

Ferrero, Alejandro Darío

Cultura organizacional en transformación: agilidad y gestión del cambio en la fusión de dos grandes empresas

Tesis para la obtención del título de posgrado de Magister en Dirección de Empresas

Director: Amuchástegui, Enrique

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA
INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL
EN TRANSFORMACIÓN**

**AGILIDAD y GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA FUSIÓN
DE DOS GRANDES EMPRESAS**

AUTOR: Alejandro Darío Ferrero

DIRECTOR: Enrique Amuchástegui

Córdoba 2024

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla un modelo de gestión del cambio orientado a acompañar los procesos de transformación cultural en empresas tecnológicas. A partir de la experiencia en Telecom Argentina, se analiza cómo la consolidación de una nueva forma de liderazgo y la redefinición de los espacios de gestión pueden contribuir al desarrollo organizacional, mediante la integración de herramientas digitales, prácticas colaborativas y una cultura centrada en la autogestión y el aprendizaje continuo.

El estudio combina un enfoque conceptual y aplicado, proponiendo lineamientos para la planificación e implementación de estrategias de cambio adaptadas a contextos ágiles. Asimismo, se identifican los principales desafíos y aprendizajes derivados de la transformación organizacional, con foco en la conexión entre personas, cultura y estrategia.

El trabajo concluye que la evolución hacia modelos de liderazgo más horizontales y la incorporación de plataformas colaborativas constituyen factores claves para impulsar el compromiso, la innovación y la sostenibilidad de las organizaciones en entornos tecnológicos dinámicos.

ABSTRACT

Este proyecto explora el proceso de transformación cultural en la industria de telecomunicaciones, tomando como caso de estudio la fusión entre Telecom Argentina y Cablevisión. El objetivo principal del trabajo es proponer un modelo de gestión de la cultura organizacional que permitiera a ambas empresas adaptarse al entorno digital y desarrollar una cultura ágil.

En el análisis inicial, se aborda el contexto de la industria, detallando los factores internos y externos que demandan una transformación hacia modelos digitales y colaborativos. Posteriormente, se presenta un marco teórico basado en conceptos de agilidad organizativa, explorando cómo una cultura ágil puede no solo

mejorar la productividad, sino también fortalecer la cohesión social y el compromiso de los empleados, aspectos clave en tiempos de cambio.

La propuesta metodológica incluye el desarrollo de un plan de Relaciones Laborales para abordar los principales desafíos del negocio, como la integración del personal y la redefinición de los modelos de trabajo. La implementación de prácticas ágiles como SCRUM, Lean, y la creación de un Centro de Excelencia en Agilidad resultan fundamentales para consolidar esta cultura, permitiendo la rápida adaptación de equipos y el mejoramiento continuo. Finalmente se aplican herramientas de medición del clima organizacional para evaluar la satisfacción y compromiso de los empleados en la nueva cultura y estructura corporativa.

Como resultado, el proyecto muestra diferentes etapas e instrumentos para lograr la transformación cultural y la adopción de metodologías ágiles que permitirán a la organización mantenerse competitiva en un sector cada vez más digital y orientado al cliente.

Para aquellos líderes que deban afrontar fusiones empresariales en el futuro, el modelo aquí planteado ofrece una guía estructurada que enfatiza la importancia de la agilidad, el compromiso y la visión compartida en procesos de integración empresarial.

Palabras clave: transformación cultural, agilidad organizacional, gestión del cambio, innovación organizacional, adaptación digital.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	8
I.1 Justificación General Del Problema.....	8
I.2 Justificación del Problema en el Marco de la Empresa Objeto.....	10
I.3 Formulación del Problema	11
I.4 Objetivo General y Específicos	122
I.5 Metodología de Trabajo.....	13
II. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES EN LA REGIÓN:.....	14
II.1 Competidores en la Región.	15
II.2 Estado Inicial ante la Fusión:	19
III. PLAN DE ACCIÓN - PRIMERA ETAPA – FUSIÓN	20
III.1 Rediseño de Productos, Servicios y Marcas.....	22
III.2 Inversiones e infraestructura	23
III.3 Estructura Organizativa.....	23
III.3.1 Cambios iniciales a nivel de dirección	24
III.3.2 Desarrollo de estructuras organizativas internas	24
III.4 Homogenización de la Gestión de RR. HH. y Cambio Cultural	25
III.4.1 Desarrollo de Habilidades y Competencias (Formación).	25
III.4.2 Gestión del Desempeño:	27
III.4.3 Promoción de Diálogos con los Equipos:.....	28
III.4.4 Revisión de Esquemas de Compensaciones y Beneficios	29
III.4.5 Fomento del bienestar y salud de los colaboradores.	31
III.4.6 Gestión de las Relaciones Laborales y Sindicales.	32
III.5 Plan de Relaciones Laborales y Sindicales.....	33
III.5.1 Realidad Gremial Previo a la Fusión.	34

III.5.2 Consignas en el Diseño del Plan de Relaciones Laborales	36
III.5.3 Detalle del Plan de Relaciones Laborales.....	37
III.5.3.1 Acuerdos y compromisos	37
III.5.3.2 Gestión de las prioridades fijadas por el negocio.....	38
III.5.3.2.1 Jornada laboral	38
III.5.3.2.2 Polifuncionalidad (flexibilidad vertical y horizontal)	39
III.5.3.2.3 Encuadramiento y formación de mandos medios	41
III.5.3.2.4 Requerimientos ante ingresos y fuentes de reclutamiento.....	43
III.5.3.2.5 Dimensionamiento de dotación - cambio de mix.	44
III.5.3.2.6 Obsolescencia.....	46
III.5.3.2.7 Equilibrio Sindical	47
III.5.3.3 Conceptos Generales Para el Abordaje del Plan.....	49
III.5.4 Emergentes Adicionales	50
III.5.4.1 Desarrollo de Productos y Servicios Convergentes:	50
III.5.4.2 Sistemas Convergentes	50
III.5.4.3 Volúmenes de Dotación	52
III.5.4.4 Marco Organizacional	53
III.5.5 Transformación Cultural Alcanzada:.....	54
IV. PLAN DE ACCIÓN - SEGUNDA ETAPA	57
IV.1 Marco Teórico – Cultura Ágil	57
IV.1.1 Tendencias que están transformando la sociedad.	57
IV.1.2 Efectos de la transformación digital.....	58
IV.1.3 Las claves de la transformación digital	58
IV.1.3.1 Foco en el Cliente.....	59

IV.1.3.2 Colaboración Inteligente	59
IV.1.3.3 Experiencia de empleado.....	59
IV.1.3.4 Agilidad.....	59
IV.1.4 Las organizaciones agiles	60
IV.1.5 Componentes de las organizaciones ágiles.....	61
IV.1.6 Condiciones fundamentales de la agilidad.....	63
IV.1.6.1 Líderes Agiles	64
IV.1.6.2 Procesos Agiles y Tecnología Facilitadora.....	65
IV.1.6.3 Clima Emocional y Compromiso	66
IV.1.6.4 Cultura de Agilidad e Innovación:.....	67
IV.1.6.5 Transformación Cultural.....	68
IV.2 Lineamientos y Desarrollo Del Plan De Acción	70
IV.2.1 ¿Por qué un modelo de agilidad?	70
IV.2.2 Instrumentos que permitirán desarrollar la cultura:.....	70
IV.2.2.1 Propuesta de Valor.....	71
IV.2.2.2 Principios Culturales.....	71
IV.2.2.3 Conversaciones en Línea.....	72
IV.2.2.4 Management Meeting	73
IV.2.2.5 Reuniones de Área.....	74
IV.2.2.6 Reuniones 1 a 1	74
IV.2.2.7 Ceremonias Agiles - Metodología Scrum.....	74
IV.2.2.8 Conexión Feedback	77
IV.3 Propuesta Organizativa	799
IV.3.1 Bases técnicas de la propuesta organizativa:	79

IV.3.2 Roles y Conceptos a Incorporar en la Nueva Estructura del Negocio.....	82
IV.3.3 Nueva Estructura.....	84
IV.3.4 Modelo de Trabajo Ágil en Áreas Técnicas	87
IV.4 Programa De Agilidad.....	88
IV.4.1 Líderes Que Apoyen el Cambio:.....	88
IV.4.2 Modelos de Roles – Agile Coach	90
IV.4.3 Centro de Experiencia o Expertise (COE).....	90
IV.4.4 Formación y Sensibilización:	92
IV.4.4.1 El Playbook Ofrece:.....	92
IV.4.4.2 Otros Programas (One Line Sincrónicos)	93
IV.4.5 Desarrollo de un Sistema de Reconocimiento	94
IV.4.5.1 Insignias Digitales.....	94
IV.4.5.2 Un Aplauso Para Vos.....	95
IV.4.6 Medición del Clima Organizacional	96
IV.4.7 Crear Nuevas Narrativas Inspiradoras.....	98
V. CONCLUSIONES	100
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	102

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Red Fija	14
Tabla 2. Red Móvil	15
Tabla 3. Marcas y servicios de Claro	16
Figura 1. Telefónica 2019	19
Figura 2. Esquema representativo de Jornada Laboral	39
Figura 3. Distribución de Mandos Medios por representación	42
Figura 4. Objetivo de cambio de mix	44
Figura 5. Población y plan de egresos definido	45
Figura 6. Distribución de representados por entidad gremial	48
Figura 7. Gráfico representativo de equilibrio sindical	49
Figura 8. Beneficios de la Agilidad del Negocio.....	60
Figura 9. Modelo de Organización Ágil	61
Figura 10. Proceso de cambio cultural	69
Figura 11. Organigrama del Ecosistema de Negocio	85
Figura 12. Matriz Nine Box	89
Figura 13. Print de pantalla Insignia digital	95
Figura 14. Print de pantalla Un aplauso para vos	96
Figura 15. Ejemplo comunicado a través de la web interna	99
Figura 16. Ejemplo de una de las charlas importantes	99

I. INTRODUCCIÓN

I.1 Justificación General del Problema

El gran desafío de la Industria de las Telecomunicaciones y la TV por Cable es el incremento exponencial en la demanda de Servicios de OTT¹ de los últimos ocho años, que sumado a la regulación del estado sobre las empresas que proveen este servicio, viene generando una disminución en la rentabilidad de esta industria, obligando a las mismas a realizar altas inversiones de capital en tecnología de red para ampliar su banda ancha y así dar soporte a esta demanda.

Entre los servicios de OTT más utilizados se encuentran:

- Plataformas de video streaming: Netflix, YouTube, Disney+, Star+, Discovery+, Paramount+, Amazon Prime Video, HBO Max.
- Plataformas de audio streaming: Spotify, SoundCloud, Music.
- Servicios de mensajería (messaging): WhatsApp, Slack, Telegram.

Para salir adelante en la “era digital”, las empresas de telecomunicaciones han tenido que defenderse adoptando estrategias innovadoras.

Tomando como fuente de información los informes ejecutivos de GSMA 2018 y 2019 (Global System for Mobile Communications Association, una organización que representa a los operadores de telefonía móvil de todo el mundo), se detallan algunos ejemplos de las acciones adoptadas por algunos operadores internacionales:

En Estados Unidos:

AT&T, realizó una importante inversión en despliegue de Red 5G, participando a su vez en distintas pruebas de redes vehiculares denominadas V2X.

¹ Servicios Over-The-Top (OTT): En radiodifusión, un servicio OTT o servicio de transmisión libre consiste en la transmisión de audio, vídeo y otros contenidos a través de internet sin la implicación de los operadores tradicionales en el control o la distribución del contenido.

Verizon, el operador de red inalámbrica más grande de los Estados Unidos, adoptó la misma estrategia de inversión y desarrollo.

Xfinitl, el servicio inalámbrico y de televisión propiedad de Comcast, se fusionó con Spectrum (proveedor independiente de conectividad empresarial) y focalizó sus servicios en el segmento corporativo.

En China y Japón:

China Telecom, concentró su inversión en el despliegue del 5G. Cabe destacar que es el principal proveedor de servicios de red fija de este país.

China Mobile, quien cuenta con la red móvil más extensa y la base de usuarios de telefonía móvil más grande del mundo, concentró su inversión para posicionarse como el proveedor de internet por excelencia. Su éxito se pudo atribuir a la inversión en investigación y desarrollo en pruebas de tipo 400G Optical Transport Networking (OTN), el primero de su tipo para los proveedores nacionales. Logró ser la marca más fuerte del Brand Finance Telecoms, donde alcanza la calificación BSI (índice de fortaleza de marca) del 89,3%, correspondiente a una clasificación AAA.

En Latinoamérica:

Claro, quien cuenta también con las operadoras Telcel y Telmex, desarrolló una estrategia de “posicionamiento regional”, operando en países de Centro y Sur América, con servicios integrados de telecomunicaciones (estrategia de Regionalización). Se ampliará información más adelante.

En otros Mercados:

Deutsche Telekom, proveedor líder en telecomunicaciones de Alemania, concentró su inversión en despliegue de Red 5G dominando el territorio en calidad y acceso de internet. Se la califica como la marca líder en tecnología, con cableado de fibra óptica en toda su red fija, además amplió su oferta creando productos y servicios como Magenta ONE, a la par de una popular gama de moda y accesorios.

Huawei: Se consolidó en el crecimiento y ampliación de servicios en la Red 5G. También en la ampliación de su negocio con la creación de Smartphones que

lo termina posicionando en tercer lugar, luego de Apple y Samsung. A su vez es el proveedor tecnológico por excelencia de varias operadoras de telefonía e internet del mundo. Desde 2012, Huawei ha crecido alrededor del 700%.

Nokia: El favorito finlandés, a través de su desarrollo e inversión en tecnología, se posiciona como la tercera marca de infraestructura de telecomunicaciones (provee tecnología a otras compañías) más valiosa del mundo, tras cosechar los beneficios de haber renovado sus muy aceptados equipos celulares.

Conclusión

Los servicios OTT van reemplazando a los de telecomunicaciones tradicionales, por lo tanto, el uso de estos ha aumentado exponencialmente. Aunque los servicios OTT han generado una notoria disminución en los ingresos de las empresas tradicionales, también han creado excelentes oportunidades para que los proveedores de conectividad de internet obtengan mayores ingresos en esta área, ya que la utilización de la banda ancha (móvil y fija) se incrementa proporcionalmente, brindando a estas la posibilidad de combinar productos con servicios OTT, a través de nuevas aplicaciones para empresas y clientes individuales. La ventaja que tienen son “sus redes y los datos de los clientes”. Utilizando la inteligencia artificial y los datos de los clientes, estas tienen un mercado enorme para vender nuevas líneas de productos y servicios a los clientes. A su vez los gobiernos también podrían incluir los servicios OTT en la regulación.

I.2 Justificación del Problema en el Marco de la Empresa Objeto

Regulación del Estado en Argentina y la posibilidad de Convergencia:

En enero de 2018 se habilitó la convergencia plena en el área de las Telecomunicaciones en nuestro país, posibilitando que las empresas del sector puedan brindar de manera simultánea los servicios de televisión por cable, telefonía fija y móvil e internet, conocido como cuádruple play.

La convergencia plena fue dispuesta por el Decreto 1340/2016 publicado en Boletín Oficial, anunciado en su momento por el Ministerio de Comunicaciones y el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM).

El decreto reglamentado por las leyes 26.522 y 27.078 permitió generar nuevas condiciones para que ingresen nuevos operadores de telefonía móvil en el mercado, fijando criterios para que haya más competencia y disponiendo de mayores frecuencias para mejorar la calidad de las comunicaciones. Esto permitió que las empresas Telecom Argentina SA (prestadora de los servicios de Telefonía Móvil y Fija e Internet) y Cablevisión - Fibertel (prestadora de los servicios de TV por cable e Internet), previamente fusionadas, puedan brindar bajo una misma marca servicios de contenido de TV, Internet y Telefonía Fija y Móvil de manera convergente. *Es importante mencionar que más adelante, en el apartado 2.0 (Análisis del Caso Telecom), se hará referencia a las acciones adoptadas por los competidores de mayor relevancia en Argentina (Telefónica y Claro).*

Algunas ventajas que generó la regulación:

- Posicionarse frente a competidores.
- Reducir costos por escala.
- Aprovechar desarrollos tecnológicos de otros prestadores.
- Complementar/ampliar la oferta de productos.

A partir de ese momento el desafío fue integrar ambas industrias (tecnología y servicios), compitiendo por calidad, experiencia del usuario, NPS² y optimizar los ingresos por medio de un nuevo Ecosistema de Negocios que se sustente sobre servicios móviles, banda ancha, TV, plataformas IT, a través de la convergencia de todos estos.

I.3 Formulación del Problema

El trabajo final se focalizará en los siguientes aspectos:

² NPS: Índice que mide la disposición de los clientes hacia una empresa, clasificándolos en tres grupos: Promotores, Pasivos y Detractores.

- Identificar los cambios en la industria de las Telecomunicaciones y Plataformas Digitales.
- Comprender la estrategia de fusión adoptada por las compañías Telecom y Cablevisión.
- Visualizar el impacto en las relaciones sociales internas de una compañía que genera un proceso de fusión.
- Reconocer la necesidad de una transformación cultural que facilite el cambio y brinde bases firmes para la evolución del negocio.

Es importante señalar que el presente trabajo se fundamenta en un análisis basado en la experiencia directa en el desarrollo e implementación de muchas de las acciones llevadas a cabo en el proceso de fusión y definición de la nueva compañía. En este contexto, el rol de Gerente de Recursos Humanos en la región Mediterránea, Cuyo y Noa permitió observar y gestionar de primera mano los desafíos y estrategias implementadas.

I.4 Objetivo General y Específicos

El objetivo general del trabajo es proponer un modelo de gestión de la Cultura Organizacional que permita transitar la transformación de la industria de las Telecomunicaciones hacia un modelo digital y ágil, tomando como foco de análisis las empresas Telecom y Cablevisión fusionadas en una sola compañía.

De manera adicional el abordaje que se expondrá podría constituir los pasos a seguir para aquellas industrias en transformación hacia modelos digitales y ágiles.

En relación con los objetivos generales, los específicos que se detallan a continuación, permitirán alcanzar lo planteado precedentemente:

- Desarrollo de un plan de Relaciones Laborales para el abordaje de los ejes principales del negocio.
- Definir las acciones a seguir en base a los problemas específicos que deben ser valorados ante una fusión de dos compañías (eficiencia, nuevos modelos organizativos, digitalización, cultura).

- Proponer un modelo Cultural para el abordaje de la transformación hacia un nuevo ecosistema de negocio basado en la agilidad.

1.5 Metodología de Trabajo

Presentar un análisis de situación inicial (fusión/contexto industria), las prioridades del negocio y las acciones a implementar para lograr eficiencia, escala y enfocar las mismas en servicio percibido (ENPS – Cliente Céntrico).

Hacer una propuesta sobre el/las áreas que concentrarían dicha acción en base a los requerimientos de los principales actores del negocio (Equipo de Dirección).

Definir los Principios Culturales que guiarán el modelo y el paquete de acciones para su implementación.

Proponer un modelo Organizativo y Cultural para acompañar el proceso de transformación hacia una cultura digital y ágil en base al nuevo ecosistema de negocios que demanda la industria.

Para la recopilación y análisis de la información, se utilizarán diversas estrategias:

- Acceder a fuentes internas: Consultar documentos corporativos, reportes internos y análisis previos realizados en la empresa para comprender la evolución del proceso de fusión y los desafíos enfrentados.
- Realizar observación directa: Analizar en tiempo real la dinámica organizativa, los cambios en la cultura empresarial y el impacto de las decisiones estratégicas.
- Aprovechar la experiencia en la gestión: Utilizar la experiencia adquirida como Gerente de Recursos Humanos durante el proceso de fusión para identificar barreras, oportunidades y aprendizajes clave. La participación activa en la gestión de relaciones laborales, desarrollo organizacional y transformación cultural permitió obtener una visión integral de los desafíos y estrategias implementadas.

- Llevar a cabo entrevistas y reuniones con actores clave: Intercambiar información con el equipo de dirección y otros líderes del negocio para comprender sus expectativas, prioridades y visión estratégica.

II. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES EN LA REGIÓN

Basándonos en información de documentos internos de las empresas, los volúmenes de clientes de Telecom Argentina S.A. y Cablevisión antes de su fusión en 2018 eran de 20.100.000 y 3.200.000, respectivamente. Juntas, alcanzaban un market share del 48,5%, respaldado por una infraestructura de red consolidada, tanto en banda ancha fija como en móvil. A partir de estos datos, podemos afirmar que la fusión tuvo como principales objetivos:

- Optimizar la inversión.
- Generar eficiencia a través de una economía de escala.
- Reducir costos.
- Potenciar su red tecnológica.

Y así mejorar su posicionamiento para pasar a ser el prestador número uno en red de conectividad en la Argentina y brindar mayor capacidad de servicios, a través de nuevas fuentes de negocios en las áreas de tecnología.

Cuota de mercado (principales competidores - Argentina 2019).

Tabla 1. Red Fija

Operador	Propietario	Tecnología	Participación de mercado
Cablevisión - Telecom	Grupo Clarín	HFC-XDSL	48,5 %
Telefónica	Telefónica	XDSL	21,8 %
Otros			29,7 %

(Fuente: GSMA 2019)

Tabla 2. Red Móvil

Operador	Propietario	Servicios	Participación
Claro	America Móvil	Telefonía y Banda ancha Móvil	33,9
Movistar	Telefonica	Telefonía y Banda ancha Móvil	34,4
Personal	Grupo Clarin	Telefonía y Banda ancha Móvil	31,7

(Fuente: GSMA 2019)

Los competidores locales, tanto en los servicios de red fija como móvil, optaron por una estrategia de regionalización, comprando prestadores más pequeños, financiando sus inversiones de red y expansión con fuentes de ingresos de otras filiales de su marca. En el caso de Claro, con ingresos en dólares a través de filiales en otros países, financió su despliegue en América Latina regionalizando su operación.

