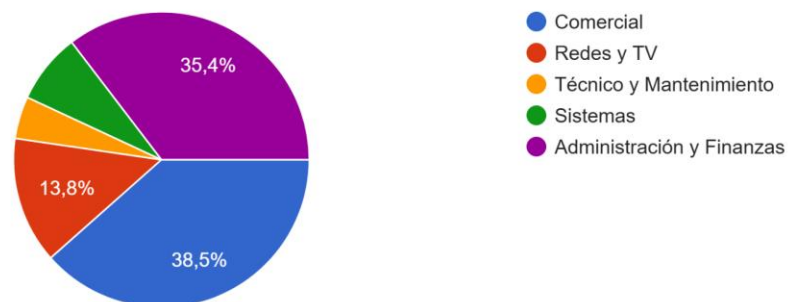
65 respuestas

 Copiar gráfico



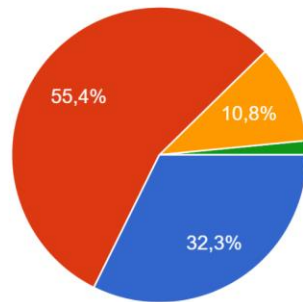
Área de trabajo

65 respuestas



Edad

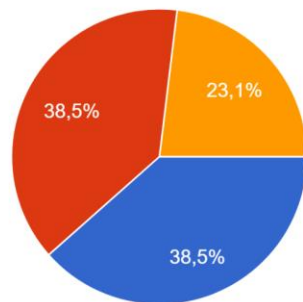
65 respuestas



- DE 18 A 28 AÑOS
- DE 29 A 44 AÑOS
- DE 45 A 60 AÑOS
- DE 61 A 76 AÑOS

¿Cómo describís tu ambiente de trabajo?

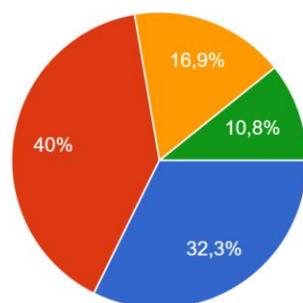
65 respuestas



- Muy positivo
- Positivo
- Neutral
- Negativo
- Muy negativo

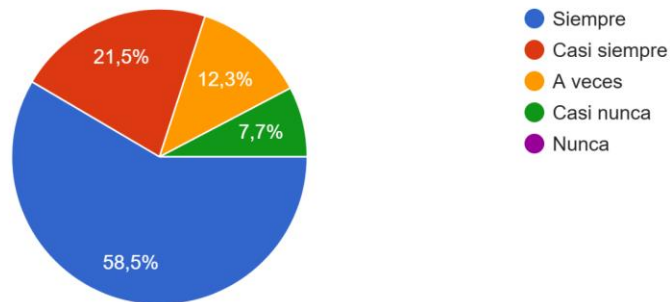
¿Te sentís valorado/a y reconocido/a por tu trabajo?

65 respuestas

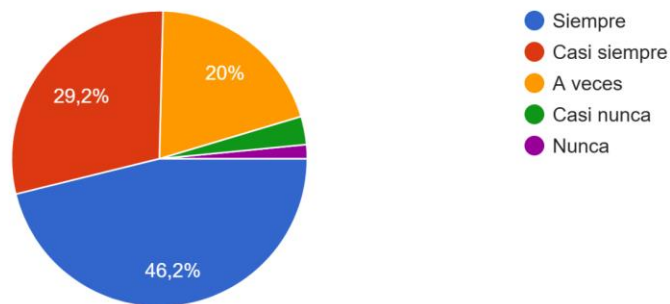


- Si, siempre
- Casi siempre
- A veces
- Raramente
- Nunca

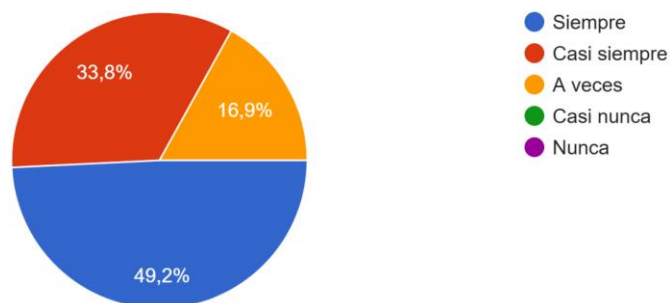
¿Tus superiores te hacen sentir confianza y libertad para participar en cuestiones laborales?
65 respuestas



¿Tenés confianza con tu jefe y tus pares para hablar sobre cualquier tema?
65 respuestas

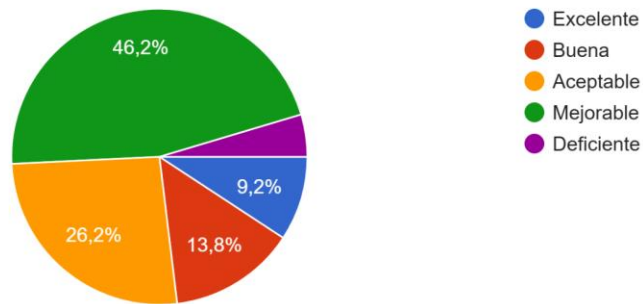


¿Existe una comunicación cordial y constante entre los miembros del equipo?
65 respuestas



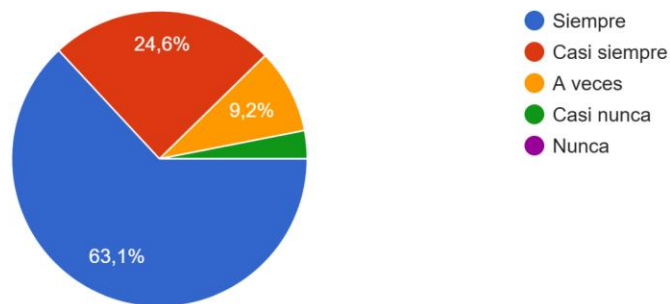
¿Cómo evaluarías la comunicación interna en la empresa?

65 respuestas



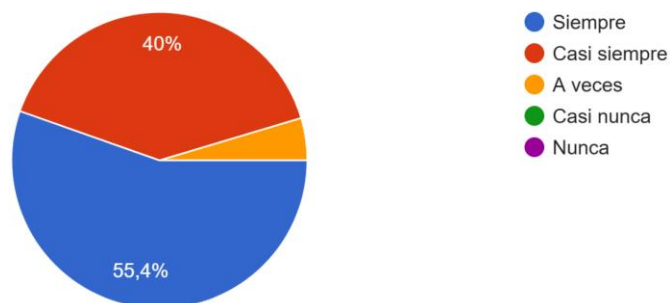
¿Sentís libertad en tu equipo de trabajo para expresar tus opiniones?

65 respuestas



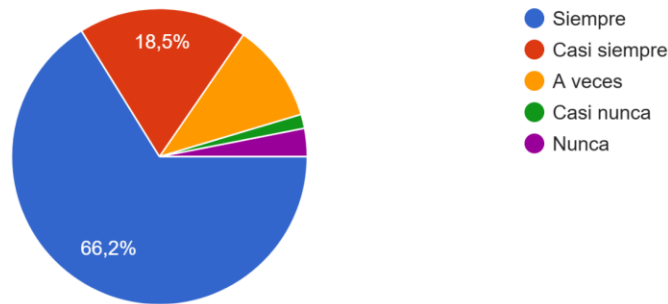
¿Respetás las ideas de los demás?

65 respuestas



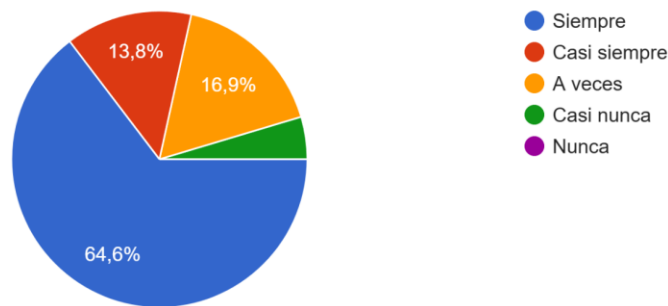
¿Con qué frecuencia tus compañeros de equipo colaboran en tu trabajo si se te presenta alguna dificultad o problema?

65 respuestas



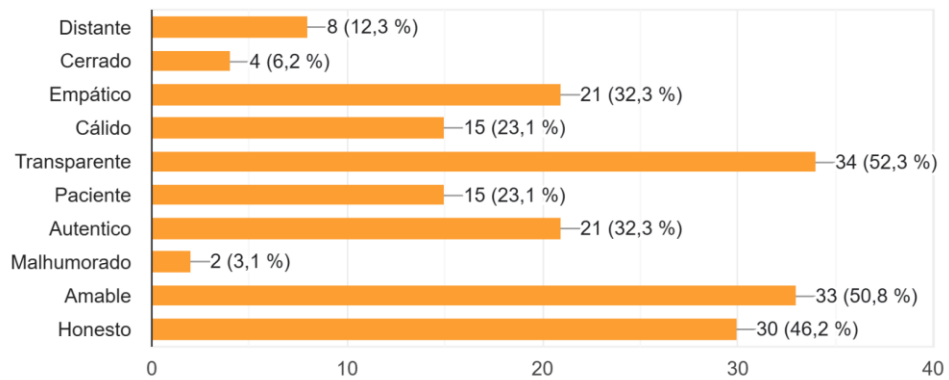
Tu superior inmediato, que es a quien respondés ¿permite el espacio de diálogo en el trabajo diario?

65 respuestas

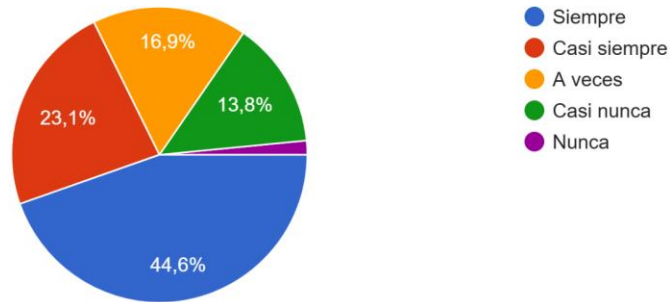


¿Cómo calificarías el trato con tu superior inmediato?

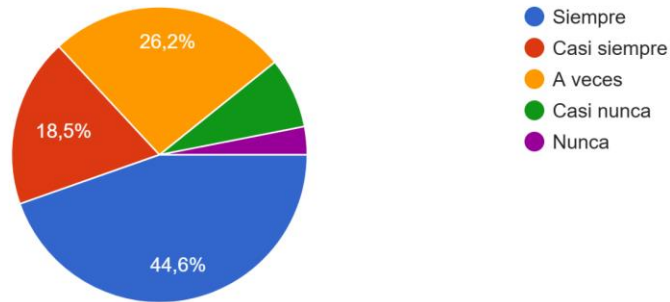
65 respuestas



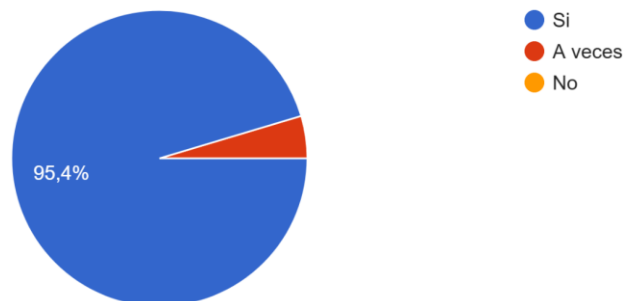
¿Tu superior directo se preocupa por que estés conforme y motivado respecto de tu trabajo?
65 respuestas



¿Tu superior directo te motiva a que crezcas personal y profesionalmente?
65 respuestas

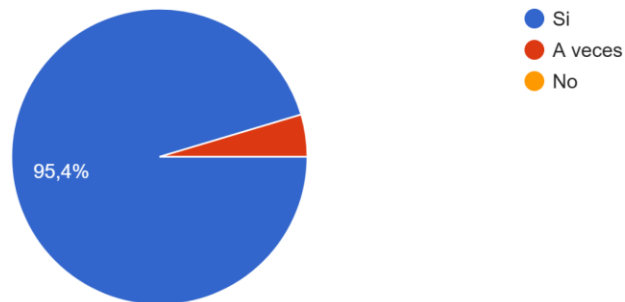


¿Consideras importante que la empresa dé oportunidades de aprendizaje y desarrollo?
65 respuestas



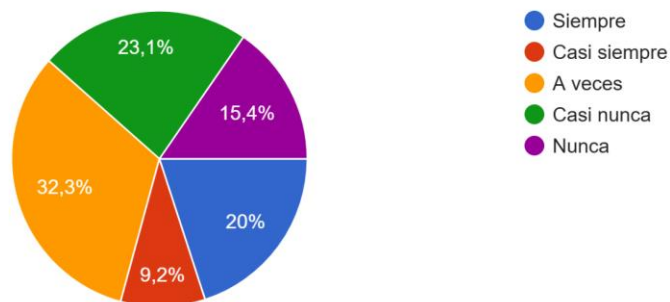
¿Creés que es importante que la empresa invierta en capacitaciones?

65 respuestas



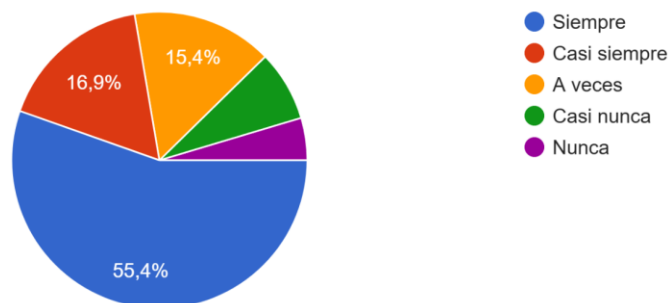
¿Se te ofrecen capacitaciones con el objetivo de promover el desarrollo profesional?

65 respuestas



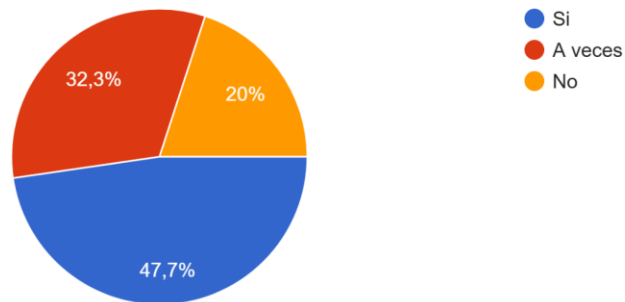
Si hay una capacitación en la cual se tratan temas que pueden mejorar tu desarrollo en tu puesto ¿la solicitás?

65 respuestas



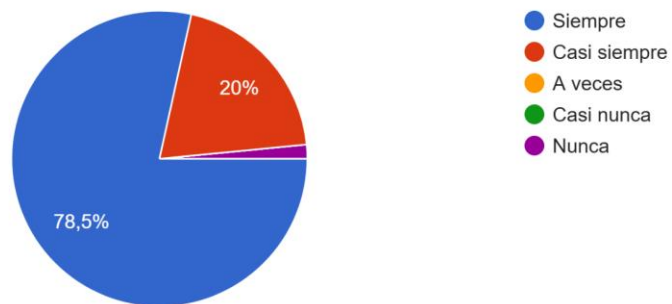
¿Creés que tenés oportunidades para crecer profesionalmente en la empresa?

65 respuestas



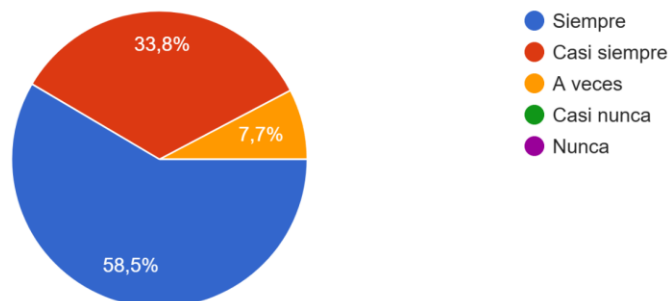
¿Mostrás apertura para tratar con compañeros de diferentes edades?

65 respuestas

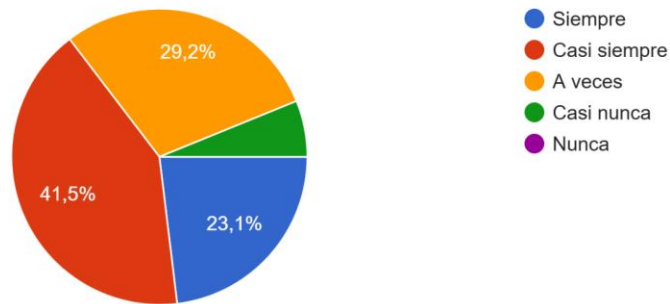


¿En tu área están de acuerdo en renovar procesos y usar cada vez más tecnología para realizar sus trabajos?

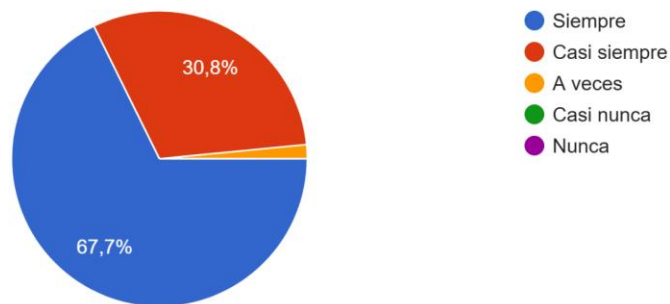
65 respuestas



¿Sentís confianza al delegar tareas a otros miembros sin importar quiénes son?
65 respuestas



¿Mostrás interés para aprender nuevos procesos?
65 respuestas



C. Entrevistados

Entrevista C1

ENTREVISTA N° 1	
Fecha	18 DE JUNIO
Año	2024
¿Cómo es para vos el clima de trabajo dentro de la empresa? ¿Podrías describirlo en 3 palabras o en alguna acción?	
Hay muy buen clima de trabajo. Lo que si sentimos es que está diferenciado en dos sectores totalmente distintos, que es lo que es la sucursal y lo que es el depósito.	
¿Con qué sucursal te referís a Casa Central?	
Claro. Llamamos sucursal a la parte de Wiltel donde está la oficina comercial (Mitre 442) y depósito a la parte donde están todos los técnicos y planificación (Mitre 1060).	
En Mitre 442 hay un clima y lo que es el depósito, al lado de la estación de servicio Texom, es otro. Este último es un poco más jovial, en gracia, sin dejar de lado el respeto, pero es otro el clima en sí. En Mitre 442 hay quizás un poco más de choques y demás. En el último tiempo no fue tan así por el cambio de supervisores y demás, pero en si es un muy buen clima laboral de lo que estaba hace dos años con el anterior supervisor de comercial que tenían ya que íbamos mucho más al choque (que es el sector donde más allegado tenemos además de ODA). Pero si, en si es un muy buen clima laboral que se puede llegar a un punto medio siempre, tanto con cuadrillas de reclamos e instalaciones u otros sectores con los cuales compartimos.	
¿Y si lo tuvieras que describir en pocas palabras? Qué nos dirías...	
Hay un buen trato y una buena respuesta de parte de todos los sectores de la empresa en sí.	
Enfocándonos en el clima de depósito, ¿Ahí también percibís el clima igual que en Casa Central?	
Si, quizás también hay una diferencia porque hay dos sectores: está la parte de obras y mantenimiento y el sector de instalaciones y reclamos. Hasta instalaciones y reclamos tiene lo suyo, pero uno lo puede ver más que nada en el tema del comedor, que llegan todas las cuadrillas y el ambiente es bueno para todos los casos. Por ese lado está bueno.	
Vos mencionas dos sectores de la empresa - Casa Central (Mitre 442) y Depósito (Mitre 1060) - ¿Qué cambios sugerirías para Casa Central?	

En Casa Central hay buen clima laboral pero quizás hay un poco de choques por no vernos entre los sectores, ahí está el tema. Nos cuesta ponernos en el lugar del otro porque no lo vemos. No es que sea mal clima laboral, sino que podemos entender mejor el trabajo del otro si podríamos compartir más tiempo. Alguna que otra vez, una interacción digamos.

Un Encuentro

Exactamente.

¿Y vos qué cambios sugerirías para que ese clima pueda mejorar?

Quizás hacer mínimamente una reunión mensual entre los sectores soporte, ODA, planificación y no estar siempre yo, que si bien soy el nexo de la parte de planificación, que estén las otras dos personas de mi equipo para que también estén más allegados a los otros chicos y se puedan ver. Si bien se utiliza mucho WhatsApp, llamadas o mail, está bueno también contactarse con el otro personalmente porque limas muchas más asperezas. Hablando 15 minutos todo fluye de mejor manera digamos, que quizás el otro sector vea lo que nosotros renegamos en un punto y ver como ellos, como por ejemplo en la parte comercial, como cuesta hacer una venta o como cuesta retener un cliente y en la parte de soporte configurar un equipo que a veces se nos va de las manos por falta de herramientas. Esto serviría para entender el trabajo del otro.

El tópico que sigue es la comunicación. Con respecto a esto ¿Qué notas vos que falta? ¿Cómo lo ves a nivel empresa y en tu espacio de trabajo - Depósito (Mitre 1060) -?

¿Comunicación entre sectores?

. - Claro, entre sectores como por ejemplo Planificación y Capital Humano, o también la comunicación entre ustedes.

Hay una buena comunicación. Si se puede mejorar esto de la separación que hay de direcciones y comunicarnos más. Se puede mejorar un poco más eso, pero en si hay buen entendimiento de las partes cuando vemos el trabajo del otro.

¿Y cómo lo mejorarías? ¿A partir de qué canales nuevos? ¿Siempre utilizan WhatsApp?

Si, normalmente se utiliza para algo mucho más formal lo que es un mail, y para el día a día WhatsApp o llamadas. Si bien tratamos de que las personas de mi equipo no estén tan al tanto del teléfono con los comerciales, sino que estén con las cuadrillas para estar arriba de ellas y que se filtre por mi puesto el tema de las consultas, pero sí está bueno que haya una reunión mensual para limar un poco esas cosas y de esa forma se trabaja mejor.

¿Existe una bajada comunicacional de parte del Gerente de su sector?

Por ese lado también está dividido. Tenemos grupos de WhatsApp que es lo que más se utiliza: uno donde está el supervisor de calle y el interno; por otro lado, estoy con los dos chicos de planificación y otro grupo más donde está la parte de mantenimiento y obra en el cual dependiendo la información que tengamos tratamos de pasarla ahí. Mi superior está abierto siempre a la escucha, se le puede hacer cualquier tipo de consulta. Quizá a veces no podemos llegar a obtener lo que se quiso, pero siempre es una persona que trata de solucionar las cosas. Esto lo vemos como muy positivo. Además de que te da las herramientas, te da libertad a que seas proactivo a las cosas que quieres hacer. Eso está bueno porque te animas a proponer mejoras o cambios.

Entre pares ¿Se comunican igual que con su superior?

En ese caso sí. Mi superior nos da la libertad de que podemos plantearle las cosas sin miedo. No tiene que ser formalmente porque al estar en los dos lugares tenemos ese ida y vuelta seguido. Es un par más. A veces eso es algo negativo porque las cuadrillas terminan hablando con el directo y nos saltan a nosotros, y la idea es que mi sector filtre los mensajes. Pero sin embargo él tiene la predisposición de hablar con cada uno de frente ante cualquier consulta que tengan. Esta actitud se ve muy positiva, que te escuche el superior a cargo de todos es super importante.

Y hablando de tu superior, tu líder ¿Cómo lo describirías?

Es una buena persona pero que a veces necesita poner mano firme en las decisiones que tiene que tomar. Es una persona en la cual se puede confiar y tratar cualquier tema, eso es muy importante. El factor humano es un rasgo a tener en cuenta y la verdad es que lo valoro un montón. Se preocupa mucho por su equipo de trabajo. El viene de una parte más técnica y a veces sobrepasa la parte de planificación y ya quiere meterse en algo de soporte y otras cosas, por lo que yo trato de pararlo porque no nos corresponde a veces llegar a tanto, pero si tiene predisposición.

Y en tu caso como líder, ¿Cómo te describirías?

Yo tuve un cambio grande porque antes cuando empecé acá era un operario más. Una vez que ingresé, junto con otro compañero, empecé a hacer la parte de reclamos. Me encargaba de un sector, de las cuadrillas de reclamos, asignarle casos y estar arriba de ellos. A partir de un evento pude implementar nuevas herramientas, se vieron cambios positivos por lo cual se valoró la impronta que uno le colocó y bueno eso también hizo que sume confianza en la parte de gestión para un tiempo después proponerme para ser líder de la parte de planificación teniendo a cargo dos personas en el sector. Fue un cambio grande en este último tiempo, tener

personas a cargo. Uno trata de ser siempre un líder que escucha al otro, que intenta darle soluciones, un mediador también porque no es fácil tratar con cuadrillas de instalaciones, cuadrillas de reclamos, de obras o con otros sectores. El embudo o cuello de botella es planificación porque por nuestra área pasa toda la información, por eso tengo que ser mediador porque no podemos tener siempre la razón nosotros o las demás personas de las demás áreas. Tratar de ponerse en el lugar del otro, de que todo fluya porque todos tiramos para el mismo lado.

¿Cómo llevas a cabo el liderazgo para que todos se sientan parte?

Dándole la oportunidad y la confianza a las personas, de que me den su opinión también de las cosas porque uno puede estar equivocado en muchos aspectos; y si tienen duda de por qué alguno toma ciertas decisiones que lo consulten y se lo vamos a estar explicando. De esa forma valoran el trabajo que hace uno.

¿Y de qué acciones y/o herramientas utilizas para generar confianza?

La escucha activa y ponerse en el lugar del otro me parecen una de las herramientas más importantes. También el hecho de conocer a la otra persona porque muchos chicos tienen situaciones particulares ya sea en la casa, en la vida, entonces uno tiene que ponerse en el lugar del otro para exigir, pero también para cuando el otro necesita algo. De esta forma generamos confianza para cuando uno necesita que se queden un poco más, que vayan a la otra punta de la ciudad, que vean un reclamo o una instalación a última hora; tener la confianza de pedírselo y de saber que van a responder porque vos también estás cuando ellos te necesitan. También la toma de decisiones correcta basada en todas las herramientas que uno tiene. Uno trata de que las cuadrillas saquen el mayor provecho ya que trabajan por productividad, entonces dejarlo siempre en el mismo sector, darles la mayor cantidad de herramientas posibles para que no se estén moviendo tanto, que hagan la mayor cantidad de instalaciones posibles, controlándolos que no comentan errores.