II.1 Competidores en la Región

Claro:

Claro es un conglomerado mexicano de servicios de telecomunicaciones, streaming y comercio electrónico presente en América Latina, de propiedad de la empresa mexicana América Móvil. Cuenta con presencia en 15 países del continente, con 262 millones de clientes inalámbricos, 30 millones de líneas fijas, 17 millones de accesos de banda ancha y 16 millones de clientes de televisión por cable.

- En Argentina nació en marzo de 2005, sustituyendo a la marca CTI Móvil, que había sido adquirida por América Móvil en 2000. CTI comenzó a operar comercialmente en el interior de Argentina en 1991 bajo el nombre de Compañía de Teléfonos del Interior S.A., Claro Argentina, Paraguay, y Uruguay también es subsidiaria al 100% de América Móvil.

- En Brasil, fue lanzada en 2000 con la fusión de las operadoras ATL de América Móvil.
- En Chile nace con el nombre de Chilesat PCS en 1994, cuando el Estado chileno entrega la cuarta licencia de telefonía móvil para operar en el país, bajo las tecnologías CDMA, TDMA y GSM. Chilesat PCS nació bajo el alero de Chilesat en un Joint Venture con Qualcomm Wireless.
- En Colombia nace el 14 de junio de 2009.
- En Ecuador en 1990 se crea el Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A., CONECEL, bajo la marca comercial "Porta", propiedad de América Móvil.
- En Perú, nace en octubre de 2002, adquiriendo la compañía TIM Perú, pasando a ser la empresa con mayor despliegue de red en este país.

Tabla 3. Marcas y Servicios de Claro

Nombre	Logotipo	Actividad
Telecomunicaciones		
Claro		<u>Telefonía móvil</u> <u>Banda ancha</u>
Entretenimiento		
<u>Claro TV</u>		<u>Televisión por</u> <u>cable</u>
<u>Claro Play</u>		<u>Televisión de</u> <u>paga</u>
<u>Claro Sports</u>		<u>Deportes</u>
<u>Marca Claro</u>		<u>Noticias</u>
Streaming		

<u>Claro Video</u>	 Claro video	<u>Vídeo bajo demanda</u>
<u>Claro Música</u>	 Claro música	<u>Música</u>
Videojuegos		
<u>Claro Gaming</u>	 Claro gaming	<u>Videojuegos</u>
<u>Claro Juegos</u>	 Claro juegos	<u>Videojuegos</u>
<u>Club Claro Apps</u>	 Club Claro apps	<u>Tienda de software</u>
<u>Claro eSports</u>	 Claro eSports	<u>Deportes electrónicos</u>
<u>Claro VR</u>	 Claro VR	<u>Realidad virtual</u>
Otros		
<u>Claro Shop</u>	 Claro shop	<u>Comercio electrónico</u>
<u>Claro Drive</u>	 Claro drive	<u>Computación en la nube</u>

Historia y evolución de Claro (Fuente: <https://www.claro.com.ar/historia>)

Telefónica:

De origen Español, es una compañía global que tiene una fuerte presencia en 12 países. Es la compañía de telecomunicaciones líder en España por accesos, incluyendo voz, datos, televisión y acceso a internet.

- En Alemania es el tercer operador integral del país con su red O2 (Movistar y O2 son marcas del grupo Telefónica) que cuenta con 43 millones de accesos,

la mayor red doméstica operativa. Comenzó su actividad en el 1995 y ofrece servicios de telecomunicaciones, digitales y dispositivos móviles, en el ámbito de IoT, analítica de datos e Internet ultrarrápida.

- En Brasil es el operador integrado líder del mercado brasileño, donde cuenta con más de 95 millones de accesos. La compañía empezó a operar en este mercado en 1998 y, actualmente, bajo la marca comercial Vivo, ofrece una amplia gama de servicios de telecomunicaciones y digitales.
- En el Reino Unido, bajo el nombre Virgin Media O2 es una compañía británica 50:50 entre Liberty Global y Telefónica SA. Cuenta con 47 millones de conexiones en banda ancha, móvil, televisión y teléfono fijo. La red fija propia pasa actualmente por 15,5 millones de inmuebles, junto a una red móvil que cubre el 99% de la población del país con 4G, y casi 200 pueblos y ciudades con servicios 5G.
- En Latinoamérica y Centroamérica, se conformó el Grupo Telefónica Hispanoamérica que aglutina las operaciones de Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, México, Uruguay, Venezuela y Centroamérica. De esta forma puso en marcha un nuevo modelo operativo multi país para maximizar el valor de sus activos a través de la simplificación y la excelencia. El compromiso en Hispam es reducción de las brechas e inclusión digital, por lo que la estrategia adoptada, agrupa las empresas de Argentina y países limítrofes de manera regional.

Telefónica 2019

Contribución por filial a ingresos y margen (OIBDA) acumulados del grupo al 3T19. Tamaño de la burbuja = contribución a accesos totales.

Fuente: Telconomía con datos de Telefónica.

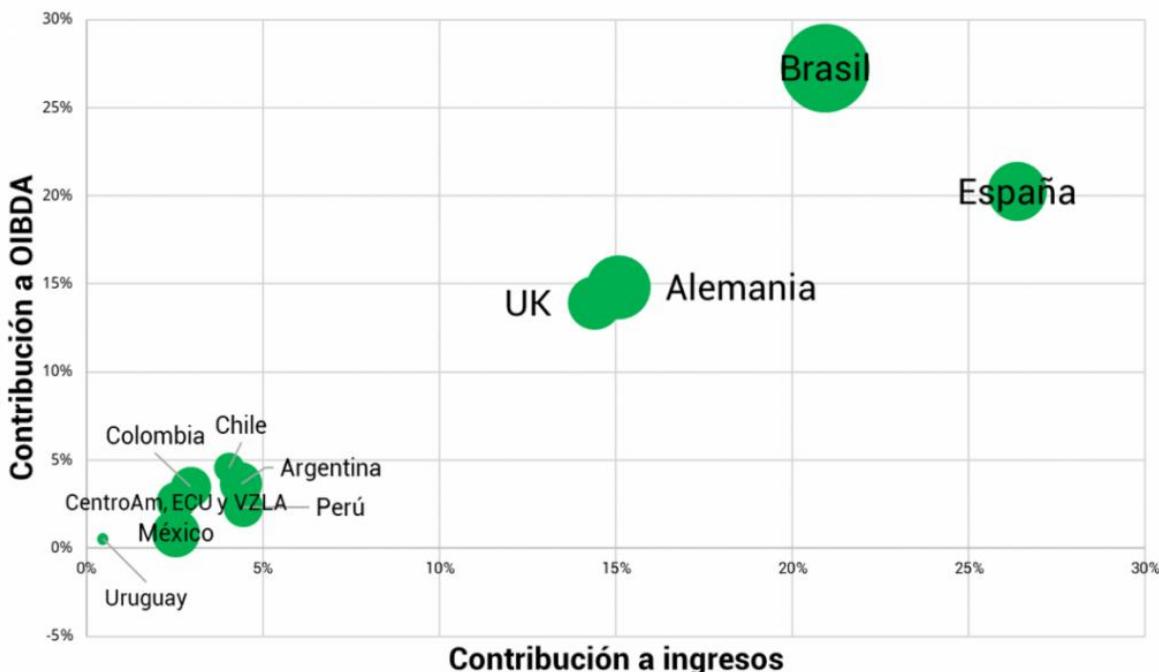


Figura 1. Telefónica 2019

Fuente: Telconomía con datos de Telefónica

II.2 Estado Inicial ante la Fusión

Como información previa a la fusión de ambas empresas, podemos decir brevemente que Cablevisión en ese momento era una empresa en expansión y desarrollo, en todas sus líneas de negocio (entretenimiento y conectividad en el hogar, tanto en el segmento masivo como en los clientes corporativos), con una muy buena eficiencia operativa en el cumplimiento de las agendas de servicio e instalación domiciliaria. El foco estaba puesto en el NPS de servicio percibido por el cliente en este sentido. Se propiciaba un estilo de comunicación abierto hacia los colaboradores, informando sobre el estado del negocio y contexto, para su construcción en conjunto. Su expansión y desarrollo, le permitía a su vez avanzar en la incorporación de personal en base a necesidades del negocio, generando

oportunidades de empleo y desarrollo. De esta forma mantenían una adecuada sintonía gremial, ya que estos últimos crecían en volumen de representados al ritmo de la organización.

En el caso de Telecom, venía administrando una gran parte de su negocio con baja rentabilidad (en el caso de la telefonía fija al hogar). Sus acciones estaban fuertemente orientadas a la eficiencia de dotación y optimización de los recursos, destinando la inversión y desarrollo en la red tecnológica móvil y banda ancha. Su servicio al cliente en la asistencia técnica domiciliaria no contaba con una perspectiva de NPS en calidad de servicio, ni tampoco con una organización por cumplimiento de agenda (como lo tenía Cablevisión), sino por acumulación de reclamos y priorización por segmento de rentabilidad (doña Rosa con una línea fija y un plan básico de internet, nunca estaba priorizada en una agenda de reparación). Los ingresos del personal solo se venían generando en las áreas de sistemas y/o despliegue de red móvil. El desarrollo de colaboradores estaba focalizado en los equipos de mandos medios y macroestructura. Su relacionamiento sindical, tenía cierta historia de manejo político por haber sido una empresa del estado en otra instancia (años 90) y por parte de los gremios el foco estaba puesto en la discusión sobre el recupero de la dotación (representados), ya que esta se mantenía administrada hacia la baja y la eficiencia.

III. PLAN DE ACCIÓN - PRIMERA ETAPA - FUSIÓN

En este apartado, vamos a desarrollar los primeros pasos que se llevaron a cabo en la fusión de las dos empresas, detallando el plan de inversiones, la configuración de la oferta de productos, los pilares estratégicos y las primeras acciones en materia de gestión de Recursos Humanos y cambio Cultural, donde la nueva gestión de las Relaciones Laborales y Sindicales pasó a ser una pieza clave en los cambios que debían adoptarse en función de la configuración del negocio.

En enero del año 2018 se generó la fusión de las empresas Telecom y Cable Visión, adoptando como única marca la de “Telecom Argentina S.A.”. Esto configuró la creación de una nueva compañía líder en telecomunicaciones inscribiendo un hito en el paradigma mundial de la “convergencia” ³.

A partir de ese momento se apostó al desarrollo del negocio de las telecomunicaciones y el entretenimiento, mediante la implementación de un plan estratégico enfocado en el despliegue de tecnología y sistemas unificados. En esa línea se anunció una inversión de 5.000 millones de dólares para los próximos años, con el objetivo de consolidar la mejor infraestructura y así brindar mayor prestación de servicios de conectividad. En 2018 estas inversiones se vieron reflejadas en las obras de despliegue de tecnología 4G/LTE⁴, que mejoraron aún más la velocidad de las redes disponibles hasta ese momento. La actualización, reconstrucción de las redes y la ampliación de la red de fibra óptica, permitió brindar mejores y mayor velocidad de servicios a los clientes.

De este modo, Telecom pasó a ser la empresa líder de conectividad multiplay⁵ y asumió el desafío de evolucionar al concepto de “continuidad” en la comunicación. Ofreciendo servicios de telefonía fija y móvil, televisión paga e Internet, para individuos, empresas y gobiernos en todo el país. También brindando telefonía móvil en Paraguay y televisión paga en Uruguay.

Los Pilares estratégicos en los que se trabajó en forma integral fueron:

- Inversión en infraestructura de tecnologías móviles 4G/LTE.
- Despliegue de una red de fibra óptica de alta velocidad.
- Transformación cultural profunda.
- Reconversion completa de la plataforma IT (de sistemas).

³ Convergencia: Como ya se ha explicado anteriormente, es la prestación de servicios de telecomunicaciones fijas, móviles y la distribución de video e internet.

⁴ 4G/LTE: 4 G es un servicio de Internet móvil de banda ancha inalámbrica diseñado para dar soporte al acceso de teléfonos móviles y dispositivos portátiles a la red de Internet. A su vez Red Long Term Evolution (Evolución a Largo Plazo) denomina 4G LTE, es un estándar de transmisión de datos móviles que permite bajar música, sitios web y videos mucho más rápido que con la tecnología anterior 3G

⁵ Multiplay: Oferta que integra servicios móviles con planes pre y postpago y del hogar con televisión, internet y telefonía fija.

III.1 Rediseño de Productos, Servicios y Marcas

En este apartado vamos a desarrollar los productos y servicios que formarán parte de la oferta de productos de la marca adoptada (Telecom Argentina S.A.)

Sobre la base del plan estratégico de inversiones definido (5.000 millones de dólares), Telecom se propuso desarrollar la red fijo-móvil, capaz de soportar todos los servicios, así como materializar la plataforma de sistemas que dé respuesta a la demanda de un “nuevo modelo convergente de servicios, con eje en la conectividad permanente y en movilidad de los clientes”.

Es importante destacar que se continuó apuntalando el liderazgo de la compañía en toda su gama de productos con un crecimiento constante del NPS de producto y servicio (nos referimos a los productos que ya tenían ambas marcas, en este caso Telecom y Cablevisión, previo a la fusión de las mismas).

Productos, servicios y marcas que continuaron estando disponibles en la oferta de la “nueva Telecom Argentina S.A.”:

- Servicios Fijos:
 - Telecom, ofreciendo servicio de telefonía fija y de conectividad para empresas y gobierno: 3,5 millones de líneas fijas en servicio.
 - Fibertel, ofreciendo internet de banda ancha: 4,1 millones de líneas de acceso a internet.
 - Fibercorp, ofreciendo soluciones integrales de telecomunicaciones para empresas, comercios, profesionales y organismos públicos: Más de 150.000 clientes.
- Servicios Móviles:
 - Personal, ofreciendo servicio de telefonía y conectividad móvil: Más de 20,7 millones de suscriptores móviles.
- Televisión por Cable:
 - Cablevisión, ofreciendo servicio de televisión por cable, que incluye la plataforma multidispositivo Flow: 3,5 millones de clientes de televisión por cable.
 - Canales “Somos”: Canales de TV con 39 señales de televisión locales.

- Servicios en el Exterior:
 - La empresa Núcleo, ofreciendo servicio de telefonía móvil en Paraguay: 2,4 millones de clientes.
 - Cablevisión en Uruguay con televisión paga: 143.500 clientes.

Todos estos servicios, con diferentes marcas y posicionamiento en el mercado, continuaron siendo la propuesta hacia los clientes, abarcados en la nueva Telecom Argentina S.A., la cual internamente iniciaba su gestión bajo una única estructura corporativa.

III.2 Inversiones e Infraestructura

Las inversiones, operaciones, contribución fiscal y generación de empleo de Telecom, tuvieron y tienen actualmente un impacto significativo en la economía argentina, por la dimensión de la inversión y empleo generado. Además, agregó valor en el desarrollo social mejorando la vida de las personas, los hogares, las empresas y las ciudades mediante la conectividad integrada (fija y móvil), llegando a lugares donde otras compañías no brindan cobertura.

- Inversiones en infraestructura (en millones de pesos): 39.574 (valores históricos año 2018).
- Empleados: 25.389.
- Proveedores: 6.884.
- Clientes móviles (en millones): 20,7.
- Clientes de telefonía fija (en millones): 3,5.
- Clientes – líneas de acceso a banda ancha fija (en millones): 4,1.
- Localidades con cobertura 4G: más de 1.100.
- Red fijo-móvil en kilómetros (fibra óptica y coaxil): 40.000.

III.3 Estructura Organizativa

La integración de ambas empresas requirió una serie de cambios iniciales a nivel de dirección, seguidos por un desarrollo progresivo en las estructuras organizativas internas a medida que se lograron homogenizar procesos y sistemas.

III.3.1 Cambios iniciales a nivel de dirección

Establecimiento de un Nuevo Directorio (Consejo de Administración):

Se formó un nuevo consejo de administración compuesto por miembros de ambas empresas. Esto garantizó una representación equitativa y permitió aprovechar la experiencia y conocimientos de los líderes de las dos organizaciones.

Designación de la Alta Dirección:

Se nombró a un nuevo CEO para liderar la empresa fusionada. Este ejecutivo tuvo la tarea de dirigir la integración y establecer una visión unificada para la compañía.

También se nombraron nuevos directores para las áreas claves, incluyendo Finanzas (CFO), Operaciones (COO), Tecnología (CTO), Marketing (CMO), y Recursos Humanos (CHRO). Estos líderes fueron seleccionados por su capacidad para gestionar la transición y unificar las operaciones.

III.3.2 Desarrollo de estructuras organizativas internas

Rediseño de la Estructura:

Las direcciones funcionales de ambas empresas se fusionaron en una sola estructura. Por ejemplo, las gerencias de tecnología, operaciones y finanzas se integraron para eliminar redundancias y mejorar la coordinación.

Se establecieron unidades de negocio que combinaban las fortalezas de ambas empresas. Por ejemplo, la unidad de servicios móviles junto con la unidad de servicios fijos se reorganizó para ofrecer paquetes integrados de telecomunicaciones y televisión.

La fusión implicó una serie de cambios estratégicos a nivel de dirección y una reorganización profunda de las estructuras internas. Estos cambios fueron

esenciales para crear una organización cohesionada y eficiente, capaz de ofrecer una gama ampliada de servicios de telecomunicaciones. La unificación de procesos y sistemas, junto con el rediseño de la estructura organizativa, permitió a la nueva empresa fusionada operar con mayor eficacia y responder mejor a las necesidades de sus clientes en un entorno competitivo y dinámico.

III.4 Homogenización de la Gestión de RR. HH. y Cambio Cultural

La fusión no solo implicó la integración de infraestructuras y servicios, sino también un desafío significativo en la homogenización de la gestión de recursos humanos (en este caso de Capital Humano) y el cambio cultural. Este proceso fue fundamental para crear una nueva identidad corporativa y asegurar que los empleados de ambas empresas pudieran trabajar de manera cohesiva y eficiente bajo una misma visión y valores compartidos.

El éxito de esta integración dependió en gran medida de la implementación de diversas acciones estratégicas en el ámbito de RR.HH. Estas acciones incluyeron el desarrollo de habilidades y competencias, la gestión del desempeño, la promoción de diálogos continuos con los equipos, la revisión de los esquemas de compensación y beneficios, el fomento del bienestar y la salud de los empleados y la gestión de las relaciones laborales y sindicales. Cada una de estas iniciativas fue diseñada no solo para alinear procesos y sistemas, sino también para impulsar un cambio cultural que favoreciera la colaboración, la innovación y el compromiso de los colaboradores.

En las siguientes secciones, se detallarán estas acciones específicas y su impacto en la creación de una cultura organizativa unificada y robusta, capaz de enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgieron a partir de la fusión.

III.4.1 Desarrollo de habilidades y competencias (Formación)

Fue crucial asegurar que todos los empleados posean las habilidades y competencias para adaptarse a los nuevos procesos y sistemas. Diferencias en el nivel de habilidades podía crear brechas que dificulten la colaboración y la eficiencia.

Esta acción se diseñó para asegurar que todos los colaboradores, independientemente de su empresa de origen, tengan la capacidad de desempeñarse eficazmente en sus roles. El objetivo fue fomentar un entorno en el que el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional sean pilares fundamentales, impulsando así la innovación y la competitividad.

Se lanzó un espacio de formación, denominado Universo Telecom, para desarrollar en los colaboradores competencias alineadas al negocio, que les permitan mejorar su desempeño y obtener nuevas oportunidades. La iniciativa combinó experiencias presenciales con e-learnings (aprendizaje virtual) que se adaptaron a los intereses y posibilidades de cada colaborador.

- 178 programas.
- 38 actividades.
- 8.464 colaboradores capacitados.

A su vez, con el propósito de moldear una nueva cultura organizacional, se creó un espacio destinado a resolver problemáticas reales de la compañía poniendo en práctica la metodología de Design Thinking (metodología para desarrollar ideas y soluciones creativas que satisfagan necesidades específicas del negocio). Durante abril de 2018, tres equipos concluyeron el proceso y realizaron una jornada de presentación de las propuestas a través de un pitch⁶ a los sponsors⁷.

También se llevó a cabo el Seminario Internacional de Telecomunicaciones como se venía haciendo todos los años en la ex Cablevisión, a través de un encuentro de tres días de duración, donde los actores destacados de la industria

⁶ Pitch: Mensajes cortos, de aproximadamente un minuto de duración, para contar un proyecto de manera innovadora.

⁷ Sponsors: Patrocinador de un proyecto, quienes ofrecen orientación y los recursos necesarios al equipo.

compartieron contenido y experiencias sobre el escenario presente y futuro del negocio.

El modelo de Aprendizaje se diseñó e implementó en base al desarrollo de las habilidades que le permitirán, a quienes conforman la conducción de la compañía, enfrentar cambios y superar los desafíos. El mismo se basó en seis experiencias de aprendizaje:

- Journeys (recorrido) de Proyectos.
- Innovación.
- Liderazgo y Transformación Cultural
- Comunicación
- Trabajo Colaborativo
- Digital y Analytics

Estas experiencias integraron en su diseño pedagógico cuatro mundos de aprendizaje, cada uno con propósitos específicos:

- Mundo Enseñar: Generando un aprendizaje de conocimientos y herramientas técnicas, donde el foco está puesto en la transmisión de un conocimiento explícito.
- Mundo Conectar: Propiciando la integración de las áreas, el intercambio de experiencias y la creación colaborativa de conocimiento a través de diferentes actividades que las conecten en red.
- Mundo Explorar: Promoviendo la innovación y curiosidad. Funciona como un observatorio de prácticas externas para inspirar y enriquecer el conocimiento.
- Mundo Hacer: A través de la convergencia de los aprendizajes adquiridos. Esta visión promueve la resolución de problemáticas reales de la compañía a través de casos prácticos, donde se debe transformar la información y el aprendizaje en acción.

III.4.2 Gestión del desempeño

Al existir diferentes enfoques y criterios de evaluación de desempeño, podían generarse inconsistencias y malas percepciones entre los colaboradores, lo cual afectaría negativamente el compromiso.

La gestión del desempeño se diseñó para establecer un sistema uniforme de evaluación que reconozca y recompense el esfuerzo y los logros. Esto fomentó una cultura de alto rendimiento, motivando a los equipos a alinearse con los objetivos estratégicos de la organización.

Para ello fue fundamental, impulsar una cultura no solo basada en la gestión del desempeño, sino en el “feedback”. Es así que se creó una herramienta diseñada para administrarlo, integrada por cuatro ejes que se retroalimentan:

- Plan de Objetivos.
- Conversaciones.
- Reconocimiento.
- Encuesta de Liderazgo.

III.4.3 Promoción de diálogos con los equipos

La falta de comunicación efectiva podía llevar a malentendidos y desconfianza, especialmente en una fase de cambio organizacional tan significativa.

Por este motivo se diseñaron acciones para facilitar una comunicación abierta y continua entre los colaboradores y la dirección general. El objetivo fue promover diálogos regulares que ayudaran a identificar y resolver problemas rápidamente, fortalecer las relaciones laborales y asegurar que todos estén alineados con la visión y los valores corporativos.

Una de las acciones, fue lanzar una plataforma denominada “Yammer”⁸ para toda la compañía. Esta es una herramienta de comunicación y colaboración interna que favorece la sinergia entre sectores, el trabajo en equipo de forma descentralizada y potencia el rendimiento como organización. Es importante destacar que, en el primer año de implementación de la herramienta, el 67% de los colaboradores accedieron a la misma (16.669 colaboradores).

⁸ Yammer: Una red digital colaborativa.

A su vez y como una forma masiva de poder comunicarse con todos los colaboradores, se llevó a cabo una Encuesta de Clima organizacional que alcanzó un 92% de participación y un 78% de satisfacción.

El proceso de comunicación de la misma se implementó en diferentes instancias: La etapa de sensibilización instó a reunirse con 1.300 líderes, donde se compartieron los propósitos de la acción y los desafíos que se encararon en base a los resultados. Esto dio lugar a la campaña de comunicación, mediante la cual al término de cuatro semanas se procedió al envío de 20 piezas de comunicación a través de los canales de contacto con los colaboradores: Yammer, mails, cartelería en lugares de trabajo, ploteo de espacios comunes, etc. Analizados los resultados, se dio inicio a los espacios donde se comunicó a directores y gerentes, continuando posteriormente con el feedback presencial a más de 200 jefes y supervisores.

Las tres afirmaciones más favorables fueron:

- “Entiendo cómo desde mi trabajo puedo mejorar el servicio al cliente externo”: 95%
- “Confío en el futuro de nuestra compañía”: 94%
- “Me enorgullece trabajar en nuestra compañía”: 92%.

III.4.4 Revisión de esquemas de compensaciones y beneficios

Diferencias en los esquemas de compensación y beneficios podían crear inequidades entre los colaboradores, afectando la retención y la satisfacción laboral.

Se diseñó un nuevo esquema salarial para armonizar las políticas de compensación y beneficios, asegurando equidad y competitividad en el mercado. Esto no sólo ayudó a retener el talento, sino que también demostró el compromiso de la organización con el bienestar de sus equipos.

La política de compensaciones para el personal fuera de convenio de ambas ex empresas se determinó conforme al peso relativo de la posición que ocupa cada colaborador en la compañía. Para establecerla se tuvo en cuenta la información del mercado y el contexto macroeconómico del país. Con el asesoramiento de

consultoras externas, se definieron nuevas escalas salariales a utilizar durante el primer año de fusión.

Para el personal Fuera de Convenio, se estableció un porcentaje de asignación flat (general para todos) y otro para distribuir por mérito. Además, se asignaron aumentos a determinados colaboradores para asegurar el posicionamiento respecto del mercado, priorizando al personal con “alto potencial”.

Para el personal dentro de convenio, se acordó un nuevo ajuste salarial con impacto en las escalas correspondientes, tanto para los gremios Telefónicos como para los de Servicios de TV y Audiovisuales.

Incentivos comerciales: Se actualizaron las políticas vigentes en materia de topes, para mantener la relación compensación fija-variable del personal involucrado. Por otro lado, se inició un trabajo de unificación de políticas por segmento

Bonos: Se otorgaron diferentes bonos por reconocimientos de proyectos. También, se realizó el pago del bono anual para mandos medios, directores y gerentes, que se liquidó en función de los objetivos definidos. Asimismo, todo el resto de los empleados accedió a un “ranking de bono” basado en el desempeño individual.

Otros beneficios: Estos incluyen una oferta de experiencias que generan bienestar dentro y fuera del trabajo para todos los colaboradores.

- Licencia por paternidad de 15 días.
- Prepaga.
- Descuento en productos y servicios de la empresa.
- Subsidio por hijo con discapacidad.
- Guardería.
- Colonia de vacaciones.
- Descuentos en universidades.
- Caja navideña.
- Seguro de vida adicional al obligatorio para algunas posiciones.
- Asignación de vehículo para determinados puestos.

III.4.5 Fomento del bienestar y salud de los colaboradores

El estrés y la incertidumbre asociados a una fusión podía impactar negativamente en la salud física y mental de los colaboradores, afectando su productividad y satisfacción laboral.

Para lograr el cuidado de la salud y seguridad de cada persona, fomentando el bienestar de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades diarias y centrados en impulsar su formación al respecto, se pusieron en marcha varios programas para cuidar su salud y promover la seguridad.

A nivel de Salud Ocupacional, las compañías contaban con 38 consultorios médicos corporativos, de los cuales ocho se encuentran en la Región Norte, siete en la Región Litoral y 23 en la Región Sur. Allí se atienden actualmente consultas a demanda y se realizan los exámenes periódicos para la ART con el fin de completar el relevamiento de agentes de riesgo a través de exámenes médicos preventivos, preocupacionales, exámenes por cambio de tarea y post ausencia prolongada.

En cuanto a los riesgos de Salud y Seguridad, se detectaron posiciones forzadas, riesgos repetitivos de miembro superior e inferior y uso intensivo de la voz. En este sentido, se realizó un monitoreo de los puestos de trabajo para preservar la salud del personal, en el marco de la implementación de la Res. SRT 886/15.

Por otro lado, se trabajó en conjunto con una consultora especializada para la realización de estudios ergonómicos en todos los puestos de trabajo de la compañía, de acuerdo con la resolución 886/15 de la SRT. Esta evaluación finalizó a fines del año 2019 donde se determinaron familias de puestos, tareas habituales y nivel de riesgo. Luego se determinó una Matriz de Riesgos Disergonómicos y se efectuaron las correspondientes implementaciones y convalidaciones de mejoras administrativas y de ingeniería. En el caso específico de los colaboradores técnicos que trabajan en la instalación de antenas, se realizaron mediciones cumpliendo con las resoluciones fijadas por los organismos de control pertinentes.

Los temas abordados en las capacitaciones fueron:

- Prevención en el tránsito.
- Riesgo eléctrico.

- Trabajo en altura.
- Uso de hidroelevalores.
- Primeros auxilios y RCP.
- Prevención de incendios.

A su vez se llevaron adelante actividades relacionadas con la seguridad en todos los lugares de trabajo con el objetivo de unificar criterios en esta temática. Se organizaron capacitaciones, controles operacionales en campo, auditorías, reuniones de comités de seguridad tanto con personal propio como con contratistas.

III.4.6 Gestión de las relaciones laborales y sindicales

La integración de diferentes culturas laborales y la existencia de distintos sindicatos podían ser fuentes de conflicto y resistencia al cambio.

Las acciones que se desarrollaron se diseñaron para gestionar de manera proactiva las relaciones laborales y sindicales, promoviendo un clima de cooperación y confianza. Una gestión efectiva en este ámbito facilitaría la implementación de cambios organizativos y los objetivos del negocio.

Se propició de manera activa el diálogo con todas las entidades sindicales y en sus distintos estamentos, abriendo espacios tanto a nivel nacional como local y a nivel de conducción sindical y con las comisiones internas. En esta línea, se impulsaron espacios compartidos con todas las agrupaciones sindicales, convocándolas a mesas de trabajo conjunto y continuo donde se abordaron los siguientes temas:

- Seguridad y salud ocupacional.
- Medioambiente.
- Formación.
- Diversidad
- Asistencia ocupacional.
- Organización del trabajo.

Como dato relevante, debemos tener presente que el 76% de los colaboradores se encontraba dentro de convenio.

Las entidades gremiales que representan a los colaboradores son:

- F.A.TEL. (Federación Argentina de las Telecomunicaciones).
- F.O.E.E.S.I.T.R.A. (Federación de Obreros, Especialistas y Colaboradores de los Servicios e Industrias de las Telecomunicaciones de la República Argentina).
- F.O.P.S.T.T.A. (Federación de Organizaciones de Personal de Supervisión y Técnicos Telefónicos Argentinos).
- U.P.J.E.T. (Unión de Personal Jerárquico de Empresas de Telecomunicaciones).
- CE.P.E.TEL. (Centro de Profesionales de Empresas de Telecomunicaciones).
- S.A.T.S.A.I.D. (Sindicato Argentino de Televisión, Servicios Audiovisuales, Interactivos y de Datos)
- S.A.L. (Sociedad Argentina de Locutores).
- Asociación de Prensa de Santa Fe.
- F.A.T. PREN. (Federación Argentina de Trabajadores de Prensa).
- Comercio.
- Viajantes.

III.5 Plan de Relaciones Laborales y Sindicales

La gestión de las relaciones laborales y sindicales en el contexto de la fusión representó uno de los desafíos más críticos y complejos para el éxito de la integración. Este aspecto adquirió una importancia especial debido a la necesidad de armonizar culturas laborales distintas, abordar preocupaciones de los empleados y sindicatos, y garantizar una transición eficiente hacia la nueva entidad corporativa.

La fusión de dos grandes organizaciones no solo implicaba la combinación de infraestructuras y servicios, sino también la integración de diferentes prácticas laborales, políticas sindicales y culturas organizacionales. La existencia de múltiples sindicatos y la diversidad en las condiciones laborales y beneficios representaban un riesgo significativo de conflicto y resistencia al cambio.

Desarrollar un Plan de Relaciones Laborales específico y detallado fue esencial para abordar de manera proactiva estas cuestiones y mitigar riesgos. Este plan no solo buscó asegurar la armonización de las condiciones laborales y los beneficios, sino también establecer canales de comunicación efectivos con los sindicatos y facilitar la gestión del negocio en un nuevo contexto.

El Plan de Relaciones Laborales incluyó una serie de estrategias y acciones clave, como la negociación colectiva, la implementación de políticas laborales unificadas, la gestión del cambio cultural, y la promoción del diálogo continuo entre la dirección y los representantes sindicales. Estas iniciativas fueron diseñadas para construir una base sólida de relaciones laborales positivas y sostenibles, esenciales para el logro de los objetivos estratégicos de la organización fusionada, aunque en algunos momentos hubo avances y retrocesos.

En las siguientes secciones, se detallará el contenido del Plan de Relaciones Laborales, explicando las estrategias específicas implementadas, los desafíos enfrentados y los resultados obtenidos. Este análisis permitirá comprender la relevancia de una gestión efectiva de las relaciones laborales como un factor determinante para el éxito de la fusión y la creación de una cultura organizativa unificada y robusta.

III.5.1 Realidad gremial previo a la fusión

Como punto de partida podemos decir que las condiciones en las que se encontraban posicionados los sindicatos y la gestión gremial, eran las siguientes:

De la ex Cablevisión se recibió a un sindicato, qué a pesar de representar empleados de otras empresas, su foco siempre estuvo puesto en Cablevisión debido al volumen de empleados propios y terceros (empresas contratistas) que esto significaba.

Si bien se mantenía un diálogo fluido entre la empresa y el sindicato en torno a la evolución del negocio (ingresos, expansión, etc.), no se mantenían conversaciones sobre eficiencia de dotación y/o cierre de áreas, lo cual representaba una dificultad para la etapa que iniciaba en ese momento.

Estos tuvieron una marcada relación de trabajo conjunto en el período de gobierno Kirchnerista, donde este último había generado un enfrentamiento permanente en contra del grupo Clarín, amenazando con la intervención y cierre de sus empresas, por medio de inspecciones de Afip y recursos judiciales para lograr tal fin. Ante este escenario, la entidad gremial optó por brindar apoyo a la compañía por considerarla un muy buen empleador en términos de volumen de representados y pago de salarios.

En su poder de lucha (paros y asambleas) siempre contó con una alta convocatoria y adhesión de los representados, siendo un elemento condicionante para el negocio ante la falta de acuerdos paritarios u otros.

Respecto de los gremios Telefónicos provenientes de la ex Telecom Argentina S.A., los de mayor nivel de incidencia eran los del personal de base (Fatel y Foeesitra), por el alto volumen de empleados que estos representan.

Las conversaciones eran fluidas y giraban en torno a la eficiencia del negocio (con incidencia en la baja de los colaboradores), la optimización de las escalas salariales en base al cumplimiento de métricas (esto se venía desarrollando en áreas comerciales de ventas), la compensación del pago de capitales por la baja del personal y una negociación muy firme sobre la posibilidad de representar a los trabajadores de las empresas tercerizadas de mantenimiento (15% de los trabajadores de las áreas técnicas, lo cual representaba para la empresa un ahorro del 30 % en masa salarial sobre estos trabajadores).

Había un alto nivel de litigiosidad (juicios) generada por los sindicatos telefónicos a través de sus estudios jurídicos, en contra de la compañía. Los juicios estaban centrados en reclamos sobre el pago de Sumas no Remunerativas en los salarios del personal (sobre las cuales previamente habían arribado a un acuerdo homologado en el Ministerio de Trabajo de la Nación) y demandas reclamando la representación de los trabajadores abarcados en empresas tercerizadas. Estos juicios, principalmente el de Sumas No Remunerativas, involucraron a una gran parte de los trabajadores, quienes otorgaron un poder de representación a los estudios jurídicos de los sindicatos y estos generaron cientos de demandas individuales en nombre de los trabajadores, lo que implicó tener un alto volumen de

trabajadores en actividad con juicios activos en contra de la compañía. De este modo, era difícil contar con sindicatos involucrados en el desarrollo del negocio, ya que su foco no estaba puesto allí.

Con esta breve reseña sobre la realidad sindical al momento de la fusión y en base a las necesidades inminentes del negocio, se desarrolló un plan de trabajo, para centrar y focalizar las conversaciones gremiales en los puntos relevantes y fijar las bases de la nueva compañía.

III.5.2 Consignas en el diseño del Plan de Relaciones Laborales

Se debe tener presente que éste debía ser la hoja de ruta o guía para consolidar internamente el proyecto de Fusión, ya que en virtud del peso relevante de las entidades gremiales (76 % del personal en convenio) y la forma de abordar la gestión con los sindicatos, podía condicionar la evolución del negocio. En este se detallarán los pasos a seguir para convertir la fusión en un proyecto real y palpable. Se podrá comprender la estrategia definida, las iniciativas de mayor valor e impacto en el marco de las relaciones sociales y laborales⁹ y el calendario de acciones.

También es importante destacar que el objetivo de la fusión de estas dos compañías fue y es actualmente, desarrollar un modelo de negocio que permita competir con los nuevos jugadores de la industria (los servicios OTT soportados en las redes tecnológicas de las Telcos) y que el principal desafío era acordar compromisos y condiciones con las entidades gremiales, para asegurar la evolución y desarrollo de la compañía.

Era importante que los gremios logren comprender que la industria dejaba de ser un compartimiento estanco en donde solo se comercializaba banda ancha, telefonía o servicio de TV por Cable de manera separada por cada prestador de servicios y que a partir de la nueva regulación se abría la posibilidad de competir de

⁹ Relaciones Sociales y Laborales: Se define este aspecto como un sistema de acuerdos, compromisos y convenios entre empleador y empleados con la participación de terceros, en este caso los sindicatos.

manera indistinta por cualquiera de estas tres vías a través de un mismo proveedor. También que, de esta manera, los clientes podían obtener todos los servicios a través de una misma empresa, potenciando sus prestaciones y el precio.

A su vez y como factor clave, los acuerdos gremiales que se pudieran arribar a través del plan, debían asegurar que los equipos de personal técnico pudieran trabajar en la instalación y mantenimiento de la Red de manera indistinta, sin tener presente si provenían de una u otra de las empresas de origen.

III.5.3 Detalle del Plan de Relaciones Laborales

El plan consistió en la diagramación y ejecución de los siguientes puntos.

III.5.3.1 Acuerdos y Compromisos:

Se adoptaron los siguientes principios como base de acuerdo gremial:

- Principio de Información:

Se estableció llevar a cabo encuentros semestrales con las representaciones sindicales con el propósito de compartir la Evolución del Plan Estratégico del Negocio, su grado de implementación, dificultades de ejecución y evoluciones tecnológicas con su impacto en el empleo.

- Principio de no litigiosidad:

Esto implicaba acordar con los sindicatos la no judicialización de la relación, construyendo un marco de diálogo social y cooperativo a partir del desistimiento de los juicios que a través de las entidades sindicales se mantenían activos contra la compañía.

Había que hacer especial énfasis en bajar a la mínima expresión los Juicios por Terceros (empresas contratistas) que habían iniciados los gremios Telefónicos y los Juicios por pases de personal a Fuera Convenio en el caso de los gremios de la industria del Cable.

- Principio de representación proporcional:

Para que la relación entre sindicatos (Telefónicos y Cableros) no fuese otro factor de conflicto, se debía establecer un compromiso que consistiera en respetar el porcentaje de representación de cada sindicato sobre la dotación vigente al momento de la fusión, en la medida que se cumplieran las condiciones de evolución tecnológica y de eficiencia.

También se estableció la necesidad de definir un marco normativo que declare las siguientes funciones como esenciales para la prestación de servicios, evitando así su interrupción ante paros o asambleas gremiales:

- La atención técnica de Redes.
- Servicio de Data Center (espacios de bases de datos para albergar, procesar y distribuir información de una empresa. Ej: base de datos de bancos, justicia provincial, etc.).
- Centro de supervisión Tecnológico Nacional (brinda aviso a los técnicos de Red sobre los siniestros. Ej: un corte de fibra, para su intervención)
- Control de Red (monitoreo de la Red)

III.5.3.2 Gestión de las Prioridades Fijadas por el Negocio.

III.5.3.2.1 Jornada Laboral

Como primera medida, se diseñó un esquema a los fines de representar el criterio de jornada laboral y salario. En base a este se realizaron las diferentes negociaciones para arribar al acuerdo de “esquema horario” con las entidades gremiales.

02- MLC - PRINCIPALES EMERGENTES DEL NEGOCIO

JORNADA LABORAL - SERVICE / REVISADORES (FIELD SERVICE)		
	EX TECO	EX CABLE
DOTACION	1.517	2.007
CATEGORIA	4	3
JORNADA	35 hs. (semanales)	46 hs. (semanales) - Incl. HHEE acordadas
HS. ADICIONALES	3,5 hs. / TdS	-
COSTO MENSUAL (UNITARIO)	\$ 56.481.-	\$ 68.046.-
COSTO HORA (UNITARIO)	\$ 338,81.-	\$ 341,40.-
AS IS		✓ 70% DE LA DOTACION DE L A V C/9 HS + 1 SAB C/4 SEMANAS C/9 HS ✓ 30% DE LA DOTACION REGIMEN 6 X 3 C/6 HS (ROTATIVO)
TO BE		+ 13,3% CAPACIDAD (Minutos disponibles)
		+ MM\$ 383.- (+14% anual)

Nota: EXTECO → COSTO LABORAL SIN FONDOS = \$ 52.274

Activar Wind
Me a Credito

Figura 2. Esquema representativo de Jornada Laboral

(Fuente: Telecom).

En base a dicho esquema el foco de las negociaciones estuvo destinado a definir la jornada de trabajo comparando categorías de convenio similares (las cat. 3 y la 4 de los convenios colectivos de Cableros y Telefónicos), tomando como referencia el costo del valor de la hora a un promedio de 8 hs. diarias, en conjunto con un esquema variable que proporcione disponibilidad en dos turnos de trabajo (mañana y tarde), sumando a su vez los días sábados, domingos y feriados. De esta manera se concretaría el objetivo de brindar una mayor cobertura horaria de servicio hacia el cliente. La negociación de la remuneración variable para el pago de los esquemas horarios, la cual significaba una mejora salarial para ambos convenios, abrió la puerta para llegar a un acuerdo y definir el paso siguiente (la polifuncionalidad).

III.5.3.2.2 Polifuncionalidad (Flexibilidad Vertical y Horizontal)

El concepto de Polifuncionalidad Horizontal refiere a la posibilidad de que colaboradores técnicos, puedan intervenir en la red sin tomar en cuenta la representación gremial que posean (técnicos representados por sindicatos Telefónicos o Cableros por igual).