¿En el día a día existe una comunicación fluida con tu superior en cuanto a tus tareas habituales?

Sisi, él está al tanto de todo. Hablamos todo el tiempo. Si bien hay dos veces a la semana que vengo a Mitre 442 con él, por lo menos lo llamó a la mañana o pone buen día en el grupo y pregunta cómo salen las cuadrillas hoy, a la media mañana consulta como venimos. Hay siempre un ida y vuelta constante ya que son muchas cosas que pasan y no solo de planificación sino también cosas personales de los chicos, de los vehículos, cosas que no salen como lo esperábamos o complicaciones que pasan dentro de los domicilios de los clientes.

Nos comentabas que venís dos veces por semana a Mitre 442, ¿Cómo es el trabajo en equipo? ¿Cómo es ese ambiente?

Con el sector redes, con quien compartimos espacio de trabajo, siempre tuvimos una cercanía muy grande porque ellos son quienes configuran los equipos y quienes se encargan de levantar o restablecer los equipos entonces es con quienes más estrecho lazo tenemos de todos los sectores. Además, desde que venimos a trabajar a esta dirección de la empresa, se mejoró mucho el clima laboral con el área comercial porque se les puede explicar 5/10 minutos con las herramientas que nos brindan las plataformas del trabajo por qué se podía hacer una instalación, por qué no o entender un poco más a través de videos. Todo esto bajó la “efervescencia” de por qué no se hacían las instalaciones, porque no ingresaban, etc. Todo esto mejoró además con el cambio que hubo con el supervisor de comercial ya que este tiene más escucha activa y el entendimiento de las cosas. Si bien tenemos choques por el hecho de querer hacer siempre más. La verdad es que sí, cambió mucho y estamos mucho más allegados. Por eso también propuse que los chicos de mi equipo vengan también a Mitre 442 dos veces por semana para que tengan contacto con el sector comercial.

¿Y hace cuantos años trabajas en la empresa?

Hace 3 años. Ahora justo en mayo se cumplieron los tres años.

Y en ese lapso de tiempo, ¿Notas cambios en Wiltel?

Veo cambios. El primer gran cambio es el cambio de sistema, se ampliaron localidades, la cantidad de cuadrillas. Creció mucho la empresa y por suerte no se perdió esa cercanía que antes teníamos. Quizás si con las localidades ya que antes éramos más cercanos y podíamos hablar todos los días, ahora quizás no puedo estar ahí, o no puedo atender el teléfono porque tengo otras actividades y responsabilidades.

Y al ser más en cantidad de personal en la empresa ¿Cómo ves el trabajo en equipo? ¿O se complica en un cierto punto?

No, siempre fue un buen trato y una buena organización. Nos fuimos amoldando a la vez de que la empresa fue creciendo y corrigiendo sobre la marcha las cosas que no estaban del todo bien. Somos muchos a esta altura, no tenemos el mismo trato que antes, tenemos que darle un poco de mimos a las cuadrillas con las que no nos vemos tanto porque piensan solo que uno le pasa trabajo y que no saben que uno está presente en otras cuestiones también. Por eso tratamos de hablar con ellos todos los días, preguntarle cómo están, cómo vienen, hacer algún chiste con ellos, mantener esa fraternidad que uno genera.

Para finalizar, ¿Trabajar con personas de diferentes edades es un desafío o no?

Si, es un desafío. El tema más grande que tenemos de brecha generacional son las localidades cabeceras: san Carlos, Sunchales y Esperanza donde tenemos personas de más de 40 años de edad y que ya hace tiempo trabajan en la empresa y a los cuales es a veces complicado poder mostrarles sistemas nuevos, nuevas formas de trabajo. Ellos estaban acostumbrados antes a llegar a la casa del cliente y llevar una onu de trabajo, se llamaba a soporte y ellos levantaban el servicio. Ahora todo eso se hace mediante una aplicación en su celular de trabajo, levantan todos los servicios, ahí descargan los materiales. Esto cuesta todavía hacerlo, son las cuadrillas a quienes más seguimiento tenemos que hacerle y con la vorágine que tenemos en Rafaela es difícil hacerles un seguimiento. Pero si, son a los que más les cuesta a veces como se trabaja, dicen que no sirve, que no funciona. Tenemos que sentarnos a hablar, hacer una videollamada, llamarnos, revisar el tema. Cuesta bastante, pero intentamos estar arriba y ayudarlos para que se amiguen con estos cambios. Hay cuadrillas que no salieron de las localidades nunca o que haciendo una sola instalación o reclamo hacían su día. Hoy no pueden hacer eso, tienen mucho más trabajo que hacer.

¿Notas reacción al cambio?

Si, totalmente. Sobre todo, lo que es la parte tecnológica. Cuando tienen un compañero que es más chico y se amiga bastante con la tecnología, queda en él hacer esa parte y el otro acompaña con la experiencia porque en esos casos la persona está muy capacitada para hacer el trabajo y sabe todos los vericuetos para hacer de una forma más eficiente una instalación o reclamo ante cualquier problema que pueda haber en el camino. Pero si, en las cuadrillas en las cuales su compañero no está tan afianzado con la tecnología cuesta un poco.

¿En tu equipo de trabajo hay personas que pertenezcan a generaciones distintas?

Si, yo diría que hay 3 generaciones que se unen. Tenemos personas arriba de los 35/40 años. Acá en Rafaela creo que son 2 o 3 personas y en las localidades sí, son más. Tenemos la segunda generación que son los técnicos que están entre los 30 y 35 años que vienen hace tiempo trabajando en Wiltel y tienen ya un conocimiento y pasaron por muchos cambios y demás y por último una 3era generación que, a partir del incremento de localidades, de instalaciones que fue teniendo Wiltel este último año, que tienen menos de 5 años en la empresa, las cuales son generaciones más chicas, tienen otro compromiso con el trabajo, otra motivación.

Cuando mencionas que tienen otro compromiso con el trabajo ¿A qué haces referencia?

¿Nos darías algún ejemplo concreto?

Si, puede ser en el caso de que hay chicos que se lo toman como: “vengo, trabajo, cumplo con lo que tengo que hacer y me voy”. Otros que no, vienen a sacarle el máximo provecho porque tienen una familia que mantener, quieren irse de vacaciones, etc. En si tienen un objetivo. Por eso vamos rotando a los compañeros de cuadrillas, para poder amalgamar y no queden en el básico ni que tampoco hagan todo a mil porque eso no sirve porque puede generar accidentes, reclamamos o lo que sea.

¿Qué sugerencia darías luego de todos los temas que estuvimos hablando?

Me gustaría estar en las reuniones de gestión que se hacen todos los jueves del mes que se hace con los gerentes de cada sector. Estaría bueno que los mandos medios podamos estar en esos encuentros para mostrar lo que se está haciendo porque si no es por un proyecto en particular no nos estamos juntando.

Me encantaría también poder profundizar en cuestiones de mandos medios, en capacitaciones. Porque muchos de los que estamos en mandos medios empezamos en la empresa en otro lugar y fuimos avanzando a través del conocimiento en los puestos digamos, pero nadie nos dijo cómo es tener gente a cargo y hasta qué punto decir que esto está bien, esto está mal o cómo liderar; porque muchas veces por más de que haya un buen ambiente de trabajo hay un amiguismo: entonces de la empresa para adentro trabajemos y de la empresa para afuera podemos jugar al fútbol o comer un asado. Tenemos que separar los dos roles porque no está bueno mezclar. Quizás faltaría esa capacitación, 1 o 2 veces al año para saber cómo dirigir y para poder separar esos amiguismos de las responsabilidades que tiene cada uno.

¿Sucede seguido de que te vean más como amigo y no tanto como un líder que puede dar órdenes?

Antes sí, hoy ya no. Uno supo poner el límite en muchas cosas porque si bien a mí me gusta juntarme y demás hay ciertas cosas que yo no puedo dejar pasar. No solo con cuadrillas sino también con mi equipo de trabajo. Un error en ellos repercute en mí porque me van a decir que las cosas no están funcionando. Cada uno tiene que cumplir un rol y con las tareas asignadas. Si no se cumplen me están perjudicando a mí.

Y en cuanto a capacitaciones ¿Las realizan dentro del sector de trabajo?

Si, tratamos de hacerlo. Sobre todo, cuando yo me junto con los otros sectores sea de ODA, TV, redes, comercial. También cuando ingresan nuevas personas al sector comercial. Ahora ya no solo capacitamos a los que ingresan, sino que vienen todos para poder sacar dudas. Conversamos, sacamos ideas y los chicos que ya hace tiempo están acá comprenden cosas que se podían hacer y cosas que no y los nuevos entienden mucho más el trabajo.

ENTREVISTA N.º 2	
Fecha	18 DE JUNIO
Año	2024
Para comenzar, ¿Cómo es para vos el clima de trabajo en la empresa?	
<p>¿Hoy? Hoy estoy super contenta porque a mí me parece que se está yendo a un camino mejor del que veníamos. Me parece que la empresa evolucionó mucho en este último año y medio diría yo. Creo que se está trabajando mucho en las personas, que por ahí estuvo la época en la que era primordial que la empresa este bien, en donde no se le daba importancia a que el empleado esté bien. Viste que cuando la empresa crece de golpe se pierde un poquito el camino o se saca de foco algunas cosas porque tu foco principal es el crecimiento. Ahora me parece que más allá de que la empresa sigue creciendo, también evolucionó un poco la parte humana. Creo que hoy se le está dando muchísima importancia a las personas, que se hicieron cosas para que las personas estén bien, que hoy se puede dialogar, se puede pedir, se puede exponer una situación; si bien a veces no se encuentra la solución, yo creo que sobre todo en nuestro sector hoy estamos mucho más equilibrados y el clima es mucho más lindo.</p>	
¿Y el clima a nivel empresa?	
<p>Lo veo bien. Yo creo que hay sectores y sectores. Hay sectores que tienen otros objetivos y depende mucho de quien está en cada uno. Creo que hoy en día estamos, generalmente hablando, bien. Si por ahí hay sectores donde hay un poco más de barullo, diría yo, pero me parece que hoy estamos mejor.</p>	
<p>Hoy en nuestro sector, más allá de los objetivos generales de la empresa, uno de los objetivos es el clima laboral. Hoy en día, nuestro sector está enfocado en querer mejorar el clima laboral. En otros sectores no los tienen en cuenta, no les influye, no les interesa.</p>	
<p>En cuanto a barullos me refiero a chispas, roces, encontronazos, peleas, a que a veces la comunicación no es fluida, peleas, disturbios. Cuando una relación es buena no hay ruido, hay buena comunicación. Me refiero a chismes.</p>	
¿Y comparando la empresa hoy en día con lo que fue en el pasado?	

Creo que Wiltel tuvo 3 etapas en los 15 años que estoy yo. La primera, donde era la empresa chica donde todos éramos una familia, todos re unidos, hacíamos un montón de cosas re lindas, todo era super humano, mucho compañerismo, pero también éramos la mitad de los que somos hoy en día. Después, la segunda etapa, Wiltel creció de golpe y en la que como todo crecimiento implica un montón de cambios, donde hubo mucha gente a la cual le costó adaptarse y muchas personas que vinieron con la idea de “esto lo tenemos que profesionalizar, la relación humana no es importante, tiene que ser una empresa super estructurada...”. Como que se dejó de lado un poco la calidad humana pero también el objetivo en ese momento era otro: era profesionalizar la empresa. Y ahora siento que estamos en la tercera etapa, que es como volver un poco a los inicios, volver a ser familia y sin dejar de lado el profesionalismo.

Yo creo que en la segunda etapa que tuvimos en Wiltel hubo mucho prejuicio de que la familia, de que el grupo de compañeros que se considera familia no hace bien su trabajo. Hubo personas de afuera que asesoraban a la empresa y nos decían que el amiguismo no servía. Yo escuchaba mucho eso y creo que mucho más allá de eso me parece que vos podés lograr un grupo super compañero y que trabaje igual porque en realidad es una de las cosas importantes. Si vos no la pasas bien o no te llevas bien con tus compañeros dentro del trabajo las 9 horas que estás ahí, el trabajo no se hace al 100%, las personas no están bien, etc.

Creo que a la generación del medio le costó adaptarse al cambio. Nosotros vivimos la transición de ser una familia a ser una empresa profesional.

¿Y podrías describirnos el clima de trabajo de hoy en pocas palabras?

Hoy veo más compañerismo, más comunicación y creo que es un clima agradable. Le falta un poquito todavía, falta pulir un poquito más, pero creo que es un clima agradable y creo que hoy en día es importante el trabajo en equipo también.

¿Tenes alguna recomendación para mejorar el clima?

Mi hermana trabaja en una empresa donde hacen muchas actividades o cambios interesantes, pero en la otra empresa hay personas más jóvenes en las decisiones que aplica muchas cosas nuevas, viven el ahora. La nuestra es una empresa en la que sigue habiendo gente grande, en donde las cabezas más que nada, son personas que vienen de otra época y es un poco más difícil aplicar los cambios.

Creo que hoy en día, gastar dinero en jornadas recreativas es eso, gastar dinero y no como una inversión. Las personas de una generación más grande no ven a estas cosas como algo productivo, sino que lo ven como un gasto, con un signo \$, no ven el resultado.

Más que nada en infraestructura también. Cambios de mesas donde se apliquen mesas de trabajo. Me fascina poder sentarte en la mesa con personas que son de otro sector. A Witel le falta un poco más de relación intersectorial. Y que por ejemplo el hecho de que tengas que reunirte con alguien para hacer un trabajo y que tengas que irte a la sala de reuniones o tengas que amontonarse en un puesto de trabajo no está bueno. Que en cada área haya mesas grandes y cada uno pueda sentarse donde quiera o agregar días de home office. Esas cosas hacen al clima.

¿Y a nivel comunicacional?

Me parece que mejoramos bastante pero que obviamente falta. Yo creo que por ejemplo que las reuniones semanales que hace la mesa de gestión me parecen excelentes. Eso obvio después depende de cada gerente llevar a su área la información, pero me parece que está excelente. Por ejemplo, nuestro gerente nos baja la línea de todo, nos comenta que hablo para que podamos transmitirlo. Si bien a veces hay información confidencial, si veo que las áreas que deberían estar involucradas lo están porque eso en otra época no pasaba. Por ahí pasaba que había cosas confidenciales que hasta que no se terminaba, no nos enteramos y después no sabíamos cómo registrar contablemente las cosas. Ahora no pasa, si bien hay situaciones confidenciales las áreas que deben estar involucradas lo están y las cosas se desarrollan bien. Después la parte de la comunicación de los ingresos por parte de capital humano me parece que esta re bueno. Esto de ingresar a la plataforma y que todos podamos ver las comunicaciones. También ahora se informa el lanzamiento de los productos, porque antes no se sabía. Nos terminamos enterando por los clientes.

Obviamente la comunicación no deja de ser un problema porque siempre falta algo nuevo para agregar.

¿Podrías contarnos cómo es la comunicación en tu sector?

En mi sector, que yo considere, estamos bien. Yo siempre hablo con las chicas, les pregunto si hay algo que quieren cambiar, la posibilidad se las doy siempre. Después si ellas eligen hablarme o no depende de la personalidad de cada una, pero yo trato de dar bajada de línea de lo que el gerente del sector habla en las reuniones de gestión. Hacemos dinámicas o por ejemplo ahora empezamos a hacer lo que llamamos “week list” todos los lunes a la mañana, media hora y hablamos sobre lo que tenemos que hacer en la semana y ahí surge si alguna por ejemplo necesita ayuda con algo o si viene trabada con algo de la semana anterior. Nos organizamos con las tareas y solicitamos ayuda si se requiere.

Nosotras siempre tuvimos la política de levantar la mano cuando alguien necesita algo, comunicarse, charlarlo, verlo. La idea es que más allá de que yo sea la referente del sector, aquella que necesita ayuda puede pedirlo porque todas somos pares y trabajamos a la par de las demás.

¿Y sentís que contás con las herramientas suficientes para comunicar o que estas utilizando todos los recursos que tenes al alcance?

Yo siento que en nuestro sector si se da, sobre todo porque cualquier inconveniente que hay las chicas saben que me lo pueden decir, puedan o no puedan resolverlo vemos si lo podemos resolver juntas o si lo tengo que elevar y también porque tenemos a nuestro gerente que ante cualquier inconveniente que haya yo sé que podemos ir a charlarlo. Creo que también se nos da en nuestro sector porque hoy en día hay una sincronía y una estabilidad en el sector que eso lo permiten las personas. Si bien hay cosas que uno no puede resolver, se deja en claro que primero se van a agotar las instancias para resolverlo y si no se puede se dice por qué, pero la comunicación está. Yo a veces pienso, ahora que estoy haciendo el taller de mandos medios, si no habrá veces que estoy diciendo de más porque yo hablo muchísimo con las chicas primero para que estén preparadas por si llega a surgir algo y segundo para que estén en línea de lo que yo haría con cada cosa. Si yo no estoy alguien tiene que salir al cruce. En ese sentido siempre estamos organizadas, pero porque tengo un equipo en el que se pueden hacer estas cosas. A veces te toca un equipo con el que no se puede hablar o que no escucha o que quiere hacer la suya o que no le importa lo que le diga. Yo en ese sentido no me puedo quejar porque tengo un equipazo.

Anteriormente nos mencionaste algunas características de tu líder ¿Qué otra cualidad y/o características nos podrías mencionar?

Ella me escucha y se lleva lo que le digo, porque me ha pasado de hablar y que muera ahí. A veces lo puede cambiar o no pero siempre me da una devolución al respecto. También confía muchísimo en mí. Me permite resolver un montón de problemas sin meterse en el medio, me da la libertad de resolver, de que las chicas puedan tener libertad porque ella no lo tiene que controlar, sino que lo tengo que controlar yo. Hoy en día la libertad en el sector me parece que está buenísima y que va de la mano con la responsabilidad del trabajo, no con cumplir con las horas a rajatabla o llegar 10 minutos antes. Y también de resolver conflictos con otros sectores, también me da libertad. Y por último me tiene en cuenta. Por ejemplo, antes de aceptar algo de otro sector y que a nosotros nos implica más trabajo siempre viene y lo charla conmigo, no es que nos enchufa o nos endosa cosas, sino que lo consulta primero. Me pregunta mucho

también cómo se hacían antes las cosas, porque sabe que es un círculo la cuestión.

¿Cómo te describirías a vos como líder?

Estoy re contenta porque hay muchas cosas que me pasan en el curso que nosotras ya las hacemos y que lo veo con otras empresas y que no lo aplican y pienso “que bien que estamos”. Yo creo que pasa por la confianza que le doy a las chicas y la responsabilidad del trabajo. Hacerles saber que uno está para lo que necesitan. Yo estoy siempre para ayudarlas con los problemas que tengan.

Lo que me paso a mi es que el liderazgo se me dio todo naturalmente, nunca pedí el puesto ni nada por el estilo. Yo creo que se fue dando por los cambios que hay en la empresa, por mis años de antigüedad, porque también hay muchas chicas nuevas, por la experiencia y por la organización. Pero sí me pasa que ahora al estar en este lugar puedo pedir cosas para las chicas o puedo hablar desde otro lugar o darles la tranquilidad a las chicas de que si se quieren tomar un día de vacaciones me lo tienen que decir a mí y ya está, no tienen que pedirle permiso al gerente. O cuando surge como ahora de que hay varias personas embarazadas en el sector, poder transmitirles la tranquilidad a ellas de que está todo controlado. A veces cuando uno no está en este rol, depende de otra persona y a veces esa persona no tiene la misma predisposición o el mismo cariño por el equipo para poder transmitirlo, o tampoco sabe cómo trabaja cada una. Por eso, al estar ahí, uno ve lo responsables que son, lo super colaboradoras que son, y te das cuenta que se merecen las cosas, verlas como reniegan día a día con ciertas cosas. Pero si, no sé si soy buena o mala líder, si me gusta y me estoy sintiendo bien con el curso y me estoy llevando muchas herramientas para ir cambiando algunas cosas obviamente.

Siempre hay un sector en la empresa en el cual es el más compañero, el que más se escucha, o capaz tenes un problema o te sucedió algo en el día y sabes que podés contarlo porque hay confianza. Está bueno generar eso en un equipo de trabajo porque también trabajas más tranquilo, con más ganas, te sentís más cómodo.

No siempre fue así el sector. Nos pasó que hubo personas que no nos daban ganas de ir a trabajar, o que todo el tiempo se quejaban de todo. A mí me pasa hoy que yo me comparo mucho con esa persona y trato de no ser así. Cada actitud que hago o cada cosa que voy a decir pienso que no tengo que ser así. Me pasaba que antes yo no trabajaba cómoda, tenía que decirle cada 5 minutos lo que hacía. Yo no quiero ser así, yo quiero que las chicas tengan su responsabilidad, saben que las tareas las tienen que hacer porque es su trabajo pero que la hagan tranquilas, cómodas, no que me tengan que pasar parte de lo que hicieron y lo que no.

Hoy en día tenemos un lindo equipo, todas son responsables, todas tienen ganas de trabajar.

Si me pasa es que la diferencia de edad y la diferencia de perfiles me llevan a ser diferentes con cada una. Pero bueno, es algo que fui aprendiendo con el tiempo y hoy tenemos una sincronía que bueno, cada una es como es y se respeta. En el curso justo hablábamos de la diferencia de edad y como uno tiene que enfocar el pedido de diferente forma porque, por ejemplo, yo sé que a tal persona le tengo que explicar todo con lujo de detalle ya la otra persona le tengo que dar la consigna concisa porque a la mitad me dejo de escuchar, se disocia, y está perfecto porque las dos son diferentes y tienen diferentes perfiles, pero la tarea la cumplen igual.

¿Y para vos es un desafío trabajar con diferentes generaciones?

No, pero porque para mí se fue dando todo naturalmente. Cuando vos conoces a la persona, sabes cómo tratar a cada una. Pasa con las amistades, con la familia, uno aprende a querer a la persona y a trabajar con ella. Uno confía en la persona y la acepta como es.

¿Y qué destacas de cada generación que tenes en tu equipo de trabajo o a nivel empresa?

Y, a nivel empresa, por ejemplo, a la generación más vieja le cuesta muchísimo el cambio. Por ahí, mi generación ya está curtida, dice “un cambio más no nos hace nada”, pero porque vivimos muchos cambios: generacionales, culturales, empresariales... todo fue cambiando. Desde que empezamos a trabajar hasta ahora todo cambió mucho. En cambio, la generación más grande vivió mucho tiempo con una forma de trabajar y ya siendo grande tuvo que bancarse todos los cambios juntos, nosotros ya crecimos con el cambio. Y la generación de ahora no puede creer cómo trabajamos antes. La generación de ahora quiere más, y está bien, son ambiciosos.

Retomando el tópico liderazgo, ¿cómo lo llevas a cabo para que todas se sientan parte y cómo generas confianza?

Creo que es mucho la charla, el diálogo. Por ejemplo, a nosotras nos pasó que sufrimos muchos cambios en el sector entonces tuvimos que mutar muchísimo como equipo. Pero cada vez que se dio esa mutación nos sentamos a hablar como equipo. No es que yo decido que las cosas son así y punto. Por ejemplo, como pasó ahora que había que reemplazar a las personas que se van por licencia de maternidad, yo me senté con cada una y les pregunté que les gusta de su trabajo, que no les gusta, que quisieran cambiar, que quieren aprender, qué tareas les gustaría hacer. Todo es diálogo, porque me pasó que una persona quería hacer las facturaciones pero que le daba miedo, que no sabía si lo podía hacer, entonces le dije que no se preocupe que lo hacíamos juntas.

Por eso creo que va por ahí, por el acompañar, la confianza de que si puedan hacer las cosas porque si yo sé que si hay algo que no pueden hacerlo no la voy a presionar, no quiero generar que la pasen mal. Conozco mucho sus perfiles y sé que tareas les gusta y cuáles no. Hay una realidad de que todos tenemos limitaciones, y cuando vos tenés un perfil más operativo o más analítico, al perfil operativo le cuesta hacer las tareas analíticas y después la termina pasando mal. Por eso yo tengo muy divididos los perfiles y por eso charlo todo con ellas.

¿Tu superior inmediato te motiva a que crezcas profesionalmente?

Si, siempre me motiva por si quiero hacer algún curso o capacitación. También hablamos mucho sobre cosas a implementar.

¿Y tienes una comunicación fluida sobre tus tareas del día a día?

Sisi, siempre está al tanto. Ella viene a nuestras reuniones que hacemos del week list los lunes y toma nota cuando por ahí necesitamos que haga algo. Después diariamente me pregunta como estoy, como vengo, si necesito algo, hablamos mucho de las prioridades.

Por último, ¿ves a Wiltel igual a como ingresaste en cuestión de trabajo en equipo?

Había dos Wiltel: había una familia, nos juntábamos todas las semanas a comer, hacíamos asados y estábamos todos: administrativos, técnicos, redes, comercial, etc. Pero después dentro de Wiltel había un montón de rivalidades en todos los equipos. Me pasó que justo cuando yo entré en el grupo en el que ingresé, estaba dividido en dos. Había dos personas que no se hablaban y había personas de un lado y del otro, como si fuera un bando. Fue terrible para mí. Era una isla de 4 personas y no podía cebarle mates a la persona que no querían.

Siempre hubo situaciones con personas. Y pasa hoy todavía que hay ciertas personas que tienen personalidades difíciles y por ejemplo nadie quiere ir a hablarles. Es una persona grande, se está por jubilar, no le gusta el cambio. En nuestro sector saben que si se necesita algo de esa persona yo voy y se lo pido porque a mí no me dice nada y nos evitamos que las chicas la pasen mal o que no le conteste. Siempre está pensando que todo lo que hacen los demás está mal, entonces se sienten presionados a ir. Tiene un carácter fuerte y esto es lo que generaba que no quieran hablarle.

Hago un poco de memoria y las personas que generaban malestar estaban mal ellas, tenían que buscar un nuevo camino porque no se iban de la empresa y generaban el malestar en el resto.