A su vez el concepto de Flexibilidad Vertical refiere a la posibilidad de que tanto los técnicos propios (empleados de la compañía) como los de empresas

tercerizadas (en este caso los que trabajan en empresas contratistas) sean incluidos para el despacho de los reclamos que requieren su intervención. Estos últimos solo eran incluidos para desbordes operativos.

Los principales aspectos a resolver para implementar la convergencia de las Operaciones Técnicas era que todos los trabajadores (con diferentes encuadres gremiales) pudieran intervenir las redes tecnológicas de las dos ex compañías, compartiendo espacios de trabajo en las bases técnicas y comercializar los productos y servicios de manera unificada.

Para ello se realizaron negociaciones, arribando a acuerdos que permitieran fijar criterios salariales, estableciendo a su vez estándares de calidad y producción.

Las negociaciones sobre Polifuncionalidad se gestionaron principalmente con los sindicatos Foeesitra, Fatel y Satsaid, donde no solo se necesitó definir un criterio para unificar jornada y procesos de trabajo, sino también la interacción de los diferentes grupos laborales en espacios comunes de trabajo. Ej: En la ciudad de Córdoba, había alrededor de 12 bases técnicas (lugar donde los técnicos toman servicio) que por su distribución geográfica podían ser aprovechadas de una mejor manera, reasignando el personal con diferentes representaciones gremiales, en las distintas bases y así poder abordar eficientemente la zona de trabajo a mantener. Para que esto ocurra, primero hubo que arribar a los acuerdos de jornada de trabajo y remuneración, para que las conversaciones entre pares sobre estos puntos no sean un problema y luego poder compartir un espacio físico de trabajo. Luego, la convocatoria a compartir espacios de trabajo, se hizo de manera gradual y en base a necesidades operativas (cercanía a la zona de intervención técnica, unificación de la cadena de mando, aprovechamiento de las instalaciones), identificando a los mandos medios más aptos para el manejo de equipos de trabajo y el relacionamiento con delegados gremiales, ya que en este caso implicaba la mezcla e interacción de dos ramas distintas de personal de base con sus respectivos cuerpos de representantes. Acciones tales como adecuar instalaciones (pintarlas, renovar mobiliario, incrementar espacios para el estacionamiento de las unidades, mejorar salas de refrigerio con sus respectivas máquinas de café, habilitar nuevas

salas para reuniones y capacitaciones, etc.) formaron parte de la estrategia para motivar y alentar estos cambios.

No obstante, en algunos casos los gremios dilataron las negociaciones, por lo que en más de una oportunidad hubo que presentar expedientes administrativos en los Ministerios de Trabajo informando situaciones que entorpecían la facultad de organización del trabajo para la compañía. En varias oportunidades y ante estas situaciones, debimos quebrar la relación omitiendo sus maniobras dilatorias, definiendo nuestra agenda sin su consentimiento y focalizando la gestión a través de los mandos medios con su personal a cargo. “La gestión del liderazgo fue y sigue siendo clave en todo el proceso transformación”.

Acciones tales como tener que quebrar la relación gremial en ciertas ocasiones, para romper el concepto de “esto no se puede porque los gremios no lo permiten”, no aceptando así intervenciones desmedidas o injustificadas y alinear los mandos medios al negocio (pasando la mayoría a fuera de convenio) fueron y siguen siendo gran parte del plan de trabajo establecido.

De esta forma la gestión gremial pasó a ser un método proactivo de planteo de iniciativas de la compañía (los temas que la empresa necesita llevar a la mesa de negociación gremial por necesidades propias del negocio) y no de respuestas a demandas gremiales. El ejercicio de reuniones periódicas con los referentes sindicales para abordar los cambios requeridos, los casos de colaboradores que no se adaptaban a los nuevos procesos y compartir información sobre el rumbo del negocio, se logró instaurar como modelo a seguir.

III.5.3.2.3 Encuadramiento y Formación de Mandos Medios

En este aspecto se debía plantear la necesidad de establecer lineamientos que resuelvan la representación gremial en la línea de Mandos Medios, donde existía una zona de tensión por la diversidad de convenios colectivos que representaban a esta población, la cual como ya dijimos es clave en la etapa de transformación. Era de suma importancia que en estas posiciones se lograse obtener la mayor cantidad de pases del personal a la condición Fuera de Convenio,

para que estos pudieran gestionar sus equipos con una mirada alineada al negocio y lo menos cercana a los intereses gremiales, donde se producía en muchos casos un conflicto de interés.

Para ello se llevaron a cabo negociaciones y acciones que en algunos casos fueron denunciadas por los gremios en los Ministerios de Trabajo provinciales. Las denuncias en nuestra contra tenían el título de “vaciamiento de representados”, pero lo cierto era que, en un contexto de cambio de estructuras organizativas, eficiencia de sectores y funciones (dos sectores con idénticas tareas se debían fusionar en uno), había que disminuir mandos medios y en muchos casos reubicar en otras funciones. Esta lógica era la que se fundamentaba en las diferentes audiencias a las que fuimos citados en los Ministerios y sedes Judiciales del Trabajo, requiriendo de nuestra parte (los que teníamos el poder de representación) un conocimiento acabado de los sectores, los motivos de los cambios, los objetivos de la compañía y los números que fundamentaran las evoluciones de cada sector. Había que ir ganando terreno poco a poco, con avances y retrocesos, pero con el objetivo claro de seguir generando eficiencia.

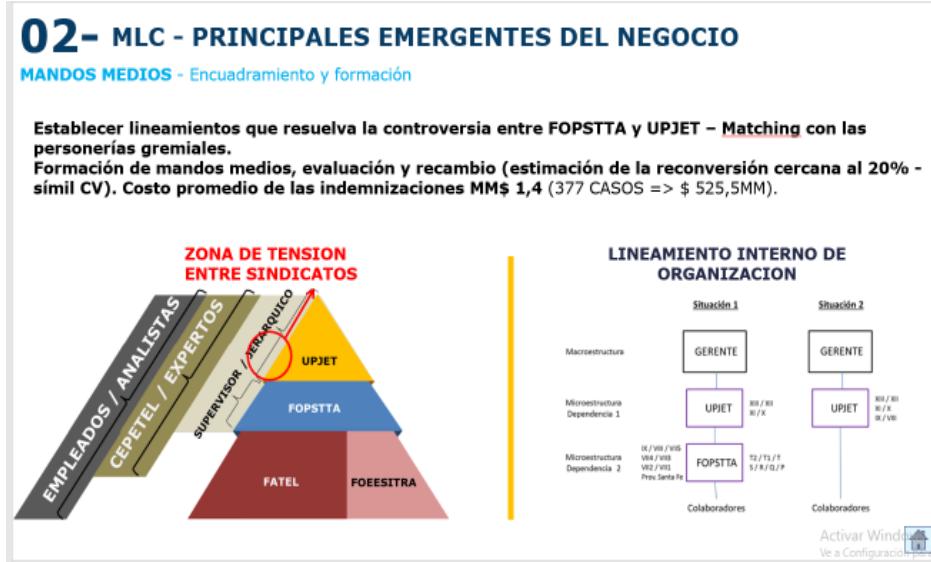


Figura 3. Distribución de Mandos Medios por representación
(Fuente: Telecom).

III.5.3.2.4 Requerimientos Ante Ingresos y Fuentes de Reclutamiento

- Generar un nuevo grupo de actividad de Call Center.
- Establecer contratos a plazo determinado (máximo a 3 años).
- Definir condiciones de performance.
- Reducir el costo salarial a valores equivalente a la industria (30% menos).
- Acordar jornadas flexibles de 6, 5 y 4 horas.
- Generar polifuncionalidad y multiskill (atención de reclamos técnicos, comerciales y venta telefónica, todo en uno).
- Focalizar el reclutamiento en Universidades y Escuelas Técnicas (no bolsas de trabajo gremiales).

Estos fueron los requerimientos establecidos por el negocio para asegurar ingresos de personal a valores y calidad competitiva en el mercado.

Para ello se llevaron a cabo varias propuestas a las mesas de negociación con los sindicatos y así poder iniciar el cambio de mix¹⁰ en los sectores de Call Centers y Áreas Técnicas de Mantenimiento (las de mayor volumen e impacto en la fusión), siempre que las condiciones de incorporación se adaptaran a lo descripto precedentemente. Finalmente, los sindicatos no accedieron a flexibilizar varias de las condiciones de ingreso requeridas, por lo que se avanzó en paralelo y de manera sostenida con negociaciones de egreso. Los ingresos solo se llevaron a cabo en áreas puntuales y en muy baja escala, por lo que los sindicatos perdieron una gran oportunidad de renovar plantel de representados y generar empleo. El conjunto de acciones llevadas a cabo entre la fusión de técnicos y representantes de atención a clientes provenientes de ambas empresas, los egresos gestionados de manera sostenida y las mejoras en procesos y tecnología, arrojaron un saldo muy favorable para el negocio al finalizar el plan trienal.

¹⁰ Cambio de Mix: Se denomina de este modo al proceso de reemplazo de personal fijando cupos. Ej: Dos egresos por un ingreso externo.

III.5.3.2.5 Dimensionamiento de Dotación - Cambio de Mix.

El cambio de mix se debía enfocar principalmente en el egreso de la población con baja performance, perfiles no adecuados, personal con restricciones físicas para el desarrollo de tareas habituales, con alto ausentismo y en la reestructuración de áreas sobredimensionadas.

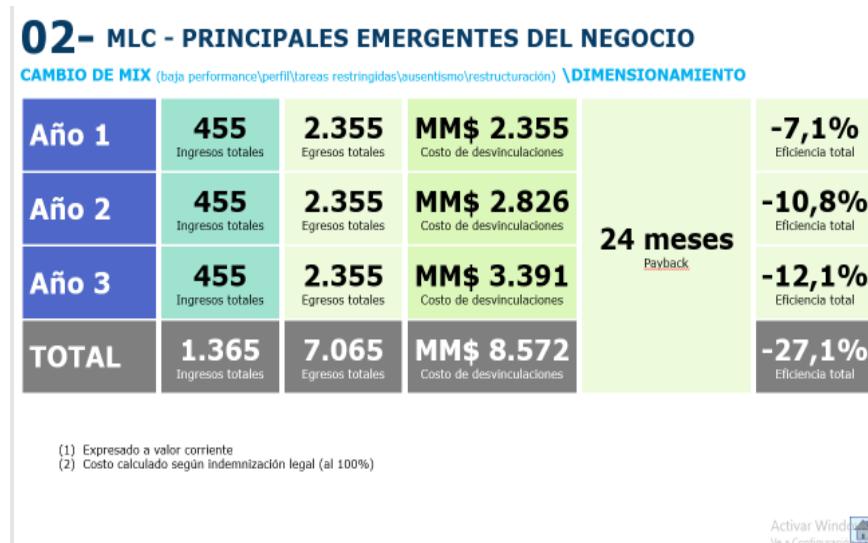


Figura 4. Objetivo de cambio de mix

(Fuente: Telecom).

Para el desarrollo de esta acción, el principal desafío fue negociar con los colaboradores de forma individual, sin hacer grandes alardes sobre políticas de retiros voluntario, evitando de este modo la exposición pública y la atención gremial con acciones en contra. La reposición solo se fue realizando en ciertas posiciones, principalmente en aquellas que formaron parte del marco de agilidad empresarial y no convencionadas. Los gremios evidenciaron una notoria baja de representados, por lo que fue necesario negociar otras variantes que compensaran la caída su cuota sindical. En este caso, la alternativa fue sumar capitales de empresas tercerizadas, representadas en otros Convenios Colectivos de Trabajo, pre acordando ciertas condiciones de flexibilidad para no entorpecer el óptimo funcionamiento de estas.



Figura 5. Población y plan de egresos definido
(Fuente: Telecom).

En el abordaje de la población Target (población objetivo) era necesario clasificarla para orientar las políticas de egreso, definir el presupuesto necesario y luego iniciar las negociaciones con cada una de las partes. La política de egresos, presentó las siguientes alternativas:

- Acta acuerdo: Destinados a personal involucrado en áreas de eficiencia (áreas que reducían su número de personal o funciones que se dejaron de desarrollar por cambios tecnológicos y/o de procesos).
- RIA (retiro incentivado anticipado): Se trataba de un programa similar a una jubilación anticipada, destinado para casos mayores a 60 años.
- Edades jubilatorias: Consistían en el ofrecimiento de ciertas sumas económicas para incentivar a que los casos con edades avanzadas, tomen la decisión de adherir a dicho beneficio de retiro.

Al momento de la ejecución del plan, ciertas áreas del negocio presentaron dificultades para definir las listas de candidatos de baja performance, siendo los referentes de RR. HH. los que debían afrontar las entrevistas de egreso, lo cual no fue una tarea sencilla por dos razones.

1. Muchos de los mandos medios existentes nunca tuvieron conversaciones difíciles con sus colaboradores de bajo rendimiento.
2. Hacer que estos tomaran la decisión de desprenderse de los recursos con baja performance, sabiendo que luego debían generar resultados con menos personal (solo con los más productivos), generaba cuestionamientos al objetivo de cambio de mix.

Teniendo en cuenta la condición mencionada, la fricción gremial que el proceso generaba y las conversaciones no gratas con personas que nunca tuvieron feedback sobre su baja performance, hicieron que el proceso de eficiencia en los primeros meses fuera duro para todas las partes. En especial para los equipos de RR. HH., que fueron duramente cuestionados por directores y gerentes que no estaban convencidos de llevar a cabo dicha labor, más aún cuando en el final del camino (cierre del ejercicio económico) algunas de estas posiciones también se verían involucradas en el proceso.

Desde Recursos humanos, se articularon acciones de manera coordinada entre los equipos y los sectores de la operación a través de gerentes alineados al proyecto. Otros, iniciaron gestiones meses más tarde, luego de algunas conversaciones previas del equipo de dirección. También se organizaron las conversaciones gremiales dividiendo el proceso por región (Mediterránea, Litoral, Sur y AMBA) para evitar la concentración de posibles conflictos en las Federaciones (estas agrupan a las entidades provinciales). Esto último brindaba la posibilidad de que si en una región se generaba conflicto, se disminuyese la marcha del proceso de manera local, sin detener el del resto. De esta forma, el mecanismo nunca se interrumpió durante tres años, pasando de una dotación inicial de 26.500 colaboradores, a una de 20.500 y la disminución de terceros en un 70%.

III.5.3.2.6 Obsolescencia

Este aspecto hace referencia a las áreas que fueron identificadas como obsoletas. Algunos fueron sectores donde se acumularon recursos con baja performance y ciertas posiciones gremiales, por lo que la mezcla de ambas

condiciones, generaban la necesidad de su cierre y el egreso de su personal, ya que estos no eran en su mayoría calificados para tomar funciones en otras áreas.

Para cumplir este objetivo, se llevaron a cabo varias conversaciones con las Federaciones Sindicales nucleadas en Bs. As., las cuales representaban a los sindicatos del interior, pero al no tener una respuesta conducente para el abordaje del tema, se decidió cambiar y descentralizar la negociación y la ejecución.

De este modo en mi región a cargo (Mediterránea y Noa), donde tenía concentrado un 30% de esta población, acordamos avanzar de la siguiente manera:

Presentamos a las entidades locales la necesidad de recalificar a las personas involucradas para asignarlas a otras tareas asegurándoles pleno empleo, pero bajo la condición de tener que realizar un plan de capacitación muy ambicioso en términos de carga horaria, contenido y metodología de aprendizaje. De este modo no generamos un conflicto entre la empresa y los gremios, aunque ambas partes sabíamos hacia donde nos dirigíamos, sino que mostramos un compromiso hacia los colaboradores para asegurar su fuente laboral. Luego, en los hechos, el 95% de las personas a las que dirigimos el plan, solicitaron en un período de 3 meses planes de retiros, ya que la condición de capacitarse y trabajar en sectores con parámetros de desempeño y performance, no les fue para nada tentadora. De manera paralela el resto de las regiones fue adoptando la misma estrategia.

Las principales áreas identificadas como críticas fueron las siguientes:

- Centros de Atención a Clientes: 140 colaboradores.
- Canal de Atención Telefónico: 120 colaboradores.
- Áreas técnicas Nextel: 50 colaboradores.

III.5.3.2.7 Equilibrio Sindical

02- MLC - PRINCIPALES EMERGENTES DEL NEGOCIO

EQUILIBRIO SINDICAL EN BASE A % DE REPRESENTACIÓN

MOP		MOP + MOC (TECNICOS)	
	Q	%	Q
SATSAID	7676	37%	9730
FATEL	7319	36%	10959
FOESITRA	3187	15%	4747
UPJET	1266	6%	1266
FOPSTTA	618	3%	618
CEPETEL	275	1%	275
Otros	253	1%	253
TOTAL	20594	100%	27848

Nota: Se incluyeron técnicos de eventos y mantenimiento preventivo, no Comercial

Activar Windows  Ve a Configuración 

Figura 6. Distribución de representados por entidad gremial
(Fuente: Telecom).

Se aclara que los valores de la figura precedente, son los reales al momento de la fusión y que la definición de mantener el equilibrio de dotación fue un desafío que implicó un proceso de adecuación en un plazo de tres años.

Mantener el equilibrio de dotación o porcentaje de representación por convenio colectivo implicaba gestionar la misma, cumpliendo el objetivo de eficiencia fijado (10% de reducción anual) y manteniendo proporcionalidades similares en las representaciones de cada Convenio Colectivo de Trabajo. Para que los gremios acordaran una base colaborativa de trabajo (paz social) no debían interpretar que, en la gestión de la eficiencia de dotación, se avanzara de manera desigual entre unos y otros.

02- MLC - PRINCIPALES EMERGENTES DEL NEGOCIO

EQUILIBRIO SINDICAL EN BASE A % DE REPRESENTACIÓN

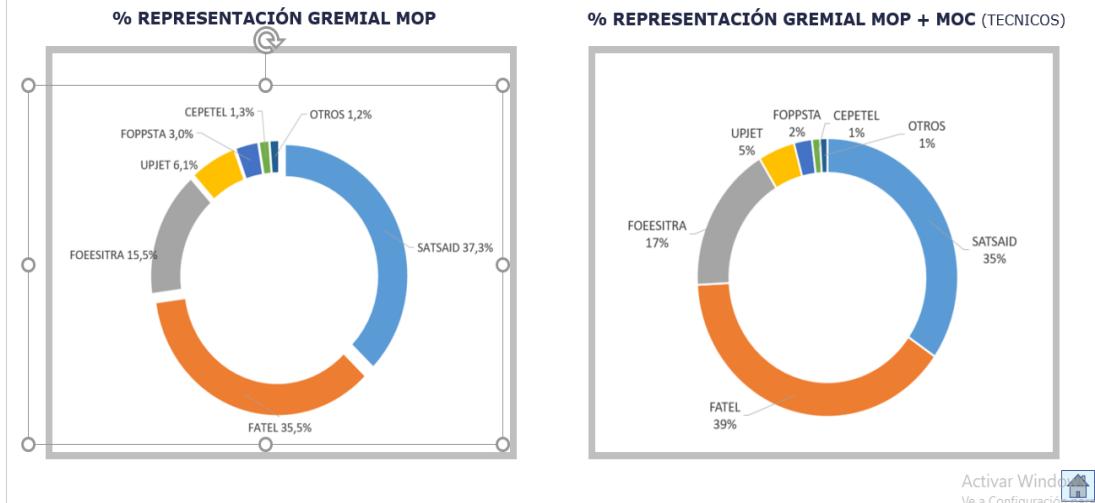


Figura 7. Gráfico representativo de equilibrio sindical

(Fuente: Telecom).

III.5.3.3 Conceptos Generales para el Abordaje del Plan

Las negociaciones que se llevaron a cabo con las entidades gremiales para cumplimentar acuerdos debían contemplar los siguientes aspectos:

Contar con todos los actores dispuestos en la mesa: Esto implicaba que tanto los referentes de áreas técnicas, como comerciales, estuvieran presentes en conjunto con los referentes de las áreas de Relaciones Laborales, contando con el presupuesto asociado para cada acción.

Las actas que se firmasen para cada acuerdo gremial debían ser amplias y abarcativas, para no condicionar las necesidades futuras del negocio (tecnología, nuevos negocios comerciales, eficiencia, condiciones económicas de contexto). Se debían pensar con la idea de evitar negociaciones sucesivas y que, si cambiaban las condiciones de contexto, los acuerdos arribados debían tener flexibilidad (acuerdos escalables).

Lo descripto precedentemente sería el plan de Relaciones Laborales inicial, para dar los primeros pasos. Luego las mesas de relacionamiento gremial tenían

que nutrirse con ejes temáticos que marquen la agenda de evolución del negocio, en donde los sindicatos siempre van a tener una alta incidencia y para ello era necesario que se sientan convocados a ser parte de este nuevo escenario.

Las Mesas Temáticas que deben estar presentes son:

- Convergencia: Impactando permanentemente en la eficiencia operativa.
- Evolución Tecnológica: Tecnología con impacto en procesos y eficiencia.
- Diversidad: Como un elemento dinamizador de la cultura que se pretende desarrollar.

III.5.4 Emergentes adicionales

Otros aspectos relevantes que requirieron especial atención para asegurar la evolución del negocio fueron los siguientes.

III.5.4.1 Desarrollo de Productos y Servicios Convergentes

Como ya lo venimos anticipando, al generarse la unificación de las industrias (telefónicas y cableras), se abrió la posibilidad de que los servicios de ambas se puedan ofrecer a través de una misma red o con ambas vinculadas, por lo que la oferta de productos (paquetes de servicios) se podía hacer del mismo modo.

Lo que antes para un cliente implicaba tener o pagar dos servicios diferentes, en adelante se podría obtener por un único canal, pudiendo percibir de este modo los beneficios de resolver todo a través de un solo proveedor, pagar una sola factura por todo concepto y hasta mejorar precio.

Este último aspecto implicaría también que, de forma combinada, se podrían ofrecer paquetes de servicios más amplios y captar mayor volumen de clientes unificando ofertas.

III.5.4.2 Sistemas Convergentes

Los sistemas de información en las áreas de atención al cliente, las técnicas y las contables, requerían tener la disponibilidad de información y/o generar transacciones de manera integrada, para que tanto los colaboradores internos, como los clientes no tuviesen que estar ingresando a diferentes bases de datos. Por lo que era necesario desarrollar nuevas plataformas que integrasen la información, facilitando la disponibilidad de la misma a los usuarios y clientes finales.

Debe considerarse que “los sistemas unifican procesos, criterios de trabajo y a su vez generan cultura”.

Una cultura basada en la digitalización, la democratización de la información y el empoderamiento (de los colaboradores y del cliente) para una mayor autogestión (tomando como ejemplo las plataformas del sistema financiero/bancos) requiere una mirada central de todo el equipo de dirección.

Mensurar la diversidad de sistemas existentes, los volúmenes de operaciones que pasan a través de estos y el movimiento financiero que genera cada uno (priorizando según Teoría de Pareto) es el inicio del análisis.

Considerar cómo se le puede hacer la vida más fácil a los colaboradores (en lugar de tener que ingresar a diferentes sistemas para resolver un problema, requiriendo mayor tiempo, desgaste y fricción) y clientes, donde es clave mejorar su experiencia (NPS), debe ser la forma de mirar el desarrollo de los nuevos sistemas.

Simplificación (necesidad de menos transacciones) y escalabilidad (desarrollos que vinculen diferentes procesos y ecosistemas de negocios) son los conceptos claves a tener presente en cada nuevo desarrollo.

Claro está que mientras tanto los sistemas existentes deben seguir funcionando y ser mantenidos. La operación no debe desacelerarse, sino ir encontrando un punto en el que converjan productos y servicios y los sistemas de soporte se unifiquen.

Es clave buscar buenos proveedores tecnológicos para el desarrollo del CRM (Customer Relationship Management – gestión de relacionamiento con el cliente) que permita ir migrando desde los actuales hacia uno central.

Las capacitaciones al usuario sobre los nuevos desarrollos, deben ser pensadas desde una plataforma virtual (buscar un único reservorio para la

formación), que asegure una rápida llegada a todos los usuarios con actividades sincrónicas (capacitaciones online) y asincrónicas (talleres grabados con evaluaciones finales para asegurar su aprendizaje).

Los sistemas que se desarrollen impactan a todo nivel (áreas comerciales de front y back, financieras, compras, capital humano). Si bien no todos los sistemas son aptos para todas las operaciones, un agrupamiento ayuda a simplificar los desarrollos y sus accesos.

- Un desarrollo escalable para las áreas de atención al cliente.
- Otro para las áreas internas (contabilidad, proveedores, etc.).
- Otra para la plataforma colaborador (toda la interfaz con el empleado).

Si bien la inversión en los nuevos desarrollos requiere una línea de financiamiento y a su vez se debe preservar la evolución financiera de la compañía (el resultado esperado por el/los accionistas), mensurar el costo de los procesos actuales (principalmente aquellos no digitalizados) se suma al abanico de alternativas para justificar el financiamiento. Lo recomendable para esto, es monetizar (acción de valorar las actividades que generan dinero o pérdida) el costo de lo improductivo.

III.5.4.3 *Volúmenes de Dotación*

Para definir un criterio general y poder tomar decisiones en términos de dotación, era necesario obtener datos sobre los “ratios de la industria”, tomando información de empresas modelo (ej: Vodafone en EE.UU.).

En las áreas identificadas como soporte a la operación (todas aquellas que brindan servicio administrativo a las áreas de atención al cliente) se debía definir ratios que racionalicen el volumen de recursos.

- Un asesor técnico por cada 15 técnicos de calle.
- Un administrativo comercial por cada 10 vendedores.

De esta manera se fijaron estándares de dotación siguiendo los parámetros de la industria y a su vez redefiniendo procesos internos.

A su vez se identificaron sectores con idéntica responsabilidad, por lo que se debían unificar en una sola área, con un dimensionamiento diferente.

Por lo expuesto previamente, se requirió adoptar una política de egresos que facilite la renovación o cambios de mix (el egreso de determinada población y el ingreso de nuevos perfiles) sin que ello genere impacto social ante determinados stakeholders (sindicatos, entidades gubernamentales, etc.).

Para ello también fue necesario contar con un presupuesto, proyectando el costo en base al porcentaje de reducción definido, asegurando el flujo de dinero destinado a tal fin. La disponibilidad financiera fue definida en base al período de repago/payback de la inversión realizada en el ajuste de dotación.

III.5.4.4 Marco Organizacional

El mismo debía evolucionar hacia un modelo sinérgico y escalable (economía de escala), que pudiera optimizar la capacidad de respuesta de los sectores (mirada de cliente en el centro) en términos de eficiencia y agilidad.

Por ejemplo, el sector que realiza el Planeamiento y Control de Gestión en el segmento de Negocios Corporativos, podía realizarlo también para el negocio Masivo, logrando así una eficiencia y escalabilidad de las herramientas, prácticas y recursos.

El proceso de reorganización para conformar una estructura más eficiente, debía ir evolucionando en capas y prioridades del negocio. El criterio que se debía adoptar debía ser una mezcla de eficiencia/costo y facilitación de los negocios (optimizar los actuales y desarrollar los futuros) en el nuevo contexto.

Tomar como referencia el modelo de las compañías con las que se pretendía competir en el nuevo perfil de la industria, era y sigue siendo el rumbo a seguir. Recordamos que los competidores ya no solo son las compañías de telefonía, internet o cable, sino las plataformas que se soportan en estas y brindan un sin número de servicios y por lo tanto es recomendable mirar los modelos de Google, Amazon, Mercado Libre y las nuevas Fintech de la industria.

Dentro de este esquema, teniendo en cuenta el negocio Core (actual) y los Negocios Digitales (en desarrollo), era importante sentar los cimientos de la Agilidad.

Por lo tanto, en un modelo de estructura ágil, era recomendable replantear lo siguiente:

- Organigrama.
- Descripción de Roles y Responsabilidades.
- Dimensionamiento.
- Procesos de decisión.
- Definición sobre prácticas ágiles, transversales a implementar.

III.5.5 Transformación cultural alcanzada

La fusión entre las dos empresas no solo representó una integración estructural y operativa, sino que también implicó una profunda transformación cultural. Este cambio cultural fue esencial para unificar a los colaboradores bajo una misma visión y conjunto de valores, y para asegurar que todos los miembros de la nueva organización pudieran colaborar de manera efectiva.

El proceso de transformación cultural incluyó múltiples iniciativas estratégicas que abarcaron desde el Rediseño de Productos y Servicios hasta la Homogenización de la Gestión de Recursos Humanos. A través de estas acciones, se buscó no solo alinear los procesos y sistemas, sino también promover un entorno de trabajo colaborativo, innovador y comprometido.

En esta sección, se analizan los resultados de estas iniciativas y se describe cómo la organización ha logrado consolidar una nueva cultura corporativa. Este nuevo paradigma cultural no solo ha permitido superar los desafíos iniciales de la fusión, sino que también ha sentado las bases para un crecimiento sostenible y exitoso en el desarrollo de una nueva etapa.

Logros alcanzados:

- El desarrollo de un modelo de aprendizaje basado en generar habilidades para enfrentar los nuevos desafíos en innovación, comunicación, trabajo

colaborativo y la formación de un mindset digital (mentalidad o actitud que favorece la adopción y aprovechamiento de la tecnología) tanto para la creación de nuevos productos y servicios, como para gestionar procesos y métodos de trabajo.

- La medición del desempeño y la posibilidad de generar fluidez en brindar feedback como metodología de base para la gestión de los equipos.
- El dialogo continuo con los equipos (relación jefe, colaborador y pares), utilizando herramientas y redes colaborativas.
- La equiparación de las compensaciones y beneficios entre las poblaciones provenientes de las dos compañías, para asegurar de este modo una sana convivencia y equidad retributiva.
- La promoción del cuidado de la salud y la disminución de los agentes de riesgo.
- Foco en la gestión de los mandos medios como agentes de cambio para el desarrollo de un nuevo modelo cultural basado en la comunicación, el feedback y la evolución de los colaboradores.
- La gestión de las Relaciones Laborales y Sindicales, con foco en asegurar el desarrollo y la competitividad del negocio, en una industria en la que otras empresas de tecnología con las cuales se compite, cuentan con una baja o nula representación gremial.

Se destaca a su vez que en la gestión de las Relaciones Laborales y Sindicales se profundizó un modelo de eficiencia de las dotaciones (propio de la ex Telecom), sin que las condiciones gremiales entorpezcan la evolución y el desarrollo del negocio. Quebrar las relaciones en algunos momentos, marcando el territorio de lo no permitido y focalizando la gestión a través de los mandos medios, fueron dos elementos claves en esta nueva etapa.

Como resumen podemos decir que las avenidas por donde inició el tránsito del nuevo modelo cultural y se va a seguir desarrollando en esta “nueva Organización ya fusionada”, son las siguientes:

- El modelo de operación (técnico/comercial).
- Las negociaciones sindicales.

- La estructura organizativa.
- Los procesos y sistemas.
- El modelo de relacionamiento con el cliente.
- La generación de nuevas líneas de negocio.

La nueva cultura debía tener un eje central sobre el cual sustentarse, una visión que le otorgue sentido a las diferentes acciones que se definan.

Para esto se adoptó una perspectiva de Cliente Céntrico, partiendo de la base de que todos somos clientes (internos y externos).

A su vez se rescató de las culturas originales (las que provenían de cada empresa), los elementos que fueron factores de éxito en sus desarrollos de origen, tales como la regionalización, la mirada local en los competidores de la región y el foco en el NPS.

Con la consolidación de la nueva cultura corporativa, la organización se encuentra en una etapa crítica donde el siguiente paso es adoptar una cultura de transformación ágil. Este enfoque se vuelve fundamental en el contexto del mercado tecnológico altamente dinámico y competitivo en el que la empresa proyecta competir.

Una cultura de transformación ágil se centraría en la capacidad de adaptación continua, la innovación constante y la colaboración interdisciplinaria. Promover una mentalidad ágil permitiría a la organización responder rápidamente a los cambios del mercado, anticipar nuevas oportunidades y mantener una ventaja competitiva en el sector tecnológico.

Este cambio cultural hacia una agilidad operativa y estratégica es esencial para sostener el crecimiento y la relevancia en un entorno empresarial en constante evolución. En la siguiente etapa de desarrollo, se detallarán un marco teórico para abordar los conceptos generales que conforman la cultura y procesos de agilidad y un marco de estrategias y acciones específicas para implementar y consolidar esta cultura ágil, asegurando que la organización esté bien posicionada para enfrentar los desafíos futuros y aprovechar las oportunidades emergentes.

IV. PLAN DE ACCIÓN - SEGUNDA ETAPA

IV.1 Marco Teórico – Cultura Ágil

El propósito de desarrollar el presente marco teórico es brindar los fundamentos conceptuales del eje más importante de la segunda etapa y plan de acción que se llevará a cabo. Este nos orientará sobre la metodología y técnicas a implementar.

La transformación digital que están llevando a cabo muchas empresas ha mostrado un aumento del 20 % al 30 % de productividad, además de otros beneficios como cohesión social, bienestar, conciliación, satisfacción en el trabajo y desarrollo de capacidades y conocimientos.

Pero la mayor barrera para la transformación digital es la “resistencia al cambio”. La clave para conseguirla es la transformación cultural, poniendo foco en:

- El cliente.
- La colaboración de personas empoderadas en redes de equipos.
- La toma ágil de decisiones.
- Líderes que fomenten el compromiso y la innovación.

Se presenta una metodología para el acompañamiento a la transformación digital basada en el conocimiento científico de los principios que facilitan y sostienen el cambio cultural en las organizaciones.

IV.1.1 Tendencias que están transformando la sociedad

- Aumento de sistemas y máquinas inteligentes (Automatización).
- Mundo digital (aumento masivo de sensores, capacidad de procesamiento).
- Ecosistema de nuevos medios (nuevas herramientas de comunicación, lenguajes audiovisuales e interactivos).
- Mundo globalmente conectado (diversidad y adaptabilidad en el centro de las organizaciones).

Las empresas y organizaciones necesitan reinventarse para dar respuesta a los retos de un entorno marcado por la economía digital. Las tecnologías emergentes de esta nueva Era Digital (Big Data, Cloud Computing, Internet de las Cosas, Industria 4.0), dando lugar a nuevos modelos de negocio SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud), que a su vez requieren nuevos modelos organizativos.

La transformación digital se presenta como el reto más importante para la competitividad a medio y largo plazo. Los sectores que más han aprovechado las posibilidades de la economía digital son los más ligados al consumidor final (B2C, business-to-consumer), tales como el retail, las telecomunicaciones, el turismo y los servicios financieros.

IV.1.2 Efectos de la transformación digital

El incremento de eficiencia en los procesos y la toma de decisiones permiten reducir los costos en un total del 10 % al 20 %, con impacto en todas las funciones operativas (producción, logística, inventario, calidad y mantenimiento).

Los beneficios de la transformación digital van más allá de los resultados económicos, ya que permiten reforzar:

- La cohesión social.
- El bienestar.
- La conciliación.
- La satisfacción en el trabajo, mediante el desarrollo de capacidades y conocimientos.

El análisis de éxitos y fracasos de los procesos de transformación digital en las compañías arroja, como principal barrera, la resistencia al cambio, junto con el costo. El cambio cultural es el principal aspecto subestimado del proceso (Berger, 2016, p. 35).

IV.1.3 Las claves de la transformación digital

IV.1.3.1 Foco en el Cliente

Lo que diferencia a las empresas ya no son sus productos y servicios, sino la experiencia de cliente. Se trata de generar un vínculo emocional con la marca mediante una experiencia positiva en todos los pasos del proceso de compra y consumo. El cliente actual es digital, está constantemente conectado e informado y recomienda productos y servicios a través de las redes sociales (Valderrama, 2019, Cap.2).

IV.1.3.2 Colaboración Inteligente

Inteligencia colaborativa sería la capacidad de trabajar en común para tomar las mejores decisiones. Capacidad de construir, contribuir y gestionar el poder de las redes de personas. Las empresas han de permanecer abiertas a su entorno con un enfoque de innovación y colaboración con el ecosistema a través de alianzas.

Generando nuevas posibilidades de crear foros y comunidades de innovación en la organización. Personas no pertenecientes a la empresa y los propios clientes pueden aportar claves de futuro para el negocio (Valderrama, 2012, p. 47).

IV.1.3.3 Experiencia de empleado

La experiencia de cliente empieza con la experiencia del empleado.

Las personas han de sentir la propiedad y responsabilidad de la estrategia.

Es fundamental comunicar, facilitar el aprendizaje y el crecimiento profesional de los empleados (Valderrama, 2018, p. 21).

IV.1.3.4 Agilidad

Se trata de entregar más valor al cliente de forma más rápida y eficiente. Esto se consigue priorizando las personas e interacciones sobre los procesos y herramientas, la colaboración con el cliente, los equipos auto organizados, la

confianza en personas competentes y motivadas, la simplicidad, los ciclos rápidos de entrega, la conversación, la reflexión, el feedback y la mejora continua.

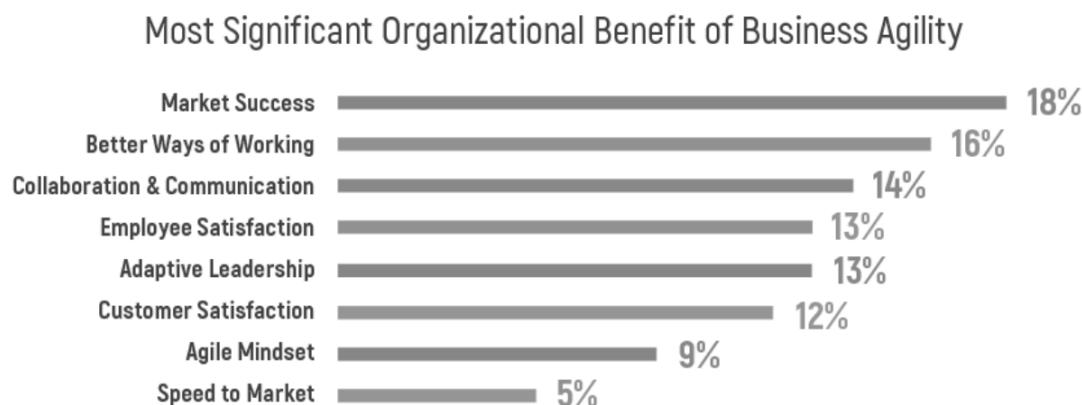


Figura 8. Beneficios de la Agilidad del Negocio

(Fuente Business Agility Institute - 2018)

IV.1.4 Las organizaciones ágiles

Se trata de organizaciones en red en las que la autoridad deriva del conocimiento, no de la posición jerárquica, abiertas, flexibles, ágiles, formadas por equipos de alto rendimiento que cooperan con otros equipos internos y externos.

Además, surgen nuevas formas de interactuar en el ecosistema mediante redes de colaboración entre empresas y otras instituciones de la industria.

Los límites organizacionales son también más difusos. Son organizaciones abiertas, que mantienen conversaciones con sus clientes, los incorporan en la fase de diseño de productos. También se borran las fronteras internas permitiendo la colaboración y fertilización cruzada de ideas desde diferentes áreas (Beatriz Valderrama, 2018, pp. 23-24).

Para ello desarrollan un constante proceso de aprendizaje y de auto organización a partir de la continua retroalimentación (feedback) del entorno (Valderrama, 2018, p. 24).



Figura 9. Modelo de Organización Ágil

(Fuente: Valderrama 2018)

Las organizaciones son sistemas sociales creados para conseguir unos fines, aportar un valor a sus grupos de interés: accionistas, clientes, empleados, ciudadanos, comunidad, etc.

En la figura 1, Las empresas ágiles son conscientes de que, para tener éxito sostenible, las personas han de estar en el corazón de la compañía, ya que son quienes con su trabajo aportan el valor a los clientes.

IV.1.5 Componentes de las organizaciones ágiles

- Estrategia, valor, propósito y misión:

Las organizaciones ágiles tienen un propósito y visión compartidos. El foco está puesto en satisfacer las necesidades del cliente durante todo su ciclo de vida. Identificar nuevas oportunidades de servir mejor a los clientes, que ayudan a configurar, pilotear, lanzar e intentar nuevas iniciativas y modelos de negocio (Aghina et al., 2018, p. 5).

- Personas, atracción de talento, competencias y diversidad:

Las organizaciones ágiles colocan a las personas en el centro, empoderándolas para que puedan crear valor de forma rápida y efectiva, en una cultura de confianza, colaboración y compromiso.

Las organizaciones ágiles atraen y vinculan a profesionales con talento. La definición de talento está estrechamente asociada con la generación de valor. Así, una persona con talento es quien aplica sus capacidades en su trabajo para aportar un valor.

Las competencias son capacidades cognitivas y emocionales de las personas, que se traducen en comportamientos observables.

La diversidad de la fuerza laboral es beneficiosa para las compañías, les da una ventaja competitiva que se traduce en un aumento de su cuota de mercado.

La diversidad fomenta la innovación y la creatividad a través de una mayor variedad de enfoques, perspectivas e ideas para la resolución de problemas.

Una cultura de diversidad que tenga en cuenta los distintos valores, ideas, expectativas, formas de trabajar y de comunicarse de los “profesionales de diferentes generaciones y procedencias”.

Conforme se acelera la tasa de sustitución de competencias en todas las industrias, “la gestión proactiva del talento se convierte en un asunto prioritario” (Cambio de Mix).

- Para atraer talento se requiere:

- Redefinir la estructura organizativa dotándola de flexibilidad para responder ágilmente a las necesidades y oportunidades del mercado.
- Identificar los nuevos roles y perfiles profesionales requeridos para desempeñar las nuevas funciones.
- Atraer, seleccionar e incorporar a la compañía a los profesionales con estos nuevos perfiles de competencias, nativos digitales.
- Impulsar el desarrollo y actualización de competencias de los profesionales en los nuevos entornos digitales.

- Sostener el compromiso de los profesionales y su vinculación emocional con la organización.
 - Generar espacios y ecosistemas colaborativos, donde los profesionales ágiles puedan sentirse dueños de los procesos y proyectos.
- Estructura flexible y redes de equipos:

Las organizaciones deben reinventarse para crear un contexto de trabajo que estimule la autonomía, la toma de responsabilidades y la asunción de riesgos por parte de los empleados (Valderrama, 2018, p. 30).

La forma de organizar el trabajo y las relaciones ha de estar orientada al propósito de la compañía y ser flexible para facilitar la creación de valor. Estructuras de tipo orgánico, en red, flexibles, orientadas al propósito y al cliente.

Las claves para el éxito de este modelo se basan en la agilidad para formar equipos y en la capacidad de movilidad de los colaboradores (Aghina et al., 2018, p. 5).

IV.1.6 Condiciones fundamentales de la agilidad

La agilidad organizacional se centra en potenciar el trabajo en equipo como motor del cambio y la adaptación en entornos dinámicos. No solo deben considerarse los equipos de cada sector, sino también equipos formados por personas de diferentes sectores para el desarrollo de una iniciativa o proyecto.