¿Y cómo describirías a tu equipo de trabajo?

Es re lindo. Todas son super compañeras, super responsables y eso es muy importante porque cuando ya hay una que no quiere trabajar o hace las cosas a medias ya genera incomodidad en el equipo. Les gusta aprender, les gusta trabajar juntas. Y más allá de un equipo de trabajo forjamos una amistad y eso hace que sea mucho más unido el equipo. Muchos dicen que no hay que hacer amigos en el trabajo, que los del trabajo son tus compañeros. Uno está más tiempo ahí dentro que con su propia familia, con tus amigos. Si no te haces amigo, algo tarde o temprano te pesa.

Uno a sus amigos cuando algo le molesta se lo dice, cuando hay que charlar algo se charla, y eso en el equipo de trabajo es fundamental; eso para la convivencia es fundamental, porque si hay algo que te molesta de la persona que tenés al lado y no se lo podés decir no sirve. Así como también está bueno decir las cosas buenas.

Creo que si lo que falta es como llevarnos y comunicarnos con los otros sectores. Dentro del sector de administración si nos llevamos bien y nos comunicamos, pero genera conflicto el trato con las demás áreas a veces porque falta información sobre cómo se trabaja en cada área o cual es el trabajo de cada área. Por ahí falta esto de la comunicación intersectorial. Otra cosa que estaría bueno mejorar en Witel sería la definición de procesos, falta más unión en los sectores. Estaría bueno hacer más jornadas de integración porque uno con su sector convive diariamente, pero con el resto de la empresa no hay convivencia. Más jornadas intersectoriales, más jornadas recreativas para generar lazos y generar más diálogo.

ENTREVISTA N.º 3	
Fecha	18 DE JUNIO
Año	2024
¿Cómo es para vos el clima en la empresa?	
Existe un clima global donde se percibe tranquilidad, podemos intercambiar información con los demás talentos de Wiltel perteneciente a otros sectores.	
Luego yo estoy dentro de otro microclima, es decir de mi sector en particular, yo me encuentro en el área de finanzas donde dentro de ellas está el sector cobranzas al cual pertenezco, si bien somos dos en muchas ocasiones se ve complica en la convivencia.	
Hace 9 años que trabajo dentro de la organización, donde 7 años me desarrolle dentro del área comercial y estos últimos 2 años me encuentro en el sector cobranzas. En este sector comparto con mi compañera que hace 20 años que está dentro de la empresa y que este año cumple 60 años de edad. Y bueno yo por ahí vengo con otras ideas e intentar de algunos procesos hacerlos un poco más amistosos y generar sinergia con otros sectores para que podamos trabajar mejor.	
A veces eso sale bien y a veces sale mal. Si bien actualmente estamos transitando un camino un poco más amistoso, estamos logrando llevarnos bien.	
Y después, yo con mi jefa directa me llevo bien, espectacular. Es una persona muy comprensiva, empática, te permite tener tus pensamientos y expresarlos, también te marca los tiempos de cuando se puede y cuando no. La verdad que en ese sentido es bueno el clima laboral.	
¿Y hay algo en ese clima laboral que te llame la atención?	
Sí, bueno como les decía yo vengo del sector comercial y el clima es muy diferente, mucho más rígido en cuanto a tardanzas, si tenes que pedir permiso. Yo antes si tenía que salir para el médico o para llevar a mi hija a la escuela era todo un tema y la pasaba bastante mal e intentaba de todas formas no hacerlo en el horario laboral.	
Y es algo que no me pasa en el sector que estoy ahora, por supuesto siempre hablándole con anterioridad, pero nunca tengo una negativa. Se entiende que la empresa nos lo permite, pero nosotros también le damos, entonces es como recíproco y eso está muy bueno.	
Que es muy diferente al sector comercial donde todo es más rígido y los permisos no se brindan como en otros sectores. Y eso si me llama la atención porque estando dentro de la misma empresa yo creo que debería ser aplicada la política para todos igual, y no que unos si y otros no.	

Y de manera así global, hablando de la empresa ¿fuiste notando algunos cambios en el clima, algo que te llame la atención?

Cuando yo entré a Wiltel, la empresa se estaba expandiendo. Veníamos de vender internet por cable de material cobre, y yo entré justo en la fase donde se incorpora la fibra óptica y comenzamos a vender tele e internet.

La empresa era muy familiar, aún estaba el actual presidente como gerente general, los procesos eran rigurosos pero las cosas eran más al entorno familiar. Hubo una época donde la empresa decide no seguir por el lado familiar y era un salto que la empresa debía de dar.

Cambiaron muchas cosas, voy a dar un ejemplo; antes nos juntábamos todos los sectores y hacíamos choripaneadas, y las fiestas eran donde la gente bailaba y todo eso cambió.

También el cambio sucede cuando entra una nueva líder de Recursos Humanos, donde se tenía otra visión muy diferente a lo que debía ser el acompañamiento del área y se cambiaron varias cosas en la empresa y se notó. Y además de que ingresé con 21 años y actualmente tengo 30 y veo lógicos los cambios.

¿Sugerirías algún cambio dentro del sector para mejorar el clima?

¿Dentro del sector cobranzas?

Si

Desde el área de recursos humanos a mí me parecería que hay que hacer un acompañamiento para poder desarrollar los talentos que hay y no dejarlos ahí que se termine frustrando por las negativas de gente que está hace años acá adentro.

Además de darles oportunidad de crecimiento, capacitación, eso estaría muy bueno y que adicionará a mi sector que le falta.

Y también una intervención más profesional cuando hay conflicto. Que, si bien a veces las terminan resolviendo porque siempre hay una persona que cede o calla, y eso no está bien a la larga. A lo corto lo solucionas, pero a lo largo a lo mejor esa persona se pone triste y se termina yendo, y esa persona que era muy capacitada y demás se termina yendo por la puerta chica.

¿Cómo es la comunicación? A nivel macro y a nivel micro entre ustedes.

A nivel micro, muchas veces a los líderes o a los jefes se les pasa de hacer los avisos, o los hacen en el momento antes de que suceda lo que informaron. Que a lo mejor es algo muy de la persona, que no se organizó o no le supo dar importancia. A nivel micro, tenemos comunicación, se informan las cosas, pero tendríamos que ver de ser un poco más ordenados, o hacer las cosas con más tiempo.

A nivel global la empresa mejoró muchísimo, porque antes las cosas nos las enteramos por el cliente, y al estar en el área comercial esto era horrible ya que venía el cliente y preguntaba cosas de las cuales yo no sabía dar respuesta, y en eso Wiltel mejoró muchísimo.

De hecho, ahora tenemos un comité de comunicación, del cual soy parte, donde debatimos problemas o comunicación que tiene que ver con el cliente y los sectores. Lo que se busca es informar las cosas de la mejor manera.

En recursos humanos, tenemos una plataforma donde se pueden hacer los anuncios lo cual mejora muchísimo. No sé qué tan efectiva es, porque no podemos ver quien lo vio, pero la información está. Teníamos un problema que era el radio pasillo, donde todo nos enteramos ahí, pero no sé si todo le corresponde al área de RRHH porque todo le cae a esta, pero ahí tenemos un gris, porque no se si es un área de la comunicación.

¿Y alguna herramienta que para vos sea la ideal para la comunicación dentro de la empresa? Ya que como comentas sobre la implementación en el área de RR.HH., queríamos saber si para vos es útil o preferís el email.

A mí me parece que, sí se implementó una nueva herramienta, se invirtió y pago, tiene que haber un mínimo compromiso del otro lado, porque es lo mismo, si pego carteles por todos lados y si yo no los leo no me va a llegar nunca la información.

Y con el email pasa lo mismo, a veces son muy largos y por ahí la gente no le presta atención o no le llama la atención y no los leen.

El punto me parece que es como crear el compromiso del empleado, y me parece que hay que hacerlo.

¿Consideras que son suficientes los canales de comunicación que se utilizan?

Si hoy en día tengo el problema de que mi compañera no se adapta al WhatsApp, que es una herramienta de trabajo más directa. A mí me parece que los canales están, son los correctos, hay que saber usarlos y comprometerse.

¿Y cómo es la comunicación con tus pares? De todo el sector.

Mejóro bastante, por ahí el área específica de administración y finanzas también mejoró mucho. Antes había una tendencia de que yo tengo la información, yo tengo el poder y no te la comparto y yo sé cómo se hace y vos no. Y es horrible porque solo esa persona lo sabía hacer.

Si bien la información es poder, pero si está encapsulada y no la compartís no sirve de nada.

Y eso mejoró muchísimo, sumado a que se cambiaron los sistemas y eso llevó a que, me olvide una tarea y sé que mi compañero de al lado sabe hacerlo o si falta alguno el otro sabía hacerlo.

Lo que, si hay tensiones intersectoriales con la comunicación, pero eso depende sobre cómo se lidera a cada equipo.

Justo mencionas liderazgo, que es otro de los tópicos a tratar ¿nos podrías describir cómo es tu líder? En tres palabras o acciones.

A mí me gusta que mi jefa no se escandaliza y no sale corriendo a apagar el fuego, no busca culpable y solo quiere resolver el problema. Y luego consulta por qué y da soluciones a cómo solucionarlo en el futuro, y eso te genera tranquilidad y la confianza de poder decirle “che me mandé una como lo resuelvo”. Es muy empática y sabe escuchar, siempre. Es muy importante sentirse escuchado.

¿Y con ella sientes que la comunicación es fluida? ¿No sentís miedo en ir a preguntarle algo?

No siento miedo de ir con ella, de hecho, voy a ella para resolver los problemas. Muchas veces voy y le pido herramientas de cómo solucionar o le planteo las cosas previas que hice antes de resolver y que en el intento no pude, para saber sus recomendaciones, cuando tengo algún problema con mi compañera de equipo, yo voy y le pregunto y eso me hace sentir respaldado

¿Y ella te motiva a que crezcas profesionalmente?

Si, creo que una de las formas de motivarte es dándote tareas importantes, asignándote recursos y si lo hace bastante, o te invita a reuniones para compartir información o te pide opinión, y eso te hace sentir bien. Y en cuanto a capacitaciones no tenemos cosas específicas ya que surgen del día a día.

Y yendo a al tópico de trabajo en equipo, donde ya comentaste que tenías una compañera de distinta edad ¿ves a wintel igual a como cuando ingresaste? En cuanto a equipos de trabajo

En muchas cosas Wintel creció y se expandió para mejor en cuanto a equipos de trabajo, se les otorgó otra impronta y mayor participación a los líderes de estos equipos, se los capacitó en mandos medios, cosas que antes no se tenían en cuenta. Yo creo que la empresa avanzó bastante en eso, pero aún le falta.

Yo por ahí lo que veo a lo que yo entre antes con 21 años, antes teníamos más inculcado el compromiso, y en los chicos de ahora vemos otro tipo de compromiso, más liviano, donde no permanecen mucho tiempo en la empresa y eso hace que los equipos sean más dinámicos y están cambiando constantemente que antes no pasaba este recambio.

Y, ¿poder trabajar en equipo era más fácil antes que ahora?

A mí me pasa que yo antes recordaba los nombres de todos los chicos y ahora no, y de hecho a veces me llama gente de las sucursales y no sé quiénes son y me siento mal por no saber su nombre y también me lleva a tener que explicarle cosas varias veces porque son nuevos, no entienden o porque no están en la dinámica y se hace confuso.

De hecho, nosotros vamos a proponer un curso interno, sobre todo para los asesores comerciales, para que todos tengan idea de todo, y que este sea utilizado. Porque la marcha atrás de lo que yo le digo al cliente es terrible.

¿Y el trato con los miembros de tu sector como es?

Y, ahora bien, cordial, de hecho, como comenté antes estamos trabajando en eso para poder llevarnos mejor.

Y si me describirías en dos o tres palabras cómo es el equipo?

Es dinámico, proactivo y está en crecimiento, le falta lograr muchas cosas, pero tiene iniciativa ahora y tiene una dirección.

Y trabajar con personas de diferentes generaciones ¿es un desafío?

Es un desafío, de hecho, hay chicos que tienen 20 años y hay que adecuarse a ellos, saber cómo hablarles y también con la gente grande, capaz es lo más fácil usar WhatsApp, pero tengo a mi compañera que no se adapta a eso, entonces tenes que llamarla para que lo vea, o si le decís a los chicos de 20 te lo envié por email, ellos te dicen “y mándame un WhatsApp”

Imagínese que, si para mi es un desafío, para mi compañera, es más.

¿Y qué destacarías de cada generación?

Los chicos de 20 tienen una soltura muy buena, son muy habilidosos con las redes, y eso ayuda muchas veces porque te enseña.

Y la gente más grande es buena su experiencia, la información que te brindan. Creo que cada uno tiene lo suyo y todo sirve.

ENTREVISTA N.º 4	
Fecha	18 DE JUNIO
Año	2024
Para comenzar, ¿Cómo es el clima de witel para vos?	
A mí el clima en witel siempre me gustó, pero si hablamos de instalaciones me parece que en mi sector siempre hay cosas que mejorar, pero no es nada que me moleste o impida trabajar.	
Hay muy buen ambiente laboral al menos en mi sector ya después siguiendo por la empresa soy el que menos conoce a todos, el que más tiempo está pero que no conoce a todos porque nunca tuve ganas de relacionarme fuera de mi área.	
Y vos decís que no quieres salir de tu sector y relacionarte ¿es porque vos no quieres o porque te sucedió algo?	
Es porque yo no quiero, y porque tengo roces con la parte de ventas y me llevo muy mal, pero por su manera de trabajar, pero que no es culpa de ellos sino porque se los piden, pero me llevo muy mal por el mal asesoramiento que les dan a los clientes que después repercute en mi sector y en mi trabajo. Pero con el resto de los sectores me llevo bien.	
¿Y qué cambios sugerirías para terminar de cierto modo con esos roces y llevarse mucho mejor de lo que se llevan?	
Como cambios, hacer un torneo de pádel con toda la empresa, sería lo ideal, porque hay mucha gente que comparte el mismo gusto, y en cuanto a nivel sectorial, la capacitación que tuvimos para mi esta de diez, juntar a varios sectores de la empresa mejora el ambiente laboral.	
¿Y nos decías que desde que entraste a la empresa a la actualidad ves cambios?	
Cambio para bien, tal vez porque trabajo con personas de mi edad, pero para 3 de mis compañeros sigue siendo lo mismo porque ellos están hace años. Pero también lo que cambia para mí el ambiente laboral es el sentido que se le da al trabajo, por ejemplo, mi sector antes hacía trabajos de muchos otros sectores y ahora se regularizo, y mi jefa cambio esto, de que, si hay un problema de otro sector, derivarlo y el trabajo está más concentrado a lo que nosotros tenemos que hacer.	
¿En cuanto a la comunicación, a nivel global como la ves?	
Entre equipos la veo bien, de mi jefa a nosotros también está bien, y de capital humano a la empresa también la veo bien, pero lo que sí podría cambiar es que las cosas que me tenga que decir mi jefa no lo haga por WhatsApp estando los dos en el mismo sector, es decir que las cosas me las diga en el momento para yo hacerla en el momento.	

Pero actualmente los medios de comunicación que tenemos en la empresa, que son la gestión digital, email y los grupos de WhatsApp que tenemos por sectores para mí están perfectos.

¿Y cuál sería la herramienta ideal para mejorar y tener una comunicación más fluida?

...- Porque por ejemplo la plataforma digital (gestión) la ven diariamente? ¿Están al tanto de todo lo que se publica?

Yo por ejemplo no me enteraría si en el correo no te llegan las notificaciones de que tienes mensajes sin leer en la gestión digital.

¿Claro, no es que tienen el hábito de ingresar a la empresa y abrir esta plataforma?

Nosotros lo que hacemos diariamente es abrir el sistema que utilizamos para nuestras tareas y el correo, porque es donde se centraliza todo. Para mí el mejor medio de comunicación que tenemos actualmente es el correo.

Puede pasar que alguno de mi sector no vio algún correo importante y ante esto lo que hacemos es comentarlo por el grupo de WhatsApp que compartimos, pero en este caso si notificarán reclamos masivos por medio de la plataforma digital, no nos entraríamos ninguno de mi sector.

Bien, nosotros te preguntamos porque en las entrevistas que tuvimos, nos comentaban que en muchas ocasiones la información que debería de estar compartida por la empresa, era compartida por los clientes externos hacia los empleados, ¿eso a vos te pasa?

Eso a mí me pasa, y como debe de pasar en todas las empresas de telecomunicaciones creo yo, que un cliente vio una promo y no estamos notificados de dicha promoción, pero por lo general es para clientes nuevos, que los vendedores publican en redes sociales y/o en la página web y nosotros nos notifican después del boca en boca de los clientes o del mismo cliente que te llama y te dice “quiero esta promoción” y que vos no la tenes registrada como tal.

¿Y cómo actúan en ese caso?

La analizamos, la buscamos y encontramos, o pedimos que nos envíen una captura de tal promoción, para leérsela y transmitirle la “letra chica” de que esa promo es para nuevos clientes.

Bueno entonces eso sería algo para mejorar

¿La comunicación?

...-Si

Sí, para mí no estaría mal que en la entrada de wiltel tengamos un pizarrón donde estén las novedades.

¿Y vos lo leerías?

Obviamente, siempre y cuando sean cosas que sean de mi interés y referidas a mi sector.

¿Consideras que son suficientes los canales de comunicación o agregarías uno más?

Agregaría un grupo de WhatsApp, donde estén todos y hablen solamente los administradores, es decir un referente de cada área. Nosotros también tenemos un pizarrón, donde recién ahora lo empezamos a utilizar y ahí plasmamos lo más importante o las novedades de la semana, por ejemplo, quien trabaja los feriados o quien trabaja presencialmente los viernes, los cambios.

Pero hay que pensar que es lo que deberían de comunicar, porque yo al menos tengo silenciados hasta los chats individuales, es más no estaba informado de que la empresa tenía Instagram. Lo supe cuando me comentaron sobre un video que se posteo y en el cual aparecía un compañero de mi área.

Y te pregunto, ¿la comunicación con tus pares se da de la misma forma que con tus jefes?

No, no es la misma porque vos sabes que tal vez te tenes que medir. Yo con mi jefa me llevo muy bien, pero hay veces que tenes que preguntarle si tiene 5 minutos o está muy ocupada para consultarle dudas que tenga, y hay veces que te dice “no puedo”. Pero no, no es la misma, me mido al comunicarme con ella.

Y bueno creo que, con mi otro superior, que sería el gerente del área, no hablo mucho. Tengo cosas en común, de las cuales hablamos, pero fuera de eso no es la misma comunicación.

Me suelto más con mis compañeros que con mis superiores.

Y hablando de los superiores o tus líderes, ¿cómo describirías a cada uno de ellos? Si me tuvieras que decir tres o cuatro palabras, o alguna acción que hicieron en el último tiempo ¿Qué me dirías?

Bueno, él es una persona capaz, inteligente... No sé cómo describirlo.

¿Como líder?

Es que, por eso como líder, sabe mucho, es muy inteligente, prueba. Es más, me compartió muchos Excel. Es capaz como líder.

Y ella como líder defiende mucho el sector y para mí eso es un golazo. Defiende mucho al sector, al trabajo que hacemos...

Yo sé que con mi superiora puedo hablar, pero no sé si todo, pero es más cosa mía creo. Porque si es tu jefe te saca un poco de confianza sobre el hablar. Al menos yo hay cosas que no se las quiero contar porque me da “cosa” su reacción.

Pero si, yo puedo hablar si es algo laboral libremente con ella. Mi superiora, si te tiene que tirar la mala te la tira y si tiene que tirar lo bueno lo hace. Lo que tiene ella y que me corrigió mucho es que yo hacía preguntas estando seguro de la respuesta. Yo pregunto mucho, porque en su momento me equivoque bastante y tengo miedo de hacerlo nuevamente y por eso pregunto todo, ya sea la mínima cuestión yo lo pregunto. Pero de escuchar, te escucha, si tiene que llamar la atención, lo hace, si tiene que soltarse y hablar con nosotros lo hace. Yo creo que es muy buena jefa.

Pero hay cosas que obviamente a mí no me gustan, como por ejemplo fidelizar al cliente.... Y tal vez que me apure y exija de ese lado, de pedir las cosas al día cuando sabe que es complicado y que la mayor parte no depende de nosotros, porque nosotros estamos a la vez en línea con todos: técnicos, ventas, administración y demás, tenemos que atender fidelización a la vez, y que me exija de ese lado a mí se me complica mucho, pero hay veces que lo entiendo.

Y vos a ella alguna vez le dijiste que no te gusta lo que estás haciendo

Lo hablé muchas veces, pero no sentí que le dieran mucha importancia.

O no sientes la confianza suficiente...

No sé si es por confianza, sino que yo siento que si yo salgo de fidelización no queda otro que lo haga, porque básicamente nadie lo quiere hacer y si salgo yo nadie lo hace. Ya estoy acostumbrado a hacerlo, pero hay veces que es complicado.

Es algo que se parece a ventas, nosotros en fidelización tenemos que llegar a un objetivo de bajas y si te pasas no estás cumpliendo y ese lado no me gusta, y si es fuera de eso yo no tengo problema en hacerlo... Pero bueno para simplificarlo, para mí ella es muy buena jefa, defiende muy bien a su sector, muy comunicativa y muy flexible, porque hay cosas que se las pedimos y ella encuentra la forma de retribuirles eso.

¿Y con tu otro superior?

Como dije no tengo mucha comunicación el

Él se acerca al sector, ¿charla con ustedes?

No, baja la información mi superiora. Con el tuve que ir a varias reuniones y a mí me tomaba como referente de fidelización y ahí hablé un poco y entendí un poco más de lo que hace, pero fuera de eso, como te digo para mí es muy inteligente, tiene un notable problema de ego, pero sino fuera de eso para mí es muy inteligente y capaz, muy bueno en su trabajo y en lo que hace.

¿Pero como líder?

Como líder, tal vez tendría que bajar un poco más la información o tener más relación con el área. Es alguien muy inteligente y capaz que sirve más para el área de ventas que para el área al cual pertenezco.

¿Destacas algo que tu superiora haya hecho en el último tiempo?

¿Me puedes dar algún ejemplo?

...-Puede ser desde unas felicitaciones, o por ejemplo que estés muy enfermo y te diga “anda a tu casa luego lo resolvemos, descansa” ...

Eh bueno, puede ser lo segundo, en caso de que vos quieras hablar sobre que estas enfermo o te sentís mal, te entiende desde un principio que si lo estas, te pide que te cuides, o te envía al médico... Es más paso hace poco con una compañera que tiene hijos y estos estaban enfermos, entonces le pidió a mi jefa hacer los días home office para poder estar con ellos...

Mi jefa es muy accesible, de que, si necesitamos algo, por ejemplo, entre nosotros cambiamos mucho los horarios y ella no tiene problema, o bien que los viernes podamos elegir quienes trabajan desde casa o en la empresa, para mí eso es un lujo y en parte es gracias a ella. Obviamente puede ser por todo lo que ella vio de qué se podía mejorar.

Y felicitaciones de su parte, pasó hace no mucho de que fue más parte del gerente, pero la idea principal e iniciativa fue de ella, porque llegamos a un objetivo de reducidas bajas teniendo en cuenta el contexto por el cual estaba atravesando el país y ahí nos invitaron a una cena, donde solamente nosotros fuimos y no teníamos que llevar nada. Eso estuvo bastante bueno.

Pero como antes les decía que tiene mucho ego, luego de esta reunión, se pasaba todos los días por el área, y nosotros ya lo sabíamos de que él quería que nosotros le demos las gracias.

Pero bueno, si todas las cosas, es decir el trabajo bien hecho lleva una felicitación.

...-Y tu superiora te motiva a que vos crezcas profesionalmente?

Si y no. sí en el sentido de que te brinda capacitaciones, pero no debe de estar mal porque yo creo que cuando ella tiene alguien en el sector, ella quiere que vos te quedes en el sector. Pero yo creo que dependiendo de la persona es diferente la motivación y mi manera de motivación es contar con un buen ambiente laboral.

Pero la motivación está dirigida para permanecer dentro del sector y no para salir de ella.

Pasando a otro tópico que es el trabajo en equipo ¿ves a wiltel igual a como cuando ingresaste?

Como trabajo en equipo yo creo que mejoro porque para mí nos llevamos mejor, y porque el trabajo dividido ya no está más y cada uno se concentra en lo que tiene que hacer.

Bueno y esto va un poco de la mano de que vos trabajas con personas de diferentes edades, ¿con ellos puedes trabajar en sinergia? ¿Encontras una reciprocidad en la ayuda que se dan?

Siempre pasó de que solucionemos las cosas en conjunto. Por ejemplo, en la parte técnica hay una persona, que es con la que mejor me llevo, porque siempre está predispuesto a darme una mano en lo que yo no entiendo, y lo mismo de mi parte hacia ellos.

¿Y cómo ves el trato con los miembros de tu equipo y con el resto? ¿Es lo mismo?

¿El que yo doy o el que ellos me dan?

. -Las dos

Como dije, hay con una parte del sector con quien yo no convivo mucho, es decir de los sectores con los cuales no convivo mucho, pero si hay personas dentro de la empresa que son muy buenas, por ejemplo, un miembro del sector de sistemas donde todo lo que vos quieras preguntar él te lo responde estando dentro o fuera de la empresa, un fin de semana. Lo mismo pasa con el sector de soporte. Y con el resto de la empresa también, no tengo relación personal pero laboralmente nos llevamos bien, siempre hubo un buen trato conmigo, y yo creo que desde mi parte trato de dar lo mismo.

Y si me tienes que describir a tu equipo de trabajo, ¿qué me dirías? En tres o cuatro palabras

Es divertido, para mí por eso nos llevamos bien, paciente, accesible y predispuestos, porque todo lo que vos quieras cambiar o necesitas ayuda de otro, siempre hay alguien predispuesto y accesible a esto.

¿Y algo a mejorar dentro de tu equipo?

Mmm no se me ocurre nada ahora.

¿Trabajas con personas de diferentes edades dentro de tu sector?