Es importante distinguir tres tipos de células o bloques (Aghina et al., 2018, Los rasgos distintivos de las organizaciones ágiles):

- Los equipos multifuncionales, para lanzamiento de un producto nuevo o desarrollo de uno existente.
- Los equipos autogestionados estables que se encargan de procesos tales como atención al cliente, ventas o fabricación.

- Los “pools”, grupos de profesionales de Staff que son asignados a diferentes tareas a tiempo completo, por ejemplo, Servicios Corporativos (RRHH, jurídico...). Este método de trabajo puede mejorar la eficiencia, ampliar la polivalencia de las personas y garantizar que se atiendan ágilmente las prioridades de negocio. Dependiendo de la dificultad de las tareas, pueden durar desde horas a meses (Modelo de Agile Coach).

En el abordaje de Agilidad se considera prioritario:

- Definir la misión de cada equipo claramente.
- Delegar la responsabilidad.
- Construir una cultura compartida que favorezca la colaboración y alineamiento entre equipos.

IV.1.6.1 *Líderes Ágiles*

Los líderes, en las organizaciones ágiles, son los responsables de comunicar una visión de futuro ilusionante, generar confianza y alentar el compromiso con el propósito compartido.

Nuevos enfoques de liderazgo ágiles, centrados en lo digital, en la colaboración y la construcción de equipos.

Pero también los propios líderes han de ser capaces de trabajar en red y cooperar con otros líderes de equipos, ayudando a disolver las barreras a la colaboración y desdibujar las fronteras internas y externas (Valderrama, 2018, pp. 30-31).

Líderes que dirijan por influencia, no por jerarquía. Líderes que asuman riesgos y motiven a las personas a involucrarse en la toma de decisiones. Que hagan que las cosas sucedan (make it happen) y actúen con integridad (walkthetalk).

Los líderes han de saber aprovechar la diversidad de conocimientos, habilidades, experiencias y estilos de los miembros del equipo para aportar soluciones creativas a los problemas.

Pero son los jefes directos quienes han de apoyar y facilitar el desarrollo, la promoción y la movilidad interna de sus colaboradores.

IV.1.6.2 *Procesos Ágiles y Tecnología Facilitadora*

El enfoque Agile se lleva a cabo a través de ciclos rápidos e iterativos de pensamiento, acción, decisión y aprendizaje. A nivel de negocio, se aleja de la planificación y revisión anual y se mueve hacia ciclos trimestrales y sistemas de gestión dinámica como Objetivos y Resultados Clave (OKR), con el fin de acelerar el pensamiento y la ejecución estratégicos. Las organizaciones ágiles prefieren tomar decisiones rápidas y continuas, ponerlas a prueba y ajustarlas en la siguiente iteración (Balderrama, 2018, p. 33).

A nivel de los equipos de producción, la metodología ágil más utilizada es SCRUM. Es un marco de trabajo colaborativo que establece una serie de roles y proporciona herramientas para desplegar un modelo basado en ciclos iterativos con entregas frecuentes incrementales a partir de prototipos (producto mínimo viable) que los usuarios puedan visualizar y tocar. Apuesta por la fragmentación en pequeñas unidades que se ejecutan en “sprints” de una o dos semanas. Durante estas ráfagas de actividad, el equipo realiza breves reuniones diarias (15 minutos máximo) de seguimiento para compartir el progreso y resolver problemas. Al final de cada sprint, los miembros del equipo se reúnen para revisar el progreso hasta la fecha, recabar opiniones de los usuarios y establecer el objetivo para el próximo sprint. También se hacen reuniones de Retrospectiva al final de cada sprint, en las que se analizan las Lecciones Aprendidas y se proponen mejoras.

El método Lean, procedente de las prácticas de Toyota, que se centra en:

- Eliminar todas las ineficiencias o despilfarros que no aportan valor al Cliente.

- Optimizar el flujo de trabajo continuo, evitando cuellos de botella e interrupciones, mediante corrientes de valor (Value Stream).
- Unir el flujo de valor directamente con la demanda del cliente.
- Perseguir constantemente la calidad y mejora continua (Kaizen), revisando cada eslabón de la cadena, mediante la participación de los empleados.
- Otorgar participación y responsabilidad de la gestión del proceso a los empleados.

El método Lean cuenta con una serie de herramientas para aplicarlo:

- Indicadores clave de rendimiento (KPI).
- Kanban: Es una herramienta para la gestión del flujo de actividades que permite visualizar y controlar la ejecución de las tareas. La idea de base es limitar el trabajo en curso y empezar algo nuevo cuando se ha finalizado un bloque de trabajo anterior.

IV.1.6.3 *Clima Emocional y Compromiso*

El clima emocional de una compañía es el estado de ánimo colectivo que surge en el entramado de relaciones.

William Khan (psicólogo organizacional estadounidense) acuñó el concepto de “engagement” para expresar el compromiso emocional de las personas con su trabajo, el modo en que ponen energía y dan lo mejor de sí mismos.

El compromiso emocional se define como el grado en que los empleados obtienen orgullo, disfrute, inspiración o significado de algo o alguien en la organización.

Según la consultora Aon Hewitt, el compromiso es el nivel de inversión psicológica de un empleado en su organización.

Para conseguir la motivación y compromiso de los empleados con talento es necesario establecer recompensas alineadas con sus verdaderas expectativas.

Bienestar y recompensas no económicas por las que las personas se sienten comprometidas y dispuestas a contribuir:

- La naturaleza del trabajo: un trabajo desafiante, creativo y variado que ponga en juego las habilidades y talentos.
- Líderes que inspiran confianza en las personas, dándoles autonomía para tomar decisiones con objetivos claros. Jefes que escuchan, apoyan y desarrollan a sus colaboradores.
- Oportunidades de crecimiento profesional, aprendizaje y desarrollo.
- Reconocimiento: Las personas han de sentirse respetadas y valoradas. Las empresas con culturas de alto reconocimiento son un 14 % más productivas y tienen una rotación voluntaria un 31% menor que aquellas con culturas pobres. facilitando la tecnología para que las personas puedan reconocerse y agradecerse unos a otros (Bersin, 2015, p. 6).
- Relaciones positivas entre compañeros de trabajo.
- Cultura de colaboración y participación.
- Ambiente de trabajo inclusivo con igualdad de oportunidades.
- Conciliación de vida laboral y personal. Flexibilidad.

IV.1.6.4 *Cultura de Agilidad e Innovación*

Los valores que inspiran y apoyan el desarrollo de una cultura ágil son:

- ✓ Abrazar el cambio: Valoran el cambio como oportunidad, se anticipan y preparan para afrontarlo con éxito. Les permite competir en los entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA).
- ✓ Foco en el cliente: Aportar valor al cliente, con el fin de satisfacer sus necesidades cambiantes. Que se conviertan en fans de la marca.
- ✓ Respeto: Las culturas ágiles fomentan el respeto y la valoración de todas las personas, independientemente de su rol o posición.
- ✓ Transparencia: Las organizaciones ágiles comunican con transparencia la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y resultados. Utilizan tecnologías sociales para fomentar la visibilidad y la comunicación multidireccional. Se alienta a las personas a decir lo que piensan sin temor a represalias.

- ✓ Aprendizaje: Las culturas ágiles fomentan la apertura al aprendizaje, promoviendo la experimentación, la asunción de riesgos y la consideración de los errores como oportunidades para aprender.
- ✓ Diversidad e Inclusión: Perspectivas de personas de distintos sustratos, sin discriminación ni sesgos. Contrastar ideas desde múltiples enfoques y aprovechar los talentos singulares.
- ✓ Colaboración y Compromiso: Creando oportunidades para generar comunidades de práctica, compartir conocimientos y experiencia y fomentar conversaciones relevantes. Las tecnologías colaborativas y redes sociales internas y externas facilitan estas conversaciones.
- ✓ Creatividad e Innovación: Reconocen las iniciativas mediante celebraciones, ceremonias, trofeos y premios.

IV.1.6.5 *Transformación Cultural*

Alcanzar el cambio cultural es un reto en el que fracasan muchas empresas. Edgard Schein presenta un modelo de cambio cultural en *Organizational Culture and Leadership* (1990), a través de un proceso con seis pasos, que siguen siendo válidos actualmente.



Figura 10. Proceso de cambio cultural

(Fuente: E. Schein – 1990)

1. Crear un sentido de urgencia: Para generar el compromiso de los empleados con los esfuerzos de cambio es necesario explicarles por qué es tan importante cambiar la forma en que se hace el negocio. Ningún cambio se realiza si no se percibe como necesario y urgente para la empresa.
2. Líderes que apoyen el cambio: El equipo directivo debe impulsar el cambio, por lo que puede ser necesario reemplazar algunos directivos o mandos.
3. Modelo de Roles: Los directivos pueden modelar los comportamientos de los empleados para cambiar la cultura.
4. Formación y sensibilización: Los programas de formación y sensibilización ayudan al cambio cultural facilitando el cambio de actitudes y comportamientos.
5. Cambiar el sistema de recompensas: Una empresa que quiera desarrollar una cultura de equipo puede cambiar su sistema de retribución variable de modo que incluya objetivos e incentivos de equipo.

6. Creación de nuevos símbolos e historias: Construir nuevas narrativas inspiradoras que refuerzen la nueva cultura.

IV.2 Lineamientos y Desarrollo del Plan de Acción

En base a la realidad descripta (empresa/industria) y el marco teórico desarrollado (Manifiesto de Agilidad), se propone un plan de acción tendiente a darle continuidad a la Transformación Cultural ya iniciada.

Las acciones a implementar (algunas ya en marcha y otras en proceso de desarrollo), forman parte la metodología propuesta en el marco conceptual.

Todo ello coincide con la realidad circundante en este tipo de compañías (compañías tecnológicas que aplican agilidad en sus procesos y estructuras) y su entorno.

IV.2.1 ¿Por qué un modelo de agilidad?

Para adaptarse rápidamente a los cambios y responder a las necesidades de los clientes de manera efectiva.

Porque la metodología de gestión del proyecto para instalar la agilidad se basa en la flexibilidad, la colaboración y el aprendizaje continuo, conceptos que forman parte del ADN de las compañías tecnológicas del mundo.

Por lo tanto, partiendo de la base de que Telecom fijó como objetivo “Continuar desarrollando todos los productos que distribuye y potenciar el liderazgo con un crecimiento constante del NPS”, entendemos que la Agilidad cumple 100% con la meta fijada, poniendo al “Cliente en el Centro” en todo lo que desarrolla.

IV.2.2 Instrumentos que permitirán desarrollar la cultura

Aquí se van a exponer algunos conceptos que ya están en práctica y otros que se van a proponer, para complementar la aplicación del plan de acción.

IV.2.2.1 *Propuesta de Valor*

Empezamos por describir la propuesta de Valor definida por Telecom como eje principal:

“Somos Telecom Argentina, una empresa de servicios digitales, telecomunicaciones y entretenimiento, líder en la región. Evolucionamos para convertirnos en una tech-co¹¹ diversa y sustentable. Confiamos y creemos en las personas, como diferencial en la entrega de valor a nuestros clientes. Nos impulsa el propósito de potenciar la vida digital de nuestros clientes y de la sociedad en su conjunto”.

IV.2.2.2 *Principios Culturales*

A su vez, los principios culturales actuarán como marco para la acción interna. Estos forman parte de la cultura y están dirigidos a todos los colaboradores de la compañía.

Su construcción y puesta en valor, fue diseñada a través de un trabajo colaborativo del siguiente modo:

Motorizado por el equipo de Comunicaciones Internas, perteneciente a la dirección de Capital Humano, se realizaron Focus Group (técnica de investigación cualitativa para generar información) con equipos de diferentes áreas, donde se compartieron problemáticas en torno a aquellos aspectos que no contribuyen a una mirada de Cliente Centrix.

Toda la información recabada en los Focus Grup fue debatida en el Equipo de Dirección, con el objetivo de identificar los aspectos clave, construir las frases de dichos principios y establecer una mirada operativa sobre las acciones necesarias para su cumplimiento y difusión en toda la organización.

La campaña de difusión de los mismos se lanzó a través de Yammer, lo cual permitió conectar e interactuar con colaboradores de la organización.

¹¹ Compañía Tech-co: Technical Provider, refiere a una compañía proveedora de tecnología para sus clientes.

A partir de allí, todo tipo de acción que la compañía realice, se debe enmarcar en el principio que se ponga en práctica (crear hábito), repitiendo las frases en las acciones donde se evidencie su aplicación. De esta manera, se genera una rutina en la comunicación y se incorpora el concepto a las acciones de la labor diaria.

Procesos y situaciones de trabajo, deben ser abordados desde la lógica de estos principios, como punto de partida para su análisis y resolución.

A continuación, se detalla el listado de los Principios Culturales:

- ✓ Somos clientes: Asumiendo que como miembro de la compañía (colaborador, equipo de gestión, gerente o director), cada uno se visualice como cliente y que su intervención en su tarea (cualquier afuera esta) se realice teniendo en claro esa misión.
- ✓ Nos divertimos: Ello implica, generar encuentros y dinámicas de trabajo que promuevan una sana interacción, creatividad y el bienestar durante la jornada de trabajo.
- ✓ Confiamos y creemos en vos: Esto permite delegar, empoderar a los colaboradores, sabiendo que cada uno va a poner lo mejor de sí mismo para el logro de los objetivos.
- ✓ Actuamos en equipo conectados: Apunta a eliminar las fronteras entre áreas, los silos que separan un sector con otro, a pensar más allá de mi ámbito de injerencia y construir redes de trabajo colaborativas.
- ✓ Damos todo: Implica poner todo lo necesario para cumplir con las metas a alcanzar.
- ✓ La hacemos fácil: Implica evitar la burocracia, simplificar procesos y optimizar los tiempos de ejecución de las labores o proyectos.
- ✓ Hacemos, arriesgamos y seguimos intentando: Implica hacerlo y si no sale, probar de nuevo de otra forma, sin condenar el error.

IV.2.2.3 Conversaciones en Línea.

Una de las primeras acciones que se llevan a cabo, en torno a “Crear un sentido de Urgencia” fue generar un nexo de comunicación directa y simultánea (one line) con todos los colaboradores de la compañía.

Esta es una manera de llegar a todos los empleados, contando con la presencia/exposición del CEO y equipo directivo, en encuentros quincenales durante un espacio de 2 hs., en los que estos brindan información sobre las iniciativas de negocio que se están llevando a cabo, el estado financiero de la empresa y las proyecciones.

También se abre un espacio para preguntas, donde los colaboradores en forma anónima o no (cada uno lo decide), consultan sobre el negocio, acciones y problemas operativos que se generan en distintas áreas, normalmente vinculados a la implementación de sistemas y procesos.

Las acciones puntuales y que tienen impacto en las personas (ej: procesos de eficiencia), también se comunican por este medio, informando los motivos y evacuando dudas, consultas y reclamos. La idea es que dicho canal sea un espacio transparente para informar tanto las buenas como las malas noticias y que estas últimas principalmente sean transmitidas por el equipo de conducción y los jefes directos del personal.

IV.2.2.4 Management Meeting

Estos espacios, presenciales y virtuales se llevan a cabo con una frecuencia semestral. En estos participan los segmentos directivos, gerenciales y los equipos de gestión (jefes, coordinadores y supervisores en este último caso).

En estas instancias se comparten proyectos, status financiero (resultado del EBITDA), información de mercado y competencia, contexto macro y micro económico (país, región) y su impacto en el negocio.

El objeto de fondo es transmitir el ADN del nuevo modelo de liderazgo (mayor comunicación e información en todos los niveles).

Es un ámbito propicio para el relacionamiento, donde se generan lazos que fomentan vínculos y bajan barreras inter-áreas.

IV.2.2.5 *Reuniones de Área*

Todos los líderes (directores, gerentes, jefes, coordinadores, supervisores) con sus equipos tienen que llevar a cabo su reunión periódica (semanal, quincenal o mínimo mensual), de modo tal que la información sobre el negocio y los temas del sector fluya en todo sentido.

Nadie puede quedarse sin la información de los temas que están en curso, las dificultades que se presentan y el aporte o contribución que cada uno debe hacer.

En estas reuniones se irán desgranando los temas/proyectos que deben tener un seguimiento focalizado por uno o más de los miembros del equipo y que exigirán cada vez con mayor delegación de responsabilidades.

IV.2.2.6 *Reuniones 1 a 1*

Cada jefe, debe reservarse una instancia individual con los miembros de sus equipos, para reunirse con cierta periodicidad (al menos una vez al mes) con la finalidad de brindar y recibir feedback, propiciando el desarrollo de sus colaboradores.

Aquí se deben pulir las formas, las miradas, los diálogos, lo esperado por cada uno (en función a lo que la compañía necesita de cada miembro en su posición).

Las mismas, no solamente deben ser implementadas entre jefe y colaborador, sino entre pares de diferentes sectores, más aún entre aquellos en los que el resultado de su labor o servicio es requerido en forma directa por el otro (relación cliente proveedor).

De esta manera, el sentido de urgencia se transmite de una forma cotidiana.

IV.2.2.7 *Ceremonias Ágiles - Metodología Scrum*

Se desarrolla un ejemplo de dicha metodología aplicada a la iniciativa/proyecto Personal Pay.

“Personal Pay” es un producto, creado como una iniciativa para el desarrollo de una nueva plataforma de pagos que permite a los usuarios realizar transacciones de manera segura y conveniente desde sus dispositivos móviles. El objetivo era lanzar una aplicación que facilite gestiones financieras, genere pagos y ofrezca una experiencia de usuario intuitiva.

a) Formación del Equipo Scrum

- Product Owner (PO): Un representante de la marca Personal, en este caso un colaborador del equipo de producto o de marketing, que entiende las necesidades del cliente y los objetivos del negocio. Este rol es el responsable de definir y priorizar los requisitos del producto.
- Scrum Master: Un facilitador encargado de ayudar a eliminar impedimentos y asegurar que el equipo siga las prácticas de Scrum. En este caso un experto en metodologías ágiles con experiencia en gestión de proyectos tecnológicos.
- Equipo de Desarrollo: Un grupo multifuncional que incluya desarrolladores de software, diseñadores UX/UI (User Experience o Experiencia del Usuario/User Interface o Interfaz Usuario), analistas de calidad y expertos en seguridad informática. Este equipo se encargaría de construir la plataforma Personal Pay.

b) Creación del Product Backlog

Recordemos que el Product Backlog es una lista priorizada de todos los requisitos y características del producto. Para Personal Pay, incluyo lo siguiente:

- Historias de Usuario:
 - Como usuario, quiero registrar mi tarjeta de crédito para realizar pagos fácilmente.
 - Como usuario, quiero ver el historial de mis transacciones para llevar un control de mis gastos.
 - Como administrador, quiero gestionar los perfiles de usuario para asegurar la seguridad y personalización.

- Requisitos No Funcionales:
 - La aplicación debe cumplir con ciertas normativas de seguridad.
 - La aplicación debe ser compatible con dispositivos iOS (es el sistema operativo desarrollado por Apple y utilizado exclusivamente en dispositivos Apple como el iPhone, iPad y iPod Touch) y Android (sistema operativo desarrollado por Google, utilizado en dispositivos móviles de como Samsung, Google, Xiaomi y Huawei).

c) Planificación del Sprint

Recordemos que Sprint Planning es una reunión donde el equipo decide qué ítems del Product Backlog se abordarán en el próximo Sprint. En el caso de Personal Pay, se podría planificar un Sprint de 2 semanas.

- Objetivo del Sprint: Desarrollar y probar la funcionalidad de registro de tarjeta de crédito.
- Ítems del Sprint Backlog:
 - Implementar el formulario de registro de tarjeta de crédito.
 - Integrar con el sistema de backend (es todo lo que sucede "detrás de escena" en una aplicación o sistema, como la funcionalidad, el almacenamiento de datos y la lógica de negocio) para validar y almacenar la tarjeta.
 - Desarrollar pruebas unitarias y de integración para la funcionalidad.

d) Ejecución del Sprint

Durante el Sprint, el equipo trabaja en los ítems seleccionados y realiza Dailys (reuniones diarias) para coordinar y resolver problemas rápidamente.

- Desarrollo: Los desarrolladores construyen la funcionalidad de registro de tarjeta, mientras que los diseñadores trabajan en la interfaz de usuario.
- Pruebas: Los testers realizan pruebas para asegurar que el registro de tarjeta funcione correctamente y sea seguro.

e) Revisión del Sprint

Al final del Sprint, se realiza una revisión donde el equipo presenta el trabajo completo para ser revisado y evaluado por los stakeholders (en este caso equipo de producto de Marketing, Director Comercial, Director de Finanzas).

- Demostración: Se muestra la funcionalidad de registro de tarjeta y se obtiene retroalimentación.
- Feedback: Los stakeholders proporcionan comentarios y sugerencias para mejoras.

f) Retrospectiva del Sprint:

Se lleva a cabo una “Sprint Retrospective” para reflexionar sobre el Sprint y encontrar formas de mejorar los procesos.

- Qué funcionó bien: El equipo logró implementar y probar la funcionalidad de registro de tarjeta a tiempo.
- Qué se puede mejorar: Se identifican áreas para mejorar la comunicación entre el equipo de desarrollo y el equipo de diseño.
- Acciones para el próximo Sprint: Mejorar la colaboración entre equipos y ajustar el proceso de pruebas para ser más eficiente.

g) Repetición de Sprints:

El proceso se repite con nuevos objetivos para los siguientes Sprints. Por ejemplo, en el próximo Sprint, el objetivo podría ser implementar y probar la funcionalidad de gestión de transacciones y perfil de usuario.

En conclusión, aplicar Scrum en el desarrollo de Personal Pay implicó formar un equipo Scrum con roles específicos, definir y priorizar un Product Backlog, planificar y ejecutar Sprints, y realizar revisiones y retrospectivas para mejorar continuamente. El enfoque ágil de Scrum permitió al equipo adaptar el desarrollo del producto a las necesidades cambiantes, mejorar la calidad del mismo y asegurar que se cumplan los objetivos de negocio y las expectativas de los usuarios.

IV.2.2.8 Conexión Feedback

Esta metodología reemplaza a la vieja evaluación del desempeño y gira en torno a un encuentro más frecuente y periódico entre el colaborador y su jefe, para trabajar en el desarrollo de habilidades de gestión y cumplimiento de objetivos.

La frecuencia para la revisión/encuentro a tal fin, está dada por el cierre del trimestre o semestre (período de revisión y cierre de proyectos).

La ponderación en el desarrollo de habilidades y cumplimiento de objetivos es producto de un consenso donde ambas partes pueden plasmar en una herramienta virtual (todo debe quedar registrado en el sistema - Smart) las competencias a desarrollar y los resultados alcanzados.

Si bien esta instancia se vincula con el desarrollo de los colaboradores, forma parte de un modo/estilo de comunicación entre el colaborador y su jefe directo, donde el desarrollo del colaborador y equipo, contribuye al del líder, propiciando un liderazgo comunicativo, cercano y colaborativo.

Feedback 360: Para el caso particular del equipo de directores, gerentes seniors y los principales Agile Coaches (120 personas en total), se desarrolló una metodología que permite recibir feedback de múltiples fuentes (colegas/colaboradores a cargo / clientes internos y jefe), ayudando a reducir los puntos ciegos, aumentar la eficiencia y la comunicación. Lo más valioso del 360 es la comparación de la autoevaluación con el feedback múltiple recibido.

Instalar una metodología de un feedback 360 requiere una maduración cultural que, como todo, debe ser transmitida desde la alta dirección.

Los ejes de evaluación giran en torno a su gestión, estilo de comunicación y liderazgo, el tipo de servicio y su contribución brindada a las áreas receptoras del mismo y su alineación con la estratégica del negocio.

Para que el resultado tenga relevancia, se requiere un número de 5 a 15 evaluadores, entre los cuales el candidato puede elegir sumar al menos tres, para conformar el equipo de feedback.

Luego de la contribución de la prueba piloto, evidenciando los resultados y aportes al desarrollo, se podría hacer extensivo a equipos gerenciales y mandos medios.

IV.3 Propuesta Organizativa

Para el proceso de transformación de la estructura organizativa, se propone el siguiente recorrido/journey.

- Comprender la Agilidad: gestionar el entrenamiento inicial a los Sponsors (agile coach), líderes, colaboradores, etc.
- Acordar dominios de Transformación: entender por cuales dominios de negocio/servicio iniciar con la transformación organizacional.
- Descubrir la propuesta de valor: lo que define la existencia y el sentido del impacto que se pretende generar hacia el contexto (mercado) como dominio/propuesta de servicio.
- Definir el mapa estratégico: focos de valor, pilares estratégicos, autonomía de los negocios, ámbito de decisión.
- Conformar el equipo de transformación: definición de los roles y personas de transformación (Sponsors, Coaches, Facilitadores).
- Habilitar la agilidad Organizacional: drivers que guían la toma de decisiones en el camino de transformación.
- Activar las Fases de Transformación en términos de: generar la evolución de la estructura organizacional y el “anillo de liderazgo” del dominio con foco en potenciar la propuesta de valor desde una mirada ágil.
- Facilitar el aprendizaje de nuevas “habilidades” de los equipos para alcanzar los objetivos de negocio.
- Propiciar la “autonomía” de los equipos con foco en generar mayor nivel de independencia en la toma de decisiones y velocidad de respuesta.
- Desarrollar la evolución del modelo operacional de los equipos con foco en la entrega continua e incremental (agilidad).
- Evolucionar la fluidez organizacional: adopción de principios y valores.

IV.3.1 Bases técnicas de la propuesta organizativa

Para el desarrollo de la misma, se contó con el asesoramiento de un Consultor Técnico certificado en Coaching y Cambio Organizacional.

El consultor asesoró a Telecom para el armado de un modelo de estructura que tuviese como objetivo evolucionar la forma de hacer el trabajo, resolver los problemas día a día y maximizar la entrega de valor al cliente, para adaptarse a un mercado cada vez más competitivo y cambiante, donde el foco siempre tiene que estar puesto en el cliente.

Para ello, el técnico definió algunas condiciones a tener en cuenta:

- ✓ Contar con el involucramiento genuino del CEO.
- ✓ Cambiar y transformar la estructura de poder.
- ✓ Generar autonomía y autoridad en los equipos de gestión (línea de mando de supervisores y responsables de equipos).

Consideró que, sin estos elementos, puede haber metodologías, pero no agilidad.

A su vez instauró el concepto de que la “trasformación digital” es parte de la evolución del negocio y la cultura, para pasar a un modelo de “productos tecnológicos”. De esta manera desarrollar una organización focalizada en los productos y los clientes.

También advirtió, que en el proceso de transformación va a haber áreas que terminarán desapareciendo y que ciertas funciones deben ser distribuidas en otros sectores del negocio. La evolución hacia un modelo enfocado en la eficiencia y la especialización, supone una estructura transitoria que podemos concebir como un “Ecosistema de Cambio”.

El consultor definió que una evolución ágil en la estructura, desde el concepto de la agilidad empresarial, implica que haya un cambio en la estructura de poder y una horizontalidad genuina en la forma de tomar decisiones. Es necesario que las organizaciones se adapten rápidamente a los requerimientos o demandas de un contexto cada vez más cambiante, resaltando que no se trata solo de aplicar metodologías o procesos de agilidad, sino de crear un modelo estructura que facilite la Agilidad.

Otros lineamientos que definió fueron los siguientes:

- ✓ Determinar hasta donde el negocio requiere horizontalidad de estructura.
- ✓ Pasar del concepto de Áreas hacia el de Dominios de Transformación, en donde el Digital sería la columna vertebral de la estructura.
- ✓ Al dominio Digital lo definió como la evolución del área de Tecnología.
- ✓ El Dominio cultural (el de RR. HH.) debe estar espejándose hacia el negocio para activar la gestión de performance y talento en cada uno de ellos.
- ✓ Definir el Dominio Negocio en función de que este orientado a productos o unidades de negocio, que le den sentido a la tecnología.

Respecto de la eficiencia en la estructura y los recursos, definió los siguientes conceptos:

- Puede que las áreas de especialización desaparezcan y se distribuyan en los diferentes equipos, según lo específico que se necesite ser para dar respuesta a los clientes.
- Pensar en áreas de “eficiencia” (ej: las técnicas de servicio al cliente) y áreas que se distribuyan en comunidades de prácticas.
- Las áreas de “especialización” (las del dominio Organizacional) deben arribar a la excelencia operativa, siendo las áreas a automatizar lo más posible. El concepto que debe primar en estas es el de “Personas enfocadas en lo que pueden agregar valor, eficiencia en procesos y robotización”.
- Con el objetivo de especializar y lograr agilidad de respuesta, propuso separar en dominios de negocios Actuales y negocios Emergentes.
- Con respecto a las áreas que van a desaparecer o que deben ser reestructuradas, se deben pensar desde las cosas que ya no se van a hacer manualmente y que implica para las personas que la componen, aprender nuevos oficios o ser desafectadas de la organización.
- Sobre el punto anterior (la desafectación de personal como consecuencia de una evolución en la estructura), es necesario pensar en el individuo como aquel que cuente con habilidades técnicas, de negocio, sociales y de agilidad. Para aquel que conserva una única habilidad, puede llegar a ocurrir que esta sea automatizada. Por lo tanto, las áreas de RR. HH. o en este caso

Dominio Cultura, deben seguir trabajando en ensanchar las habilidades de los equipos.

Para cerrar este marco, también definió el concepto global de cómo debemos ver a una “organización ágil”, concibiendo la misma de la siguiente manera:

- ✓ Un ecosistema de unidades de negocios dirigidas a un público en particular, donde en el centro las áreas de servicio interno brindan soporte a las diferentes unidades.
- ✓ El management tradicional migra hacia uno de transformación.
- ✓ Un ecosistema de equipos, cada uno orientado a su parte, buscando eficiencia operativa.

La propuesta organizativa desarrollada con el asesoramiento del consultor establece un marco integral para la transformación cultural y estructural de Telecom. Este enfoque se centra en evolucionar la forma de trabajo, resolver problemas cotidianamente y maximizar la entrega de valor al cliente en un mercado competitivo y dinámico. Las condiciones claves incluyen el involucramiento genuino del CEO, la transformación de la estructura de poder, y la creación de autonomía en los equipos de gestión.

Finalmente, se definió un modelo de organización ágil como un ecosistema de unidades de negocio dirigidas a públicos específicos, con áreas de servicio interno que brindan soporte, un management orientado a la transformación y equipos enfocados en la eficiencia operativa. Este marco técnico proporciona una base sólida para la futura evolución de Telecom en un mercado tecnológico en constante cambio.

IV.3.2 Roles y conceptos a incorporar en la nueva Estructura del Negocio

Aquí se detallan algunos significados propios del contexto de metodologías ágiles, que ayudarán a comprender los conceptos que aplican a la nueva propuesta organizativa que se presentará más adelante:

1. Drivers: En el contexto de metodologías ágiles, los drivers son los factores o motivaciones que impulsan un proyecto o una iniciativa. Pueden incluir

necesidades del negocio, demandas del mercado, objetivos estratégicos, o problemas específicos que el proyecto busca resolver. Los drivers ayudan a establecer las prioridades y guiar el enfoque del equipo de trabajo.

2. Sponsors: Los sponsors (o patrocinadores) son individuos o grupos que apoyan y financian un proyecto. Son responsables de proporcionar los recursos necesarios (financieros, humanos, etc.) y de asegurar que el proyecto tenga el aval y el compromiso requerido a nivel organizacional. Los sponsors también son responsables de tomar decisiones claves y de eliminar obstáculos que puedan surgir durante el proyecto.
3. Owner: En este caso, vamos a referirnos a Owner como el "dueño" de una iniciativa o de un área específica de un proyecto, encargado de tomar decisiones y de asegurar que se cumplan los objetivos relacionados con esa área.
4. Business Owner (Propietario del Negocio en español): Se refiere a la persona o grupo responsable de garantizar que un proyecto o iniciativa alinee sus objetivos y resultados con las necesidades y expectativas del negocio. Este rol es crucial para asegurar que el valor del proyecto esté en línea con los objetivos estratégicos de la organización.
5. PMO: Equipo de Planificación, procesos y monitoreo. Es una unidad o departamento dentro de la organización que se encarga de definir y mantener los estándares de gestión de proyectos. Su objetivo principal es mejorar la eficiencia y efectividad de los proyectos mediante la estandarización de procesos, la implementación de mejores prácticas y el soporte a los equipos de proyecto.
6. Iniciativa: En el contexto de gestión de proyectos y metodologías ágiles, una iniciativa se refiere a un esfuerzo o proyecto específico que tiene como objetivo alcanzar ciertos resultados o beneficios dentro de una organización. Una iniciativa puede ser una actividad, proyecto o programa diseñado para impulsar el cambio, mejorar procesos, desarrollar nuevos productos o servicios, o lograr objetivos estratégicos. Ejemplo: Lanzar una nueva línea de

productos al mercado, con todas las fases de investigación, desarrollo, pruebas y comercialización

7. Acciones: Están dentro de cada iniciativa y son las acciones concretas que harán posible lograr los objetivos y generar el delivery (la provisión del servicio) que requiere el negocio.
8. Business Partner Head: Se refiere a un rol de liderazgo en una organización que actúa como el principal punto de contacto entre la empresa y sus socios de negocio clave. Este rol puede variar en función de la estructura organizacional y el sector, pero generalmente involucra la gestión de relaciones estratégicas y la coordinación con socios externos para lograr objetivos comerciales conjuntos. Ejemplo: Un BP Head en empresas de tecnología puede enfocarse en manejar alianzas con otros proveedores tecnológicos, integradores de sistemas o distribuidores, buscando oportunidades para crear valor a través de la cooperación.
9. Enterprise Coach (o Coach de Empresa): Se refiere a un rol de coaching y asesoramiento que busca ayudar a adoptar y optimizar prácticas ágiles, de gestión de proyectos u otras metodologías de cambio organizacional. El objetivo principal es apoyar la transformación y mejorar la eficiencia a nivel de toda la empresa, no solo en equipos individuales.
10. COE de Agilidad (Centro de Excelencia en Agilidad, por sus siglas en inglés Agile Center of Excellence - COE): Es una unidad dentro de una organización que se centra en promover y establecer las mejores prácticas de agilidad a lo largo de la empresa. Su objetivo principal es fomentar la adopción y la implementación efectiva de metodologías ágiles para mejorar el rendimiento y la adaptabilidad organizacional.
11. TBD: En un organigrama, estas siglas significan "To Be Determined" o "To Be Decided" en inglés, que se traduce al español como "Por Determinar" o "Por Decidir".

IV.3.3 Nueva Estructura

Propuesta de organigrama del nuevo ecosistema del negocio.

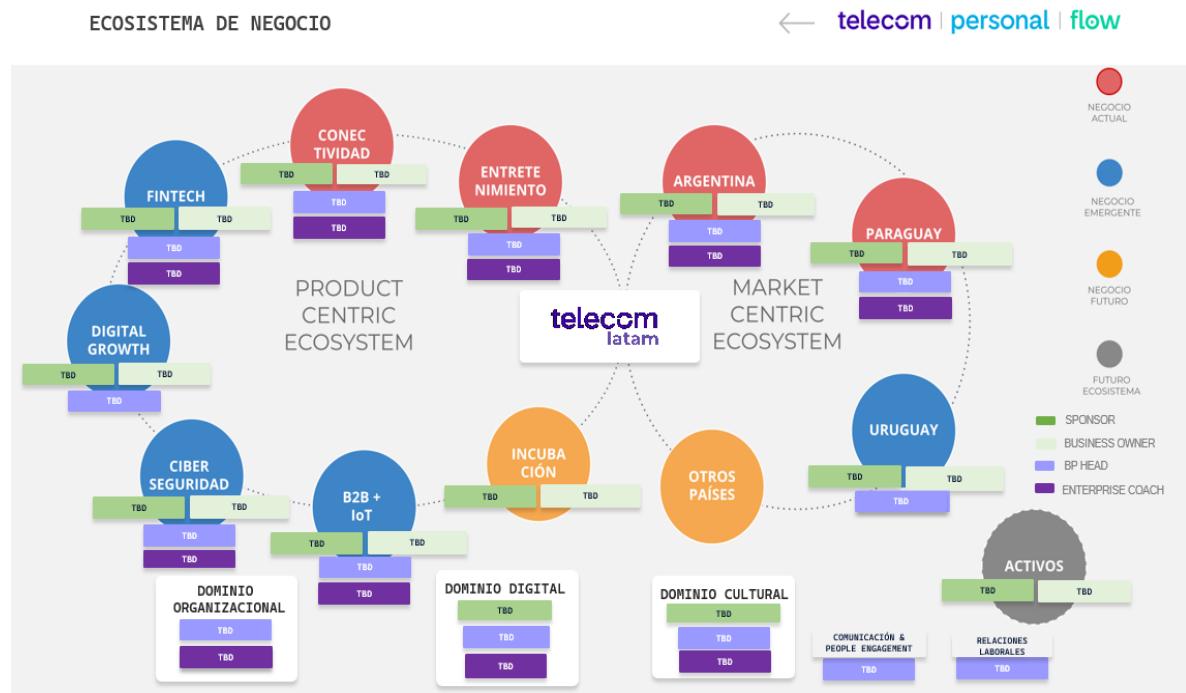


Figura 11. Organigrama del Ecosistema de Negocio

(Fuente: Telecom)

Observando el organigrama podemos identificar las siguientes áreas de negocios/dominio.

El Market Centric Ecosystem propone una organización por tipo de Mercado, al cual está focalizado su desarrollo y despliegue.

Tanto el desarrollo del dominio Argentina, como el resto (Paraguay, Uruguay, otros Países), se basan en la gestión del negocio tradicional (el que conocemos todos como usuarios habituales de los servicios de telefonía y conectividad).

Los dominios que están dentro del Produc Centric Ecosystem, están definidos por tipo de productos y se encuentran dentro de los nuevos ejes de negocio (negocios actuales, emergentes y futuros), que requieren una mirada ágil en el 100 % de su concepción (han sido creados de este modo) y por tanto requieren una dinámica distinta al resto de la organización en el marco de Telecom LATAM.

Las áreas que se encuentran abarcadas en el dominio Organizacional (Marco Regulatorio, Legales, Relaciones Institucionales, Administración/Finanzas y

Abastecimiento), forman parte de las estructuras que brindan soporte a todo el Ecosistema de Negocio (Market Centric Ecosystem / Product Centric Ecosystem). Es por ello que a estas áreas del dominio Organizacional se las denomina de Eficiencia. Su servicio interno debe ser escalable a todo el negocio y lo más automatizado posible (eficiente).

Todos los dominios que soportan una Red Tecnológica Digital (Red Interconectada para la Transmisión de datos y servicios Fijos y Móviles), a lo que se le llama Dominio Digital, brinda soluciones móviles e inalámbricas a todos los productos y servicios del Ecosistema.

Lo que se denomina Dominio Cultural (las áreas de Capital Humano) continúa brindando servicios a toda la compañía, tomando los diferentes requerimientos de los Sponsors y Owners que lideran los drivers y facilitan las iniciativas.

Este sector, tendrá además la responsabilidad de asegurar el gobierno de la Agilidad en toda la organización. Contará con las figuras de los Enterprise Coach (profesional con amplia experiencia en procesos de transformación, que trabaja en conjunto con la alta dirección) para la atención de cada Dominio/Negocio.

La figura del Enterprise Coach tendrá como principales responsabilidades:

- La articulación y facilitación de la Comunidad de Agilidad (Agile Coach/COE).
- La gestión presupuestaria, validación y asignación para la comunidad de agilistas.
- El liderazgo y facilitación de cada iniciativa en las distintas comunidades según se requieran.

Dentro del modelo propuesto, podemos observar dos tipos de áreas diferentes:

Las que se encuentran enmarcadas en las dimensiones Market Centric Ecosystem / Product Centric Ecosystem se las denomina áreas de Experiencia. Son las vinculadas directamente a la experiencia del cliente externo, ya sea con una segmentación por Mercado o Producto.

El modelo descrito precedentemente, sería el paso previo hacia un nuevo ecosistema de negocio, conformando una estructura organizativa que estará

siempre en estado evolutivo (por la maduración de cada dominio y por los cambios del entorno/mercado).

IV.3.4 Modelo de trabajo ágil en áreas técnicas – Dominio Red Tecnológica

En este dominio, donde confluyen las áreas técnicas de Mantenimiento y Construcción de la Red, la agilidad es aplicable principalmente en los procesos de conducción/liderazgo, donde los mandos medios o equipos de gestión (supervisores, responsables) deben resolver las problemáticas que se derivan de la interacción entre los diferentes ecosistemas, principalmente el Comercial y Técnico.

El esquema de implementación de metodologías de agilidad, para abordar problemáticas con mayor celeridad, sería el siguiente:

- Supervisores Técnicos en interacción con Supervisores Comerciales para resolver problemáticas.
- Supervisores Técnicos con Coordinadores de Ingeniería de Red para brindar soluciones inmediatas a problemas Técnicos (plan de obra, tendido de fibra, etc.).
- Técnicos (los técnicos de calle que intervienen la red) en la línea de mantenimiento con mejores prácticas.

Beneficios:

- Tiempos de información más cortos.
- Soluciones más rápidas.
- Los problemas no quedan en la retórica (se resuelven en la línea de mandos medios pares entre sí. No requiere escalamiento gerencial).

Los técnicos continúan desarrollando sus funciones bajo la línea de mando habitual. Para procesos predecibles como la reparación técnica, donde no requieren intervención de metodologías de agilidad.

La línea de mando medio (supervisores y responsables de áreas), modifican su escalamiento para la resolución de los problemas, generando ellos mismos las soluciones, sin intervención gerencial.

IV.4 Programa De Agilidad

A continuación, se detallan figuras y procesos claves para la implementación del programa de agilidad.

IV.4.1 Líderes que apoyen el cambio

Definiendo la nueva organización, la cual implica redimensionamiento de las áreas y particularmente en los equipos gerenciales y mandos medios, recorrido que se viene realizando desde ya hace un tiempo, se priorizan ciertos perfiles para apoyar el cambio.

Perfiles que comuniquen la visión, generen confianza y alienten el cambio con un propósito compartido. Basados en nuevos enfoques de liderazgo, centrados en lo digital, en la colaboración y construcción de equipos.

Hay algo distintivo en el perfil esperado para esta nueva etapa, ya que se requiere líderes que dirijan por influencia y no por jerarquía y particularmente que se involucren en la toma de decisiones, haciendo que las cosas sucedan (make it happen).

Es por ello que el proceso tiene que tener una base sólida en el mapeo del talento y la generación de habilidades.

Mapear las 620 posiciones de Macro Estructura (posiciones directivas y gerenciales) y las más de 1500 posiciones de Micro Estructuras (las posiciones de supervisión, jefes y responsables), es un proceso que involucra a todos los líderes de la compañía (unos mapean a otros), requiere conversaciones y acuerdos entre pares (ej: un equipo de gerentes mapean sus equipos de coordinadores y supervisores, acordando puntos de vista como clientes y proveedores entre sí) y la participación central de todo el equipo de CH en cada una de las mesas, colaborando y abriendo las conversaciones que tienen que generarse para el mejor análisis de los candidatos.