Si, no sé si mucha, yo tengo 23 y mis otros compañeros tienen 34 años, 40 años... Pero con quien tiene 34 años es con quien mejor me llevo, nuestra relación es más de amistad y con los que tienen 40 años es más compañero de trabajo. Y después mi otro compañero que tiene la misma edad que yo que se convirtió en mi amigo prácticamente.

ENTREVISTA N.º 5	
Fecha	25 DE JUNIO
Año	2024
Para comenzar, ¿Cómo es para vos el clima de trabajo?	
La verdad que bien, se trabaja muy cómodo. Yo venía de una empresa de muchos años y hace unos años que empecé acá y con el tema de la pandemia se vio un cambio, pero para mi punto de vista es muy bueno.	
¿Y si me lo tuvieras que describir en 3 o 4 palabras?	
Yo creo que es de respeto, de tolerancia, no hay una presión. No se trabaja en un clima de tensión o de presión, se trabaja cómodo.	
¿Qué ves acá que no se veía en la otra empresa?	
Ese tipo de presión es lo que no se veía. Acá se trabaja con otra comodidad, todo ayuda al clima laboral.	
¿Es el mismo clima de la empresa que el del sector?	
Sí, por lo que voy viendo y al estar en contacto con los demás sectores sí, es el clima de la empresa que se va repitiendo a lo largo de los sectores.	
¿Qué cambio propondrías para la empresa que se hacía en las demás que trabajaste?	
Pienso que acá se debería tener más procesos o información escrita, seguir algunos procedimientos. No es tanto de la parte de capital humano, sino que es en todo el accionar de la empresa. Ese tema no lo tenemos tan documentado. Hay muchas cosas que se fueron mejorando día a día, como lo es el home office, por ejemplo.	
Obviamente como en toda empresa hay roces entre las personas, pero no sucede todo el tiempo. El ambiente, lo edilicio, en pocos años fue cambiando porque cuando yo entré hace unos 4 años las sillas no servían, el piso estaba feo... muchas cosas se fueron cambiando.	
¿Cómo fue adaptarse a un nuevo trabajo en plena pandemia?	
No fue fácil. Se tuvo que cambiar muchas cosas, muchos sistemas. Fue difícil pero principalmente con el gerente general y el accionista lo fuimos sacando adelante. Con la pandemia de por medio, yo que no entendía nada porque trabajaba en una empresa que no tenía como rama las telecomunicaciones, en 1 año y medio todo salió andando. Yo creo que también ayuda el tamaño de la empresa y la mentalidad siempre de los que están arriba.	
¿Se te hizo difícil comunicarte, llegar a tu sector?	

No, tal es así que tenemos confianza y salvando las barreras generacionales nos llevamos super bien. Todas las personas que ingresaron se fueron adaptando super rápido y todo esto se dio en pandemia porque no nos veíamos, todo era nuevo. Fue sencillo, no hubo grandes problemas. Por ahí, si había en aquel momento gente que era más problemática y que no se adaptaba al cambio, pero se terminaron yendo. Estas personas contaminaban al resto del sector. Uno trata de darle al sector lo mismo que le fueron dando a uno a lo largo de los años.

Yéndonos a otro tópico, ¿cómo describirías la comunicación en el equipo?

Es directa. Roces puede haber como en todos lados, pero todo se charla. La relación es buena, muy muy buena. Si vos pasas por ahí te das cuenta, casi que sabes la vida de todos. Yo soy como el padre ahí, no solo porque son más chicos que yo, sino porque soy uno más.

A mí no me costó adaptarme al sector. Obviamente había muchas cosas nuevas y muchos cambios porque antes no había home office. Hoy tenés más ventajas, se le dan más beneficios al personal.

Y a nivel empresa, ¿cómo es la comunicación?

Falta intercomunicación entre los sectores. Publicitar por así decir, lo que hace cada sector, los hitos o los logros alcanzados se tienen que ir mostrando. En eso creo que hay que darle una vuelta.

¿Y si me tuvieras que decir una herramienta para que esa comunicación fluya más?

Nosotros por lo general usamos el mail, cuando se implementa algo importante para enviar a la gerencia. Yo creo que ahora que implementamos el nuevo sistema digital se puede usar y se están informando muchas más cosas que antes. Creo que eso es una buena forma de comunicar y por ahí en lo que se sigue insistiendo por parte de la gerencia general son las reuniones intersectoriales. Nosotros por lo general tenemos una comunicación continua con todos los sectores, eso permite relacionarnos más y conocerse con el otro. Es algo que quiere que se haga y se está dando bajada por parte del gerente general. Se hacen, pero pocas porque la rutina te consume y te vas olvidando.

Se podría decir que entonces el aspecto a mejorar es la comunicación intersectorial, pero falta bajada por parte de gerencia

Sisi, la bajada está fuerte, pero creo que es más una cuestión de que los gerentes tenemos que hacerlo para con nuestro sector.

¿Consideras que son suficientes los canales de comunicación que se utilizan?

Si, la idea mía es poner una herramienta colaborativa, como puede ser Workspace u Office 365. Son herramientas interesantes porque te engloba todo: desde un mail, un calendario de

reuniones, puedes compartir documentos, tenés todo en la nube. Esto mejoraría mucho la productividad y la comunicación.

Para finalizar con el tópico comunicación, ¿El diálogo es igual entre vos y ellos que entre ellos solos?

Soy uno más con ellos. Creo que por la forma en la que estamos sentados porque yo no estoy en una oficina aparte y voy a sus escritorios a visitarlos, sino que soy uno más. Yo les digo que estoy todo el día en reunión con ellos, porque todos sabemos todo, todos estamos enterados, es una comunicación constante. Me gusta la forma porque estamos siempre en comunicación.

Siempre hay respeto, no hay diferenciación, no es que se callan la boca porque llegue yo. Todos hablan y nos contamos todo. Esto es obvio sin dejar de lado la responsabilidad, cada uno sabe de sus tareas. Pocas veces me tuve que sentar con alguien a tratar un tema de conducta o de relación. Muy pocas veces. Al estar en relación con todos ya se cómo trabaja cada uno, se cómo manejarlos. Además de que hace 47 años que trabajo, ya sé cómo moverme.

Yo creo que la ventaja es que somos pocos, pero tenemos una super comunicación entre nosotros.

Yendo para el tópico de liderazgo.... ¿Cómo percibía que es tu liderazgo para con ellos? ¿Cómo te describirías?

Yo creo que lo mío es más una guía de cómo llevar las cosas, de que es prioridad, a que dedicarse cada uno. Yo en ese sentido tengo buena relación con todos los sectores y conozco un poco de todo, de contabilidad, de cuentas corrientes, pero porque trabajé en muchos sectores a lo largo de mi vida, entonces estoy en comunicación constante con los demás sectores, recabo la información y luego se las pasó a ellos; pero no me siento un líder, un jefe, sino que soy un guía. Los voy guiando en las cosas que tienen que hacer. Me gusta mucho delegar, no acaparar las tareas.

¿Y me podrías describir a tu superior directo?

Es alguien que piensa muy parecido a mí, alguien con quien me forme a lo largo de mi vida porque nos formamos en la misma empresa. Confía mucho en mí, yo le tengo mucha confianza también, y esto es muy importante porque cuando le planteo ciertos temas él sabe y tiene la confianza como para decirme que opina. Eso es el claro ejemplo de la comodidad con la cual trabajamos, porque no es alguien que me imponga las cosas; y esto es lo que yo después les bajo a los chicos, ser alguien en quien puedan confiar.

¿Y cómo llevas a cabo esa confianza para que todos se sientan parte?

Tratamos de dividir las tareas para que en caso de que alguien falte pueda saber lo esencial del puesto y lo principal es que estamos en contacto continuo. Yo escucho lo que ellos proponen, lo que hacen, las ideas. Todos estamos enterados de todo, nadie se oculta nada salvo aquello que sea confidencial.

Obviamente tengo una forma de ser que puedo ser más duro en alguna situación, o que nos enojamos por algo, pero en algunas situaciones me tengo que poner firme. Pero yo creo que la clave acá está en ser como uno de ellos. Además, es un sector complicado porque se demandan analistas en sistemas todo el tiempo entonces son cosas que tenemos que tener en cuenta para brindar otros beneficios además de un buen sueldo, porque estamos compitiendo con empresas como mercado libre o gente que trabaja desde su casa para empresas del primer mundo.

Esta mañana a las 7:30 de la mañana me llega un mensaje “la niñera de mi hijo se va a demorar 30 min en llegar” no hay problema, yo sé que después se quedan media hora más a laburar, o los fines de semana. Yo les doy libertad.

Nos mencionaste que tuviste que ser más duro en ciertas situaciones, ¿los chicos cómo reaccionan a esto?

Bien, son fáciles de escuchar y entender. Son situaciones muy comunes como por ejemplo hace unas semanas me tuve que sentar con uno de ellos a hablar porque lo que estaba realizando de tareas no eran iguales a las expectativas que él tenía del trabajo, para adonde apunta, si quiere evolucionar. Esto es muy común en las generaciones más jóvenes, que buscan todo rápido.

Ahí llegas a la conclusión de que está en sistemas, pero al final no quiere programar, quiere otras cosas relacionadas con la empresa, pero todo se resuelve hablando.

Otras veces te reunís con algunos por otros temas, como que las cosas no salen como uno quiere, depende de todo, puede haber una metida de pata y eso se tiene que conversar para que no vuelva a suceder.

Por lo general no hay grandes problemas, pero siempre hay charlas para mantener todo en calma.

Retomando la relación con tu superior inmediato ¿Hay alguna acción que destagues que tiene para con vos o que haya hecho en el último tiempo?

Para mí, lo que más destaco es la confianza que me tiene, eso es importante. Cuando uno va y le dice algo por lo general lo toma directamente y no duda, las discutimos juntos a veces.

Yo vine a trabajar a Wiltel porque él se contactó conmigo, pero nunca tuvimos diferencias por suerte.

¿Tienes una comunicación fluida en el día a día?

Si, muchas. Yo voy a su oficina, yo soy el más metido del todo en ese sentido, sobre todo por la confianza, por eso charlamos mucho. Es mi forma de ser, igual que con los chicos, me pongo al lado veo que hacen y charlamos juntos.

También habla mucho con los chicos, eso les gusta mucho a ellos. Si alguno hace algo importante, yo automáticamente le comunicó, el luego viene y lo felicita o le manda un correo, un reconocimiento que está bueno.

¿Siempre se hicieron esos gestos o pasó más en el último tiempo?

No, desde que se migró del sistema, él siempre le fue agradeciendo a los chicos, es buena la comunicación que hay. No es como el gerente inalcanzable, sino como un par, habla de fútbol, cosas fuera de trabajo, esta bueno.

¿Alguna vez te hicieron mención de la gestión anterior, de cómo era ese trabajo?

No es por decir nada, pero me comentaron varias veces. Cambió rotundamente, están mucho más cómodos. No fue solo mi cambio, sino que un montón de cambios que provocaron esto, entre pandemia, problemas del país, nunca para el cambio. Se siente la diferencia, el empleado más antiguo de mi sector suele decírmelo.

Por ahí entre estas personas, hay 2 personas que ya estaban y reconocieron que fue complicado, me decían “menos mal que se fueron”. Por eso se armó un equipo donde todos pensamos lo mismo, en poco tiempo por suerte, muy positivo, supieron adaptarse a la empresa, se presentaron, se conversó y entraron muchos. Yo estoy encantado, para mí fue todo un logro muy lindo.

¿Y cómo describirías ese equipo de trabajo que se formó?

Te diría unido. Hay distintos grupos de WhatsApp: SISTEMAS para las cosas del trabajo, luego ON FIRE, cuando hay lío o se necesita nuestra ayuda urgente y AFTER OFFICE donde hay mensajes siempre, 2, 3 am. A veces ponen: "ESTA HUGO EN EL GRUPO GUARDA!", pero estoy en todo con ellos, más que un equipo, a veces lo hablo con mi señora y ella valora mucho el logro y el crecimiento, vio todo mi camino. No me paso en otro lado tener un equipo así, tan cercano. Acá con otros sectores también es así, es importante valorar eso de Wiltel, es UNA FAMILIA.

¿Te conlleva un desafío trabajar con personas de distintas edades?

Estamos en un sector distinto a los demás, hay muchas cosas nuevas siempre. En ese sentido creo que me puedo adaptar bien a los cambios de la gente.

¿Cómo describes a cada generación?

Depende, es difícil, te pongo 2 de la misma generación y son MUY DISTINTOS, ¡y son de la misma generación!

Pero esa generación más nueva todavía por la edad misma sigue buscando, sigue viendo cómo va a ser su vida, es por la misma edad, luego viene la otra generación que vive de otra manera y bueno en el sector se da que todos están viviendo un momento muy especial, una seguidilla de temas familiares. Están viviendo toda una experiencia. Pero no, yo creo que eso depende de cada uno, no puedo comparar 2 porque son distintos, ya lo dijimos antes.

No quiero quedarme con la diferencia de edad, se vive mucho con los +30. Cada vez me parece que va a ser más de esta manera, el cambio del mundo no para. La gente vive más el hoy, viven de otra manera.

¿Cómo te llevaste con el cambio? Más después de la pandemia

Estoy en un sector que me tiene que mantener actualizado. Siempre tengo que estar a la última, no te podés quedar atrasado en la tecnología, tenés que avanzar sí o sí. La internet no para nunca, no me resultó difícil ni chocante, me ayuda mucho el sector donde siempre estuve. En eso la pase bien, sin caos. Mucho trabajo donde estuve mejor, otros peor, pero como en todos lados, pero sin problemas de cambio.

ENTREVISTA N.º 6	
Fecha	27 DE JUNIO
Año	2024
Para comenzar, vamos a hablar del clima laboral. queremos saber, ¿cómo es para vos el clima de trabajo?	
Con mis compañeros bien, super bien, por ahí con los superiores no hay tanta comunicación o dependiendo el tema te responden. Si se queja es como que te omiten.	
Si lo tendrías que describir en algunas palabras?	
Me siento tranquila, voy a trabajar con ganas en el día a día, pero cuando hay que plantear algo no es tan sencillo; tengo que ver la forma o porque medio porque no siempre puede ser bien recibido. Mientras haga lo que tenga que hacer y vaya por la línea correcta es buen clima. Esto es con mis superiores, porque con mis pares me llevo super bien.	
¿Y por qué notas esa distinción en que no te lleves tan bien con tus superiores? ¿En qué acciones lo ves?	
No es que no me lleve bien porque si me tengo que pedir una licencia o algo me responden super bien; pero si tengo que hacer saber algo, por ej., que no está funcionando bien el sistema para cargar un contrato tengo que haber renegado en varias ocasiones sino no le dan importancia. Otra cosa importante es que yo estoy acá sola en la sucursal.	
¿Y con las personas que están en las otras sucursales? sentís que les pasa lo mismo?	
Si. Mientras esté nuestra supervisora las consultas se las hacemos a ella y capaz que a ella le pedimos tal promo o cosas puntuales y las pasa por arriba. Si ella se va de vacaciones, quedamos a cargo del gerente del sector y a veces te atormenta con mil preguntas o te pide explicaciones de mil cosas que encima vos las estuviste haciendo saber y que nadie te responde. Vos tenes que decirle que ya estuviste informando esos problemas, pero siempre la culpa termina siendo nuestra. Es la comunicación más que nada y el cambio de cuando una persona que no está arriba tuyo siempre quiere respuestas de algo que vos le venía diciendo hace dos meses. Y si, esto nos pasa a todas las chicas de las sucursales.	
Básicamente que la comunicación no es tan fluida cuando vos tenes que informar algo.	
¿Y qué cambio sugerirías para mejorar ese clima laboral?	
En mi caso, que yo estoy en otra localidad sola, una llamada semanal con el supervisor para ponernos al día, que me diga las novedades, para que me pregunte si necesito algo, que tal me fue en la semana. Digo de que podría ser semanal porque si no cuando me llama cada tanto,	

le tengo que sacar una lista extensa de todas las cosas que tengo para decirle o también me termino enterando tarde de las cosas.

¿Y vos que hace ya casi 8 años que trabajas en la empresa, ves el clima igual o lo ves distinto a cómo empezaste?

Yo creo que está igual que siempre, en la mayoría de las cosas. Por ahí yo al estar lejos no me doy cuenta de tanto, pero con respecto a lo mío si veo todo igual.

¿Crees que esa poca comunicación se da por la distancia en la que están o no es un problema?

Yo creo que no. Después de la pandemia empezamos a hacer reuniones virtuales. Por ahí esto si es algo que cambió desde los 8 años que estoy trabajando acá. Pero tampoco son tan frecuentes, o por lo menos conmigo.

¿Hay algo que te gustaría agregar para mejorar el clima?

Creo que lo único que hace falta para que el clima sea bueno, es que la comunicación sea ordenada y que tengamos la libertad de comunicar o decir lo que pensamos sin que te estén poniendo objeciones, poniendo trabas o contestándote con otras cosas.

Ya que estamos hablando de la comunicación, ¿como es para vos a nivel empresa esa comunicación? ¿crees que es buena, mejorable...?

Yo creo que es buena, pero porque las personas que están en las distintas áreas son buenos en su rol y por ahí pasan por arriba ciertas cosas comprendiendo que es por algo lógico, que se comunica, pero por otro lado el gerente del área quiere que el filtro sea él, o que yo con mi supervisor o que no pregunte en otro sector. Se nos pide que canalicemos todo en el sector.

Yo por ejemplo con otros sectores (como es planificación u obras) tengo diálogo y se logran cosas, pero son todas por atrás. Es información que no deberíamos tener por ese lado.

¿Y a qué te refieres?

Por ejemplo, en la parte de habilitación de zonas técnicas o de reclamos técnicos con el sector de oficina de ayuda.

. -Claro, se informan entre ustedes sin supervisores

Claro, en su momento se caía el sistema y no querían que le preguntemos directamente a las personas de sistemas, sino que tenemos que informarle a nuestro supervisor o al gerente del área primero y que él se iba a comunicar. Ahora una de las personas de sistemas que da soporte a uno de los programas que nosotros utilizamos en comercial, donde estamos todos y ahí se va reportando el error o las cosas que pasan. Yo creo que si el gerente se llega a enterar que

tenemos ese grupo hace que cierren todo. También tenemos un grupo de WhatsApp de comercial donde somos soldados y solo se habla de laburo. No podemos mandar mensajes que no sean de trabajo. Es todo muy estructurado.

Y eso yo lo padezco con la distancia porque no estoy ahí para enterarme todo o no estoy en la charla de pasillo, y que, si tampoco se pueden usar los grupos para eso, no me entero nunca nada.

Otro ejemplo es que vienen personas al local y me preguntan si hay cobertura en su zona porque vieron a los técnicos trabajando. Antes teníamos en el programa las zonas que se iban a poder vender a futuro para ya ir hablando con los clientes. Eso ya no pasa porque no se quiere que se sepa con tiempo de anticipación las zonas próximas a trabajar. Si vos le preguntas al supervisor de esa área te lo dice, pero te dice que no digas nada, que no se tiene que saber.

Después a la semana te exigen que tenes que vender porque se colocó una caja en esa zona y vos si ya sabías antes podías ahorrarte un montón de tiempo.

¿Y vos como responsable de la sucursal, como es la comunicación con el resto de las áreas y que además es una comunicación a distancia?

Yo, por ejemplo, con los chicos de posventa, también estoy en un grupo de WhatsApp donde está su supervisora y no hay problema. Con planificación también. Tengo muy buena comunicación con el resto y es casi siempre por WhatsApp.

¿Y qué herramienta crees que es ideal para comunicarse? WhatsApp?

Sisi, yo creo que está bien, es práctica y además tengo el celular del trabajo. Hoy en día todos usamos el celular y es una buena herramienta de trabajo.

¿Y si tuvieras que anexar una herramienta nueva?

Ahora la plataforma de gestión digital que agregó capital humano yo creo que está bueno porque toda la información está ahí, se agiliza todo.

Me acostumbré a usar esa plataforma y las cosas que tienen que quedar registradas las mando por mail, a diario lo hago por WhatsApp. Yo creo que si algo se tendría que mejorar de la comunicación es que a todos nos llegue la información de igual manera, no que los de Rafaela se enteren y el resto de las sucursales no.

Volviendo al tema de los superiores, ¿cómo describirías a tu supervisora?

Autoritaria. Al no hablarnos por otro medio que no sea WhatsApp, yo lo que leo es que son todas órdenes: “pone, carga, sacá”. Hoy, por ejemplo, (yo estoy a cargo de dar de alta a los nuevos empleados de la empresa) me envió un mensaje de que le escriba a tal persona y que le tome los datos para cargarle playme. No sé por qué no le dijo a la otra persona que me escriba. Yo la siento como muy autoritaria. Tampoco es formal, no tiene una comunicación formal. También, por el lugar que ocupa, cuenta todo ya sea para arriba o para abajo. De nosotros, de mis compañeros, de mis superiores y es por eso que yo digo que es muy informal.

¿Y al gerente del sector cómo lo describirías?

El gerente del sector sabe mucho, yo aprendí mucho de él, pero hace engorroso el día a día. No podría trabajar con él directamente. Tiene una personalidad difícil, sabe un montón, pero no comparto las formas en que lo hace. Él es muy bueno con los números, las estadísticas, pero en el día a día no está, no se siente. Y mi supervisora es el filtro de que yo no tenga una conversación con el gerente del área.

Siento que el supervisor que estaba antes era más humano, tenía esa calidez que uno necesita, y hoy con la actual supervisora no veo eso.

¿Y te motivan a que vos crezcas profesionalmente?

No sé si me motiva. Me dice lo que tengo que hacer y no lo veo como una motivación.

¿Y sentís que tenes una comunicación fluida en el día a día?

Tenemos una planificación semanal que se empezó a implementar hace poco y ahí está todo detallado lo que tenemos que hacer, pero en el día a día no tenemos una comunicación fluida de como vengo, si necesito algo, etc. Pero yo creo que eso también pasa porque confía en mí, sabe que cumplo mi horario, abro y cierro yo el local, etc.

¿Y en cuanto al trabajo en equipo, ves el mismo trabajo que como cuando ingresaste?

Si, cambió mucho. Cuando yo entré éramos solo los chicos de mesa de ayuda y siempre fuimos personas de 20 a 40 años. Lo que siempre destacué y valoré de la empresa es que toman a personas jóvenes y son abiertos a tomar pasantes en la empresa.

¿Y cómo es el trato con los miembros de tu sector?

Re bien, nos llevamos super bien.

¿Y suele haber conflictos o roces en cuanto a las ventas?

Entre nosotros no. Hay una sola en particular que es de otra localidad y está con todos los asesores en general, pero es una persona que hace la suya. Porque según su compañero que trabaja con ella hace horarios raros, no va a la oficina, carga cosas en los programas con formatos erróneos o con promociones que no se usan más o con conceptos que perjudican a

otros sectores de la empresa. Con respecto a las ventas hay un reglamento que todos los sabemos que es que, si un asesor ya habló con un potencial cliente, se le avisa a nuestro compañero y se le pasa el contacto de la persona. Ella eso no lo respeta y le vende igual.

Esta es una de las cosas que nosotros reclamamos con nuestro supervisor y gerente y no le daban importancia. Si bien para ellos parecerá una pavada, para nosotros es pérdida de tiempo y no es ético.

¿Y si nos tuvieras que describir la comunicación entre los miembros de tu equipo, con tus compañeros?

Bien, incluso nos ayudamos más entre nosotros que otra cosa. Con el resto de las áreas también nos llevamos super bien.

Y por último queremos saber que piensas vos de trabajar con personas de diferentes generaciones, tanto en tu equipo chico de trabajo como con el resto de la empresa. ¿Es más fácil tratar con gente mayor que con chicos chicos?

La única que se me viene a la mente es la persona de cobranzas que es la más grande de edad, pero no me resulta un problema. En mi puesto no me genera un inconveniente el tratar con personas de diferentes edades.

En la gente joven veo que no tienen aspiraciones, son poco proactivos. El técnico más chico de acá no se prende a las fiestas de fin de año, a los eventos; en cambio la otra persona sí.

Por último ¿tienes alguna recomendación o algo que te gustaría que haga capital humano?

No, yo estoy muy conforme. Todo lo nuevo que se fue implementando ahora fue un gran avance.

ENTREVISTA N.º 7	
Fecha	27 DE JUNIO
Año	2024
¿Si me tuvieras que describir en algunas palabras el clima? ¿Qué me dirías?	
Para mi hoy lo veo demasiado hostil. Me parece que se premia muy poco y lo que a veces sólo necesitas es una palmada en la espalda y que te digan que lo que estás haciendo está bien. A veces ves que llega un mail de felicitaciones a personas que hicieron una “cosita bien chiquita” y a otras que se le exigen reportes de indicadores todos los meses, que trabaja para mejorarlos, los mejora, no le llega nada. Pero no se da ni siquiera una palmada en la espalda, nada.	
¿Crees vos que se les presta mayor atención a los errores que a lo que si se hace bien?	
Sí, y no en todos. Otra vez esta esa parte donde notas las diferencias.	
¿Y anteriormente te pasaba de hacer una pequeña acción y que esta sea reconocida?	
Sí, de hecho, yo hace 20 años que me encuentro dentro y arranque siendo vendedora que capacitándome sobre telecomunicaciones fui adquiriendo más conocimiento y pasando por distintos equipos de trabajo. De hecho, el puesto en el que me encuentro hoy, siempre aportando algo más, buscando el cambio y el crecer, y si se me ha reconocido.	
Claro, la pregunta estaba dirigida a saber si ese sentimiento de reconocimiento ya lo habías experimentado o no.	
Sí, y yo creo que por eso se siente más, porque se dé la satisfacción con la que te vas a tu casa por el solo hecho de saber que te reconocieron en tu trabajo. Pero con el tiempo todo eso cambió y yo estuve en esos cambios tan abruptos.	
¿Y hay algo más de hace unos años atrás que te haya gustado del clima?	
Sí, porque todos íbamos para el mismo lado. Hoy en día lo que hay acá es mucho roce. Anteriormente no se hacía todo bien, pero en la equivocación todos colaboramos en conjunto y ponemos cada uno la parte de la que nos comprometemos para que el otro siga y pueda trabajar.	
Creo que actualmente hay mucho de mi parte y la que me corresponde y hasta acá nomás llegue, y del que no llega se llama al silencio. No es como antes que hablaban o pedían ayuda, o levantaban la mano y decían “yo hoy tengo uno que me sobra en la oficina, lo mando a tu sector y que colabore”, antes era así.	

Y si esta eso que quedaron más que generaciones, perfiles que solo ponen trabas y que también desgasta al grupo o equipo que quiere hacer e inculcan hacer, más que nada por ejemplo en mi equipo de trabajo que en su mayoría son las generaciones más jóvenes y que son de formación y que se cuestionan todo el tiempo. Esa generación que criticamos, y me incluyo, no sé qué le estamos mostrando porque entran formándose, es el primer trabajo, le inculcas esa responsabilidad a un extremo y después ven lo que pasa también en el entorno y decís ¿para qué?

Y si tuvieras que cambiar algo, ¿Qué sugerirías?

Que recursos humanos tenga la posibilidad de tomar decisiones, creo que en esta empresa y en otras muchas empresas pymes de Rafaela y que cuenta con un área de recursos humanos, estas pierden importancia, no tienen autonomía para la toma de decisiones y eso que son personas preparadas y formadas para llevar adelante esta área. Creo que no se deja desarrollar al área y al no poder hacerlo la misma se convierte en solo liquidar sueldos.

Yendo por otro tópico como lo es la comunicación ¿Vos cómo ves la comunicación a nivel global dentro de la empresa?

La veo deficiente. Voy con los procesos que tienen que ver más con el producto y proceso, estando en un lugar donde tenes la llegada más directa con el cliente y donde vas a recibir su consulta, y que cuando se hacen modificaciones por parte de los otros sectores, no se tiene muchas veces en cuenta de informar a este sector que es quien más relación tiene con el cliente.

Y por ejemplo como es la comunicación desde capital humano hacia la empresa, los canales de comunicación que se utilizan o la comunicación misma entre sectores.

Los canales de comunicación a mi parecer son los correctos, pero no existe una buena educación que los inculquen a utilizarlos, porque cuando no los tenemos nos quejamos y cuando los tenemos no le damos la suficiente importancia.

Los canales me gustan, lo que sí veo es que hace rato no se actualiza el organigrama para saber cómo es la bajada de línea de comunicación sobre gerencias, mandos medios y base operativa.

¿Qué herramienta es para vos la ideal para tener buena comunicación?

Las que tenemos ahora a mi parecer están bien, pero hay que generar más una educación de uso.

¿Y crees que la comunicación es la misma con tus pares que con tu superior inmediato?

Con mi superior tengo la posibilidad que está buenísima, más allá de que me lleve a choques, de comunicarnos y llevar la misma a un debate. A mí me parece fabuloso la idea de poder

manifestarte, de poder dar tu punto de vista, después está en el otro en tomarlo o no, sigue siendo mi jefe y haré lo que él diga.

Pero si, tengo el mismo vínculo tanto con mi jefe que con mis pares, porque el poder expresarte y dar tu opinión me parece una de las cosas primordiales dentro de una empresa, sacando el hecho de que tu aporte se realice o no, es único poder decirlo y no guardarlo, y también se me da porque mi puesto demanda eso.

¿Y con los integrantes de tu equipo?

Con mi equipo de trabajo es sentirme uno más de ellos, pero si me pasa que entro en conflicto al no saber cuándo muy amiga o cuando jefa. A mis chicos les cuesta un poco tomar un mate cuando ven que es una cosa que hay que hacer, veo que el límite por ahí no lo sé poner o no lo sé manejar, solamente en situaciones.

Por ejemplo, les envié un email y les consulto y me dicen “ay no lo vi porque era un email tuyo” y yo pienso internamente como no lo van a ver si quien está bajándole información es su jefe.

¿Y piensas que esto se da por lo generacional?

Si, puede ser. Yo creo que las generaciones más jóvenes vienen con un chip muy distinto, sobre todo las generaciones jóvenes creo que siempre están a los extremos y no mantienen una media. Y en cuanto a lo laboral pasamos de un chip donde la responsabilidad era absoluta y tratabas de evitar faltar a tu trabajo y estar donde te pagan por hacer tu trabajo, a pasar donde las llegadas 8:00 a 8:05 no modifica ni cambia nada y que las generaciones actuales creen que llegar 5 minutos más tarde es llegar a horario.

Pero con mis chicos es eso, choco y comparto sobre las generaciones, pero en la formación intento inculcarles el valor del trabajo que están desarrollando, y siento que termino quedando como la jefe exigente, que lo soy, pero es para que el equipo funcione y marche bien sobre todo en los procesos.

Y yéndonos un poco más para el tópico de liderazgo ¿Cómo describirías vos a tu líder?

Creo que tengo más un jefe que un líder.

¿Y en qué acciones lo ves? ¿Por qué lo definís como un jefe?

Porque no tiene un desarrollo humano, lo intenta un millón de veces, pero desbarranca un millón de veces más. Entiendo que puedes expresar tu punto de vista, pero no decir “yo nunca me equivoco” porque todos nos equivocamos, para mí la equivocación es divina cuando surge del hacer.

Y volviendo al liderazgo, para mí es eso le falta más desarrollo humano y trabajo en equipo.

Y en los 20 años que te encuentras trabajando dentro de la empresa ¿Siempre lo viste igual?

Lo que pasa que con los años fue creando un perfil de personalidad más egocéntrico, pero sí quiero destacar que él intenta serlo, pero le sucede esto de perderse en su propia personalidad.

¿Y vos cómo te describirías?

Yo trato todo el tiempo de equilibrar, como jefe me creo estructurada. Para mí todas las cosas que hagamos tienen que tener un proceder, todos los días tenemos que hacerlo de la misma forma para que suceda, con errores o sin errores.

Pero al mismo tiempo soy alguien que disfruta escucharlos reír mientras se toman un mate, porque mucho tiempo con la pandemia no lo pudieron hacer porque tenían que estar constantemente pegados al teléfono para responder consultas que el cliente demandaba.

También dentro de lo humano me gustaría mucho poder tener esa autonomía de hablar con un sector libre de toma de decisiones para buscar mejoras para mi equipo de trabajo.

Me parece que en la generación que me toca liderar falta la proactividad, es decir les das una tarea y solo hacen eso y terminan su trabajo. No hay intenciones de aportar nuevas y más ideas para que el área funcione mejor.

¿Qué herramientas utilizas para generar confianza en tu equipo de trabajo?

Creo que el ser transparente con los indicadores, en mostrar el resultado, en saber que puedo venir luego de haber hablado mal con mi superior y poder trasladarles eso y que se sientan incluidos, la transparencia de la gestión ya sea desde el lado más humano o de los propios procesos de trabajo.

¿Y tú superior te motiva a que crezcas profesionalmente? ¿Y en qué actitudes lo ves?

No, y lo veo puntualmente en que yo este año planteo cosas de crecimiento que no se tuvieron en cuenta, y me siento en un área donde la gerencia tiene 100% puesta la camiseta de ventas y yo soy que no pertenezco al área soy un estorbo, y lo que voy a decir ya está hablado con él y es que no me elegiría porque yo soy una persona que no puedo quedarme callada, porque siempre tengo que plantear mi postura con argumentos aunque no se lleven a cabo, y a él le gusta el equipo de trabajo que responden al 100% con lo que dice.

¿Y hay algo que destaque de él?

Sí, el poder hablar, independientemente si la respuesta es positiva o negativa, si existen choques o no, es una persona con la que yo puedo sentarme y hablar.

Y además de que es una persona que trabaja desde que llega hasta que se va, y en eso compartimos mucho porque yo también soy así.

Casi terminando, el anteúltimo tópico es el trabajo en equipo y teniendo en cuenta que al principio nos dijiste que no ves igual a wintel a cómo ingresaste que trabajas con personas de diferentes edades, ¿Cómo es el trato con los miembros de tu sector? ¿Se ayudan?

No, genial, he logrado crear un equipo de trabajo donde se complementan y también trabajo con equipos de otros sectores, como lo es soporte que en mi vida laboral es fundamental y trabajo en equipo. Me ingresa gente nueva donde les llegan casos y pido colaboración para detectar patrones para mejorar, evaluaciones para mejorar mi equipo, y ellos están siempre predispuestos.

Yo siento que tengo trabajo en equipo al 100%.

Y con el resto de sectores se comunican?

En el día a día la comunicación es cordial, independientemente de si las cosas suceden o no.

¿Cómo describirías a tu equipo de trabajo?

Tengo un equipo de "Messis". Es cálido, donde entra uno nuevo y está hablando con todos y la confianza y el clima pasan a ser absolutas.

Finalizando la entrevista, que es sobre brecha generacional ¿para vos trabajar con diferentes generaciones es un desafío?

Si es un desafío, de cambio y aprendizaje.

¿Y qué destacarías de cada una?

De las generaciones mayores creo que el sentido de la responsabilidad, más allá de que esté sobrevalorado, en el sentido de que nada va a pasar si faltas un día, pero que en el día a día funcione con ese chip de lo importante que sos para la organización, es decir lo que tu trabajo significa para wintel. Pero en las generaciones más jóvenes noto que se cansan muy rápido, es decir si me despidieron de mi trabajo no expresó desesperación por encontrar uno nuevo. No creo que tengan estabilidad en lo que hacen. Se aburren muy rápido pero no dieron más de lo que hicieron para que se te pueda tener en cuenta.

¿Y la última pregunta es si te resulta difícil liderar grupos intergeneracionales?

Si, no tengo ese desafío, pero me pongo a veces en el lugar de algunas personas y me parece que sí.

ENTREVISTA N.º 8	
Fecha	3 DE JULIO
Año	2024
Para adentrarnos en la entrevista, ¿cómo es para vos el clima de la empresa?	
<p>Te doy a armar varios puntos. Internamente, en el sector, yo considero que se armó un excelente grupo de trabajo. Si bien somos 3 equipos en el área técnica, dos sectores convivimos juntos porque hacemos las mismas tareas, aunque el otro grupo tiene tareas más específicas. Se generó un buen clima de trabajo porque se viene trabajando hace años. Yo al tener el puesto de líder ahora, junto con los otros dos líderes de los equipos logramos mantener en el tiempo ese equilibrio que existió.</p>	
<p>Luego, del equipo con los otros sectores, yo considero que se trabaja bien, con la famosa frase "yendo todos para el mismo lado", pero sí existe particularmente con un equipo de trabajo una fricción bastante importante donde mi análisis es que el problema no está de mi lado, sino que del otro porque ese equipo tiene problemas con todos los sectores que se involucre. Es por esto que es el único punto donde el clima laboral no es bueno porque no hay buena relación y es en algún punto donde a mí me termina doliendo porque hace 12 años que trabajo en la empresa y conocer a la gran mayoría de personas y en donde deberíamos trabajar en armonía y no sucede.</p>	
<p>Esta área se divide en dos, donde en una misma jefatura tenemos un roce como antes mencioné y malas formas de trabajar y otro sector donde existe una excelente forma de trabajo, donde además tenemos un vínculo de amistad. Con el jefe de ese sector tenemos un excelente trato, donde si hay un problema se charla, se pone sobre la mesa y se busca la mejor forma de llevar a cabo las tareas y no hace falta hacer ninguna reunión intersectorial para limar asperezas como se plantea hoy en día.</p>	
¿Y donde notas que el problema viene del otro lado y no de tu equipo?	
<p>Porque no hay diálogo. Yo entiendo que cada sector es importante y que cada uno tiene sus tareas, sus responsabilidades y objetivos. Yo interpreto que cuando los objetivos no se cumplen o las tareas se atrasan o incrementan, en vez de buscarle la vuelta para mejorar sus procesos buscan culpables y muchas veces buscan ensuciar al otro sector y estos fueron elevados a la gerencia. Por ejemplo, hay un factor común de que cuando yo no estoy porque me tomé licencia los problemas estallan, donde se ve el equipo más débil y es por eso que aparecen los problemas y con nuestro otro equipo tratamos de que no sucedan. Por ejemplo,</p>	

el gerente pide información sobre cómo se trabajó el día anterior: cuántas instalaciones, cuántos reclamos y que esto se justifique desde el punto técnico de que el día no fue productivo porque tuvieron muchas demoras por parte de nuestro equipo, poniendo en números serían más de 5hs de demora en solución de 5 reclamos. El gerente me viene a pedir explicaciones de por qué mi equipo era lento en la resolución de reclamos y por qué había sucedido eso. Esto también coincide en que en ese momento faltaba el gerente del sector y el jefe que lo sucedió, dio ese mensaje erróneo al gerente general.

Yo ya había buscado la información, había visto las llamadas de ese día y que cuadrilla fue la que hizo el reclamo a nuestro sector pidiendo soporte y de esas 5hs que ellos reclamaban que habíamos tardado solo se había demorado 40 minutos en los 5 reclamos en total. Esperé a que vuelva el jefe del sector y expuse la problemática, charlarlo entre líderes y buscar la mejor forma de solucionarlo.

Buscaron ensuciar nuestra imagen cuando no saben justificar su mala gestión, y es engorroso tener que andar justificando nuestro trabajo porque ellos no hacen su trabajo.

También suelen echarle la culpa a la persona nueva, porque no sabe realizar las cosas, no sabe vender, no sabe resolver el reclamo. Buscan culpables, y esto es algo con lo que yo vengo lidiando hace 12 años.

¿Y nos podrías describir en simples palabras lo que es el clima para vos?

Yo creo que viví el cambio generacional en cuanto a la gerencia. Antes era una empresa muy familiar donde el trato era familiar entre todos y considero que eso se perdió bastante con esta nueva gerencia. Yo creo que hoy en general por cómo se manejan los líderes, el clima fluye; pero tiene sus épocas donde cada líder tiene que empezar a cuidar su “quintita”. No hay límites en cuanto a las acusaciones como la que yo conté anteriormente, como para poner un freno desde un rol jerárquico, y se terminan llegando a esas situaciones. Yo hoy considero que tengo una excelente relación con todos los que lideran equipos, pero principalmente de respeto, pero cada tanto viene ese sacudón donde no sé por qué, pero todos tenemos que dar explicaciones, o tenes que defender y cuidar lo tuyo para que no te quieren “tumbar”

Y hace 12 años estás en la empresa y nos decís que antes era más familiar, ¿qué extrañas de eso?

Antes se trabajaba de mejor forma. A lo mejor tiene que ver con que éramos menos a nivel empresa y manteníamos relaciones más cercanas. Antes nos conocíamos todos, y ahora hace unos días fui al depósito y a muchos no los conocía. Nosotros a nivel técnico estamos muy en contacto con los chicos de cuadrillas, y anteriormente nos veíamos todos los días, nos

saludábamos o nos juntábamos extralaboral. Hoy eso se perdió mucho y creo que lo puedo asociar con la separación de la parte comercial de la técnica (mitre 442 y mitre 1060) y hoy solo tenemos una relación por WhatsApp o llamada.

Es algo también con lo que vengo lidiando: que nos den información sobre quienes están trabajando, quienes no, quienes renunciaron, quien ingresó, etc. Necesito ponerles una cara para saber con quién estoy hablando por WhatsApp. O es parte del crecimiento o es problema mío por no adaptarme al cambio de que somos empresa grande y que terminamos siendo un número, en definitiva.

¿Hay algún cambio que sugerirías para intentar no tener esos roces con el área técnica y mejorar el clima? nos decís que la conversación no es una opción viable porque ya se habló y no funcionó?

Claro, exacto. Conversar no es una opción. El gerente general nos dice que tenemos que hacer reuniones intersectoriales o esas cosas, pero antes les di el ejemplo de que fui con el jefe de la parte técnica por una acusación con una demostración de que era falsa y en vez de tomar lo que yo decía me quisieron tirar otra acusación más, siendo que ya fui al máximo referente del área. Algo que trato de hacer cuando vienen críticas hacia mi sector, es tomarlas como tal, darme vuelta y consensuar si realmente fue así o no. Si fue así a mí me sirve para bajar línea y establecer un nuevo procedimiento para que no vuelva a suceder; y si no fue así, tratar de hablarlo para que no vuelva a suceder, porque se dejan llevar por una versión que les llega que no es la verdad.

Yo pienso que esto sucede desde que el anterior jefe del sector se fue. Creo que ahí falta un referente, una mano dura. Yo creo que hoy las cuadrillas toman partido para lo que consideran y si te tienen que insultar no tienen problema de hacerlo.

Yo tengo excelente relación con todos, no me gusta marcarlo, pero se nota que hay una diferencia en jerarquía donde mínimamente hay que tener respeto con los demás, y esto no sucede porque no hay un referente que baje línea. Está el puesto, pero no llevan a cabo el rol que tienen que llevar. Y acá es donde se diferencia un equipo del otro, siendo que en ese mismo equipo hay dos jefaturas y las dos actúan totalmente diferente una de la otra.

Retomando el tema de la comunicación, ¿cómo la ves a nivel global en la empresa?

Creo que se mejoró, pero hay que seguir trabajando. Hoy venía pensando en que ayer fui a la parte técnica y vi a una persona que yo ya conocía y que es nueva en la empresa y no tengo

recuerdo de que se haya oficializado en los medios de comunicación el ingreso. También sucede lo mismo con las desvinculaciones, no se comunican.

Somos un equipo que está constantemente en contacto y pasándole información a los técnicos. Entiendo que nadie va a actuar de mala fe, pero puede suceder que le demos información a una persona que no trabaja más en la empresa y que esto genere un conflicto.

También pensaba en que se pueda poner cara a las personas en la Gestión Digital. Así como aparece un apartado de los cumpleaños, las vacaciones, que aparezca un lugar que se llame EMPLEADOS y estén ahí todos los datos de los empleados de la empresa: rol, puesto, info de contacto. Lo digo porque a veces sucede que tenes que hablar con alguna persona de otra área y solo tenemos el mail y capaz que no lo usa tanto o necesitas comunicarte enseguida con esa persona.

Pero con la implementación de la plataforma se está comunicando mucho más.

Hay veces que las decisiones de no comunicar algo es por decisión de la gerencia, pero el radio pasillo va a existir siempre.

Yo creo que todo se debería concentrar en la Gestión Digital y listo, porque es claro y conciso. No bajar la comunicación a cada líder y que este se encargue de bajarla a sus empleados porque se termina perdiendo parte de la información.

¿Y en tu sector qué herramienta utilizan para comunicarse?

WhatsApp más que nada. Como te decía, somos 3 equipos técnicos, con 3 jefaturas. Yo tengo mi grupo de WhatsApp con mis 4 chicos y luego tengo un grupo con los otros dos líderes de la jefatura y a su vez un grupo donde estamos todos.

El mail siempre lo usamos para coordinar reuniones virtuales o cosas que requieran más formalidad.

¿Y la comunicación es la misma tuya para con ellos como la tuya con el gerente general?

Hoy en mi equipo somos 4 personas. Con dos de ellos tengo una relación de amistad por fuera de la empresa pero que se formó acá adentro y con los otros dos chicos tengo una excelente relación, pero no tanto así de amistad por fuera del trabajo. Cada uno tiene situaciones personales y que traten de verme como un amigo y no como un jefe, eso es lo que me gusta transmitirles confianza y que soy una persona a la cual le pueden contar cualquier cosa.

Si lo que buscamos es que es crítica la función del rol. Un error o un click mal puede tumbar miles de servicios y donde tratamos de transmitirles que somos humanos y todos cometemos errores. No vamos a la mano dura, somos muy flexibles porque hasta yo cometí errores, pero mi objetivo es que tengan confianza para decirme las cosas.

Lo mismo para con el grupo de la oficina de ayuda. Justo ayer uno de los chicos sin querer reinició un equipo de fibra de sunchales y dejó a toda la ciudad sin servicio. Cuando veo la gestión del equipo, obtengo información de las personas que estaban manipulándolo, me acerco a la oficina de ayuda y ya me di cuenta con su actitud quien había metido el dedo. Me mostró el procedimiento que había hecho, lo que había tocado sin querer y lo único que me salió decirle en el momento fue “Gracias por la información. No pasa nada, yo lo hice y puede volver a suceder”. Yo no necesitaba saber quién fue, pero sí necesitaba saber que fue un error humano porque si llegaba a ser un error de equipos nos genera una sobrecarga laboral inmensa, donde ya ha pasado, y debemos trabajar muchos días y muchas horas y nosotros no queríamos volver a pasar por lo mismo.

Quise transmitirles eso siempre, que pueden confiar, que pueden contarme y que no va a pasar nada, que los errores pueden pasar.

A nivel gerencial es distinto porque no me encuentro en una situación de amistad por así decirlo. Si tuve una situación de un problema personal que no tuve inconveniente de comentárselo, me costó por una cuestión mía de ser cerrado y no querer exteriorizar la sensibilidad, pero consideré que él tenía que saber la situación porque estaba afectando mi situación laboral; pero no veo esto para contarle cualquier situación.

Si me ha demostrado confianza en alguna situación, pero no termino de sacar la ficha si fue 100% real o si fue una actuación porque no termino de conocer a la persona, solo lo veo como mi jefe. Tampoco veo que él sea una persona abierta que te permita conocerlo.

Si me lleva a esto de no contarle cosas de la diaria porque cuando tuve un problema, en vez de tratar de solucionarlo de raíz muchas veces vi que se mira para el costado y no se hace nada. Se ocultan los problemas cuando en verdad existen y más cuando conversas entre distintas áreas.

Siempre la comunicación es con respeto, nunca hubo una situación en la que la comunicación no fuera así.

¿Y notas algún aspecto más que se debería mejorar en la comunicación?

Yo creo que las reuniones intersectoriales son la mayor pérdida de tiempo. Nosotros estamos al palo siempre, y si vos vas a ese tipo de reuniones y ves que no hay ninguna reacción o ningún efecto, para mí terminan siendo una pérdida de tiempo.

Si podría existir una reunión donde esté capital humano como mediador o cuando pasa algún conflicto.

Pero para poner de ejemplo, uno de los técnicos de san Carlos que hace tiempo está en la empresa el cual tiene un carácter, un temperamento muy fuerte y que, si justo ese día se levantó cruzado y no le diste la respuesta que vos le tenías que dar, te insulta. No está bueno y no es cómodo. Yo no le doy importancia y si se lo tengo que devolver se lo devuelvo, pero hay chicos de mi sector que ante esta situación se asusta y se “apichona”.

Esta situación la elevé a la gerencia general, quien vos esperas que te de algún tipo de solución y no pasa nada. Entonces es adaptarte a eso, eso es lo que genera ruido y conflictos intersectoriales. Todos te dicen “Y, pero es así”, y no, no debería ser así, está en el trabajo y más cuando uno siempre trata de tratar al resto con respeto.

Otro ejemplo es que hay un proyecto bastante importante de la empresa que está por salir, somos pocos los que estamos en tema. Obviamente los que estamos en tema somos los de mesa de gestión, pero la información es tan grande que se necesita a otras personas que estén en tema y no se comunica. Por ejemplo, debíamos comprar la electrónica, el sector de compras debía encargarse de eso. Yo no puedo andar mintiendo acerca del destino de la compra del equipamiento. Yo armo la ingeniería, todo el despliegue de la obra, pero se necesita que la gerencia de compras baje línea de que va a llegar X pedido y que se tiene que aprobar. Yo no puedo estar atrás dando explicaciones porque es algo que no me corresponde. ¿Qué termina sucediendo? Se filtra la información y se genera el radio pasillo. Pero todo esto sucede por una decisión inentendible de la gerencia de que la información se quede en un lugarcito chiquito. A medida que va surgiendo el negocio, uno necesita involucrar a más personas. Yo termino perdiendo tiempo en dar explicaciones a otro sector de por qué se debe autorizar una compra que no estaba estipulada y cuando a mí no me corresponde dar esa información.

¿Cómo describirías a tu líder? En tres o cuatro palabras

Lo voy a dividir en dos gestiones, antes y después del nuevo gerente general. Antes tenía otro rol donde no tenía mucha influencia, era un operador más. Antes estaba en la parte de la Oficina de Ayuda, después pasé al equipo de soporte y ahí no era inalcanzable la gerencia general, pero tenías varios filtros en el medio primero. Hoy con el gerente general yo me encuentro en un rol donde él es mi jefe directo y además estoy en una edad más madura porque antes cumplía mi horario y me iba y puedo entender cómo se maneja la persona.

Del anterior gerente veía, que hoy lo empezó a hacer el nuevo gerente, que recorre los sectores y saluda a todos los empleados.

Con el gerente general me pasa que noto cierta contradicción con sus mensajes porque primero da una información y después otra. También es una persona que se puede llegar a molestar si vos no opinas lo mismo laboralmente.

Algo que nos costó mucho de ser simples operadores a liderar los equipos es que es un buen negociador y que bueno, muchas veces nos termina exponiendo. Eso a mi particularmente no me gusta.

Si puedo decir, no sé si 100%, que es una persona que me transmite confianza. Si puedo destacar que es una persona que te va a escuchar si tenes un problema.

Un ejemplo de las contradicciones que decía, una pavada, es que él nos delegó y nos dijo que nos sintamos en confianza de tomar decisiones sin tener que consultarle. Hicimos un movimiento de la mesa grande donde todos nos sentamos para trabajar. La vio y no le gustó. A la semana volvió a pasar y nos dijo “ah, me gusta cómo queda”.

Si me va a dar la libertad de tomar decisiones, quiero que me deje hacerlo y en todo caso equivocarme. O tomo decisiones o no tomo decisiones.

Yo considero que de los errores se aprende. Si no me deja tomar decisiones en esas cosas, no voy a poder tomar decisiones en otras cosas.

¿Y vos cómo te describirías como líder?

Cada uno tiene sus días, pero trato de ser como soy afuera acá adentro: amistoso, alegre, hacer chistes. Obviamente tengo mis límites y tengo que poner límites con los chicos. Aprendí a diferenciar lo personal de lo laboral, pero es algo que me cuesta mucho.

Antes llegaba malhumorado, no transmitía buenas energías. Es algo que intento cambiar, tratar de separar lo personal de lo laboral para así sentirme mejor y crear un buen clima de trabajo.

También trato de generar confianza con mi equipo, darles el espacio y la libertad para que se expresen. Dejando de lado lo técnico, el 100% de la tarea diaria. Trato de darles ese espacio para que puedan liberarse, contar, etc.

Creo que es algo normal de los técnicos que somos cerrados y nos cuesta. Es una oficina grande donde somos varios y a veces les da vergüenza decir algo por miedo a que crean que es una burrada.

Algo de lo que fui aprendiendo es ser más perceptivo, de analizarlos, de observarlos para así entender por qué reaccionan de una manera y a veces de otra.

Creo que es algo que adquirí gracias al jefe que teníamos antes porque él nos estuvo preparando para un puesto de líder. Éramos 4 en su equipo de los cuales 3 somos los jefes ahora de cada área.

¿Consideras que es un desafío trabajar con personas de diferentes edades?
A mi particularmente, en mi equipo me costó en un principio la relación con una de las personas por el hecho de que tiene 6/7 años más que yo. Me costaba tener que darle órdenes a una persona mayor que yo o llamarle la atención por alguna situación.
Por otro lado, tengo otro de los chicos que es muy cerrado, muy tímido. Cuando se incorporó al equipo, la tarea que le di a los otros 3 del grupo era que intenten generar que se suelte, que podamos contarle un chiste y lo entienda y se ría. Hoy en día está un poco más suelto, me cuenta sus problemáticas gracias a que yo generé la confianza para que lo haga.
Creo que primero tengo que educar a los chicos laboralmente y después técnicamente.
Con los otros dos jefes no tengo ningún inconveniente a nivel liderazgo, si por ser un poco más introvertido me cuesta dar mi punto de vista. Entre ellos dos hay más asperezas, chocan un poco más y a veces me encuentro en una situación de no saber para qué lado tengo que estar, me encuentro en una encrucijada que no sé cómo resolver. Debo velar por lo que yo considero, pero por miedo a cómo reaccionen no opino.
¿Utilizas alguna otra herramienta para generar confianza en tu equipo de trabajo? además de lo ya comentado.
Darnos el espacio de hablar en privado capaz que va más asociado a habilidades técnicas y laborales, porque a veces piensan que lo que quieren decir o preguntar es una pavada y que los demás del equipo se le van a reír.
También usamos esos espacios de privacidad para tratar temas personales o que tienen algún conflicto con sus compañeros.
Buscamos volver siempre a las bases junto con las demás áreas para generar vínculos, como comer un asado o juntarnos por fuera del trabajo.
Hace mucho trabajas en la empresa como nos comentaste, que trabajas con personas de diferentes edades. ¿Cómo ves el trabajo en equipo?
Con uno de los sectores nos llevamos super bien, pero porque compartimos muchas de las tareas. El otro sector se encarga exclusivamente de la parte del servicio de televisión entonces no nos relacionamos 100%.
Si lo que siento es que el jefe de este sector a veces busca soltarse un poco de nosotros dos y querer marcar su camino como alguien independiente hasta que le surgen los problemas. Ahí vuelve y somos un todo para resolver los problemas.
Con el otro supervisor sé que eso no pasa porque trabajamos mucho en equipo. No hay una lucha de egos porque sabemos que el resultado es por y para la empresa.

El último tópico es la brecha generacional. Cada generación tiene sus características, ¿cómo es para vos trabajar con ellos?

Yo creo que la dificultad la pone uno cuando vos te adaptas al cambio. Yo arranque a los 18 acá, tengo 31 recién cumplidos, y no sé cuántas personas conocí y traté.

En cuanto a mi equipo, uno de ellos tiene el NO fácil (cuando vos le pedís hacer algo, cambiar algo) hasta que vos le demostrás que puede ser un SÍ, o que él se haya tomado su tiempo de que puede ser un SI, se accede y se puede trabajar juntos. Esto al principio me costaba porque eran todos no, no quería hacer tales tareas. Vos le traías una propuesta o una modificación y no quería saber nada de eso.

Los otros chicos se adaptan mucho a la forma de trabajar que tenemos en la empresa. Siempre están predispuestos.

Yo trato de ser flexible con ellos porque sé que el día que los necesite ellos van a responder. Sea a la madrugada, a la noche o durante el día.

Ahora incorporamos pasantes de la escuela técnica para que hagan sus prácticas profesionalizantes y lo que yo noto es que llegan tarde y para ellos están en horario. El primer día uno de los chicos se quedó 1 hora después, de la emoción. Después de algunos días la emoción pasó y ya no se quedó más tiempo.

Los tenes que empujar, le tenes que dar las cosas, no saben resolver solos, entre otros. Ellos necesitan tener todo resuelto.

Uno de los sectores con los cuales tenemos más relación y más contacto es la oficina de ayuda. Si hay un sector en el cual se buscan perfiles internos para nuevas vacantes en nuestro sector, es el de ODA. Han pasado situaciones en las cuales no quisieron pasar a trabajar a nuestro sector porque nuestra parte del monitoreo de red es la parte de guardia y mis chicos se llevan 1 vez al mes un celular donde le llega una alarma y tiene que activar (sea la hora que sea) y me pasa que ellos no quieren pasarse a nuestro sector para no tener esa responsabilidad. Buscan llegar, trabajar las 9 hs y que si llega un problema no tener que solucionarlo o hacerse cargo.

Ahí si veo una tendencia marcada. Los invitamos a pasarse, a que crezcan porque vemos que se desarrollan super bien donde están. Solo preguntan cuánto vamos a pagar, comparan los sueldos, las guardias y no lo toman. No buscan crecer en cuanto a conocimiento.

En su momento también tuvimos dos chicos que arrancaron las pasantías con nosotros y hoy en día conforman el equipo de Sistemas. Uno de ellos es super proactivo, rápido y resolutivo. El otro, es un chico que no sabe qué hacer, tiene miedo, no quiere asumir responsabilidades,

le tienes que explicar 10 veces las cosas, hablaba más que el otro chico, pero era demasiado introvertido.

La gente más chica se anima a los cambios, que cada 2/3 años cambian de trabajo y van por nuevos desafíos.

En la ODA existe una mano dura, porque cuando yo estuve en ese sector fue ella la que me educó laboralmente. En otras áreas eso no se ve y todos te pasan por arriba.

Antes yo tenía como máximo 3 llegadas tarde y en una brecha de 5 minutos. O si pasabas esas 3 llegadas tarde te suspendían del trabajo.

Los viernes hacemos home office, un beneficio que tenemos en la empresa y uno de los chicos que estaban en mi sector siempre se quedaba dormido. Yo religiosamente a las 8 de la mañana los días viernes pongo “Buen día” y todos me respondían menos esta persona. Veía que se conectaba/logueaba a las 10 de la mañana, que no se levantaba a horario como el resto.

Por último, quiero agregar que este espacio está bueno para poder generar confianza, de escucha. Hace muchos años que no se hace una encuesta de clima laboral.

ENTREVISTA N.º 9	
Fecha	8 DE JULIO
Año	2024
Dando comienzo a la entrevista ¿Cómo es para vos el clima de trabajo? Teniendo en cuenta que el clima es un todo.	
<p>Bueno yo voy hablar más de mi parte sectorial, yo creo que la empresa está bien organizada tienen muy bien divididas lo son los sectores y creo que la relación es buena con todos yéndonos más para el lado de que somos amables con todos, pero partiendo de una comunicación me parece que ya es un tema aparte. En mi sector me siento muy cómoda y sé que puedo hablar de temas que yo quiera y de los que me sienta cómoda.</p>	
<p>Después tengo la ventaja de tratar con todos los sectores de la empresa, por una cuestión de información y de recopilar datos y siempre el trato fue bueno y hay predisposición de ayudar al otro.</p>	
¿Y si tuvieras que describirlo en pocas palabras?	
<p>Bueno, confortable, apto para hacer que la empresa fluya. No es un lugar que decís “acá no puedo trabajar”. Es un muy buen clima entre los distintos sectores.</p>	
¿Y ves mejorable a ese clima? Es decir, algo que vos encuentres y digas acá “podemos hacer otra cosa y así vaya de mejor a excelente”	
<p>Si, para mi hay muchas cosas que mejorar, sobre todo en la comunicación. Hay muchas cosas que no se ven, por ejemplo, cuando voy a un sector puntual ellos ven y lo toman como que vas a atacar, pero en realidad no, solamente voy a hacer mi trabajo para que todo funcione mejor todos los días.</p>	
<p>Y también sucede, de que hay sectores que no se enteran de los nuevos proyectos comerciales o de lo que se está haciendo, para mí también se debe mejorar ese lado de la comunicación para que todos estemos en línea sobre lo que estamos trabajando.</p>	
Y de ese objetivo del cual hablas, ¿está bien comunicado?	
<p>Está bien bajado de línea, pero a mi parecer la comunicación después se queda en cada gerente o referente del sector del cómo y qué va a comunicar y también a veces sucede de que te preguntas por que X sector tiene que saber lo que hago yo, y es porque todos pertenecemos a la misma empresa.</p>	
Hiciste mención anteriormente que sueles tener “roces” con algunas personas ¿con ellas directamente no hablas?	

No no, el roce solo fue una vez y luego nos sentamos a charlar para buscar objetivos en común y que todos apuntemos hacia el mismo horizonte.
¿Crees que eso se da por falta de comunicación o distintas formas de trabajar?
Formas de trabajo, por ahí yo lo veo en mí y en los de mi edad de que somos mucho más abiertos, flexibles, un “tiro al aire”. Y a veces lo veo en otros que son mucho más lineales y que necesitan que las cosas sean de una forma porque están acostumbrados a ello.
Yendo a otro tópico, antes nos hablabas de la comunicación, que notas que esta es un punto aparte ¿como ves la comunicación a nivel empresa?
Mejorable.
¿Y en que lo ves?
Como te dije, yo tengo la suerte de tener un puesto que se relaciona con todos los sectores y eso me da pie a ver la comunicación general de Wiltel, un claro ejemplo es que nosotros trabajamos con indicadores los cuales deben de estar todos los meses listos, nos sucede que se implementa un nuevo sistema del cual no estábamos al tanto y eso implicaba más y nuevos indicadores, lo cual retrasa aún más nuestro trabajo.
¿Qué herramienta es para vos la mejor para tener buena comunicación interna?
Actualmente la gestión digital que estamos usando para mi es la más completa, pero también depende en que cada uno vea esa información que se está enviando.
¿Y consideramos que los canales son suficientes?
Si, tenemos las herramientas para comunicarnos.
¿Cuál es el canal o medio de comunicación que mayormente es utilizado por vos?
Acá dentro de la empresa utilizo WhatsApp y correo electrónico, pero bueno tampoco creo que sería ideal tener un grupo de WhatsApp masivo de todos los que trabajamos en Wiltel.
¿Y tú comunicación es la misma con tus pares que con tu superior? ¿Tienes la misma confianza?
Si, salvo una persona de nuestro equipo que directamente no la trato porque no me gustan sus formas de comunicarse. Y con mi superior tengo toda la confianza para comunicarse, pero es porque ella lo permite y está abierta siempre a la escucha.
Hicimos mención de tu superior ¿me lo describirías en algunas palabras?
Para mí es una jefa que te escucha siempre, ya sea para lo laboral o vida personal de cada uno, es muy predispuesta, si tienes alguna idea te la toma. Está siempre buscando nuevas ideas o jornadas para hacer en equipo y así mejorar el clima día a día entre nosotros.
¿Y qué acciones destacas de tu superior?

Siempre está incentivando y motivando en tu trabajo y cuando lo terminas siempre te felicita y eso está bueno.

¿Hace cuánto tiempo trabajas en witel?

2 años

¿Y ves igual a witel a cómo ingresaste?

Vamos creciendo, de a poco, pero vamos.

Hace un momento nos comentabas que tu puesto se relaciona con distintos sectores de la empresa, ¿cómo es el trato con cada uno de ellos y tu equipo?

El trato es muy bueno con todos, siempre que tengo dudas o necesito ayuda jamás recibí un no por parte de ellos. Todos tienen buena predisposición. Quiero que todos tengan en claro que yo nunca voy a remarcar el error, sino que voy a orientar para que todos vayamos por el mismo objetivo.

Y yéndonos para el último tópico, cuando vas a trabajar en otras áreas ¿cómo ves esa convivencia con personas de diferentes edades?

Por lo menos siempre que tuve que ir hacer un informe que demanda mi trabajo, nunca recibí ni tampoco vi un trato distinto, pero a veces me sucede que necesito un reporte en formato Excel y me lo envían en Word, pdf o hasta a veces incluso impreso. Y yo estoy acostumbrada a utilizar la compu y tener que transcribir, me lleva mucho más tiempo, es decir me atrasa.

¿Y vos crees que es un desafío esa convivencia?

Si, es un desafío.

¿Y cómo describir a cada una de esas generaciones?

Si, por ejemplo, existe la generación baby boomer o generación X que ya vienen estructurados y tiene una sola forma de trabajar, pero también existen aquellas que si les interesa aprender más y nuevos sistemas. Luego tenemos a la generación Y, que, si bien siguen siendo un poco estructurados, están abiertos a nuevos cambios, y por último estamos los de mi generación, que somos la Z, bueno que decirte, me parece que un poco despistados somos, también flexibles, siempre buscamos como o con que simplificar el trabajo que te lleva 10 pasos hacerlo en 3.

ENTREVISTA N.º 10	
Fecha	10 DE JULIO
Año	2024
¿Para empezar, nos podrías describir cómo es para vos el clima de la empresa?	
Ahora que estoy en contabilidad mucho mejor, porque cuando comencé de pasante en cobranzas no la pase tan bien, al principio porque era mi primer trabajo, tolerar algunas cosas, también son metodologías de trabajo diferente y me di cuenta cuando ingrese al otro sector donde hay mucho más trabajo en equipo.	
En mi actual sector tranquilamente puedo levantar la mano y decirles a mis compañeros no llevo, no lo sé hacer, tenemos instructivos de todo, y todo esto no se tenía en el anterior sector y sumado a esto que le faltaba coordinación.	
¿Y a nivel empresa como es para vos el clima de trabajo?	
Creo que bien, lo que sí me parece que falta un poco de comunicación entre los sectores. Sobre todo, lo veo en contabilidad, porque nosotros necesitamos y dependemos de otros sectores para poder seguir haciendo nuestro trabajo.	
Vos entraste en pandemia, ¿cómo fue trabajar para vos en ese contexto?	
Si, entré en diciembre del 2020, éramos dos burbujas, veníamos día por medio y durante 6 meses conocí a la mitad del grupo.	
Y luego del contexto de burbujas y que volvió todo a la normalidad y conociste a la mayoría ¿cómo te sentías?	
Fue raro, porque volví a seguir desarrollándome en el puesto hasta que me recibí y me ofrecieron otro el cual acepté. El cambio me fue raro en el sentido de que yo venía de una mirada más financiera a una impositiva, pero dentro de todo me sentó bien el cambio porque me sentía a gusto con la compañera que me tocaba, lo cual en el otro sector no me pasaba.	
Y ante situaciones imprevistas como la ausencia de tu compañera ¿cuál fue tu reacción? ¿tuviste miedo de pedir ayuda?	
La verdad que no tuve miedo en pedir ayuda, ya que mi actual supervisora me dijo en un momento “lo que se puede se puede y lo que no se podrá hacer en otro momento o lo resolveremos en la marcha”, así que eso me generó un poco de tranquilidad.	
Entonces se podría decir que el clima actual es mucho mejor que el antiguo... ¿Y si me lo tuvieras que describir en pocas palabras? ¿Qué me dirías?	

Es participativo, se permite la libre expresión, tienes libertad de expresar cómo te sientes...
¿Y a nivel empresa? ¿Cómo lo ves?
Mejoró muchísimo, luego de pasar por varias gestiones, la última y actual gerente de administración y finanzas logró la forma de ordenar y hacer que las cosas marchen de mejor manera tanto productiva como entre nosotros.
Ya que lo mencionas, ¿me describirías a tus superiores?
Una de ellas busca integrar a todos, busca un grupo unido, intenta siempre resolver, es alguien que va más allá y le encanta saber por qué y para que de las cosas que hacemos en el día a día, es buena compañera.
Y de mi otra superior, ella vino a poner orden, tiene objetivos claros y busca que entre todos los alcancemos.
En un momento haces mención a la implementación de un sistema nuevo, como fue para vos esta nueva implementación? ¿te costó?
No, la verdad es que yo le agarre la mano al primer momento en que comenzamos a usarlo, si bien había cuestiones que no se comprendía del todo, siempre había una compañera en la cual apoyarse y confiar en que iba a explicártelo. Lo que sí, mi antigua compañera, que ya es una persona mayor, al tener distintas formas de trabajar le costó más el tener que adaptarse a esto, fue complicado, pero me parece que estas generaciones se adecuan más lento a lo nuevo.
Y en toda esta nueva implementación, teniendo en cuenta que a algunos les costaba más que a otros, ¿ellos pedían ayuda?
Si, al principio fue complicado para todos en general, pero a mis compañeros un poco los frustraba, les costó más, pero por lo menos se dieron cuenta de que necesitaban ayuda de los demás.
Bueno, yéndonos al otro tópico que es trabajo en equipo y teniendo en cuenta todo lo que nos comentas de tu actual equipo, ¿nos podrías comentar como fue en principio trabajar en equipo?
La verdad yo no sabía muy bien cómo era el ambiente laboral en un trabajo y había cosas que no entendía, como por ejemplo cuando se reaccionaba de una manera cuando se pedía ayuda, también había días que no existían estos problemas, pero yo creo que faltaba comunicación, unificar un acuerdo donde todos se basen en él.
Bien, y también nos menciona que la comunicación con otros sectores era complicada. ¿esa comunicación es complicada aún? digo se puede dar por falta de entendimiento de los nuevos sistemas, o bien porque no se comprende lo que se busca...

Yo creo que nuestro problema viene más por el lado corporativo y sé que se manejan por objetivos entonces esto hace que ellos tomen más atención en el vender y no en que las cosas que se vendan y comercialicen se hagan de la forma más ordenada posible, ya que luego eso a nosotros nos atrasa el trabajo, y al momento de comunicarnos algo se rompe ahí.

Lo mismo pasa con las sucursales, ellos cuando se atrasan en presentar alguna que otra documentación, esto luego nos atrasa nuevamente a nosotras, y no es porque lo queremos tener ya todo, sino porque nuestro trabajo viene de la mano con fechas de vencimientos y sino no son presentadas al momento genera complicaciones monetarias.

ENTREVISTA N.º 11	
Fecha	24 DE JULIO
Año	2024
Para comenzar, ¿cómo describirías el clima de trabajo en la empresa?	
<p>Te voy a dar mi punto de vista y mi apreciación, que trato de que sea lo más certera y específica porque considero que el bienestar de la gente dentro de una empresa es super importante. Que la gente se lleve bien y que sea colaborativa, que esté a la expectativa de las necesidades de los demás integrantes de la empresa. Para mí el clima es muy bueno; hace un poco más de 4 años que estoy en la empresa y fue lo primero a lo que le puse foco.</p>	
<p>Desde que ingresé hasta ahora, hubo muchos cambios. Algunas personas se fueron y otras hicimos que se vayan porque no eran buenas para la compañía; como también se fue gente muy valiosa que me hubiera gustado que no lo hiciera. Considero que esos cambios, además de mi perfil y mi forma de gestionar que se está apoyando constantemente en la gente, fue lo que ayudó a que el clima mejore. Soy de armar reuniones gerenciales todos los jueves de todas las semanas de todos los meses, donde las personas se van soltando y yo me voy interiorizando con las realidades de ellos, siempre y cuando me den el espacio.</p>	
<p>Considero que debe ser por mi historia y por cómo me forme, cómo llegué a distintos puestos gerenciales y como crecí a que hoy tenga un ojo muy especial en esto. Se cómo trabaja el recurso, se cómo está el ambiente laboral dentro de la compañía.</p>	
<p>Yendo a lo concreto, considero que hay muy buen clima. Sacando algunas cosas puntuales en sectores, el clima es muy bueno. En base a lo que veo en la gente, a lo que percibo, a lo que escucho (porque soy de escuchar y de prestar mucha atención).</p>	
<p>Siempre tengo la puerta de mi oficina abierta, lo cual me permite escuchar el sector. Soy de caminar, de ir a los distintos sectores, de ver como están, de hablar con la gente. Y aunque parezca que paso y que es un saludo, por mi forma de ser y mi percepción voy mirando un montón de cosas: estado de ánimo, caras. Después me acerco y les pregunto o le pregunto al jefe si le pasó algo. Por eso digo que el clima es muy bueno: por lo que escucho, por lo que veo en la gente y por lo que puedo percibir desde mi ingreso hasta ahora.</p>	
<p>Antes había sectores que eran muy callados, si no terminaban a tiempo no hablaban, etc. Hoy trato de buscar el problema y la solución y tratar de que ese problema no se repita. No de buscar un culpable.</p>	

Veo el cambio porque vi gente que se fue, veo los climas de los sectores por más de que no haya una encuesta de clima propiamente dicha.

¿Y cómo notas los climas de las diferentes áreas?

Al principio había desconocimiento de quién era yo, de que podían decirme si hacían un chiste, si se reían o comentaban algo. No es el servicio militar, pero se tiene que trabajar y en un buen clima laboral. Tienen que tener un momento de distracción, de risas. Yo cuando entré no notaba eso, había gerentes en los diferentes sectores que fomentaban todo lo contrario.

Me gustaría tener datos duros como los de la encuesta para ver si lo que yo percibo está bien o no.

He tenido buenos mensajes de gente del depósito: “Gracias por escucharnos”, “Gracias por pensar en nosotros”, muchos me escriben directamente.

¿Y en las sucursales? ¿Cómo notas en las sucursales el clima de trabajo?

Siempre hay que tratar de que la empresa sea un todo. Que después esté compuesta por sucursales es bueno porque se habla de un crecimiento. Uno tiene que transmitir y hacer lo que se hace en casa central, replicarlo en los demás lugares.

Este año hicimos la presentación del plan 2024 y el balance del año pasado y trajimos a los técnicos a la sala de reuniones en diferentes grupos donde se le contaban los objetivos de la compañía, de lo que íbamos a hacer, etc. Creo que esa es la manera de incluirlos en el proyecto que tiene la compañía.

Que no crean que el plan que uno tiene solo lo sabe el gerente y los accionistas. Si no aportamos nuestro granito de arena no se cumplen los objetivos.

Creo que pasa por ahí, pasa por incluirlos y contarles hacia dónde va la compañía, que tienen que aportar para que la empresa funcione. Es difícil saber la realidad de todos, pero si se puede hacer todo esto para incluirlos, las comunicaciones que haya las compartimos, etc. Tienes que replicar lo que estás haciendo con la gente que tenés más cerca, con las sucursales más lejos. No importa la distancia. Tienes que preocuparte por ellos, preguntarles qué necesitan, si están bien, si tienen todas las herramientas para trabajar. ¿Cómo hacerlo? Con las reuniones comerciales, que vean que estamos cerca, etc.

Siempre va a quedar una distancia, pero hay que achicarla.

¿Tienes alguna recomendación de algo que se podría mejorar?

Si, siempre hay.

¿Nos darías un ejemplo?

La encuesta de clima te abre un montón de puertas, de las que percibía y las que no. Te das cuenta de que cosas le prestan atención los empleados, algo que para vos puede ser secundario, pero para ellos es importante. También tenés que involucrar a las personas y buscar la mejora continua. Es imposible que solo el equipo de gerentes logre algo si no tiene la participación y la opinión de todos los integrantes de la compañía.

¿Y crees que llegaste al clima ideal?

Creo que nunca llegas al clima ideal. Siempre va a haber algo que falte o que el recurso no se adapte o necesite más cosas. Vos tenés que tener claro cuáles son los valores y cuáles son los objetivos de la compañía y tenés que tomarte el tiempo para hacer un seguimiento y una docencia de eso permanentemente. Tienes que seguir yendo a los lugares, ver que necesitan, que les falta, que comentario escucharon. No te tenés que dar por relajado porque llegaste al ideal. Tienes que estar siempre haciendo. El clima hay que trabajarlo permanentemente.

¿El personal de la empresa tiene confianza en abrirse hacia vos?

Si, pero yo creo que también es porque doy pie a que eso pase. Cuando se toman licencia un día y me dicen que es por una cuestión personal, mi respuesta es que si y le preguntó si se siente bien, si tiene un problema familiar. Lo llevó a que me cuente. Le pregunto si tiene con qué ir, si tiene dinero para llevarlo, si necesita mi ayuda para algo. Los llevo a que me cuenten y luego no es que queda en eso. Después les preguntó cómo salieron los estudios, que le dijo el médico, como salió todo.

Tengo la capacidad de acordarme y de utilizar mucho la agenda para anotar todas las cosas. El WhatsApp también te permite la cercanía para saber cómo salió todo.

Parte del acercamiento es eso, que cuando me entero de algo no lo dejo pasar. Como pasó hoy justamente, que me solicitaron aprobar un anticipo por una cuestión familiar. Pero ahí no terminó lo mío. Me senté con el jefe de esa persona y le pregunté si sabía a qué se debía el viaje, si tenía vehículo para el viaje, etc. Me interiorizo, pero no en el problema, sino en si puede resolverlo.

Uno tiene que preocuparse por los empleados y fomentar que los jefes también lo hagan, porque el día que uno necesite un favor esa persona va a estar ahí.

También buscar algo que para la empresa no le signifique tanto costo o esfuerzo, pero para el empleado sí; como lo son las horas wíltel, las licencias extendidas que agregamos.

Yéndonos para el tópico de liderazgo, ¿cómo te describirías como líder?

Siempre me vi como líder. Tengo claro hacia dónde vamos, cómo trabajar con el equipo, tengo las políticas de la compañía claras y me interiorizo en el rubro. También siempre traté de armar un estereotipo de persona donde solo haga las cosas buenas que yo aprendí y lo que no estaba bien, no hacerlo. Básicamente tratar a la gente y mirar a la gente como quienes me guiaron a mí. Escuchar a las personas es otra característica porque yo sin las personas no podría hacer nada.

¿Y en los líderes o gerentes de las demás áreas hay alguna característica que vos destaque?

Son diferentes entre ellos, pero creo que la responsabilidad, el compromiso con el objetivo que tenemos como empresa, la función y el rol que cada uno realiza para que eso se cumpla es el común denominador que tienen todos.

Después hay personas más estructuradas y otros más del compañerismo, donde si tenés que identificarlo dentro del grupo te cuesta saber quién es el jefe o quien es el que lidera, pero en su inteligencia y en su manera después de trasladar la información son perfectos ejecutores. Capaz no llegaron a ser grandes gerentes, pero en la función que están cumpliendo son perfectos. En el NOC son todos diferentes, donde les cuesta un poco más por el rol que venían haciendo de pares con los chicos. A ellos les hace falta separarse un poco de los compañeros que tienen al lado y aprender a liderarlos. Para mí solo les hace falta eso que te da el tiempo en gerenciar, que hay algunas cuestiones que tenés que separarte del resto, pero no digo de perder el amiguismo. No se puede estar todos los días juntos porque fomentas una relación que en determinado momento cuando tenés que marcar un rumbo es muy difícil cruzar esa línea.

¿Y en el día a día existe una comunicación fluida con los gerentes y superiores de las diferentes áreas?

Si, muchísimo. Tenemos mucha comunicación, demasiada. Yo percibo en las diferentes reuniones y también tiendo a hablarlo, que al estar muy cerca de ellos no se permiten resolver los problemas o tomar las decisiones por ellos solos. Capaz al meterme yo mucho por no conocer el rubro de las telecomunicaciones generé que me pregunten todo, con aciertos y con errores, pero me preguntaban.

Todos tienen confianza porque en algún que otro momento vieron cómo resolví yo un problema que tuvieron o como lo seguí hasta quedarme tranquilo de que se cerró.

Yo todos los días miro los reportes de gestión, miro mi indicador financiero, la cantidad de reclamos que faltan, cuánto vendimos, como venimos con los objetivos, etc. Mi comunicación es permanente.

Ahora estoy en la etapa de soltarlos un poco y que tomen más decisiones porque antes me consultaban mucho todo.

Sabemos que cada gerente tiene una edad diferente a la otra, ¿cómo percibes su forma de trabajar?

Yo creo que es diferente. Sin duda el resultado es parecido o el mismo más allá de que cada uno tiene actividades diferentes. La metodología si es diferente. Los que son de generaciones más jóvenes tienen una manera de proceder diferente, de agendarse diferente, de tocar determinados temas en orden de importancia diferente; y el resultado es el mismo. Como por ejemplo la gerente de administración y finanzas o el gerente de sistemas que ya está por jubilarse, tienen una metodología más ordenada, de conocer de todos los rubros, organizados.

¿Y notas que hay comunicación entre los equipos de trabajo?

Entre supervisor y equipo si noto que hay comunicación, entre equipos notaba que no lo había. Les propuse un trabajo que yo hice en otras empresas que son las reuniones intersectoriales. Las habían empezado a hacer, después las dejaron y le pedí a Recursos Humanos que actúe de intermediario. Eso les permitía saber las prioridades de los sectores para la entrega de información o para trabajar mejor en equipo

¿Y cómo notás la comunicación entre el equipo? siendo que hay varias personas en la escala jerárquica antes de que la comunicación llegue a la base operativa

Si, se nota cuando son varias personas que tienen que hacer la bajada de información y en el medio se pierde, en algún momento se dice y no se le presta atención o no le hacen el seguimiento correcto. Un ejemplo es que no bajan en la aplicación los equipos en stock para ver si compras tiene que pedir o no en base al stock que les figura. Esto es super importante y se hizo una bajada de comunicación para que hagan el seguimiento adecuado. Si esto no funciona deben buscar otra opción, hacerlos acordar al final del día, cuando les devuelven las llaves de los autos, etc. Creo que es el seguimiento el que falla. No falla solo por desidia de la gente sino también porque tenemos muchos proyectos y mucha expansión de la empresa que también es bueno. Hay muchos temas abiertos entonces cuesta y se pierde la información. Se dan por entendidas las cosas y no es así.

Yendo al tópico de la comunicación, ¿cómo la ve a nivel empresa?

Es mejorable. No tenemos una comunicación formal capaz, donde determinadas cuestiones vengan en un formato. Ahora con el sistema nuevo de gestión cambia porque vos entras y ves lo que se comunica, el recibo, las novedades, pero no lo veo formal siguiendo un parámetro donde las cosas importantes tengan un formato que les llame la atención. Creo que hay mucha información, pero tenemos que trabajar en una comunicación formal de determinados temas. Habría que buscar algo, un formato, que interpreten que eso se tiene que leer sí o sí. No es solo comunicar. Tenemos que saber si le llegó la información, si lo comprendió, etc.

¿Y actualmente cuál es el mejor canal de comunicación?

Los grupos de correo electrónico, los grupos de WhatsApp y la plataforma digital en la medida correcta son eficaces.

Y, por último, siendo que en la empresa hay personas de diferentes edades, ¿cómo es para vos trabajar con ellas para que todas se sientan parte?

Debo reconocer que aprendo todos los días, y todos los días implemento algo diferente para intentar estar al mismo nivel de comunicación entre lo que necesito que hagan y cómo lo interpreta la otra persona. Entonces hay determinadas cosas que las pido de determinada manera, otra sé que tengo que sentarme y charlar, otra sé que mandando un correo electrónico bien explicado sé que lo va a entender y si tiene una duda me lo pregunta. Todo es muy diferente, tenés que estar muy atento a cómo responder, qué responder. En las generaciones nuevas, determinadas respuestas no lo toman de la misma manera que otras. A veces han ocurrido conflictos de intereses porque un comentario de alguien de una generación que lo ve como algo normal, el otro lo ve como que lo están atacando. Tienes que mediar, ver qué quiso decir, etc.

Y el resto, como es la forma de trabajar, las necesidades. Ustedes que están en una generación parecida y lejos a la mía, veo cosas muy diferentes.

Antes no podías preguntar si podías llevar a tu hijo al médico. Hay empresas que no te dejan.

Acá ha pasado de que tienen al perro enfermo y lo tienen que llevar al veterinario. Si yo lo planteaba antes de que no viniera un día porque tenía el perro enfermo, te juro que antes de llegar a mi casa tenía el telegrama de despido o un sermón ante todo el mundo que te hacía sentir el peor tipo de la historia.

Hoy tenés que adaptarte de que el perro es el hijo y que tiene un problema y peor es que va a venir acá, triste sabiendo que el perro está mal y para esa persona es su vida.

El cumpleaños de 1 año de mi hijo cayó un domingo y ese día estábamos abriendo una sucursal en mi anterior trabajo. Yo salí con el auto a las 3 de la mañana para festejar su cumpleaños y me volví a la noche a Buenos Aires. Tuve un sermón de por qué había hecho eso, de que toda la responsabilidad estaba sobre mí, etc. Todo eso te va marcando. De ahí es que tenés que aprender. Hoy eso no sirve para gestionar a las nuevas generaciones.

Hoy tenés que adaptarte, y esto me pasa porque mi hijo es joven como ustedes. A mí no se me hubiera ocurrido nunca llegar 8:05 al trabajo. Para él es puntual eso. Llegó a las 7:50. Los días que compró las facturas para el sector yo ya calculo que voy a salir antes porque en la panadería va a haber gente y ficho a las 8 ya con cargo de consciencia.

Tienes que adaptarte a las nuevas generaciones y poner reglas. Depende de cada uno bajo el nivel de explicación, la respuesta, el cómo decirlo, mas docencia empiezo a hacer.

¿Y si tuvieras que destacar algo de cada generación?

No todas las personas son iguales y creo que depende mucho de la persona que tienen arriba como líder, qué valores le fueron reflejando.

Lo primero que se dice es que la generación más joven hace las cosas hasta ahí y se terminó, o traen mucha creatividad a la empresa.

Las personas más jóvenes no piensan las cosas, y si tienen que decir las te las dicen. Capaz que no es el momento o la forma para decirlo, pero lo hacen igual.

¿Y para vos es un desafío trabajar con diferentes generaciones?

No, no es un desafío. Tengo un hijo de su misma edad y trabaja y tenemos un negocio que yo lo manejaría totalmente diferente. Al principio eran todos choques hasta que me di cuenta que él no va a ir a las 8 de la mañana, él va a las 8:10 pero es responsable, trabaja, va los sábados a la tarde.

Es un aprendizaje y tampoco me pone mal, porque son las nuevas generaciones, quiero que la empresa vaya bien, ver que tanto tengo que adaptarme a estas nuevas generaciones.

En el área de cobranzas una persona lo va a hacer en un Excel y la otra persona va a querer hacerlo en papel y controlarlo de esa forma. Una es más ágil y rápida y la otra no. Algunos se rehúsan al cambio. La cuestión está en aprender a trabajar con ellas.

ENTREVISTA N.º 12	
Fecha	30 DE JULIO
Año	2024
¿Cómo definirías el clima de la empresa?	
<p>Para mí es un lindo clima. Después en cada sector hay un mundo, dependiendo el sector hay cosas buenas y malas. Hubo un momento a lo largo de la historia de la compañía que hubo mal clima laboral y eso se veía y se reflejaba en toda la empresa. En el sector contable en su momento había mal clima en su equipo y se trasladaba a toda la empresa. También sucedió en la parte de redes, donde la persona que lideraba no sabía cómo manejarse con sus empleados, no tenía buenas formas de coordinar.</p>	
<p>Hoy creo que con la llegada del gerente general se mejoró muchísimo el clima</p>	
¿Y qué sugerirías para mejorar el clima?	
<p>Yo creo que es clave la comunicación para mejorar y así mejorar el clima de la empresa. A nivel global la comunicación falla entonces eso hace que no se trabaje de manera óptima. Por ejemplo, cuando tenemos que llevar cosas a las sucursales, nos enteramos tarde de que viajaron y podrían llevar el paquete y así. Como esto que es algo simple, también hay muchas cosas más. Se necesita una comunicación más fluida, por una cuestión de organización.</p>	
<p>Desde el área de capital humano nos encargamos de toda la comunicación interna y tratamos de dar lo mejor de nosotras, de comunicar los ingresos, los movimientos, nuevas novedades, pero muchas veces las cosas se nos escapan, los tiempos no nos dan.</p>	
<p>Entonces creo que lo que hay que mejorar es la comunicación, y más lo que es entre sectores. Habíamos empezado a trabajar lo que son las reuniones intersectoriales, pero teníamos que estar detrás de cada uno para que lo implementen y lo hagan, no le daban la importancia que merecía.</p>	
<p>Creo que falla porque cada uno tiene distintas formas de trabajar, de comunicarse con sus chicos y toma como importante diferentes cosas, de que cuando comienza el día no tienen las mismas prioridades.</p>	
Si tuvieras que describir al gerente general, ¿que nos dirías?	
<p>Es muy exigente y muy ordenado, no se olvida de nada porque tiene todo anotado. Dentro de su exigencia como jefe es muy bueno, se puede tener una conversación de confianza.</p>	
<p>Yo tengo mis comentarios de que con los demás sectores es más duro o los reta, pero por mi parte nunca pase por una situación así.</p>	

Dentro de su nivel de exigencia es muy meticuloso, por ahí es un poco inflexible porque hay que hacer lo que él quiere y por ahí a algunos no les gusta eso porque quieren dar su opinión y que tengan en cuenta sus ideas.

¿Desde el área de capital humano, cómo podrías describir a los gerentes de los demás sectores? ¿Hay alguna característica que se repita en ellos?

Veo que en todos se repite el compromiso, la responsabilidad por su equipo. Capaz algo a mejorar en algunos de ellos es que algunos deben mejorar la comunicación, de que su equipo aporte ideas. Algunos son más autoritarios que otros.

El gerente general fomenta mucho el no impartir un liderazgo autoritario, con el diálogo o con las acciones del día a día: te hace partícipe, hace que opines, que des tus ideas.

Bien. yéndonos al tópico de brecha generacional, para vos desde capital humano, es un desafío trabajar con personas de diferentes edades?

Si, es un desafío trabajar con personas de diferentes edades, pero algo que está bueno. Wiltel tiene en promedio personas de 30 a 40 años. En algunos sectores si tenemos gente más grande, y en uno en particular si tenemos un choque generacional porque una de las personas está pronta a jubilarse y su compañera tiene alrededor de 30 años y si, nos está costando trabajar para que el clima de ese sector mejore.

En el sector de mesa de ayuda, la supervisora se encontró con que está cómoda trabajando con personas jóvenes de menos de 30 años, que puede manejarlos.

Otro de los sectores son mayormente mujeres, donde hay chicas de más de 30 años y otras menores a 30 años, donde estos últimos pueden hacer varias cosas a la vez, no son más relajados o no tienen la costumbre de llevar nota y por ahí yo no puedo vivir sin anotarme todo. Pero bueno, es su forma de ser y de trabajar, pero es cuestión de acostumbrarse y de que puedan convivir las dos generaciones.

Uno de los últimos ingresos, en la entrevista me di cuenta que cuando los citas a la entrevista te preguntan si es virtual o presencial, es como que si es online es mejor, sin moverse de donde están, o también les interesa trabajar desde casa, con otros beneficios.

Los jóvenes hoy en día quieren trabajar pocas horas y ganar más. Eso es lo que yo veo mucho. Quieren crecer más rápido, y creo que tienen que manejar la ansiedad y hacer su camino laboral, porque si no van saltando de un puesto al otro.

Y en cuanto a la comunicación, ¿También difiere en base a la generación?

Si, sí claro. A las personas más grandes sé que tengo que encontrar el momento, el horario, de que sea por teléfono, algo directo. Por ahí con las generaciones más jóvenes envías un

WhatsApp y ya está.

¿Nos darías alguna característica de las generaciones?

Yo veo que los jóvenes están en su mundo, no tienen noción de donde están situados en el día a día. Son muy tecnológicos, no tienen vergüenza de las cosas, tienen actitud, no tienen timidez. Buscan un trabajo que sea por objetivo, que no tengan que cumplir horario.

Mi generación creo que es un híbrido, no es ni tan flexible ni tan estructurada.

La generación más grande es más estructurada, capaz se quedan más tiempo después del trabajo porque es sinónimo de que están trabajando más.

ENTREVISTA N.º 13	
Fecha	2 DE AGOSTO
Año	2024
Para empezar, ¿Cómo consideras el clima de la empresa? teniendo en cuenta que el clima es un todo, como te sentís en la empresa, con tus compañeros, tus jefes, etc.	
<p>Me pasa que siento que el depósito y la parte comercial son dos mundos separados. En el depósito es otro ambiente. No sé si la palabra es excluida, pero es otro ambiente. No conozco a casi nadie de mitre 442, solo a los chicos de soporte, pero porque hablo con ellos por teléfono.</p> <p>El ambiente en el depósito es buenísimo, es algo que me sorprendió cuando entré a Wiltel. Hay mucho humor, todos tiran para el mismo lado, todos se apoyan entre sí. Cuando los clientes nos preguntan por el trabajo siempre le decimos lo mismo, que nos encanta trabajar acá y que tenemos un ambiente de trabajo super lindo. Por lo menos en el depósito, no conozco el ambiente en el otro lugar.</p> <p>Vemos esa diferencia entre los dos lugares, no tenemos relación con el otro lugar, con los vendedores cero relaciones. Son dos lugares totalmente diferentes.</p>	
¿Y si nos tuvieras que describir en pocas palabras el clima?	
<p>Donde nosotros estamos es humorístico, es agradable. De 10 palabras, 9 son chistes, siempre nos reímos, nos cargamos entre nosotros. De la otra parte no sé qué decir porque no conozco.</p>	
¿Sugerirías algún cambio para mejorar esa división?	
<p>Integrarse más. Creo que la única forma de hacerlo es hacer juntadas entre las dos partes de Wiltel.</p>	
Nos decís que con los vendedores no tienen mucha relación, porque tienen roces con ellos. ¿A qué se debe?	
<p>Yo hablo mucho con uno de los chicos de planificación porque somos muy amigos y por ahí me cuenta cosas que nosotros no vemos. A nosotros nos designan a donde tenemos que ir, a la casa de tal cliente y lo que se puede hacer lo hacemos y lo que no, no. El cliente habla con el vendedor y nosotros después tenemos que poner la cara por Wiltel. El vendedor le dice que puede poner todo, que puede cablear la tele del quincho, etc. Y cuando vas a la casa tenes un descampado y el quincho está al fondo.</p> <p>Siempre se pelea mucho. Yo me entero siempre por mi amigo, porque él me cuenta.</p>	
Yéndonos para el trabajo en equipo, ¿Cómo es el trabajo entre ustedes instaladores?	

Es muy solidario, nos ayudamos entre nosotros. Es todo bastante equitativo. Me enteré el otro día que una cuadrilla estuvo renegando con una instalación en Humberto y pasó justo otra cuadrilla y lo fueron a ayudar, y esto no contaba como punto para la cuadrilla que lo fue a ayudar. Contaba puntos de productividad para los que ya estaban en el lugar.

Esto pasa todo el tiempo, y yo también lo haría.

¿Trabajan siempre con el mismo compañero? ¿O van rotando?

Hace poco cambié de compañero, pero hace 2 años que estaba con el mismo. Pero hay chicos que trabajan solos también. La mayoría son fijos, pero si hay que rotar, rotan. Sobre todo, cuando alguno se va de licencia. Pero es muy normal ver cambios en las cuadrillas.

¿Y tenías el mismo trato con la persona anterior que con la que estás ahora?

Si y no. Ahora con mi actual compañero si, nos llevamos muy bien gracias a Dios. Pero con mi anterior compañero ya a lo último no, ya era todo re tenso. Muchos roces porque tenemos que hacer productividad, entonces había veces que no llegábamos a la productividad. Capaz era un lunes recién y eran las dos de la tarde y lo veía arrastrando los pies, usando el celu; y yo me enojaba, le decía que tenemos que ponernos las pilas, que tenemos que trabajar, que yo no puedo perder tiempo, que a las 17hs tengo que ir a buscar a mi hijo al jardín. Terminábamos discutiendo mucho y los dos pensábamos muy distinto a la hora de hacer las instalaciones. No trabajábamos juntos, él trabajaba afuera y yo adentro.

Es muy raro que nos peleemos o que haya algún problema.

¿Tendría algo para mejorar en el equipo de trabajo?

No hay muchas cosas, pero lo que sí es que tenemos que tener más cursos. A mí nadie me enseñó a cómo configurar un router, yo aprendí equivocándome. Antes estábamos todo un día tratando de cerrar una instalación. Venían otras cuadrillas a ayudarnos, venía nuestro supervisor en calle a ayudarnos. Nadie nos dijo “esto se hace así, así y así”.

¿Y cómo describirías al trabajo en equipo?

Buenísimo, flexible, organizado, pero a la vez no tanto.

¿Consideras como tu equipo de trabajo a los chicos de mantenimiento?

Si, sí claro. Los sábados cuando hacemos horas extras los chicos se suman con nosotros, son muy buenos. Esta buenísimo, siempre ves cómo trabaja el otro.

¿Y si tuvieras que describir cómo es la comunicación entre ustedes, que nos dirías?

Antes chocaba mucho con mi otro compañero porque él lo quería hacer de una forma y yo de otra. Ahora con mi actual compañero nos llevamos y nos comunicamos super bien.

Con los chicos de planificación también tenemos muy buena comunicación. Ellos son 4 y constantemente nos están comunicando las cosas o los llamamos cuando tenemos un problema.

¿Comunican siempre todo? ¿Te enteras a tiempo de las cosas?

Si, toda la información se comunica en un grupo donde estamos todos los instaladores. Ahí los chicos de planificación o nuestros superiores inmediatos nos dicen cosas que tengamos que tener en cuenta, como configurar un router.

Yo tengo un grupo aparte donde estoy con mi compañero y nuestro superior y los chicos de planificación entonces siempre que tenemos una duda hablamos por ese grupo, o cuando tenemos una prioridad, una instalación

Bien. yéndonos al tópico de liderazgo, nuestra primera pregunta es si sabes quién es tu jefe directo dentro del sector.

Si, supongo que nuestro superior directo es nuestro coordinador de cuadrillas en calle, y arriba de él está el gerente del área. Te digo supongo porque no tenemos un organigrama o no se dijo oficialmente que él es nuestro jefe. Es quien nos da las órdenes, nos reta cuando tiene que hacerlo y nos ayuda cuando lo necesitamos.

Bien, ¿Y cómo nos describirías a tu superior directo?

Es muy bueno, es un chico más para mí. Yo creo que todo el ambiente es así en el depósito. Hasta el gerente es igual. Bromeamos, nos cargamos, llega un punto que no sabes que es verdad y que es mentira.

¿Y por qué deciden que terminan siendo ellos uno más que ustedes?

Porque se integran con nosotros, por el trato que tenemos, por cómo nos llevamos. Somos todos pares en el depósito, se sientan con nosotros a comer, tienen la oficina siempre abierta para nosotros, estamos todos juntos.

Y cuando tiene que ser tu jefe, ¿lo es?

Si, a mí me ha retado un par de veces por cosas que he hecho. Yo le tengo respeto obvio, porque no deja de ser mi encargado.

¿Y al gerente del sector cómo lo describirías?

Yo con él no tengo mucha charla, lo veo muy de vez en cuando, pero si, es muy bueno.

Siempre nos juntamos a comer asado todos juntos. El coordinador si viene, pero el gerente nunca se sumó a esos planes. No lo entiendo mucho, es medio raro. Como que trata de no mezclar lo personal con lo laboral. No va ni a las fiestas de fin de año de la empresa.

Él siempre nos defendió y defendió nuestro trabajo. Eso es algo que tengo que destacar.

¿Y si tuvieras que describir con alguna otra palabra?
Te escucha, te ayuda, siempre está para nosotros. Hoy lo llame porque necesitaba su ayuda, él estaba viajando y frenó el auto al costado para atenderme y ver el video que le había mandado de una instalación. Me saco el sombrero con él.
¿Y tú jefe te motiva a que vos crezcas profesionalmente?
No, nos hace cumplir lo que tenemos que hacer y está. No nos ofrecen cursos ni nada por el estilo.
¿Cómo ves vos la comunicación a nivel empresa?
¿Información de qué tipo? Porque no nos llega la información general, si es de capital humano porque nos comunican todo por el grupo o si tenemos dudas nos responden rápido. Con las sucursales no tenemos comunicación con ellos, cero.
Y con respecto a la comunicación de las instalaciones y eso sí, si se nos comunica todo el tiempo. Los chicos de planificación se encargan siempre de dejar todo por escrito.
Hace poco tuvimos una charla sobre Playme y recién ahí después de dos años aprendí a usar la plataforma. Aprendía en las casas a hacer las cosas, a cómo se instalaba.
Eso para mí está mal, porque con mi anterior compañero aprendimos a través de los errores, porque literalmente fueron 3 meses que no sabíamos cómo hacer las cosas y aprendimos un poco de cada una de las otras cuadrillas. Ahora mi actual compañero siento que puede descansar en mí porque yo sé un poco de todo y lo puedo ir guiando, no tanto como me pasó a mí que estaba verde en todo.
Nadie nos dijo que esto se hace así, esto no se hace, tenes que ir por ahí, usar esa herramienta, etc. Yo creo que hay mala comunicación entre los clientes, los vendedores y nosotros los instaladores. Porque el cliente le informa algo a ventas y nos informa algo totalmente distinto a nosotros cuando vamos al domicilio. Eso creo que es algo que se debería mejorar, que todo quede escrito en la plataforma, que es lo que se dice y que no.
¿Consideras que hay otra herramienta que se pueda utilizar para tener una mejor comunicación entre ustedes?
Nosotros usamos creatio, WhatsApp y llamadas. Yo creo que con esas 3 estamos bien porque por ahí comunicamos todo o lo intentamos.
¿La comunicación es la misma con tus pares como con tus jefes directos?
Si, si en todo sentido. Tanto en serio, como en risa. Es lo que dije antes, no sabes cuando se habla en serio y cuándo no y uno no sabe cómo tomárselo.

Noto que no mencionaste en ningún momento a las sucursales, ¿Como es la relación con ellos?

Solo tengo relación con los técnicos, pero muy poca. Con el resto de las personas no. Con alguno de soporte o de mesa de ayuda, pero no tengo relación con casi nadie.

A mí nunca me tocó trabajar con ninguno de ellos, por ahí nos encontramos en algún pueblo porque estamos haciendo instalaciones, pero sino no nos vemos. Por ahí también nos vemos cuando vienen a alguna capacitación a Rafaela, pero es muy rara vez. El otro día me enteré que en sunchales son 2, no sabía cuántos son en cada sucursal. A uno de los chicos de Sunchales lo conocí en el cumple de 20 años de la empresa, mucho tiempo después de que yo ingresé.

El último tópico a preguntar es sobre brecha generacional. ¿Crees que es un desafío trabajar con personas de diferentes edades?

No, no es un desafío y para mí no hay tal brecha. Tengo buena relación con todo el mundo sin importar la edad.

¿Y a la hora de trabajar? ¿Cómo conviven?

Yo siempre trabajé con la misma persona, con las personas más grandes nunca trabajé, siempre con compañeros de mí misma edad. Nuestro ambiente tiene más personas jóvenes, rondan todos de los 30 para abajo.

¿Y de tu generación qué nos podrías destacar?

Yo tengo un hijo, es mi responsabilidad y sé que si yo no me muevo no supero la productividad. Me pasaba con mi anterior compañero de que no le importaba la hora a la que salía, si hacía más dinero o no. No tenía aspiraciones. Vivió mucho tiempo con sus papás entonces no tenía algo que lo motivara a desafiarse en el trabajo y a conseguir más allá de la productividad base.

Me pasa que nosotros somos los che pibe de la empresa, hacemos el trabajo afuera en la calle, somos los “del depósito”. Nos terminamos enterando tarde de todo o en las fiestas de fin de año se nota como quedamos excluidos de los demás.

ENTREVISTA N.º 14	
Fecha	6 DE AGOSTO
Año	2024
Para empezar, ¿cómo consideras el clima laboral de la empresa?	
<p>Mi posición dentro de la empresa fue cambiando muchísimo, más con la pandemia, Mi sector fue muriendo porque las acciones que realizaba fueron absorbidas por sistemas o herramientas más ágiles. También se fue afectado mi sueldo porque yo antes de la pandemia ocupaba un puesto de supervisor, y con la llegada del COVID y el cambio en mis tareas, también se vio afectado mi sueldo porque no tenía más personal a cargo.</p> <p>En base a eso, yo opté por enfriarme, hace más de 20 años que trabajo acá. Le saqué dramatismo al trabajo: vengo, cumplo mi función y lo hago de la mejor manera posible pero no le pongo sentimiento. ¿Es negativo? Y sí. ¿Es malo? Si...</p> <p>Witel no posee un mal clima laboral, pero si tiene una manera de dirigirse muy verticalista, muy poca discusión de las cosas. Sería malo decir que no existen líderes acá adentro; pero hay muchos buenos jefes y muchos malos jefes, con todo lo que esto implica. Vos podés ser muy buen jefe, hacer un muy buen análisis, pero sos jefe; la gente te hace cargo por el rol que cumplís.</p> <p>Veo también que hay grupos de trabajo, otros son equipos de trabajo, en eso también hay diferencia. Los grupos solo van y trabajan en conjunto, luego se van a su casa y no les interesa la vida de la empresa.</p> <p>También veo poca conexión entre sectores, hay poco trabajo intersectorial. Por ejemplo, hay peleas históricas entre el sector comercial y el sector técnico.</p>	
Y el clima de trabajo dentro de tu sector, ¿cómo lo definirías?	
Yo convivo con los vendedores corporativos, con el sector de marketing, el gerente comercial y yo. Yo creo que el que esté el gerente dentro del espacio limita mucho la vida misma del lugar. Él tiene un carácter fuerte.	
¿Y vos por qué crees que se limita el clima dentro del sector?	
Yo creo que, por su personalidad, pero siempre fue así y siempre se lo dije. Por su forma de ser también limita lo que pasa en el entorno. A veces por no discutir te remitís a tomar las órdenes y ejecutarlas. Se cumple tu horario y te vas.	
Considerando que sos una persona que hace más de 20 años que trabaja en la empresa, ¿siempre fue igual el clima de trabajo?	

Hoy en día es todo mucho más profesional. Cómo están sus cosas negativas también están las positivas. Hoy en día todo es más numérico, más organizado. Pero también, inevitablemente, todo se vuelve más frío. Nuestro sector fue mutando hacia el profesionalismo y creo que esto es re positivo.

¿Qué cambios sugerirías para seguir mejorando el clima laboral?

Yo creo que el que esté el gerente hoy en día en nuestro sector laboral es algo que se podría cambiar, porque tiene una forma de ser que opina, incide en todo lo que podamos llegar a hablar o que queramos solucionar nosotros mismos. Su carácter imperativo limita a lo que hagan los demás en su entorno. Cuando él no está el clima es más suelto, se habla más, es más sincero y menos forzado. Capaz esto pasa en otros sectores, desconozco.

Trabajé en otros lados y los gerentes tenían su propia oficina, estaban apartados de los empleados base porque su misma figura física impone una limitación en los empleados. Es algo que es inevitable que pase porque son gerentes.

Profundizando en el tópico LIDERAZGO, ¿Cómo describirías a tu superior?

Es una persona muy intensa. Entra a trabajar a las 7 de la mañana y tiene la misma intensidad a las 17 o 18 hs que se va a su casa. Es su forma de ser. Se dedica mucho a su trabajo, a su función, es una persona que sabe y está metido en el negocio como pocos, es muy inteligente. Es muy positivo porque demuestra que está comprometido con su trabajo, con su función.

¿Y para con ustedes como es como líder?

Hoy en día con él me llevo bien porque decidí que lo que él me diga de hacer, hacerlo sin emitir comentarios. Él tiene un carácter muy fuerte y si tiene que decirte algo lo va a hacer, indiferentemente de quien seas; y esto es fuerte. A mí no me afecta, pero a otros sí.

¿Hay alguna acción que destagues que haya tenido hacia vos? Felicitarlo por el trabajo bien hecho, una palmada en la espalda, escucharte, etc.

No. A nosotros nos pagan un sueldo y nuestra función es hacer bien nuestro trabajo. La palmada en la espada es ese sueldo que recibimos al siguiente mes. Muy pocas veces ha reconocido el trabajo del otro.

El siguiente tópico es la comunicación, ¿cómo consideras vos la comunicación a nivel empresa?

Es totalmente mejorable. A la comunicación en esta empresa se la tomó como algo natural que hace el ser humano: todos hablamos y generamos elementos para poder comunicarnos. Se considera que la comunicación es eso o hacer un folleto, etc. Pero la comunicación empresarial en sí, acá no se hace. Todos intentamos hacer lo mejor posible pero no hay una orientación a nivel comunicacional dentro de la empresa. Por ejemplo: si estuviera el sector de la comunicación se podría establecer como es esta actualmente, si existe comunicación entre sectores, cómo se comunican. Hoy en día, las estructuras básicas de escritura de la comunicación no existen dentro de la compañía. Reitero, no se toma a la comunicación seriamente, se la toma como algo natural que hace el ser humano.

¿Y la comunicación intersectorial como es? ¿Existe?

Sí, existe, es fluida. Acá se usan diferentes herramientas para comunicarnos, como el mail o el WhatsApp, para que quede asentado que se habló tal tema.

¿Consideras que son suficientes los canales que se utilizan para comunicarse?

Yo no creo que haya problemas de fluidez de información, no hay nada que bloquee los canales. Lo que sí estaría bueno sería establecer los canales que se utilizan para cada información.

Y las personas de diferentes generaciones, ¿se comunican de igual forma entre todos?

Hay que tener cuidado con las nuevas generaciones porque son sensibles, no están acostumbradas a la caída, no la quieren tener. Hablar con ellos es tener cuidado, mucho cuidado, buscando las palabras justas para que el otro no se sienta mal, explicando todo de la mejor manera posible, de manera detenida.

Las personas más grandes son un poco más testarudas o no entienden a la primera, entonces tenes que encontrar las palabras justas para poder comunicar y que entiendan la consigna. A diferencia de los jóvenes que entienden a la primera y son mucho más prácticos.

En cuanto al trabajo en equipo, ¿Cómo es el trato con los miembros del grupo en tu sector?

Es muy buena. Tenemos muy buen trato con todos los chicos dentro del sector. Todos son muy buenos compañeros, son todos responsables, nos ayudamos entre todos, nos aconsejamos. Hoy en día hay más subgrupos en la empresa dentro de cada sector, pero esto se debe también a que la empresa crece, ya no es más una empresa familiar donde todos nos juntábamos con todos.

El trabajo intersectorial es mejorable. Es algo en lo que se tiene que trabajar. Yo hoy en día tengo trato solo con una partecita de la empresa, pero porque cada grupo toma sus propias

decisiones.

Por último, ¿consideras que trabajar con personas de diferentes generaciones es un desafío?

Si, si porque son muy diferentes unos de otros. Los jóvenes ven la vida muy diferente.

Las personas más grandes tienen la mente más en el total de las cosas que pasan, pero porque tiene que ver con su bagaje internamente. Los jóvenes no miran tanto a los costados, van para adelante.

Los chicos jóvenes tienen mucho intelecto, mucho conocimiento y que les queda todavía algo de compromiso, pero está el miedo en que se pueden ir rápido si la empresa no ayuda a que quieran quedarse. Es muy lindo trabajar con gente joven porque te enseñan mucho. Tienen el empuje que la gente más grande perdió quizás.

Los chicos vienen preparados de otra forma. Son bastante prácticos: buscan aprender y que les enseñen, si uno no les enseña algo que los motive se cansan y se van, empiezan a mirar al costado y piensan en irse.

La persona más grande tiene otro: ya está apagado, es difícil motivarlo, hay que buscar otras formas.

Y para finalizar, ¿Con qué generación te sentís más cómodo trabajando?

Con ambas, pero me llevo mejor con gente joven porque la gente grande es difícil de cambiar.

LET'S GAME THE CHANGE

Julia Suarez
julia.suarez@gmail.com

**TU JUEGO
HABLA POR TI.**

 **nawaiam**
LET'S GAME THE CHANGE

 **WILTEL**



¡Te damos la bienvenida!

Nawaiam es una herramienta objetiva que destierra todo prejuicio, tanto negativo como positivo, que pueda interferir entre la empresa y el candidato laboral.

No existen perfiles correctos o incorrectos, mejores o peores. Cada persona es diferente y, por lo tanto, tiene un perfil particular de conducta que lo caracteriza. El desafío es encontrar un puesto de trabajo acorde con cada perfil o persona.

Nawaiam proporciona una herramienta efectiva e innovadora que permite un acercamiento superior entre las partes interesadas, porque se focaliza en el perfil de conductas de los candidatos para cubrir puestos de trabajo.

Se adopta la tecnología de forma creativa y se utiliza un entorno de videojuego con la finalidad de detectar perfiles de conductas a partir de la participación en el juego Nawaiam.

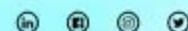
El punto de partida implica la comprensión y respeto de las consignas antes de iniciar el juego. El sistema logra detectar tendencias de conductas naturales basadas en comportamientos, reacciones y decisiones tomadas por quien participa. El resultado es un perfil de conductas focalizado en el ámbito profesional.

Quien juega puede encontrar información valiosa en el informe Nawaiam que identifica el estilo de conductas en diferentes situaciones, áreas de motivación y tareas que realiza con mayor facilidad de forma natural. Las personas deben saber que en determinados contextos podrían modificar algunos comportamientos naturales con la finalidad de adaptarse.

La experiencia Nawaiam nos permite comprender quiénes somos con mayor profundidad y los aspectos a considerar para desarrollarnos de una forma más efectiva.

Te recordamos que los datos aquí brindados se encuentran sujetos a una estricta política de privacidad conforme la cual la información respectiva será únicamente exhibida con los propósitos indicados, cumpliendo esta empresa con los máximos estándares de protección de datos conforme los Términos y Condiciones que a continuación se adjuntan: <https://nawaiam.com/terminos-y-condiciones-de-uso/>

nawaiam





Descripción del Perfil de Conductas

En este fragmento usted contará con un resumen del estilo natural de conductas de esta persona en un contexto o ambiente ideal.

Es una persona tranquila, tolerante, que posee la capacidad de escuchar y ponerse en el lugar de los demás.

Podrá realizar trabajos que impliquen rutina, análisis, planificación a mediano/largo plazo y administración de información detallada.

Será persistente para concluir sus tareas.

Será agradable y sabrá cómo comunicarse al relacionarse con los demás, principalmente en temas especializados.

Se siente a gusto trabajando en equipo y brindará ayuda a los demás. Buscará un buen clima laboral, libre de confrontaciones.

Adoptará un estilo cuidadoso al tomar decisiones, precisará de tiempo para buscar y analizar información para evitar equivocarse.

Se adaptará sin inconvenientes a los procedimientos establecidos.



Aspectos a destacar

En este fragmento usted contará con algunos puntos importantes que se destacan del estilo natural de conductas de esta persona.

- Sabe escuchar y transmitir para lograr una comunicación efectiva. Posee capacidad
- para ponerse en el lugar del otro y dedicará tiempo a los demás. Podría adoptar un rol docente dentro de un grupo de trabajo sobre aquellos temas sobre los que posee conocimiento o sean de su especialización. Es una persona tranquila y preferirá no
- confrontar con los demás. Podrá trabajar en equipo. Adoptará un estilo analítico y
- persistente al realizar tareas, buscará evitar equivocarse.
-

Aspectos a tener en cuenta o mejorar

En este fragmento usted contará con algunos puntos importantes que deberá poner atención, trabajar o desarrollar esta persona de acuerdo a su estilo natural de conductas.

- Podría faltarle firmeza al tomar decisiones, debido a que sentirá incomodidad al tener que confrontar con los demás.
- Podría faltarle sentido de urgencia para la toma de decisiones, por ser una persona cuidadosa, tranquila, que precisa tiempo para el análisis.
- Podría ser muy tolerante con otros.
- Podría desenvolverse de una manera muy técnica en su comunicación y no lograr gran
- efectividad, cuando interactúa con personas más impacientes.



Contextos/Ambientes laborales ideales

En este fragmento usted contará con algunos puntos importantes acerca de las áreas, trabajos o ambientes en los que se desenvolverá de una forma más efectiva la persona que posee este perfil de conductas.

- No tener que confrontar con los demás, trabajar en un ambiente con buen clima laboral.
- Relacionarse con personas donde pueda brindar ayuda y transmitir información.
- No tener que tomar decisiones que afecten a la gente.
- Poder realizar tareas que impliquen administrar información detallada y/o especializada.
- Saber con claridad las expectativas sobre su rol y desempeño.



LET'S GAME THE CHANGE

Julia Suarez
julia.suarez@gmail.com

EL DÍA ES HOY.



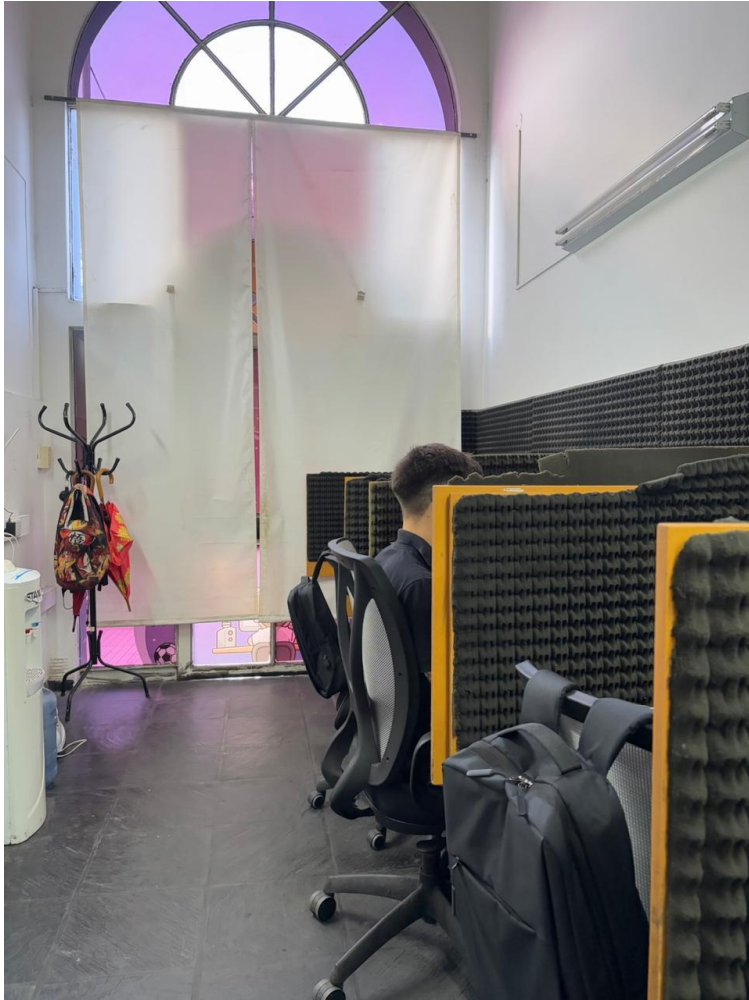
LET'S GAME THE CHANGE

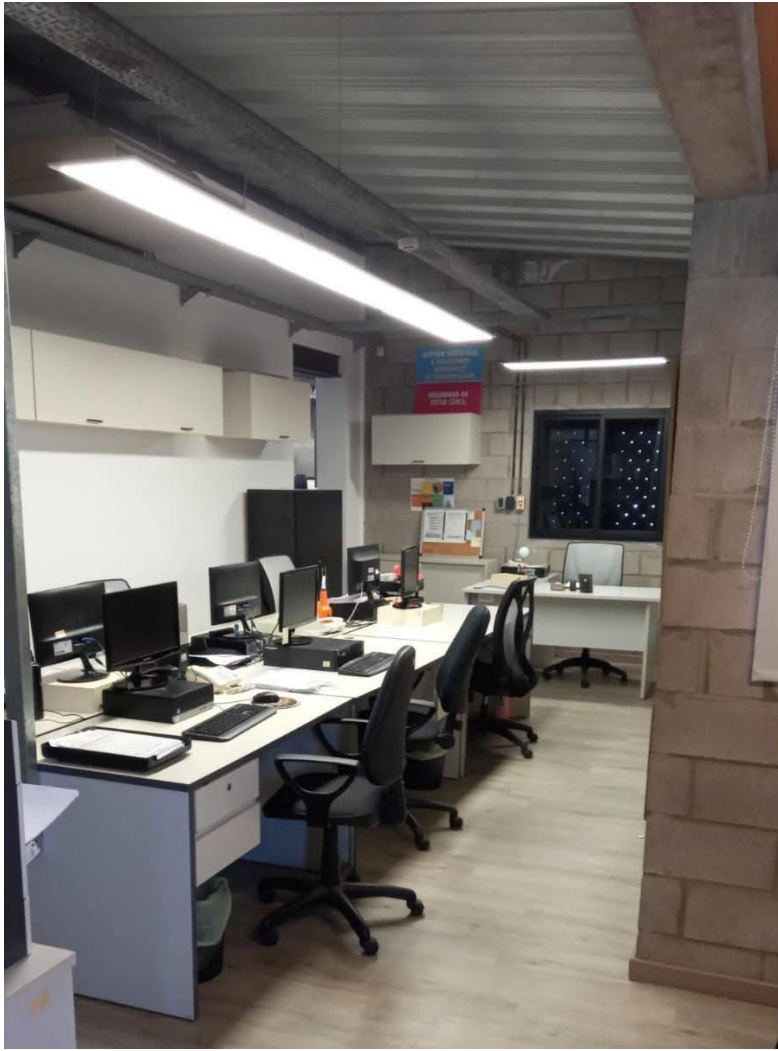
E. Espacio donde se realizaron las entrevistas

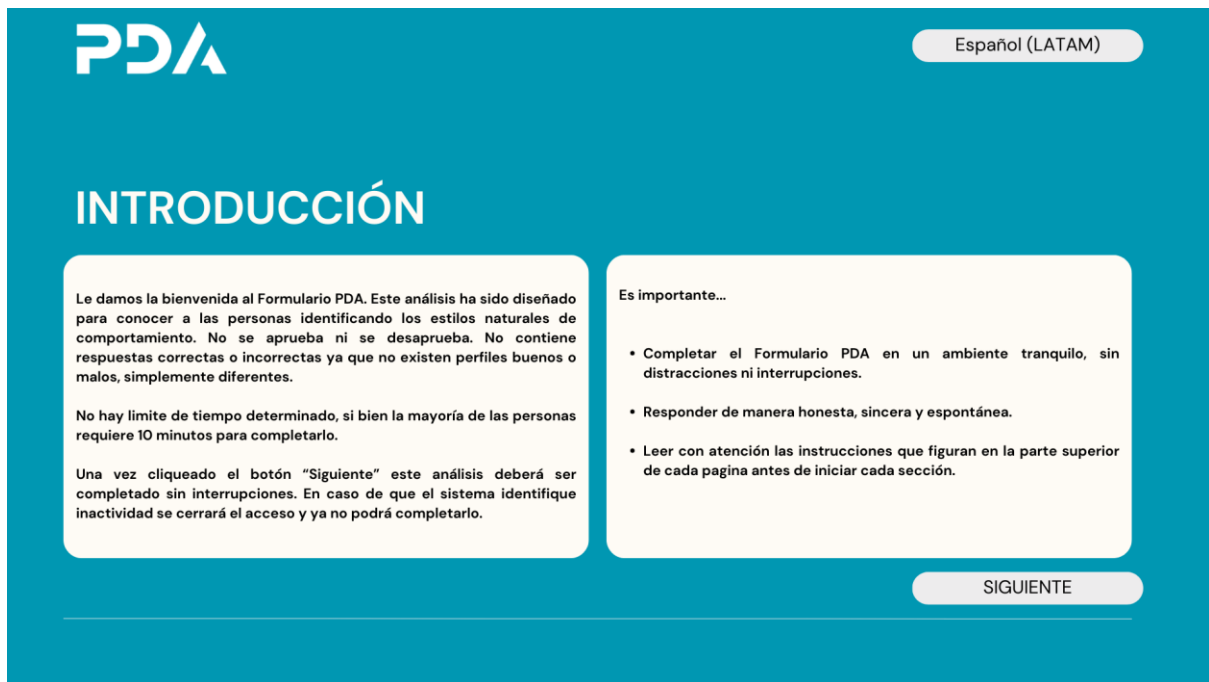
Sala de reuniones



F. Espacios de trabajo







PDA Español (LATAM)

INTRODUCCIÓN

Le damos la bienvenida al Formulario PDA. Este análisis ha sido diseñado para conocer a las personas identificando los estilos naturales de comportamiento. No se aprueba ni se desaprueba. No contiene respuestas correctas o incorrectas ya que no existen perfiles buenos o malos, simplemente diferentes.

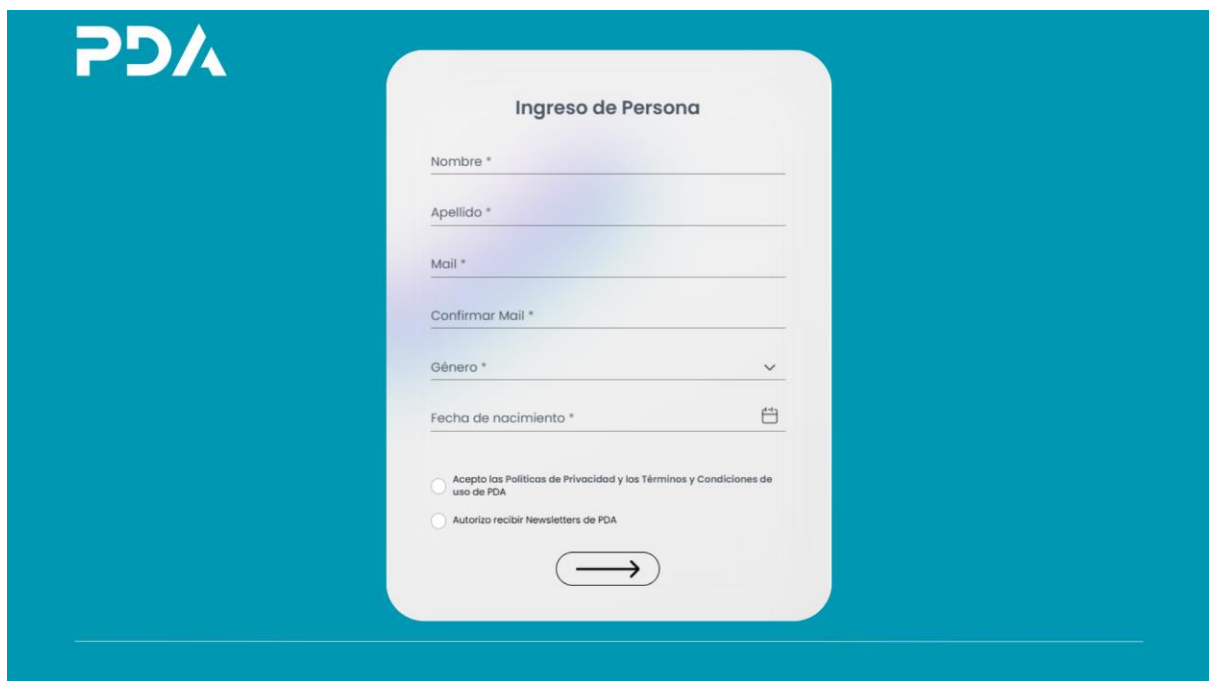
No hay límite de tiempo determinado, si bien la mayoría de las personas requiere 10 minutos para completarlo.

Una vez clicado el botón "Siguiente" este análisis deberá ser completado sin interrupciones. En caso de que el sistema identifique inactividad se cerrará el acceso y ya no podrá completarlo.

Es importante...

- Completar el Formulario PDA en un ambiente tranquilo, sin distracciones ni interrupciones.
- Responder de manera honesta, sincera y espontánea.
- Leer con atención las instrucciones que figuran en la parte superior de cada página antes de iniciar cada sección.

SIGUIENTE



PDA

Ingreso de Persona

Nombre *

Apellido *

Mail *

Confirmar Mail *

Género * ▾

Fecha de nacimiento * 📅

Acepto las Políticas de Privacidad y los Términos y Condiciones de uso de PDA

Autorizo recibir Newsletters de PDA

➔

1

Lee el siguiente listado y marque cada palabra que usarían OTRAS PERSONAS para describirlo. Recuerde marcar todas las palabras con las cuales Ud. entiende que los demás lo describen.

La gente dice que soy una persona...

- | | | | | |
|-----------|------------|------------|------------|--------------|
| Ingeniosa | Persuasiva | Defensiva | Alegre | Exigente |
| Tolerante | Receptiva | Posesiva | Confiable | Optimista |
| Paciente | Política | Indagadora | Satisfecha | Extrovertida |



2

Ahora, sírvase leer el siguiente listado y marque cada palabra que USTED considera que lo describe. Recuerde marcar todas las palabras que Ud. entiende que lo describen.

Realmente soy una persona...

- | | | | | |
|-----------|-------------|------------|------------|-------------|
| Cuidadosa | Analítica | Indagadora | Aventurera | Jovial |
| Serena | Evasiva | Satisfecha | Valiente | Ingeniosa |
| Sociable | Escrupulosa | Receptiva | Estable | Convincente |



En el siguiente recuadro redacte una descripción de Ud. mismo(a) utilizando sus propias palabras. Ocupe todo el espacio que considere necesario.

Comentarios



XIMENA SUAREZ

Tienes un estilo comportamental

TENAZ

Tienes un estilo cuidadoso y, si bien tienes cierta inclinación por el detalle, también disfrutas asumiendo las responsabilidades y proyectos de carácter variado con los que puedes aprender o desarrollar nuevas competencias y habilidades y lograr la máxima eficiencia. Te motiva analizar los problemas y situaciones a fondo y en detalle. Te gusta reflexionar sobre las cosas. Usas tus dretrezas logicas y analiticas para responder a problemas complejos y difíciles. No te sentirás a gusto en grandes grupos, prefieres trabajar de manera individual o un grupo reducido. Creas relaciones directas, claras y equitativas, tanto con tus superiores como con los miembros del equipo. Tiendes a tener un estilo cuidadoso y conservador. Te comportas de manera objetiva con los demás y siempre trataras de hacer juicios o evaluaciones imparciales. En ocasiones, puedes parecer desafiante o de un estilo poco político, poniendo por delante tu vision. No tienes un estilo autoritario por naturaleza, no obstante, puedes usar tu poder apoyandote en normas y políticas.

Palabras claves que describen el perfil: Lógica - Preciso - Indagador - Diligente - Detallista.