Como instrumento para el desarrollo del mapeo de los líderes, la compañía adoptó la herramienta de “Matriz Nine Box”, que se explica a continuación:



Figura 12. Matriz Nine Box

(Fuente: Práctica de gestión del talento General Electric)

Esta herramienta brinda información que ayuda a la toma decisiones más certeras. Es un instrumento empleado para identificar y mapear el talento actual de los líderes de la organización en base a un proceso consensuado de diferenciación. Pues, mediante la ubicación que alcanza una persona en la matriz, se puede evidenciar la situación de desarrollo e identificar brechas que podrían potenciarse de cara a su crecimiento.

En base a esta información clave, es posible tomar decisiones en cuanto a estrategias de retención, sucesión y desarrollo de líderes, un aspecto relevante para soportar el proceso de sustentabilidad del negocio. Esto es de especial importancia para identificar aquellos talentos que se encuentran en condiciones de ser promovidos a posiciones de mayor jerarquía.

En paralelo los programas para el desarrollo de habilidades deben implementarse de una manera en la que los involucrados sientan y vivan la necesidad de un “autodesarrollo” en base al nuevo “Mindset” que hoy la compañía/el negocio requiere; un modo de aprendizaje permanente.

IV.4.2 Modelos de roles – Agile Coach

La transformación cultural requiere que los colaboradores modifiquen sus propias creencias y comportamientos. Para ello se necesita del apoyo de profesionales que guíen a los líderes en el proceso de cambio.

Para que los líderes (los principales involucrados) puedan transmitir los comportamientos y metodologías de agilidad que se necesitan en esta nueva etapa, deben formarse con la ayuda de especialistas, para poder aplicarlas con sus equipos y alcanzar el alto rendimiento. En definitiva, necesitan la figura del Agile Coach que dinamice las iniciativas y dominios de agilidad.

La figura del Agile Coach acompaña a líderes y equipos en los procesos de transformación, a través de un rol de servicio. Los conceptos tales como OKRS (objetivos y resultados claves), experimentación, entrega temprana de valor, estrategia, auto organización, equipos de alto rendimiento, son las competencias que debe fomentar esta función.

Las figuras de Agile Coach serán cubiertas con personas externas, altamente experimentadas que cumplirán su rol durante un determinado período de tiempo. También está previsto la selección de figuras internas de la organización, que deben ser capacitadas. Las búsquedas internas de estas posiciones deben estar orientadas a perfiles con una gran iniciativa de autodesarrollo, con un nivel senior en sus posiciones actuales de liderazgo/conducción de equipos.

La función principal del Agile Coach es guiar a los equipos interdisciplinarios a alcanzar el desarrollo de su auto organización, entrega temprana de valor y alto rendimiento.

El trabajo del Agile Coach va nutriendo a los líderes y acompañando las diferentes iniciativas a través de una metodología de agilidad que introduce en cada rincón de la organización.

IV.4.3 Centro de experiencia o expertise (COE)

En el contexto de la nueva estructura organizativa, el Centro de Experiencia de Agilidad (COE) se establece como un organismo temporal diseñado para abordar la falta de habilidades y conocimientos específicos en agilidad dentro de la organización. Este centro está compuesto por un grupo de profesionales con experiencia y competencias especializadas en metodologías ágiles, cuyo objetivo es proporcionar liderazgo y dirección en su área de disciplina.

El COE tiene un propósito claro: evolucionar y desarrollar las capacidades necesarias para que los equipos encargados del delivery (producción de servicios) maximicen su entrega de valor.

Entre sus funciones, se encuentran:

- Coordinación y Unificación de Criterios: Alinear las prácticas ágiles en toda la organización, asegurando que todos los equipos trabajen bajo un marco común y comprendan los principios ágiles de manera uniforme.
- Marcado de Rumbo y Estrategia: Definir y comunicar la visión y estrategia de agilidad, asegurando que todas las iniciativas estén alineadas con los objetivos organizacionales.
- Compartir Experiencias y Mejores Prácticas: Facilitar el intercambio de lecciones aprendidas, experiencias exitosas y herramientas útiles entre los diferentes equipos, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo.

El COE está compuesto principalmente por los Agile Coaches y los Enterprise Agile Coaches, que operan con la participación directa de altos líderes de la organización, como el CEO o el Director de Capital Humano.

El COE en su rol de órgano coordinador facilita la comunicación y colaboración entre los diferentes equipos ágiles. A continuación, se detallan algunos aspectos de su funcionamiento:

- Otros integrantes: Líderes de proyectos ágiles y representantes de las áreas de negocio (gerentes. y directores).
- Reuniones: Se organizan encuentros regulares (por ejemplo, mensuales) en los que se revisan el estado de los proyectos, se discuten prioridades alineadas con las necesidades del negocio y se abordan los puntos de dolor que surgen en la operación.

- Formatos de Encuentro: En estas reuniones, se promueve un ambiente de discusión abierta y colaboración, donde cada miembro puede aportar sus perspectivas y desafíos. Esto asegura que se tomen decisiones informadas y se definan acciones concretas para mejorar la práctica ágil en la organización.
- Informe y Seguimiento: Se establece un mecanismo de seguimiento de las iniciativas discutidas, asegurando que se implementen las acciones acordadas y se evalúe su impacto.

En síntesis, el COE busca solucionar carencias actuales y de hecho se posiciona como “el motor” de cambio cultural.

IV.4.4 Formación y sensibilización

Se han diseñado programas de capacitación en agilidad. El primero denominado playbook, destinado a todos aquellos que se inician en el camino hacia la transformación ágil. Su objetivo es servir como una herramienta clave en el proceso de cambio de mindset hacia la agilidad. Segundo, otro conjunto de programas que contienen herramientas y prácticas destinadas a un público específico como son los líderes y equipo de Capital Humano.

IV.4.4.1 *El Playbook Ofrece*

- Conceptos Claves y Prácticas: Un conjunto de fundamentos necesarios para organizar y configurar equipos ágiles de manera efectiva.
- Guía para la Solución de Problemas: Herramientas y enfoques para abordar la definición de problemas y diseñar modelos operativos que faciliten su solución.
- Referencia sobre Marcos de Trabajo Ágil: Una guía de consulta sobre diferentes marcos de trabajo ágiles y su aplicación práctica en la organización.

¿Quién es el Público Objetivo?

- Equipos que Necesitan Trabajar de Manera Ágil: Colaboradores que necesitan pautas y metodologías ágiles para adaptarse a la nueva etapa de autodesarrollo.
- Product Owners: Profesionales que requieren apoyo específico en su rol y en la gestión de productos.
- Líderes Ágiles: Aquellos que aplican principios ágiles dentro de sus disciplinas y necesitan herramientas para su implementación.
- Colaboradores Interesados en Agilidad: Equipos que, aunque aún no están abarcados por iniciativas ágiles, que desean comprender los marcos de trabajo y prácticas ágiles para mejorar su desempeño y fomentar su autodesarrollo.

Disposición de la Oferta de Capacitación - Playbook:

El contenido se ofrece a través de una plataforma interna, accesible para todos los colaboradores, permitiendo un proceso de capacitación a través de e-learning. Este formato incluye evaluaciones para certificar la adquisición del conocimiento.

Contenidos:

Agile Station (Introducción a la Agilidad Empresarial - Asincrónico):

- Fundamentos de Agilidad
- Pensamiento Lean Sistémico
- Filosofía Ágil
- Scrum Framework
- Product Discovery
- OKR (Introducción a la gestión y valor)

IV.4.4.2 Otros Programas (One Line Sincrónicos)

Estos son interactivos y grupales, diseñados para alcanzar de manera one line a colaboradores de diversas áreas y ubicaciones del país. Están dirigidos principalmente a líderes y equipos de Capital Humano, con el objetivo de que puedan transmitir comportamientos y metodologías ágiles de manera efectiva

- Workshop: Herramientas para la Transformación Ágil
- Workshop: Agile Team Facilitator (dirigido a líderes facilitadores en metodologías ágiles)
- Role Modeling de Liderazgo (Modelo de Liderazgo Ágil)
- Fundamentos del Management 3.0
- Workshop: Facilitador OKR (para líderes que puedan ser facilitadores en metodología OKR)
- Enterprise Agility Foundation (certificación en Agilidad Organizacional)

IV.4.5 Desarrollo de un sistema de reconocimiento

Sin entrar en la recompensa monetaria, existen otras formas de reconocer a los colaboradores de una manera participativa, en equipo y entre pares.

La consigna es premiar aquellas actitudes que pongan de manifiesto los principios culturales, punto de partida en la definición de la estrategia y de este modo promover los comportamientos que ponen en movimiento la cultura.

Algunas de las acciones desarrolladas/propuestas son:

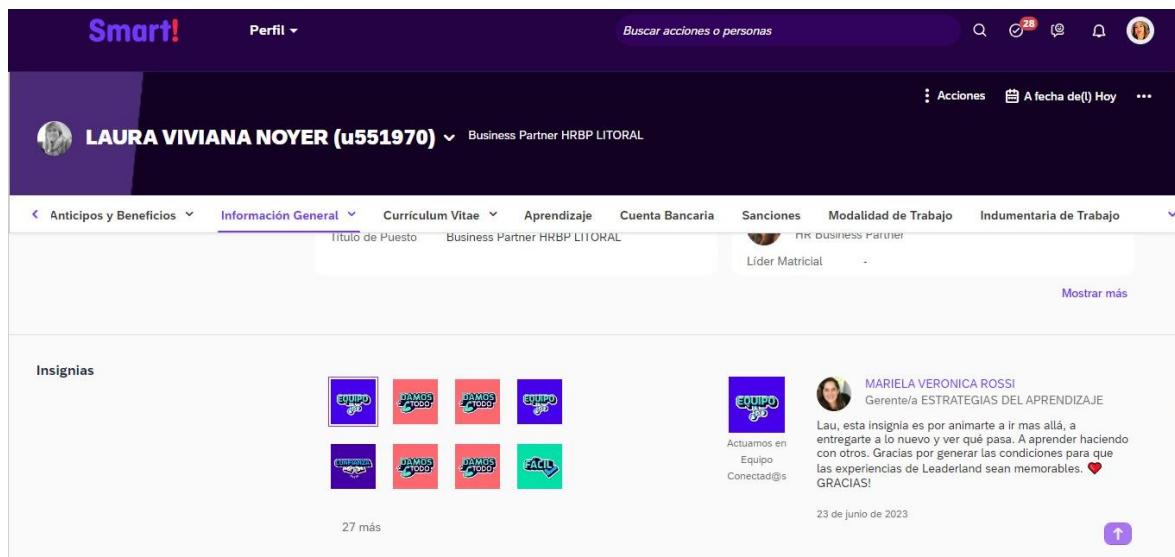
IV.4.5.1 *Insignias Digitales*

Esto implica adaptar las tradicionales insignias, asignadas en otros contextos a deportistas, institucionalizarlas y convertirlas en potentes aliadas que apuntalen los comportamientos deseados.

De esta manera la compañía tiene la posibilidad de asignar insignias digitales a colaboradores, por haber alcanzado los objetivos propuestos, destacarse en ciertas tareas, por manifestar actitudes o comportamientos que facilitan la gestión de otros o contribuciones a la mejora de procesos y clima de trabajo. En síntesis es una herramienta para reconocer en el otro el esfuerzo puesto de manifiesto en un proceso de desarrollo, aprendizaje y colaboración.

Además de ser una herramienta de los jefes para con sus colaboradores, se diseñó para él uso entre colaboradores de un mismo sector (de manera

bidireccional). Permitiendo otorgar insignias a través del sistema (smart en este caso) a modo de premio y reconocimiento.



Figuera 13. Print de pantalla Insignia digital

(Fuente: Telecom)

IV.4.5.2 *Un Aplauso Para Vos*

Es otra iniciativa destinada a promover una cultura del reconocimiento y agradecer el compromiso de los equipos de trabajo. De este modo, se promueve el reconocimiento de logros de los equipos y no en castigar el error.

Consiste en premiar a colaboradores individuales y equipos, por iniciativas que tengan impacto en la prestación del servicio hacia al cliente (interno o externo) o brinde una solución a una problemática particular.

El premio abarca una variedad de opciones como una cena, entradas para eventos (ejemplo Personal Fest, Cosquín Rock), etc. Se asigna un presupuesto a los sectores comprendidos para solventar los premios y gestión de la ceremonia de entrega (mayormente suele ser virtual, cuentan con la participación del CEO y directores de la compañía).

Los estándares y criterios de premiación son establecidos previamente por las áreas de Calidad y difundidos por el área de Comunicaciones.



Figura 14. Print de pantalla Un aplauso para vos

(Fuente: Telecom)

IV.4.6 Medición del clima organizacional

Evaluar el impacto de los cambios organizacionales resultantes es fundamental para comprender la situación de los colaboradores y detectar “oportunidades de mejora”. La medición del clima permite a la empresa diagnosticar los niveles de satisfacción y compromiso en relación con la organización.

Encuesta de Clima:

La encuesta de clima organizacional es una herramienta crucial para medir la percepción de los colaboradores en relación con diversos aspectos, como la comunicación, las condiciones de trabajo, el comportamiento organizacional y el estilo de liderazgo. Al medir el clima, la empresa puede fomentar un ambiente laboral positivo que facilite una experiencia de trabajo enriquecedora y motivadora, algo esencial para el compromiso y el rendimiento de los empleados.

Importancia del Engagement:

El engagement representa el nivel de compromiso y entusiasmo que los colaboradores sienten hacia la empresa. Medir y diagnosticar este aspecto permite a la organización identificar el grado de lealtad y conexión emocional de sus empleados con la cultura y los objetivos organizacionales. Esto es crucial en tiempos de transformación, ya que el compromiso de los empleados puede impulsar o frenar el éxito de los cambios.

Por ejemplo, en una reciente encuesta de clima, la empresa descubrió que el 65% de los empleados se sentían desmotivados debido a una comunicación insuficiente en la implementación de nuevos procesos. Esta información permitió a los líderes mejorar la frecuencia y claridad de la comunicación interna, lo que resultó en un aumento del engagement del equipo del 65% al 85% en menos de un año.

También al analizar la segmentación por áreas, la encuesta mostró que el departamento de IT experimentaba niveles bajos de satisfacción debido a la falta de oportunidades de desarrollo profesional. Como respuesta, se creó un programa de capacitación en nuevas tecnologías, lo que incrementó la satisfacción en el departamento un 30% en el siguiente trimestre.

Impacto en la Cultura Organizacional:

Además de reducir el turnover (índice que mide la rotación de las personas en una organización en términos de ingresos y egresos de empleados), medir el engagement y el clima organizacional permite a la compañía construir una cultura de confianza y maximizar el potencial de sus colaboradores. La realización sistemática de estas encuestas (al menos una vez al año) refuerza el compromiso de la empresa hacia sus empleados, aumentando su lealtad y satisfacción.

Si bien la empresa contaba con una herramienta para la medición del clima, se decidió utilizar el servicio de un proveedor externo tan reconocido como Great Place To Work. Esto implicó el desafío de intentar posicionar a la empresa en el ranking de Los Mejores Lugares para Trabajar en Argentina.

Esto favorecerá la atracción y retención de talento y brindará una certificación valiosa para la imagen de marca.

IV.4.7 Crear nuevas narrativas inspiradoras

Los relatos, la narrativa, los diálogos, las expresiones artísticas son formas de aprendizaje muy poderosas, por esto mismo el uso de historias diversas ayudan a sentir y transformar.

Se trata de narrativas, dirigidas a todo el personal de la compañía para potenciar el liderazgo, el deseo de transformarse, el empoderamiento, la creatividad y el autodesarrollo.

La idea de estas narrativas es que colaboren a activar la necesidad del aprendizaje y transformación.

El énfasis de su contenido está orientado a despertar el interés en las siguientes actitudes:

- Mantener viva la curiosidad.
- Desarrollar una mentalidad de crecimiento (sin crecimiento no hay desarrollo).
- Instalar la idea de un “Modo Aprendiz” (en aprendizaje constante).
- Mientras más practique, mejor.
- Pensar distinto para cambiar el modo de hacer las cosas.
- Desarrollar capacidad de reinención.
- Generar la cultura del agradecimiento.
- Repensar el propósito, en base al autodesarrollo.
- Disponerse al servicio de los compañeros del área, el cliente, etc.
- Pedir feedback.
- Replantear que transmitir: Entusiasmo o desgano.
- Conectar el adentro con el afuera.
- Autoconocimiento personal.

Para ello se implementan diferentes encuentros o charlas inspiradoras que ayudan a generar o instalar ese modo de aprendizaje o transformación.

Se adjunta ejemplo de un anuncio que comunicaba los eventos a través de la web interna (Fuente: Telecom).



Figura 15. Ejemplo comunicado a través de la web interna

(Fuente: Telecom).



Figura 16. Ejemplo de una de las charlas importantes

(Fuente: Telecom)

La charla "Ponele Play a tu modo Aprendiz" brindada por una consultora especializada en metodologías de agilidad organizacional y coaching, aborda temas relacionados con el aprendizaje activo y la mentalidad de crecimiento en un entorno ágil. Algunos contenidos de la disertación:

1. Aprendizaje Activo: Brindar estrategias para involucrarse activamente en el proceso de aprendizaje, haciendo énfasis en la práctica y la experimentación.
2. Mentalidad de Crecimiento: Fomentar una actitud positiva hacia el aprendizaje, aceptando los errores como oportunidades para mejorar.

3. Cultura de Aprendizaje: Promover una cultura organizacional donde se valore el aprendizaje constante y la curiosidad.

4. Historias de Éxito: Ejemplos de cómo organizaciones han implementado estas ideas para mejorar su desempeño y adaptación al cambio.

También se recomendó el seguimiento de algunos podcast de especialistas para reforzar conceptos e ideas y lograr cambios de actitudes.

V. CONCLUSIONES

Este trabajo permitió identificar no solo los desafíos técnicos y organizativos que implica una fusión de esta magnitud, sino también el profundo impacto que los cambios generan en las relaciones sociales internas y en la cultura organizacional. Más allá de la unificación de infraestructuras y servicios, se evidenció la necesidad de una transformación cultural que abarcara todos los niveles de la organización. Este enfoque fue clave para alinear a las personas bajo nuevos valores, procesos y estructuras ágiles, con el objetivo de enfrentar los desafíos del mercado y responder a las demandas de un entorno cada vez más digital.

En relación al Plan de Relaciones Laborales y Sindicales implementado en la primera etapa, la magnitud de la fusión entre Telecom y Cablevisión presentó retos significativos, particularmente en la integración cultural y estructural de ambas empresas. La estrategia se basó en acuerdos con sindicatos y gremios para consolidar un marco laboral adaptado a las nuevas necesidades. Aunque las negociaciones fueron arduas y estuvieron marcadas por tensiones y ajustes en la dotación de personal, se logró un equilibrio entre los intereses sindicales y los objetivos estratégicos, sentando las bases para una estructura laboral estable y funcional. A nivel personal, esta etapa fue particularmente desafiante debido a la falta de apoyo de ciertos directivos, lo que generó momentos de soledad y desgaste. Sin embargo, superar estas barreras fue esencial para alcanzar resultados sostenibles.

En cuanto al segundo objetivo específico, se definieron acciones orientadas a integrar al personal, estandarizar procesos y promover una cultura digital. Estas medidas incluyeron la redefinición de roles, la creación de equipos colaborativos, y una inversión significativa en capacitación para alinear competencias con los nuevos requerimientos tecnológicos. Esto permitió consolidar un modelo de gestión del desempeño que fomentó una cultura basada en resultados, adaptabilidad y compromiso.

Finalmente, el tercer objetivo se materializó en el diseño e implementación de una cultura ágil. Esta transformación no solo respondió a las demandas del entorno digital, sino que también aseguró la continuidad en un mercado altamente competitivo. La adopción de metodologías ágiles impulsó una dinámica de trabajo enfocada en el cliente, la colaboración y el aprendizaje continuo. Uno de los logros más significativos fue observar cómo los equipos internalizaron los nuevos valores y prácticas, superando resistencias gracias a la capacitación y al diálogo abierto.

Un aprendizaje clave de esta experiencia es que la gestión del cambio en una fusión organizacional requiere un enfoque adaptable, resiliente y centrado en las personas. La comunicación y la confianza se revelaron como herramientas fundamentales para reducir la resistencia al cambio y fortalecer el compromiso organizacional.

Para que una fusión sea exitosa, no basta con optimizar estructuras; es necesario construir una cultura que valore la agilidad, la innovación y el aprendizaje continuo. Mi recomendación para quienes enfrenten el reto de liderar una fusión es priorizar la transformación cultural como eje del éxito.

Este trabajo busca servir como guía práctica, abordando tanto los aspectos técnicos como las vivencias personales de este proceso. La capacidad para alinear a las personas bajo una visión compartida marcará la diferencia entre una integración funcional y una transformación que genere valor sostenible para la organización.

En definitiva, liderar una fusión implica ser flexible, empático y visionario. Más que enfocarse en las resistencias, el líder debe identificar las oportunidades que

surgen de la incertidumbre y convertirlas en ventajas competitivas para el futuro de la compañía.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aghina, W., De Smet, A., & Weerda, K. (2018). Los 5 rasgos distintivos de las organizaciones ágiles. McKinsey & Company.
- Berger, R. (2016). España 4.0: El reto de la transformación digital de la economía. Roland Berger.
- Bersin, J. (2015). Increasing Employee Engagement Through Strategic Recognition. Bersin & Associates.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Valderrama, B. (2012). Transformación digital y organizaciones ágiles.
- Valderrama, B. (2018). Transformación digital y organizaciones ágiles.
- Valderrama, B. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles.