



**UNR** Universidad  
Nacional de Rosario



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA  
Y RELACIONES INTERNACIONALES  

---

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

---

# EL FACTOR COMUNICACIONAL EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DURANTE LA PANDEMIA

Tesina de Grado | Licenciatura en Comunicación Social

Autora: Patricia Martínez Dufour (M-2224/1)

Director: Lic. Juan Manuel Amatta

Rosario 2023

**A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA  
DE LA UNR, QUE SERÁ POR SIEMPRE EL  
TERRITORIO QUE TRANSITÉ Y VIVÍ  
INTENSAMENTE, ESPECIALMENTE EN ESTA  
ÚLTIMA ETAPA QUE ME TOCÓ DISFRUTAR DESDE  
LA LIBERTAD, LA PLURALIDAD Y EL  
CONOCIMIENTO.**

A la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, al  
parque de La Siberia, a los profesores y numerosos amigos que me  
transfundieron juventud y entusiasmo.

A todos los compañeros que entendieron y apoyaron este sueño  
henchido de pensamiento crítico, de palabras y de creaciones  
mágicas.

*Muy especialmente a mi familia, esposo e hija. Osvaldo y María  
Antonieta. Sin su apoyo, y con todos los matices de una larga  
convivencia, no hubiera podido alcanzar este logro.*

*Y algo más: porque lo juré y debo hacerlo. A la memoria de mi  
sobrino Juan Pablo Fadus, víctima de la inseguridad y desde  
entonces en el largo derrotero de esperar Justicia...*

## ABSTRACT

Durante la pandemia Covid 19 hubo de promoverse en las estructuras organizacionales de las empresas nuevas formas de comunicación y adaptación a las modalidades del trabajo remoto de un modo brusco y disruptivo para lo cual no se estaba preparado. Los departamentos de RRHH, inmersos en la común problemática también tuvieron adaptar sus rutas de acción, siendo protagónico el tema de acompañamiento, capacitación y procesos de evaluación. El distanciamiento puso en relieve la importancia del factor comunicacional y como puente entre institución y agentes operativos. Para hacer este estudio se eligió analizar el factor comunicacional en el ámbito de una institución bancaria financiera privada, con casa central en Rosario, durante el período 2020-2022, sobre el capital humano. Se utilizaron las herramientas de un modelo metodológico cualitativo, descriptivo, eligiendo trabajar desde un enfoque orientado hacia el pensamiento transdisciplinar , para obtener resultados conclusivos de los aportes brindados mediante el uso de entrevista en profundidad e historia de vida.

Luego de un exhaustivo análisis de los contenidos expresados en un cuadro de categorías y subcategorías aplicados a las informaciones obtenidas se concluye en repensar el rol del factor comunicacional a la hora de realizar un proceso de evaluación de desempleo, realizar una un trabajo de re significación en la elaboración de estrategias, recursos de gestión, descolocación ante la transformación del capital humano afectado por condicionantes externos, como la situación de pandemia y que los paradigmas de acción deben pensarse desde la dinámica, las nuevas complejidades y la mejor disposición para alcanzar eficiencia atentos al capital humano que se posee al momento de tomar decisiones en condiciones de vulnerabilidad , sea ésta social, sanitaria, educacional, de liderazgos licuados, preservando el elemento motivacional en todos los implicados, hacia dentro y fuera de una organización.

**Palabras clave:** Capital Humano, trabajo en casa, factor comunicacional, evaluación de desempeño, situación de pandemia

	4
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
<b>MARCO TEÓRICO Y DESARROLLO</b>	<b>10</b>
Teletrabajo, home office y trabajo híbrido	11
El factor comunicacional	16
Evaluación de desempeño	20
Evaluar en la distancia	22
La pandemia	24
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>27</b>
ANÁLISIS DE CONTENIDOS	29
ANÁLISIS DEL RELATO	44
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>50</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>60</b>
LIBROS	60
LIBROS DIGITALES	61
PUBLICACIONES PERIÓDICAS	61
REPOSITORIOS	62

## INTRODUCCIÓN

Elegí este tema porque, desde la observación y participación de un brusco cambio en la modalidad habitual del trabajo, advertí que la pandemia Covid 19 de los años 2020-2022 dejaba marcas y fomentaba la construcción de nuevas formas de comunicación en las estructuras organizacionales de las empresas y los procedimientos de evaluación del personal conocidos hasta el momento, por lo tanto, se hacía necesario en un contexto de vulnerabilidad social, económica y sanitaria, diseñar oportunidades para adecuar estos procesos.

Estaba claro que por el distanciamiento que impuso la pandemia en salvaguarda de la salud los canales habituales de comunicación y seguimiento cambiarían drásticamente y que la experiencia vivida y las decisiones tomadas con urgencia dejarían huellas y se extenderían en la post pandemia, con un bagaje de pruebas y contrapruebas que dejaron enseñanzas y modos que se instalarán para los tiempos venideros.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la “emergencia de salud pública de importancia internacional” el 30 de enero del 2020 y la reconoció como pandemia el 11 de marzo del mismo año.

En Argentina, el 12 de marzo del 2020 el presidente Alberto Fernández firma el Decreto N° 260, ampliando la emergencia sanitaria aprobada por el Congreso, al que agrega precisas indicaciones en cuanto a transporte, trabajo, educación y organización de la salud.

A partir de este encuadre legal global al que adhirieron 185 países con la premura del caso, se comenzaron a notar los efectos socioeconómicos, que de un modo disruptivo modificaron la vida en el planeta.

El impacto en lo sanitario, clínico y de salud mental constituye el primer componente de los efectos adversos que presentó su cara más dura. A la incertidumbre, propagación, ausencia de tratamientos, picos de contagios, aislamiento, medidas que incluyeron hasta toques de queda y la imposición de

cuarentenas que se renovaban durante meses, se agregaron otros determinantes, como por ejemplos vacíos jurídicos y normativos que contemplaran esta emergencia. Según los informes de la OMS publicados en mayo del 2022, oficialmente se reconocen 780 millones de contagios con 6,58 millones de fallecidos a causa del Virus Sars 2.

Pero otros impactos observables cualitativa y cuantitativamente no fueron menores, destacándose el social, económico, el de los niveles educativos, la complejidad del uso de internet para toda actividad, las repercusiones políticas y financieras y todo lo relativo a cultura conocido hasta entonces, no sólo como industria sino desde y fundamentalmente la modificación de las formas de vida, el habitus del cual nos habla Bordieu.

Con este panorama, que traté de describir muy brevemente, la mayor carga la tuvo el factor comunicacional, que inmerso en las mismas condiciones, primó entre los actores sociales, fortaleció las mediaciones, definió la interrogación, la información y el acompañamiento.

La consecuencia de esta situación, mientras se transitaba la pandemia, hizo su aporte permanente en la necesidad de ir evaluando para ir poniendo en marcha la salida del estancamiento.

A los fines de este estudio, interesa destacar el esfuerzo de establecer nuevos paradigmas de comunicación por parte de los departamentos de RRHH, pertenezcan éstos al ámbito público o privado, en la administración de productos o servicios, fuesen éstos alcanzados sin distinción de sectores. El proceso de evaluación de desempeño a la distancia, el evaluar sin ver, la elaboración de objetivos posibles y adoptar nuevos discursos funcionales, comprensivos e incentivadores para poder desarrollar su tarea.

Por esto, también elegí utilizar la palabra factor comunicacional en lugar de rol de la comunicación. Ante esta coyuntura quisiera marcar esta diferencia que, en definitiva, será la razón de ser de este estudio.

Creo que es necesario agregar que el uso de la palabra factor está íntimamente ligado a mi cercanía con las matemáticas. Como profesional de las

Ciencias Económicas y docente estoy habituada a asimilar factor a cada uno de los términos que participan en la operatoria de la multiplicación. Además, en lo estrictamente económico se utiliza esta palabra, factor, para referirnos a todas las tendencias importantes en la economía que pueden ayudar u obstaculizar los logros de una empresa. Los más conocidos son los factores de producción: tierra , trabajo, capital y tecnología.

Es bajo esta mirada que elegí utilizar para desarrollar el presente trabajo la expresión factor comunicacional, como un componente directamente relacionado a la afectación que tuvo la pandemia y que contiene a lo comunicacional entre las dos tensiones más observables, es decir, el capital humano, el uso de la tecnología y el distanciamiento impuesto por una realidad sanitaria global sin estar debidamente preparados para ello.

Al priorizar lo sanitario sobre lo económico, la improvisación, incertidumbre, falta de escucha, la convivencia con el temor ante lo vital puso en juego el concepto de finitud de la vida, el tener en cuenta esos factores de conciencia que no se pueden controlar.

Los cambios paradigmáticos en los modos de comunicar ante esta evidencia merecen ser estudiados y tenidos en cuenta como una de las innovaciones más contundentes que se deban comprender en estos tiempos.

Tal como ha sido presentado el tema no se han encontrado antecedentes de investigaciones que abordan este objeto de estudio en forma integral. Se pueden citar algunos artículos desarrollados en blogs, en mayor cantidad por fuera de la territorialidad de nuestro país o los registros estadísticos ofrecidos por los organismos internacionales que abordaron el tema pandémico.

Inferimos que la multiplicidad de factores que tienen implicancia en el factor comunicación en tiempos de crisis no ha permitido aún, elaborar estudios en perspectivas respecto a un hecho reciente, aún no concluido. Podríamos decir que en diversos cursos o seminarios, de breve alcance, se ha comenzado a indagar sobre el tema de referencia.

Sin embargo, el punto de partida está en la bibliografía conocida sobre RRHH en tiempos pre-pandémicos, y de ahí, la posibilidad de un abordaje más general. La práctica social desde los enfoques que más se acercan a los presupuestos están referidos a casos particulares, organizaciones que describen las salidas posibles que encontraron a este tema. No existe un manual de estilo en la gráfica ni en las publicaciones virtuales. Desde lo académico, algunos ensayos tratan de explicar el fenómeno.

De ahí, que este trabajo, tiene la pretensión de ofrecer un aporte más hacia la interpretación de su sentido.

Es necesario destacar el trabajo realizado por Martha Alicia Alles, doctora por la Universidad de Buenos Aires, área Administración y contadora pública Nacional, consultora internacional en gestión de competencias y con más de cincuenta libros publicados. “Gestionar sin estar”, desafíos en tiempos de home office, Ed. Garrica (1921). Con un enfoque amplio, dirigido a un amplio espectro de interesados, abre una puerta al desafío y la reflexión hacia las nuevas formas de encarar la vida cotidiana.

El trabajo presentado por Guadalupe Martínez, en su tesina de grado para la Lic. en Comunicación Social, titulado “Los límites y las potencialidades del teletrabajo en las organizaciones públicas. La experiencia del Ente de la Movilidad de Rosario de abril a junio de 2020” es una de las referencias consultadas para la realización de esta presentación, tanto en su organización como diseño, teniendo en cuenta que la investigación citada refiere al espacio de un organismo público y se diferencia del presente estudio, en que el ámbito desde donde se desarrolla esta es en el espacio de lo privado.

## **OBJETIVO GENERAL**

Analizar el factor comunicacional en el ámbito de una institución bancaria financiera privada, con casa central en Rosario, durante el período 2020-2022, sobre el capital humano.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las situaciones de trabajo modificadas por la reconversión de sus actividades previas a la crisis pandémica.
  
- Establecer las diferencias entre teletrabajo, trabajo híbrido, y home office para especificar las modalidades más efectivas en las etapas de capacitación y evaluación de desempeño.
  
- Desentrañar los canales de comunicación entre empresas y personal .
  
- Comprender las lógicas discursivas en las organizaciones durante el período de pandemia.

## MARCO TEÓRICO Y DESARROLLO

El marco teórico que empleamos para realizar esta investigación puede ser dividido en tres áreas de tratamiento, según el ordenamiento de la propuesta y en concordancia con los objetivos propuestos.

Esto nos impone realizar alguna actualización sobre conceptos claves que están mencionados en los alcances que se presentan para desarrollar el tema de investigación.

Al mismo tiempo, se tomarán esos conceptos e ideas y se las hará dialogar, construyendo procesos de pensamiento que permitirán analizar a posteriori la entrevista e historia de vida que se emplearán como insumos de estudio.

En el objetivo general se establece claramente que el eje más importante son los efectos de la pandemia sobre el **Capital Humano**. Elegimos la conceptualización que realiza Idalberto Chiavenato, en su libro *Gestión del Talento Humano*, en el que manifiesta que “el concepto de capital humano en las organizaciones va más allá del concepto tradicional de recursos humanos, en el cual los empleados son considerados un recurso productivo cuyas actividades deben ser planeadas a partir de las necesidades de la organización” (Chiavenato, 2007) es mencionado teniendo en cuenta trabajos previos.

Otros autores como Adam Smith, Theodore Schultz y Gary Becker, anteriores a Chiavenato, desde sus diferentes ámbitos contextuales y temporales, coinciden en que la idea de Capital Humano está estrechamente ligado a las capacidades o talentos, ya adquiridos o con predisposición para hacerlo, de modo que esta aportación en las empresas es un factor de importancia para el crecimiento, adaptación, evolución e innovación en las mismas.

Notamos en la extensa bibliografía sobre el tema que existe cada vez más preocupación por resignificar el uso de la palabra Recurso Humano - Capital Humano-, y en eso coincide la mirada de algunos de los autores mencionados, como Becker y Schultz. Ambos en la década de los cincuenta crearon la Teoría del Capital Humano. El capital humano en la empresa es una variable cualitativa, no cuantitativa. Se refiere a la calidad,

por así decirlo, de las personas que conforman la organización y no a la cantidad de trabajadores que posee una empresa.

En el tema que queremos desarrollar se hace necesario intensificar el estudio sobre el aspecto de la **motivación**, en tiempos críticos como fue la pandemia y de incertidumbre ante lo desconocido y lo por venir. La motivación está compuesta por un conjunto de factores internos o externos que determinan las acciones de una persona.

El aspecto que nos ocupa, no se circunscribe a un sólo aspecto en el desenvolvimiento vital, sino que incluye el orden de lo particular, familiar, laboral, político, institucional, sanitario con fuerte arraigo en la vivencia del miedo. Sin lugar a dudas repercute en su rendimiento como “capital humano” en una organización.

Si el Capital Humano es el valor económico que los empleados aportan a una organización a través de su organización, su formación, las habilidades con las que cuentan, su experiencia y trayectoria logradas, los valores y creencias personales, las redes y conexiones que determinan su capacidad de vincularse con los demás, colaborar y trabajar en equipo, y fundamentalmente su salud física y mental, son determinantes al incluir un análisis del clima laboral, de la cultura de la organización mediante procesos de sensibilización, creación de liderazgos, fijación y control de los objetivos por parte de la empresa.

#### TELETRABAJO, HOME OFFICE Y TRABAJO HÍBRIDO

En los objetivos específicos nos referimos a las modalidades más efectivas en las etapas de capacitación y evaluación de desempeño.

Aquí se impone mencionar los aspectos tecnológicos que se pusieron en juego durante la pandemia y la capacidad del capital humano de aprehenderlos. Queda claro que teletrabajo, trabajo híbrido y home office no son lo mismo. y que estas modalidades, en uso antes de la pandemia pero impuestas globalmente por esa realidad ya existían y tenían algún tipo de regulación.

Teletrabajo, según lo definido por Oxford Languages es el que realiza una persona desde un lugar alejado de la sede de esta ( habitualmente su propio domicilio) por medio de un sistema de telecomunicación.

El término teletrabajo fue acuñado por Jack Nilles en 1973, usando la palabra *Telecommuting* y tenía como propósito que “En vez de que el trabajador vaya al trabajo que el trabajo vaya al trabajador”. En una primera etapa comenzaron en 1970 en California, Estados Unidos, por una necesidad de reducir los desplazamientos de los trabajadores debido a la crisis del petróleo. Una década más tarde se lo comenzó a incentivar para favorecer el cuidado del medio ambiente y la reducción de la contaminación ( Benjumena-Arias, Martha Luz, Villa, Sencico, María Elena y Valencia Arias, Jaqueline. (2016) Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados de una revisión de la literatura” Revista CEA 2 (4): 59-73).

Trabajo híbrido es un modelo, una combinación de trabajo remoto y presencial que puede presentarse en distintas modalidades. La principal diferencia es que se caracteriza por el uso de tecnologías de la información y la comunicación, popularmente conocidos como TICs). Estas herramientas digitales deben ser provistas por las empresas y estar específicamente diseñadas para el cumplimiento de las tareas específicas. Se basa en la complementación, y precisa de una gestión específica, que mantengan actualizados equipos, bases de datos y den mantenimiento a la red de información.

En el trabajo híbrido se precisan líderes de RRHH dentro de la empresa, capacitados para afrontar escenarios e inconvenientes propios de este modelo laboral. <sup>1</sup>

*Home Office* se refiere al trabajo que se realiza en casa ya sea por decisión de la empresa o del mismo trabajador. Generalmente los profesionales independientes utilizan mucho esta modalidad.

“El teletrabajo es una manera especial de desarrollar la jornada laboral, desde un domicilio distinto que no es el del empleador. A su vez, el teletrabajo no es home office

---

<sup>1</sup><https://www.linkedin.com/pulse/modelo-de-trabajo-h%C3%A9brido-caracter%C3%A9sticas-ventajas-y-carina-mari%C3%B1o/?trackingId=JEKWWuxyOpnUPBgrAujgxO%3D%3D> publicación de Mariño, Carina, 9 de junio 2022. Consultado el 4 de abril de 2023

dado que el teletrabajo se puede desarrollar en cualquier lugar que tenga las condiciones técnicas para desarrollarlo, no necesariamente el hogar.”<sup>2</sup>

Las tres formas de trabajo poseen ventajas y desventajas en cuanto a su implementación y control.

El teletrabajo, bajo un liderazgo empático y abierto para entender e interpretar las reacciones de los trabajadores puede contribuir al aumento de la productividad, reducción del ausentismo laboral, reducción de conflictos, menos estrés, mejora las posibilidades de conciliación, mejora la opinión de los trabajadores respecto a la empresa, permite integrar personas con discapacidad, contribuye a la retención del talento y atracción de trabajadores más preparados y mejora los objetivos

Las desventajas también son preocupantes para las organizaciones. El más destacado es eliminar el ambiente laboral. Existe dificultad para controlar al empleado, dificulta el trabajo en equipo, produce aislamiento, pérdida de confidencialidad, se generan algunos gastos para el trabajador y generalmente no es respetada la cuestión de horario o carga laboral.<sup>3</sup>

En la modalidad de trabajo híbrido las ventajas son comparativamente mayores a las desventajas. Por ejemplo, permite la flexibilidad de agendas y facilitan que el empleado pueda optar por llevar a cabo sus funciones desde la casa o escenarios específicos, mejoran la experiencia laboral porque estos esquemas híbridos está hecho a la medida de las necesidades de los trabajadores, la motivación que genera hace que aumente la productividad y promueve la innovación. Del lado de las desventajas, está el que implica grandes inversiones por parte de la empresa, no siempre elevan la eficiencia, obstaculiza algunas labores, exige mayor monitoreo y requiere constante capacitación.<sup>4</sup>

*Home-office* es un término anglosajón que se traduce como **trabajo en casa**. Para las organizaciones las ventajas se traducen en menos problemas entre empleados, eliminación del ausentismo laboral, reducción de los cortes de producción y ahorro en el mantenimiento

---

2

<https://www.capacitarte.org/blog/nota/nuevas-relaciones-laborales-home-office-teletrabajo-en-contexto-d-e-pandemia> Consultado el 4 de abril de 2023

<sup>3</sup> <https://.ievnnet.es/>

<sup>4</sup>Artículo publicado por Diana Gomez en <https://og.hubdpot.es> en junio 2022. Consultado el 4 de abril de 2023

de infraestructuras innecesarias. En el lado de las desventajas es que se elimina el ambiente laboral, se dificulta el control sobre el empleado, hay dificultad para trabajar en equipo, se produce el fenómeno de aislamiento, pérdida de confidencialidad y se generan gastos para el trabajador, de manera similar a lo ocurrido en el teletrabajo.

Como se advierte, a nivel global, nacional y hacia adentro de las mismas organizaciones se hizo perentorio ordenar y regular jurídicamente estas contundentes realidades que se expanden como modo potencial.

En Junio del 2020, la Oficina Internacional del Trabajo ( OIT) publicó su sede en Ginebra un documento orientador que tituló “El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella”- Guía práctica ISBN 978-92-2-033092 que fue traducido del inglés al español, italiano y ruso.

La OIT no emite juicio alguno sobre la condición jurídica de los países, zonas o territorio ni respecto a la delimitación de fronteras.

“La finalidad de esta Guía es ofrecer recomendaciones práctica para lograr un teletrabajo eficaz, que sean aplicables a una amplia gama de actores, brindar apoyo a los responsables de la formulación de políticas en la actualización de políticas existentes y proporcionar un marco flexible mediante el cual tanto las empresas privadas como los organismos del sector público puedan elaborar sus propias políticas y prácticas de teletrabajo. La Guía también incluye una serie de ejemplos relativos a la forma en que los empleadores y los responsables de formular políticas han gestionado el teletrabajo durante la pandemia de COVID-19...” OIT(2020) “El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella”- Guía práctica ISBN 978-92-2-033092 .

Teniendo en cuenta las recomendaciones vertidas en la Guía Practica de la OIT a que hacemos referencia en el párrafo anterior, es que en Argentina, en julio del mismo año, se pone en práctica una Resolución, la número 142/2021, en contexto de pandemia y de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio.

Se sancionó en Argentina la Ley 27555, con la que se creó el “ Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo”.

### **Base de la ley de Teletrabajo**

En la modalidad de teletrabajo, se tienen "los mismos derechos y obligaciones que las personas que trabajan bajo la modalidad presencial, y su remuneración no podrá ser inferior a la que percibían o percibirían bajo la modalidad presencial".

Entre los principales puntos de la ley, se establece "derecho a la desconexión" en horario fuera del pautado como laboral y si hubiera licencias. En cuanto a las herramientas necesarias para trabajar, será el empleador quien deberá proporcionarse junto al soporte necesario para el desempeño de las tareas.

También está previsto por ley que las personas que acrediten tener a su cargo, de manera única o compartida, el cuidado de personas menores de 13 años, personas con discapacidad o adultas mayores que requieran asistencia específica, tendrán derecho a horarios compatibles con las tareas de cuidado a su cargo. Este punto hace alusión a las "tareas de cuidado", aunque en la ley fueron denominadas como "tareas compartidas".

La Ley de Teletrabajo garantiza el derecho a la desconexión

"Luego de enunciar este derecho se invierte la técnica normal legislativa, que debiera explicar cuál será la sanción para el empleador que viole su deber de no molestar ni exigir la realización de tareas fuera de la jornada laboral, y en cambio, destaca que el trabajador no podrá ser sancionado por hacer uso de ese derecho. Entonces, en lugar de sancionar al empleador, se impone al trabajador la acción positiva de oponerse. Esto nos muestra las deficiencias en la redacción en la norma", opinó la abogada María Alicia Calvino- Abogada Laboralista, dirigente de la Asociación Argentina de Abogados Laboralistas-<sup>5</sup>

---

5

<https://finlandiaestacion.com/2020/07/25/teletrabajadores-pandemia-y-cambios-en-el-derecho-laboral-por-maria-alicia-calvino/> Consultado el 4 de abril de 2023

Dicho de otro modo, el trabajador/a tiene derecho a quejarse, pero la ley no detalla qué sucede en consecuencia de esa legítima queja. Por eso, la especialista recomienda concurrir a la organización sindical antes de accionar un reclamo, pedir asesoramiento, evaluar los beneficios y las desventajas de lo que busca solicitar y accionar acompañado por la red.

"La realidad de las relaciones del trabajo indica que el freno al empleador no debe encontrarse en la oposición que pueda oponer el sujeto más débil, el trabajador, sino que debe surgir de la norma, que es la que debería garantizar el derecho", subraya en la misma línea. Finalmente la abogada laboralista Maria Alicia Calvinho concluye en "no se han garantizado los derechos que se proclaman como de orden público, se ha agravado la situación de las mujeres que trabajan en su domicilio, se ha cargado el costo económico sobre el trabajador, se ha modificado peyorativamente la regulación del contrato de trabajo y la remuneración, y se ha dejado librado a reglamentación y negociación colectiva aspectos que debieran haber sido legislados de modo protectorio".<sup>6</sup>

#### EL FACTOR COMUNICACIONAL

Cuando en otro objetivo específico mencionamos el término **desentrañar** los canales de comunicación entre empresas y personal volvemos a pensar en un término acuñado por Giles Deleuze/ Felix Guattari: Rizoma.

"En la teoría filosófica de Giles Deleuze y Felix Guattari, un rizoma es un modelo descriptivo o epistemológico en el que la organización de los elementos no sigue las líneas de subordinación jerárquica- con base o raíz dando origen a múltiples ramas, de acuerdo al conocido modelo del árbol de Porfirio- sino que cualquier elemento puede afectar o incidir en cualquier otro" (DELEUZE, Giles & GUATTARI, Félix ( 1972), Paris: Minuit:13).

En el rizoma existen líneas de solidez y organización fijadas por grupos conjuntos de conceptos afines -mesetas en la terminología de los autores ( 1977:21)- Pero para

---

<sup>6</sup> <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/teletrabajo> Consultado el 4 de abril de 2023

clarificar estos términos es necesario entender la lógica de Giles Deleuze y Felix Guattari que juntos escriben un libro llamado Capitalismo y Esquizofrenia. Esta obra consta de dos tomos, el primero El anti edipo (1972) y el segundo, Mil Mesetas (1980)

El *desentrañamiento* de los canales de comunicación entre personal y empresa resulta ser pivote en la razón de esta investigación, y su relación con el paradigma de Deleuze-Guattari se conjugan perfectamente en la práctica que se impuso en los tiempos de pandemia por parte de RRHH. Encajan las consideraciones del modelo rizomático, a saber: el 1º y el 2º responde a principios de conexión y heterogeneidad, el 3º al principio de cartografía y calcomanía, el 4º al principio de rupturas significativas y el 5º y 6º al principio de cartografía y calcomanía especialmente cuando se comprueba que esta práctica construyó un mapa abierto, considerando su carácter productivo y experimental.

Para el análisis del impacto que produjo la pandemia, modificando el factor comunicacional endógena y exógenamente en los departamentos de RRHH cabe tener en cuenta un trabajo presentado en la UNR, Comunicación y Gestión Institucional en tiempos de crisis, Experiencia de la Escuela de Comunicación de Rosario, presentado por el profesor Fabián Biciré y María Inés Siudini, consultado como trabajo de producción académica, rephip.unr.edu.ar. El mismo hace referencia a la comunicación como una práctica social, un proceso, como una práctica socio-institucional. Además se refiere a una situación de comunicación en un contexto y un proceso, donde las situaciones de conflictos se entienden en la práctica cotidiana. “La esencia de la comunicación descansa en la unión de la intencionalidad. Pero las conversaciones son generadas por quiebres y presuponen el trasfondo y la relevancia de un mundo previamente compartido. Administración y comunicación son el mismo proceso, implicación práctica en el mundo! FLORES, Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI, primera edición 1982, Ed. Granica, 1987, pag.69,

Para pensar la idea de **Factor Comunicacional** tuvimos en cuenta bibliografía relacionada con la Teoría de la Información, también conocida como Teoría Matemática de la información, que es una propuesta teórica presentada por Claude E. Shannon y Warren Weaver a finales de la década de los años 1940. Aunque su creación fue realizada para explicar procesos comunicativos en relación a la Segunda Guerra Mundial, su

procedimiento matemático para calcular eficacia y comprensión, se encuentra reactualizada hoy en día en relación con una de las tecnologías más difundidas: Internet.

Desde el punto de vista social, Internet representa unos significativos beneficios potenciales, ya que ofrece oportunidades sin precedentes para dar poder a los individuos y conectarlos con fuentes cada vez más ricas de información digital.

Agregamos algunos aportes de la hermenéutica como una teoría general de la interpretación, la teoría de la acción comunicativa dada a conocer Jürgen Habermas y los aportes conductistas de Harold Dwight Lasswell.

También se ha tenido en cuenta lo descrito por Michael Canale y Merrill Swain (1980) en su libro “Fundamentos teóricos de los enfoques comunicativos”. Especialmente en esta indagación teórica aparecen las cuatro competencias comunicacionales que más nos ayudan para la investigación, a saber, la interrelación entre lo lingüístico, lo sociolingüístico, lo discursivo y lo estratégico.

Entendemos que el autor mencionado en el párrafo anterior, asimila la palabra competencia a la palabra habilidad con el mismo peso. (Michael Canale y Merrill Swain 1979-1980)

A partir de esta indagación recién podemos dar respuesta a lo manifestado en la introducción. ¿Por qué pensamos en factores comunicacionales en lugar del rol de la comunicación?

La respuesta la da el contexto en el que se desarrolla este estudio. Los factores discursivos, considerados como elementos que intervienen en el proceso de comunicación ponen su acento en lo extralingüístico que condiciona tanto la producción de un enunciado como su significado.

La situación de pandemia es determinante. “La conceptualización del contexto incluye por una parte los factores de la realidad social en el que el discurso ocurre, y por otra tiene en cuenta el conjunto de conocimientos que poseen los interlocutores para la producción y comprensión de su interacción”. (Revista Udigital. Edu.co)

Desde lo propuesto por Jacobson, que claramente señala como factores de la comunicación en su teoría de la información a los elementos que intervienen en todo el proceso, a saber: fuente, emisor, código, mensaje, canal, redundancia, situación contexto y receptor, pasando por la Escuela de Frankfurt en donde aparece la figura de Jürgen Habermas y su teoría de las acciones comunicativas que pone el peso sobre los procesos sociales y el factor de entendimiento y comprensión entre los sujetos, llegamos a Laswell.

Este referente teórico, Harold Laswell apunta a la eficacia de la comunicación teniendo en cuenta la responsabilidad de los protagonistas, y nos acerca cada vez más a los propósitos de este estudio, pues, cierra su ciclo en el modelo indagatorio con los efectos que se consiguen.

Por último, las aportaciones de dos autores, muy cercanos a nuestra disciplina y que debemos tener muy en cuenta, es Henry Jenkins, introduciendo su concepto de las narrativas transmedia como posibilidad de crear mundos sobre mundos ya creados de antemano, pero que precisan de una resignificación. Sobre todo, cuando hace mención a lo que define como la base de la cultura de convergencia y sus tres principios o pilares en los que sustenta su visión: convergencia mediática, inteligencia colectiva y cultura participativa.

Nunca más apropiada esta visión para aproximarnos a lo acontecido en tiempos pandémicos y post pandémicos.

Y las clases magistrales de Carlos Scolari que ve en esa narrativa transmedia la posibilidad de un modelo de negocio, advierte sobre el fenómeno de constante fragmentación, los modos sincrónicos y asincrónicos de la comunicación como un modo de sobrevivir.

Producir comunicación, adentrarse en la multiplicidad de plataformas, y pensar que no todo el mundo puede ser un usuario avanzado, son los desafíos que la humanidad hubo de resolver de un día para el otro, cuando el Covid 19 se instaló como un hito histórico, sin distinción de fronteras, espacio o tiempos.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Sobre el área **Proceso de evaluación de desempeño**, elegimos la mirada que hace el profesor Ignacio González Lopez de la Facultad de Ciencias de la Educación de Córdoba, en una ponencia publicada en la Revista Científica de Comunicación y Educación .

“La evaluación de la acción comunicativa se concibe como un sistema compuesto por unas entradas, unos procesos y unas salidas que son comparadas con un modelo de referencia, con el fin de advertir si la intervención sobre el elemento objeto de intervención se va acercando a este patrón en términos de eficacia y eficiencia del proceso de comunicación, es decir, para producir y potenciar su calidad. La evaluación de este conjunto de elementos se define por su carácter sistémico, siendo exigida por las necesidades de conseguir niveles de excelencia” (Martínez, 1997).

Se caracteriza por comparar los niveles deseados o predefinidos con antelación con los niveles reales alcanzados a lo largo del proceso y al final del mismo. Pero la evaluación es algo más y pasa a ser un proceso informativo y mediador que proporciona una constante retroalimentación, permitiendo el perfeccionamiento del proceso y detectando aquellas necesidades que han de ser modificadas.

Nos pareció que en este párrafo están las palabras claves que pueden ser aplicadas a los conceptos de evaluación en RRHH al que le sumaremos lo referente específico del desempeño.

Por otro lado, las funciones de la evaluación mejoran la “calidad comunicativa” siendo aplicables los propósitos de optimización en el rendimiento laboral, cuando se vivencian situaciones de crisis, alteración por modificadores externos, ej. Pandemia, y la apreciación por parte del departamento de RRHH que debe trabajar con valoraciones diferentes, acotadas y contenedoras, sin perder de vista la continuidad de las tareas propias de cada unidad económica.

Al llegar a este punto, advertimos que la evaluación de desempeño, en el esquema tradicional de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos, está considerada como un aspecto más y a su vez constitutivo del proceso de gestión que se lleva a cabo dentro de un organismo que elige el formato empresarial para desarrollar sus objetivos.

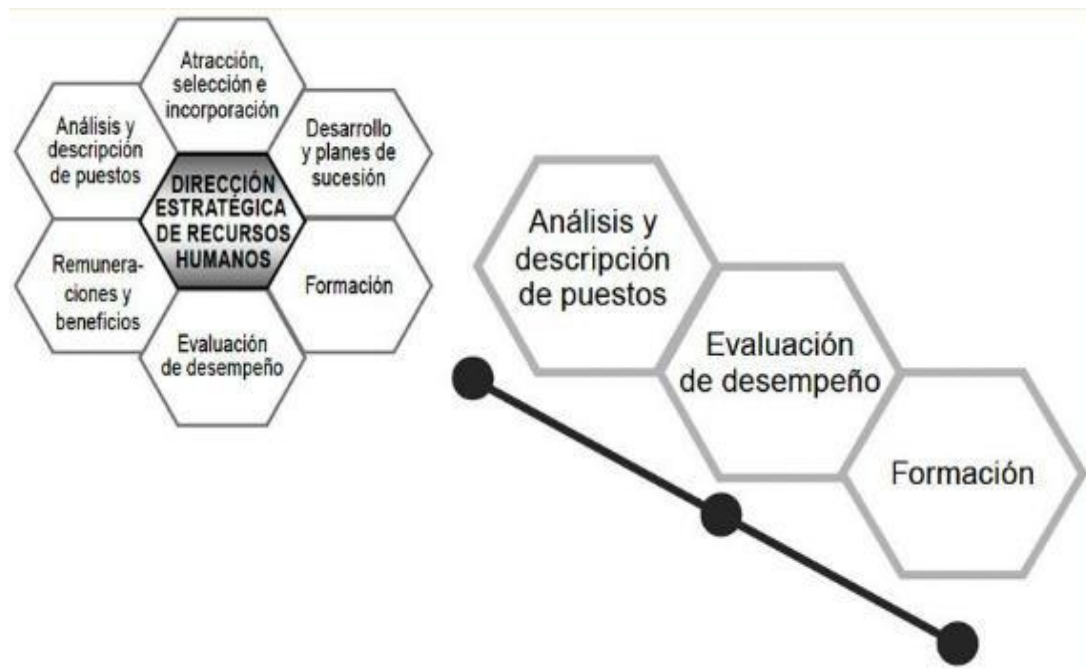
Diferentes autores aplican el concepto de gestión, en el que aparece como una constante los “modos más eficientes para el logro de resultados”.

Así Robbins y Coulter ( 2005) afirman que “gestión se refiere a la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de la manera más eficiente y eficaz con otras personas o a través de ellas.”

Taylor ( 1994), sostiene que “gestión es el arte de saber lo que se requiere hacer y a continuación hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente” .

Y Chiavenato ( 2007) la define como la “realización de acciones con el objetivo de obtener ciertos resultados de la manera más eficaz y económica posible”.

Finalmente, para no hacer demasiado extenso este punto, exponemos el gráfico que ilustra más claramente esta inferencia teórica. Martha Alles, en su libro Las 50 herramientas de RRHH que todo profesional debe conocer,( 2012) otorga al proceso de Evaluación de desempeño una centralidad contundente.



Fuente: Alles, Martha “Las 50 herramientas de RRHH que todo profesional debe conocer” (2012)

#### EVALUAR EN LA DISTANCIA

Ahora bien, el trabajo de modalidad habitual cambió bruscamente y rápidamente sin estar preparados. Para muchas empresas la realidad los confronta con una interrogación inédita. ¿Cómo hacer una correcta evaluación de desempeño laboral en home office?

Si la razón de ser de la “evaluación de desempeño” es poder mantener la productividad, la eficiencia y la motivación de los colaboradores en su máximo potencial, a la distancia, resultó todo un reto descubrir oportunidades, mejorar procesos, atender al clima organizacional, controlar las propias incertidumbres y reformular metas, sin abandonar los objetivos y la razón de ser de estas instituciones.

Es de esperar que los cambios de comportamiento de los trabajadores durante el transcurso de la pandemia también alteraron el modo de evaluar las competencias de cada uno, especialmente aquellas referidas a dos cuestiones fundamentales: la posesión de los recursos tecnológicos de diversa índole y el de personas adecuadamente formadas.

Martha Allés, afirma que “el trabajo a distancia requiere conocimientos digitales” tanto que “si una organización debe transitar un camino para transformar su cultura con baja orientación al trabajo a distancia en una cultura con alta orientación al trabajo a distancia, deberá resolver- en ese recorrido- cuestiones de diferente índole, desde adquirir e instalar el equipamiento necesario hasta desarrollar a su personal”. Alles, Martha ( 2021) “Gestionar sin estar, desafíos en tiempos de Home Office”. Ed- Granica

Competencia y conocimiento se transforman de este modo en las capacidades claves para comenzar a entender los desafíos que impuso la pandemia en lo referido a gestionar, dirigir proyectos y tomar decisiones. Pilares fundamentales del hacer en RRHH.

De la definición acerca de evaluación de desempeño que aparece en la Enciclopedia de Management , Harper y Row, 1982 en donde se la define como un proceso y a las organizaciones como un sistema pasamos a una visión mucho más dinámica acorde a estos tiempos. Llegamos a la que se ajusta más a la realidad y que piensa a la misma como ésta: “Es un proceso sistemático para calificar el rendimiento de un colaborador según los objetivos de su puesto de trabajo, así como su productividad, grado de integración al equipo de trabajo y capacidad de crecimiento.” La misma está tomada del blog Bing ERP<sup>7</sup>, y que es elaborada apenas un año antes de la declaración de pandemia y tiene en cuenta al capital humano como centro en la optimización de la productividad.

J.A Aquino, R.E.Viola, M.Arecco y G.Aquino son autores que, a pesar de no poseer una contemporaneidad que ilustran sobre la problemática que nos ocupa, son imprescindibles mencionar, pues son los primeros que piensan en la evaluación de desempeño y la comunicaciones. La implicación de toda una red de comunicaciones, nexos y canales que se abren entre distintos elementos de la organización y una aproximación apenas esbozada en donde, entre otras consideraciones, exponen que la misma implica un ajustado análisis de su viabilidad y modalidad, que contienen temas que hacen a los valores básicos y a la filosofía global respecto a los recursos humanos.

“El factor que define, en última instancia la calidad de un sistema de evaluación de desempeño es el del conocimiento y compromiso puesto en juego puesto en juego por los evaluadores en el momento de evaluar”.

---

<sup>7</sup> <https://blog.bind.com.mx/evaluacion-de-desempeno> Consultado el 4 de abril de 2023

Aunque se sigan desarrollando sistemas diseñados para arquear objetivos lo más racionales posibles para “medir” este proceso a ninguno se le escapa la cuestión del comportamiento humano. La subjetividad subyace en la interpretación que se realice sobre cada sujeto, evaluado o evaluador, La mixtura de herramientas concluye en esa circulación de la comunicación a la que se refiere Flores y Maturana cuando piensan a las comunicaciones dentro de todas las organizaciones.

Las perspectivas de las complejidades se apropian de esos flujos de las que deben adecuar las estrategias para conseguir la mayor eficiencia en el desarrollo de este proceso.

#### LA PANDEMIA

La tercera área donde debemos hacer un encuadre teórico está referido a la **Situación de Pandemia**

Las conceptualizaciones que encontramos referidos a este tópico deben ser consideradas desde la declaración de la última pandemia como tal por parte de la OMS (Organización Mundial de la Salud) en el año 2020, a raíz del brote epidemiológico de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), infecciosa provocada por el virus SARS-COV-2.

Dos palabras comienzan a ser frecuentemente utilizadas por los medios de información, al punto de cooptar la atención de la población mundial. Ellas son epidemia y pandemia.

Para no dilatar sobre sus significados tomaremos las definiciones que sobre ellas nos brinda la Real Academia Española (RAE).

La RAE define **epidemia** como “una enfermedad que ataca a un gran número de personas en un mismo período de tiempo”. Para la OMS es un incremento inusual del número de casos de una enfermedad determinada, en una población específica, en un tiempo determinado,

Siguiendo el mismo lineamiento aparece la palabra **pandemia** y ésta se utiliza cuando se produce un “salto” a otros países, comienzan a darse los contagios comunitarios en más de un continente, afectando la población en casi todo el planeta.

El fenómeno de la globalización, la transitabilidad de los territorios cada vez más veloces que permiten las nuevas opciones del transporte entre humanos y otros seres

vivientes aceleran los procesos pandémicos y por lo tanto se ven afectadas la totalidad de las actividades del hombre,

A esa presencia y expansión del virus se agrega que la mayoría de las personas no tienen inmunidad sobre él, por ser nuevo y desconocido.

Existe un arquetipo de etapas en una pandemia:

- 1ª fase: la sociedad reacciona protegiendo los intereses económicos y políticos ignorando datos concretos sobre el comportamiento del virus, casi minimizando su alcance o cortándolo a cierta parte de la población, por ejemplo: adultos mayores, pensando en el grado de vulnerabilidad al poseer menos defensas, o afirmando que no tiene efectos sobre la población infantil.
- 2ª fase: llamada como reconocimiento. La expansión exponencial, la urgencia por resolver lo sanitario, la búsqueda de soluciones basadas en la ciencia y el seguimiento más riguroso de los registros que comienzan a cobrar vida y a difundirse entre la población.
- 3ª fase: coincide con el pánico de los cuidados. Se precisa, desde el desconocimiento, tomar decisiones abruptas, sin consensos ni organización a nivel de los diversos estamentos de los Estados.

Esta descripción del arquetipo de etapas de una pandemia ha sido tomada de un artículo escrito por el científico David Jones en el *The New England Journal of Medicine*, dic. 2020.

La situación de pandemia, una totalidad que se ve arrastrada a ceder su tradicional disposición respecto al lugar que ocupa, tanto en un aspecto espacial o figurado, producto de un evento desconocido que le envuelve y sujeta nos obliga a repensar la teoría de la pertinencia, tal como lo explicita Martuscelli y Martínez (2020) y que refiere a un involucramiento de dos tipos de necesidades. Afirman que la pertinencia se refiere al grado de correspondencia que debe existir entre las necesidades sociales y las necesidades individuales.

La pandemia obliga de algún modo a establecer prioridades. En lo referente a la comunicación el principio de relevancia que estudian Dan Spelber y Deindre Wilson (1986/1995) fue tenido en cuenta a la hora de comunicar, logrando el mayor efecto posible

con el menor esfuerzo cognitivo de procesamiento posible. Estos dos aspectos (mayor efecto posible y menor esfuerzo cognitivo) son claves para poder encauzar los parámetros de la vida cotidiana y laboral como base para una nueva interpretación de la comunicación.

Cuando la especialista en RRHH Martha Alicia Allés, en su libro escrito en pandemia, “Gestionar sin estar”, desafíos en tiempos de home office- Ed- Granica.2021 explica ese Todos nosotros incluye a “todos”, Gestionar sin estar desde la mirada individual más allá de las organizaciones, habla de población, con todo lo que en ella subyace: competencias, interrelaciones, roles combinados. Pero es interesante cómo incluye en esa nube de Organización y Contexto, a ese otro grupo de personas del entorno del trabajador, adultos y niños, personas de todas las edades y generaciones que también veían alterada su vida por las circunstancias del estado de situación.

Estas miradas a los fines de este estudio resultan interesantes y sumamente importantes al momento de pensar en los aprendizajes y en el por-venir. Cómo se está preparado por la experiencia para una próxima pandemia, que ya se conoce , va a ser la de la ansiedad, como coletazo de la vivida en estos dos años, en donde no hay espacio para hacer desmemoria. (La OPS y OMS advierten sobre elevados niveles de depresión y pensamientos suicidas y malestar psicológico post pandemia- Informe The Covid-19 Health Care Workers Study)

Desde el campo de los RRHH adquieren centralidad, a partir de estas evidencias, algunos de los pilares más fuertes en los que se afirma el desarrollo de su gestión, a saber: la cultura organizacional, los comportamientos de liderazgo, las relaciones personales y Martha Alles, agrega uno muy importante: el de la contención.

Aunque el área de RRHH, haya avanzado mucho en materia de herramientas para disponer o aplicar a las habilidades humanas, existe una de la que jamás se podrá prescindir: la comunicación. Y es ahí, donde como profesionales tenemos un potencial de trabajo de intervención e investigación con amplios horizontes.

## MARCO METODOLÓGICO

Para abordar el estudio del tema propuesto se ha decidido optar por una metodología cualitativa, ya que al reflexionar sobre una circunstancia puntual, necesariamente se busca el análisis ante lo individual y concreto, por medio de la comprensión e interpretación de los significados intersubjetivos de la acción social. La metodología para llevar adelante es de tipo descriptiva al hacer foco en aspectos conductuales de en la relación “evaluados-evaluadores” con respecto al desempeño en tiempos pandémicos, que es el punto de donde emana la problemática que nos ocupa: la transformación de los paradigmas a tener en cuenta a la hora de realizar el trabajo en tiempos pandémicos, que atravesaron todas las respuestas conocidas hasta el momento y necesitó de una adecuación al clima de acuerdos no deseados, necesidad de continuar las tareas con los recursos disponibles, teniendo en cuenta a esos talentos humanos conmovidos por las vivencias sociales del momento.

Pensamos en la utilización de la **entrevista en profundidad** como un primer paso para acceder al conocimiento de las adecuaciones de las organizaciones, adaptaciones impuestas por el gobierno en sus diferentes etapas de organización y posibilidades laborales, las consecuencias de los desempleos forzados, dilaciones en la toma de decisiones institucionales y cambio en las pautas de convivencias.

La entrevista en profundidad es una técnica de investigación cualitativa mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales. Implica hacer preguntas, escuchar y registrar las respuestas, y posteriormente hacer otras preguntas que aclaren o amplíen un tema particular. Las preguntas son abiertas, los entrevistados deben expresar sus percepciones con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad tienen la finalidad de comprender la opinión que tienen los entrevistados acerca de un tema en particular, su terminología y sus juicios.

Las mismas se realizaron de manera externa a profesionales capacitados en el tema de RRHH, involucrados como consultores para reflexionar sobre otra mirada neutral, de cómo observar la problemática de estudio.

Por otro lado, con el testimonio directo de un trabajador compulsivamente sometido a la tarea remota sin estar preparados para ello se permitió trazar la **historia de vida** para acceder a una fuente directa de primera mano.

“La historia de vida, tal como la produjeron los miembros de la Escuela de Chicago y otros investigadores representan la forma más pura de los estudios descriptivos” Taylor, S.J y Bogdan, R. (1996) en “Introducción a los métodos cualitativos de investigación”- Cap.6- Pag.153- Paidós- Barcelona

Las herramientas a utilizar serán las que aportan los informes oficiales que fueron surgiendo durante el evento de pandemia, muchos de ellos sistematizados, con interpretaciones abiertas, ante el escaso material bibliográfico específico. Han sido de gran utilidad publicaciones digitales referidos a los diversos aspectos de interpretación sobre una multiplicidad de afectaciones.

Un enfoque metodológico orientado hacia el pensamiento transdisciplinar, presente en los campos de análisis, en donde se producen las mediaciones comunicacionales y la urgencia por salir de un estado de parálisis económica y social desde la consideración de diferentes anclajes o fijaciones es uno de los pilares metodológicos fundamentales para orientar el resultado de esta investigación. Por ello se hace necesario mencionar alguna definición de este enfoque.

La **Transdisciplina** es una forma de organización de los conocimientos que trascienden las disciplinas de una forma radical. Se ha entendido la transdisciplina haciendo énfasis a) en lo que está entre las disciplinas, b) en lo que las atraviesa a todas, y c) en lo que está más allá de ellas.

“Corresponde a Basarab Nicolescu una comprensión de la transdisciplina que enfatiza el “ir más allá” de las disciplinas, trascenderse. La Transdisciplina concierne entonces a una indagación que a la vez se realice entre las disciplinas, las atraviese, -el a través de-, y continúe más allá de ellas. Su meta ha cambiado, ya no se circunscribe a la disciplina, sino que intenta una comprensión del mundo bajo los imperativos de la unidad del conocimiento”.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> <https://edgarmorinmultiversidad.org/index.php/que-es-transdisciplinariedad.html>

## ANÁLISIS DE CONTENIDOS

De acuerdo a los criterios metodológicos elegidos para este trabajo, que recurre a la utilización de procedimientos cualitativos interpretativos, consideramos que los mismos resultan pertinentes para desarrollar el análisis de contenido más adecuado acorde a los objetivos propuestos en este estudio.

Las técnicas científicas más convenientes. cuando se trata de problemáticas comunicacionales, están basadas en la categorización, observación e interpretación del proceso que busca evaluar los efectos sociales bajo las condiciones contextuales, en este caso, la pandemia y su afectación en el correspondiente desarrollo de la evaluación de desempeño laboral por parte del área RRHH.

La definición de las categorías en este trabajo pertenecen al orden de lo descriptivo y causal, dado que los instrumentos utilizados para la captación de datos permiten derivar conclusiones abiertas con sustento en las experiencias aportadas por dos informantes, mediante la información obtenida de una entrevista desestructurada y una historia de vida. Los protagonistas de estos formatos son informantes claves, uno pertenece al staff del Departamento de RRHH de la organización y otro a la planta operativa.

Para trabajar en la codificación que nos permita acceder a las respuestas de cada categoría recurrimos la siguiente técnica:

Unidad de muestreo:- Entrevista

-Historia de vida

Unidad de registro: verbal

Unidad de contexto: párrafo

De esta manera la información es rastreada del texto original.

2 letras mayúsculas

Iniciales del entrevistado

4 números

Año de la muestra

F o M	Sexo
2 números	Página de la transcripción del texto
2 números	Párrafo de la entrevista

La organización del cuadro ANÁLISIS DE CONTENIDO que sigue está basado en un modelo de análisis cualitativo propuesto mediante un tutorial sobre Procedimiento del Análisis de Contenido Presentado por Juelith Delgado, Psicóloga y Consultora en Gestión de Talento.

CATEGORÍAS	CÓDIGO	SUBCATEGORÍAS
<p><u>Factor comunicacional:</u> un componente directamente relacionado a la afectación que tuvo la pandemia y que contiene lo comunicacional entre las dos tensiones más observables, es decir, el capital humano, el uso de la tecnología y el distanciamiento impuesto por una realidad sanitaria global con su efecto multiplicador, tanto en los aciertos como en las distorsiones.</p>	<p>Intervenciones Entrevistador IF1-2022- F-03-03 IF2-2022-F-03-08</p>	<p><u>Su efectividad</u> Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera <b>IF1-2022-F-03-03:-” Sin lugar a dudas la capacidad de observación y escucha, dejarme guiar por la intuición nacida de esas dos mismas capacidades, pensar desde la creatividad y no desde las dificultades y plantar mi pensamiento en la realidad, a pesar de conocer que existen ciertas limitaciones institucionales y que el ejercicio de la propia práctica puede aportar mucho para que el</b></p>

	<p>Entrevistador IF1-2022-F-03-02 IF2-2022-F-02-06</p>	<p><i>proceso de reinversión sea posible”.</i> <b>IF2-2022- 03-08:</b> “ <i>la comunicación entre la gerencia y los operadores se hacía mediante mails colectivos. siempre y cuando la jefatura de cada sección estuviera sana y trabajando”.</i></p> <p><u>Sus distorsiones:</u> Interpretación incorrecta de los mensajes del otro: un interlocutor interpreta mal lo que el otro dice. <b>IF1-2022- F -03-02:</b> “ <i>Si bien la Alta Gerencia es la encargada de bajar un mensaje corporativo es necesario que cada departamento de RRHH, incluso teniendo muy en cuenta su propio perfil de territorio ponerse de acuerdo con otros departamentos zonales, las comunicaciones se unifiquen en sus criterios de acompañamiento al trabajador, de captaciones en el reclutamiento de puestos</i></p>
--	--	--

		<p><i>de trabajo y en los procesos de evaluación de desempeño”...” La implementación de canales de comunicación bidireccionales y la elección de aquellos que resulten más efectivos es tarea transdisciplinar, donde la presencia de un experto en comunicación social dentro del equipo se hace cada vez más necesario”</i></p> <p><b>IF2-2022-02-06:</b> ”  <i>Pasaron horas y algunos días. Via Whatsapp se no dijo que íbamos a trabajar bajo la modalidad del home office, que esperaban instrucciones de la Alta Gerencia para continuar.”...”El Banco un día decidió que había que comenzar a operar, desde la casa. Todas las mañanas me conectaba a mi compu de escritorio de allá con mi contraseña y hacía lo que podía. Reconozco que se flexibilizaron muchos los controles, pues no todas las carpetas de los convenios estaban digitalizadas.”...”las comunicaciones se hacían mediante mails colectivos. Siempre y cuando la jefatura estuviera sana y trabajando. Sino, la nada misma”</i></p>
--	--	--

<p><b><u>Proceso:</u></b>          Conjunto de operaciones a que se somete una situación y que designa todo aquello que existe o tiene entidad ya sea material o inmaterial, real o imaginario, concreto o abstracto (objetos, seres vivos, pensamientos, sensaciones, emociones, acciones, sucesos, etc.) y que puede ser concebido como una unidad independiente de otra; a menudo se usa en sustitución de una palabra que no se quiere decir o no se conoce.</p>	<p>Entrevistador          IF1-2022-F-04-02          IF2-2022-F-03-04</p>	<p><b><u>Crisis:</u></b>          Situación grave o decisiva, coyuntura de cambios que pone en peligro el desarrollo de una operación.  <b>IF1-2022-04-02:</b> <i>“Se alteraron todos los procesos porque se dieron varios factores que sobrepasaron las posibilidades. en primer lugar la disparidad de ausentismos por cuestiones de edad, el largo período de reincorporación de los agentes, enfermedades preexistentes, bajas en las condiciones de cuidado de familia”</i> <i>“la pandemia nos afectó a todo el staff de RRHH”</i>  <b>IF2-2022-03-04:</b> <i>“Un día nos dijeron que bajo estrictas condiciones podías volver a la oficina. Pero el miedo estaba instalado y la idea de muerte tremendamente incorporada a la vida diaria. Aquello que ya había sido isla, se convirtió en un paredón de vidrios. Muchos no asistían. Prefería lo remoto. Yo tuve que casi exigir que me dejaran ir. Era por lo menos ver otro paisaje. No la mirada fija en esa pared blanca de mi comedor o la fría pantalla con los números”</i></p>
--	--	--

	<p>Entrevistador IF1-2022-F-01-02 IF2-2022-F-03-05</p>	<p><b>Conocimiento:</b>El conocimiento se crea cuando se produce una transformación del conocimiento tácito de los individuos en explícito a nivel grupal y organizativo (Nonaka, 1991 y 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995), y cada uno de los miembros de tales colectivos lo interiorizan, convirtiéndolo de nuevo en tácito.</p> <p><b>IF1-2022-01-02:</b> <i>” del tiempo que estuve consciente deambulando por diversas oficinas, conociendo las pretensiones de cada jefe de área, ahora se los llama líderes, los cursos de capacitaciones presenciales en esos tiempos, me ocupé de observar más la conducta de los empleados que de los propios gerentes, pues éstos rotaban con mucha facilidad. Esto me llevó a pensar que la corporación a la que pertenecía esta empresa era muy extendida. Esto se notaba en la tonada del habla de los nuevos, las actitudes corporales en el trato con los subalternos, en su conformidad o disgusto con los que le había tocado, y ese no compromiso con ellos, como indiferentes porque sabía que no había</i></p>
--	--	--

	<p>Entrevistador IF1-2022-F-03-04 IF2-2022- F-03-09</p>	<p><i>tiempos de encaminamientos. Esto me dió la pauta de que algo la empresa no había cuidado bien. Diría que la empatía entre jefes y operativos esa discontinúa y cada cambio significaba una disrupción más o menos difícil de sortear”---”conocía que muchos trabajadores se ponían a sí mismos puntajes más altos a propósito, sabiendo que no lo merecía, total el gerente de turno se los iba a bajar”</i></p> <p><b>IF2-2022-03-05:</b> <i>”El departamento de RRHH intentó varias veces darnos capacitación virtual. Muy pocos, escaso número de personas lo hicieron o siguieron. Su cabeza estaba en otra. Nada era motivante y tampoco le encontraron la vuelta”</i></p> <p><b><u>Planteamientos de evolución y cambios:</u></b>  <b><u>Evolución:</u></b> Es el desarrollo para pasar de un estado a otro sin perder la esencia.  <b><u>Cambio:</u></b> Es sacar algo y colocar otra cosa en su lugar. <b><u>Transformación:</u></b> Implica tomar lo que existe para hacer algo nuevo o distinto con ello. El planteamiento por parte de los actores y</p>
--	---	---

<p><b><u>Evaluación de desempeño:</u></b> Para Chiavenato (1999), (...) la evaluación de desempeño es una <b>apreciación sistemática del desempeño de cada</b></p>	<p>Entrevistador IF1-2022-F-02-03 IF2-2022-F-03-07</p>	<p>responsables es resultado de la crisis y capacitación, en el proceso que investigamos. <b>IF1-2022- F-03-04 :</b>” <i>Sé que siempre hay que trabajar atendiendo a los contextos de crisis. En esta oportunidad fue una crisis sanitaria que arrastró la económica, la política, la social, modificó abruptamente las tradicionales maneras de trabajar, puso al descubierto problemas de alfabetización digital. Muchas brechas.</i>”---”este año es RRHH el departamento que se está capacitando para cambiar el proceso de evaluación!” <b>IF2-2022-F-03-09:</b>” <i>Fue espantoso. Nadie nos seguía. Menos pensar que nos iban a evaluar. Todo era excepcionalidad. Y en base a esa anomia también se despertaron los peores aprovechamientos, las típicas avivadas”</i></p> <p><b><u>Apreciación sistemática del desempeño</u></b></p> <p>La evaluación como proceso sistemático incluye determinar lo que funcionará como insumo</p>
--	--	---

<p><b>persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.</b> Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.</p>	<p>Entrevistador IF1-2020-F-02-03 IF2-2020-F-01-02</p>	<p>al planear y organizar la evaluación. <b>IF1-2022-F-02-03</b> "Mientras intencionadamente trataba de mantener un bajo perfil o mantenía cordiales relaciones de trabajo en los lugares que me asignaban, de a poquito, de acuerdo al software de las evaluaciones que me hacían iba creciendo en puntos, pero muy, muy lentamente"....." también me di cuenta que me estaban observando". <b>IF2-2022- F-03-07:</b> "La capacidad de realizar un control sobre cada empleado estaba totalmente colapsada. Tengo la impresión que ni se pensó"... " Nadie nos seguía "</p> <p><b><u>De cada persona en el cargo</u></b> Un cargo puede ser definido como la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama. <b>IF1-2022-f-02-03:</b> " RRHH se dió cuenta que había que reinventarse desde una nueva perspectiva y ahí fui elegida para incorporarme al equipo. Después de todo, mirar, escuchar y evaluar era lo</p>
--	--	---

	<p>Entrevistador IF1-2022-F-03-01 IF2-2022-F-04-05</p>	<p><i>que había estado haciendo desde el principio. ¡ No sabía, en ese entonces, que me tocaría estar en ese lugar y que vendría una PANDEMIA!!!</i></p> <p><b>IF2-2022-F-01-02:</b> " Mi tarea es recibir, controlar, conformar, verificar convenios previamente establecidos con la empresa y sus respectivos proveedores en la sede central, espacio al que llegan todos los requerimientos por parte de las sucursales que dependen que integran la jurisdicción Rosario. Depende de mi trabajo que los respectivos documentos sigan el curso para entrar en la cadena de pagos, previa registración".</p> <p><b><u>Potencial desarrollo futuro</u></b></p> <p>La satisfacción laboral y el desempeño laboral constituyen la base de un buen funcionamiento organizacional, de tal forma que ambos factores sirven de referencia acerca de cómo los individuos deben llevarse dentro de la organización para que estos se desempeñen de manera efectiva.</p> <p><b>IF1-2022-F-03-01:</b> "Todo apunta a que lo más determinante a reforzar y</p>
--	--	--

	<p>Entrevistador IF1-2022-F-02-04 IF2-2022-F-04-06</p>	<p><i>repensar es el rol de la comunicación dentro de la empresa, sea ésta pública o privada”</i> <b>IF2-2022-F-04-05:</b> “ <i>Hay que prepararse para el futuro. Acabo de leer un informe de la consultora Manpower donde se calcula que para el 2025 habrá 149 millones de trabajos digitales y que el 50% de la nómina del personal necesitará capacitarse y proponen a nivel global el uso de la tecnología para Re-Humanizar el lugar del trabajo, ya que las habilidades humanas son las más difíciles de encontrar”</i></p> <p><b><u>Estimular y valorar cualidades</u></b> Cuando las personas se sienten valoradas redoblan su esfuerzo, aumentan su compromiso y se apropian de sus funciones. Los líderes deben estar muy atentos a no descuidar este aspecto para construir un equipo de trabajo sólido, motivado y con proyecciones a largo plazo. <b>IF1-2022-F-02-04:</b> “<i>hoy tienen en cuenta más a RRHH, no somos islas que hacemos cumplir disposiciones laborales, meros registradores contables, sino puertas de enlace, para motivar,</i></p>
--	--	---

<p><b><u>Pandemia:</u></b> Para la OMS “ pandemia significa que la epidemia se ha extendido por varios países, continentes</p>	<p>Entrevistador IF1-2022-F-04-05 IF2-2022-F-03-02</p>	<p><i>poner en foco, hacer visualizar una percepción de cambio y que sus decisiones como directivos se den cuenta que la productividad y eficacia de un negocio no está en la mera motivación por un premio o un ascenso, sino en la consideración de que son lo fundamental engranaje de esa máquina organizacional, que precisa ser escuchado, que necesita comunicar, decir, hablar, que se valoricen sus opiniones, aunque sean éstas posibles de llevar a cabo no. Y mediar con todo esto.</i></p> <p><b>IF2-2022-04-06:</b> <i>”Fuimos como conejillos de india en la pandemia. Ahora se dan cuenta. Muchos informes y diagnósticos. Pero siguen sin considerar que el hombre es un ser social, la palabra y la escucha nos distingue, Eso jamás podrá ser sustituido. RRHH, cambien la forma de mirar. ¡ No existe aún el software que tenga la eficacia de construir empatía!</i></p> <p><b><u>Salud Laboral</u></b> La salud laboral es según la definición de la OMS “una actividad multidisciplinaria que</p>
--	--	--

<p>o todo el mundo, y que afecta a un gran número de personas.”</p>		<p>promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo”</p> <p><b>IF1-2022-F-04-05</b> ”Se trabajaba teniendo más en cuenta la influencia de la improvisación en la toma de decisiones desde lo externo que en las reales necesidades de pensar en la eficiencia de la empresa y en las condiciones atípicas de la plantilla de personal que tenía que desempeñar sus funciones. Esto atravesaba todos los estamentos, todas las jerarquías y todas las áreas. Si, definitivamente creo, que ese desencuentro que emergió de las políticas de aislamiento sanitario ha sido lo medular y más difícil de sortear en el ejercicio de nuestras tareas como integrantes del staff de RRHH.</p> <p><b>IF2-2022-03-02:</b> “Lloré mucho, hasta que me cansaba. El camino era un horario matutino cambiado al que veníamos cumpliendo, del living a la cama. Picando algo en el medio y ese silencio mortal que venía de la calle. Asomar al balcón y ver la nada.</p>
---	--	---

	IF2-2022-F-03-09-10	<p><i>Entrar y llegar hasta odiar el was y los grupos porque estábamos todos paranoicos. Se hizo interminable esa primera etapa. Interminable por la soledad y la incomunicación”.</i></p> <p><b><u>Salud mental</u></b> La OMS define la salud mental como «un estado de bienestar en el cual cada individuo desarrolla su potencial, puede afrontar las tensiones de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera, y puede aportar algo a su comunidad».</p> <p><b>IF2-2022-03-09-10:</b> <i>”Fue espantoso. Nadie nos seguía. Menos pensar que nos iban a evaluar. Todo era excepcionalidad. Y en base a esa anomia también se despertaron los peores aprovechamientos, las típicas avivadas.. El barbijo fue el símbolo. La obligatoriedad de su uso llevaba estampada la marca, porque negocios son negocios, y había que hacerse visible para no perder vigencia.”</i> <i>” La salud mental sufrió más bajas que la física. El aislamiento de nuestros afectos, la prohibición y la ausencia de un discurso coherente</i></p>
--	---------------------	---

	<p>IF1-2022-F-03-03</p> <p>IF2-2022-F-04-05</p>	<p><i>fueron la peor enseñanza.”</i></p> <p><i>“Emocionalmente quebrados, pero con el cartel de cierre la boca, arriba de la nariz, jódase para respirar, pero con la marca de la firma.”</i></p> <p><b><u>Proyecciones</u></b></p> <p>Una proyección es un pronóstico de diferentes variables que parten de un análisis micro o macro con respecto a una situación puntual.</p> <p><b>IF1-2022-F-03-03:</b> <i>“Hoy a finales del 2022 se vislumbra otra perspectiva, algo nos enseñó esta pandemia: no sólo hay que ser resilientes sino también poner más empeño en las oportunidades de cada momento histórico”</i></p> <p><b>IF2-2022-F-04-05:</b> <i>“Hay que prepararse para el futuro. Acabo de leer un informe de la consultora Manpower ( la que me contrató, jaja) donde se calcula que para 2025 habrá 149 millones de trabajos digitales y que el 50% de la nómina de personal necesitará capacitarse y proponen a nivel global el uso de la tecnología para</i></p> <p><i>“Re-humanizar el lugar de trabajo”, ya que las habilidades humanas son las más difíciles de encontrar”.</i></p>
--	---	---

## ANÁLISIS DEL RELATO

Resulta conveniente llegado a este punto de la exposición, aplicar algunas consideraciones respecto a cómo fueron tomadas las ideas de las categorías y subcategorías elegidas y cómo se relacionan entre sí los relatos que se desprenden de la entrevista y de la historia de vida, informantes claves a los fines de la investigación.

En el Anexo se han transcrito textualmente ambos testimonios.

En ambos relatos, Entrevista a IF1 e Historia de Vida con aportes de IF2, se realizaron a modo de presentación personal, una breve y concisa descripción de sus datos biográficos más importantes, como así también su capacitación, tiempo de llegada y permanencia en la organización, tareas operativas al momento de la pandemia y ubicación del puesto que ocupan en el lugar de trabajo.

Se observan algunas coincidencias entre ambos actores. Llevan la misma cantidad de años dentro de la organización, las dos tienen una mirada femenina que las distingue, pertenecen al mismo grupo etario y están comprometidas con las tareas que desarrollan. Se muestran accesibles y con buena predisposición para colaborar contando sus experiencias. La IF1 mantiene a lo largo de la entrevista una actitud con más fijación en las responsabilidades del puesto, mientras que la IF2 utiliza su relato poniendo mucho énfasis en las propias percepciones y emociones. Otro dato no menor que se desprende es que tanto la IF1, con perfil profesional y la IF2 sin el mismo acceden a sus lugares de trabajo convocadas por Consultoras de RRHH que solicitaban postulantes para cubrir esos cargos.

Se diferencian en las motivaciones que ambas tuvieron al momento de su ingreso en la institución, forma de transitar la propia individualidad dentro de ella y la percepción sobre los necesarios cambios a futuro. Pero no se evidencian brechas en el relato que impidan cumplir con el objetivo de este estudio.

Ninguna de las dos manifiesta limitaciones con las habilidades tecnológicas, pero no informan sobre si tenían experiencia o no en la modalidad de trabajo home office.

Se destaca que ambas fueron informadas sobre el aspecto que más nos interesaba conocer: el factor comunicacional. Y que tanto las preguntas del entrevistador como el aporte de las informantes dirigieron sus aportes a este punto medular.

## CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación cualitativa tuvo como principal razón de estudio el conocer, desde el interior de la organización de referencia, la necesidad de repensar el rol del factor comunicacional en el proceso de evaluación de desempeño durante la pandemia. Ataño especialmente a las experiencias del departamento de RRHH ante un acontecimiento, imprevisto, disruptivo, desconocido, con alcances y horizontes inciertos. Por otro lado expone la afectación de los agentes operativos y directivos de la misma.

Ninguno de los actores sociales estaban siquiera, teóricamente preparados para esta posibilidad. Consecuentemente, el proceso extendido hizo evidente las mutaciones de las lógicas discursivas, en el momento más agudo para la toma de decisiones, tanto por parte de los estamentos públicos institucionales, como en los privados, quedando el colectivo social en total desamparo de información y acompañamiento.

Se detectan en la resignificación de elementos claves, tales como la elaboración de estrategias, recursos de gestión, descolocación ante la transformación del capital humano afectado por el contexto, que modificó su capacidad ante otras urgencias, como las de la salud, la convivencia, las modalidades de trabajo, el aislamiento social y laboral, el impacto emocional, la reconversión del trabajo y del lugar desde donde se trabajaba y el aislamiento.

Todos estos elementos ciertamente atravesados por la ineficacia comunicacional que se justificó desde el pensamiento “como es un fenómeno mundial, nadie escapa, estamos todos en lo mismo”, minimizando las responsabilidades ejecutivas en los tiempos más duros.

Si tuviéramos que resumir este estado anómico señalamos que se desdibujó al punto de licuarse la figura del líder. Tan necesaria para recomponer los procesos de disgregación en lo social, económico, laboral, educacional, sanitario, político y cultural. Parafraseando a Freud se evidenció un auténtico Malestar de la Cultura en toda su extensión.

Para organizar mejor un aporte reflexivo acerca del tema que nos ocupa consideramos que es pertinente entender que se instaló una visión casi negacionista de la existencia ante la contundencia de un estado de suspensión espacio temporal que creó la

realidad pandémica. La actualidad, tan cercana al fenómeno que involucró a la humanidad aún está en estudio de campo, y sería utópico pretender algo conclusivo, simplemente porque la necesaria perspectiva para acceder a ella aún está viviendo su propio proceso.

Pero de la observación participante obligada por este interregno pueden considerarse algunas cuestiones dignas de ser tenidas en cuenta y que pueden constituir un punto de partida para hacer frente al desafío de las nuevas complejidades a las que las organizaciones deben adaptarse en los tiempos por venir. Se rompió el status quo de aquello conocido en el que estábamos viviendo.

Los paradigmas de acción anteriores a la pandemia no fueron suficientes para atender la coyuntura. En el mientras, la suspensión o desconocimiento de cómo continuar los procesos tuvieron como respuesta la inacción. Y en el presente, se impone atender a un cambio visceral en la consideración de las necesidades humanas, organizacionales y éticas, de cara a la productividad y eficiencia.

Trazar un camino en materia de comunicación y diseño, estar atentos a la nueva metamorfosis de la comunicación es el desafío. Al que habría que adherirle un valor agregado: su capacidad estratégica para revitalizar el flujo de su alcance.

Ya hemos experimentado que el “no comunicar también comunica”.

En el caso concreto que trabajamos, vale lo expresado por las fuentes. Pero también merece ser tenido en cuenta aquellos conceptos que estuvieron ausentes en sus testimonios. Por ejemplo, la autopercepción de su propia salud, la omisión a la emergencia de las relaciones por dentro y por fuera hacia el otro, las afectaciones a las dimensiones de la identidad, a las contradicciones entre la creencia de pertenecer o ser considerado meramente un instrumento. No se evidenció que se pensara a cada individualidad como un capital humano, Mucho menos sintieron el proceso de evaluación, tal como lo conocían, como una herramienta que les ayudaría en la gestión y en el propio crecimiento.

Las manifestaciones y los reclamos hacen foco en lo comunicacional. En esto son contundentes. El impacto de su ausencia fue la marca que más afectó las relaciones entre las organizaciones y los hacedores de su funcionamiento. La coyuntura hizo visible más el desamparo que la funcionalidad de la asesoría y consultoría por parte de RRHH.

El factor comunicacional, tal como fue definido en el marco teórico de este trabajo, es el eje sobre el que se plantea el problema. Aquellos que constituyen una organización o empresa, son las redes de compromisos lingüísticos, tanto en los actos del habla como en los de la escucha. Y este factor, como multiplicador puede tener hasta un comportamiento exponencial. Cada distorsión interpretativa hace a la nulidad y confusión de aquello que se ha querido decir.

Fuera de estos compromisos lingüísticos, el ser humano pierde su capacidad como tal. Aunque en el desarrollo histórico hayan evolucionado las herramientas que propagan información, conocimiento, registros, etc. vale tener en cuenta la heterodoxia de los acuerdos y consensos para que el trabajo contribuya a lograr una armonía en la cotidianidad, en cuanto a la organización de la vida individual y organizacional.

Las condiciones materiales, legales y simbólicas que se vieron alteradas por la pandemia tuvieron, sin embargo, una consideración digna de destacar: el derecho a la desconexión. Desde ahí se puso en escena algo muy profundo, como es el reconocimiento a la necesidad de tener en cuenta los límites. Y esto no es menor.

Pensando en un aporte para que sean evaluados por las áreas de RRHH hacia adelante, sin descartar aquello que pueda ser útil y con resultados probados de la época pre pandémica sugerimos algunos puntos para elaborar estrategias:

- Fortalecimiento de prácticas interpretativas adaptables a las comunidades locales y sus culturas, independientemente de que la organización se fortalezca en los objetivos propuestos.
- Proponer proyectos de capacitación que resulten motivadores para que los trabajadores elijan ser sujetos de apropiación de conocimientos útiles a la organización y a ellos mismos, incluyéndose en el sistema de recompensas.
- En cuanto al mismo Departamento de RRHH plantearse la corrección de sus acciones tradicionales para obtener los mejores resultados tendientes a poner el acento en el bienestar, salud y seguridad de los colaboradores con y sin acento en el trabajo remoto.
- Fomentar equipos resilientes a los obstáculos que presenten los diferentes niveles de capacitación informática, gestionando desde los datos históricos de los empleados.

- Fortalecer la relación con los líderes, sus niveles de adaptación, su llegada con los trabajadores y los canales comunicativos que utiliza.
- Agregar al staff de RRHH profesionales especializados en comunicación institucional e interna para unificar y mejorar la llegada de indicativos provenientes de las estructuras superiores de la organización. Importante esta mirada si la misma pertenece a un colectivo corporativo como es este caso en estudio.
- Aprender a elaborar propuestas que consideren escenarios múltiples ante eventos improbables de alto impacto, como lo fue la Pandemia. El pasado nos enseña.
- En cuanto a las individualidades que cumplen diversos roles dentro de la empresa realizar un seguimiento de logros, dificultades y permanencias. ( lo que no se dice también comunica)
- Trabajar para la revalorización del proceso de evaluación de desempeño. comunicar fielmente a quienes deben ser evaluados el para qué de este trabajo, evitando que sean reticentes o desconfiados hacia la misma. Existe un prejuicio adverso que hay que revertir. Es un implícito y veraz problema de la comunicación interna a cambiar.

Se ha realizado hasta aquí un trabajo de campo, en territorio definido, para tratar un tema complejo y abarcativo, tendiente a exponer una situación puntual, referida al protagonismo del factor comunicacional, durante la pandemia y relacionado específicamente el hacer de RRHH. Es de esperar que pueda ser apreciado como una preocupación que debe subsanarse para el mejoramiento de todos. Es una demanda global presente en el sistema socio-económico en el que estamos insertos.

## ANEXOS

### ENTREVISTA A INFORMANTE 1

El Informante I, en adelante mencionado bajo las siglas IF1, es uno de los responsables del equipo de evaluación de RRHH. Pertenece a una institución bancaria privada corporativa de alto perfil, con 16 sucursales ubicadas en el ejido de la ciudad de Rosario, incluyendo su sede central.

Al establecer el primer contacto para invitarlo a conceder una entrevista se le informa puntualmente nuestro interés en realizar una investigación sobre el proceso de evaluación de desempeño en pandemia.

45 años- sexo femenino- Licenciada en Administración- 15 de años en relación de dependencia con la institución- en capacitación permanente y desde hace seis años integra el equipo del área de RRHH.

E: -Buenos días...gracias por acceder a esta entrevista. Es muy importante conocer desde dentro una opinión que represente su experiencia dentro de la institución.

-¿Cómo llegas al área de RRHH?

IF1: - Es un gusto poder realizar este aporte. Llegué a la institución a través de una publicidad realizada por una consultora de búsqueda para RRHH. Entre los profesionales que se buscaban existía el de Licenciado/a en Administración. Yo estaba dentro de la edad requerida, el aviso decía que era para una empresa privada y la ubicación del puesto era en la ciudad de Rosario. De modo que no tuve objeciones en presentar mi CV. “aunque el aviso era a ciegas”: no mencionaba el nombre de la organización que ofrecía el trabajo. Esperaría, si tuviera suerte, que me convocaran a una entrevista, y allí obtendría más datos, para decidir por sí o por no. Finalmente me llamaron a la segunda instancia, me hicieron

muchas preguntas acerca si estaría dispuesta a trabajar en equipo, porqué tendría ( aún en potencia) razones para pertenecer a la empresa y cuáles eran mis motivaciones personales con respecto al interés demostrado. Contesté básicamente, sin retocar ni escatimar nada, pero pensando qué pregunta sería la siguiente. Y eso fue determinante. Si estaba dispuesta a pasar por un período de capacitación dentro de la empresa a cargo de la misma para conocer el lugar más adecuado para el perfil que estudiarían. Ahí me dí cuenta, que motivación y disposición al aprendizaje eran tópicos fuertes en la pretensión. Bueno de allí, pasé al examen psicofísico.

(hace un paréntesis, como dispuesta a continuar con su catarsis de momento, me ofrece beber juntas algo y vuelve sentarse frente a mí en actitud más relajada, como dispuesta a confesarlo todo)

IF1: - Continúo. Del tiempo que anduve consciente deambulando por diversas oficinas, conociendo las pretensiones de cada jefe de área, ahora se los llama líderes, los cursos de capacitación presenciales en esos tiempos, me preocupé por observar más la conducta de los empleados que la de los propios gerentes, pues éstos rotaban con mucha facilidad. Esto me llevó a pensar que la corporación a la que pertenecía esta empresa era muy extendida. Se notaba en la tonada en el habla de los nuevos, a través de actitudes corporales en el trato con sus subalternos, en su conformidad o disgusto por lo que les había tocado y ese no compromiso con los subalternos, como indiferentes, pues sabían que no había tiempos de encaminamientos. Esto me dio la pauta de que algo la empresa no había cuidado bien. En estos escalonamientos se hacía muy evidente esa mezcla de respeto, silencios, escasa comunicación, que redundaba en el trabajo de los ejecutantes de una manera contagiosa. Diría que la empatía entre ambos bandos era discontinua y cada cambio significaba una disrupción más o menos difícil de sortear.

IF1: Pero ahí no terminaba todo. Mientras intencionadamente trataba de mantener un bajo perfil y mantenía cordiales relaciones de trabajo en los lugares que me asignaban, deben haber sido 6 o 7 en total, de a poquito de acuerdo al software de las evaluaciones que me hacían iba creciendo en puntos, muy, pero muy lentamente. A veces resultaban cuestionarios hasta estúpidos, fríos, como de compromiso y conocí que muchos

trabajadores se ponían a sí mismo más puntaje a propósito, sabiendo que no lo merecían, total el gerente de turno se los iba a bajar.

También me di cuenta que me estaban observando. Ya llegando a los 10 años de hacer buena letra algún cambio percibí alrededor. Y te confieso. Tuve curiosidad y miedo al mismo tiempo. Era una época de pocos consensos para la organización, los intereses políticos y vaivenes económicos hacía que no se centraran tanto en la cuestión bancaria-financiera sino en el escape hacia la locación de nuevas inversiones en otros rubros. Muchos empleados prefirieron emigrar al call center y dejar sus puestos de trabajo para no estar bajo la presión de tantas idas y vueltas.

RRHH se daba cuenta que reinventarse desde una nueva perspectiva y ahí fui elegida para incorporarme a su equipo. Después de todo, mirar, escuchar y evaluar era lo que había estado haciendo desde el principio. Jajajajaja. Ahora me da risa. ¡No sabía, en ese entonces, que me tocaría estar en ese lugar y que vendría un PANDEMIA!!!!!!

E: ¿Qué es lo que más disfrutas de tu rol actual?

IF1: - Ahhh, gran pregunta. Aprender a construir con las marcas o huellas que nos dejan las personas. Que nos necesitamos mutuamente, que es un departamento híbrido justamente para consensuar opiniones y diferentes puntos de vista. Que ese otro que puso algo más que su lealtad y permanencia también sufría el aislamiento y la falta de comunicación como nosotros. Disfruto, primero seguir estando, significa que el COVID no me llevó, disfruto la reinención, no reestructuración, que tuvimos que hacer en equipo, para “humanizar” más las frías encuestas o cuestionarios, que a mi entender, están permitidos. Disfruto que los estamentos superiores hoy tienen en cuenta más a RRHH, no somos islas que hacemos cumplir disposiciones laborales, meros registradores contables, sino puertas de enlace, para motivar, poner en foco, hacer visualizar una percepción de cambio y que sus decisiones como directivos se den cuenta que la productividad y eficacia de un negocio no está en la mera motivación por un premio o un ascenso, sino en la consideración de que son el

fundamental engranaje de esa máquina organizacional, que precisa ser escuchado, que necesita comunicar, decir, hablar, que se valoricen sus opiniones, aunque sean estas posibles de llevar a cabo no. Y mediar con todo esto.

E: ¿Cuál le parece que sería el futuro perfil del área RRHH a partir de su experiencia en el contexto de pandemia?

IF1: -Creo que el mantener una comunicación clara y accesible con el personal es importante para que no se creen confusiones o distorsiones en los mensajes que da la empresa. Si bien la Alta Gerencia es la encargada de bajar un mensaje corporativo es necesario que cada departamento de RRHH, inclusive teniendo muy en cuenta su propio perfil de territorio ponerse de acuerdo con otros departamentos zonales, las comunicaciones se unifiquen en sus criterios de acompañamiento al trabajador, de captaciones en el reclutamiento de puestos de trabajo y en los procesos de evaluación de desempeño. Todo apunta a que lo más determinante a reforzar y repensar es el rol de la comunicación dentro de la empresa, sea ésta pública o privada. La implementación de canales de comunicación bidireccionales y la elección de aquellos que resulten más efectivos es tarea interdisciplinar, donde la presencia de un experto en comunicación dentro del equipo se hace cada día más necesario.

E: ¿Qué habilidades personales han acompañado en tu crecimiento?

IF1: - Sin lugar a dudas la capacidad de observación y escucha, dejarme guiar por la intuición nacida de esas dos mismas capacidades, pensar desde la creatividad y no desde las dificultades y plantar mi pensamiento en la realidad, a pesar de conocer que existen los límites institucionales y que el ejercicio de la propia practica puede aportar mucho para que el proceso de reinención sea factible

E: ¿Existe un antes y un después en tu rol luego de la pandemia?

IF1: No sé si existe un rol de antes o después. Sé que siempre hay que trabajar atendiendo a los contextos de crisis. En esta oportunidad fue una crisis sanitaria que arrastró la económica, la política, la social, modificó abruptamente los tradicionales componentes en las maneras de trabajar, puso al descubierto problemas de alfabetización digital. En fin, muchas brechas. Mi rol sigue siendo el mismo, con el enriquecimiento adquirido. Y si hoy, a finales del 22 se vislumbra otra perspectiva, algo nos enseñó esta pandemia: no sólo hay que ser resilientes sino también poner más empeño en las oportunidades de cada momento histórico.

E: ¿Podrías contarnos cómo fue gestionar un proceso de evaluación en pandemia?

IF1:- en esta empresa se decidió no realizar las tradicionales evaluaciones como estuvieron pautadas, porque se dieron varios factores que sobrepasaron la posibilidad. En primer lugar la disparidad de ausentismos por cuestiones de salud, el largo período de reincorporación de los agentes, pues como cada uno tenía rango etario, enfermedades preexistentes, bajas en las condiciones de cuidado de familia y esto nos afectaba a todos, inclusive a los de RRHH no se presentaron estos informes. En su lugar se realizaron vía on line capacitaciones, pero por falta de recursos humanos para realizar un seguimiento de cada empleado de la organización tampoco se pudo evaluar el grado de asistencia virtual. Las oficinas que venían trabajando ya en forma de islas, pronto tuvieron vidrios de separación. Uno momentos en áreas de no atención al público había sólo una persona haciendo presencia. En fin, este año es RRHH quien se está capacitando para cambiar el proceso de evaluación.

E: ¿ podrías contarnos qué obstáculos o desafíos tuvo que sortear en su área de trabajo durante la pandemia? Específicamente con respecto a la estructura organizacional preexistente?

IF1: Creo que la principal dificultad se dió en el ámbito de las comunicaciones. O mejor dicho, de la ausencia de ellas. Se trabajaba teniendo más en cuenta la influencia de la improvisación en la toma de decisiones desde lo externo que en las reales necesidades de pensar en la eficiencia de la empresa y en las condiciones atípicas de la plantilla de personal

que tenía que desempeñar sus funciones. Esto atravesaba todos los estamentos, todas las jerarquías y todas las áreas. Si, definitivamente creo, que ese desencuentro que emergió de las políticas de aislamiento sanitario ha sido lo medular y más difícil de sortear en el ejercicio de nuestras tareas como integrantes del staff de RRHH.

E: Muchísimas gracias por los datos aportados a los fines de esta investigación.

### HISTORIA DE VIDA- INFORMANTE 2

El Informante 2, en adelante mencionado bajo las siglas IF2 es una empleada administrativa perteneciente al área de Recursos Materiales que trabaja en la misma institución bancaria privada corporativa de alto perfil, con 16 sucursales ubicadas en el ejido de la ciudad de Rosario, incluyendo su sede central, y es evaluada por parte del equipo de RRHH, de la cual es responsable la IF1.

Su tarea es recibir, controlar, conformar, verificar convenios previamente establecidos entre la empresa y sus respectivos proveedores en la sede central, espacio al que llegan todos los requerimientos por parte de todas las sucursales que dependen la jurisdicción Rosario. Depende de su trabajo el que los respectivos documentos sigan el curso para entrar en la cadena de pagos, previa registración.

Ante nuestro requerimiento para realizar esta investigación sobre su experiencia de trabajo en pandemia, su respuesta fue hasta tajante. – No me pregunten, que yo les cuento sola.

50 años- sexo femenino- con estudios terciarios en Administración- con 15 años de trabajo efectivo en la institución, pues sus primeros cinco años lo hizo como contratada por una empresa de servicios hasta que logró el pase a efectividad.

Se presenta y reconoce como una trabajadora compulsiva, que no puede estar sin hacer algo. En ese algo, incluye su trabajo en el banco, al que dedica su mayor aplicación más otras tareas en la casa, como lectura, manualidades y preferencia por la jardinería.

“Nací en un Rosario diferente, pujante. Mi familia tenía uno de los negocios industriales de punta más reconocidos. Crecí, me eduqué e hice mis relaciones aquí. Hasta que a mi viejo se le ocurrió retirarse de su sociedad y dedicarse al campo. Compró en 1969 unas 1000 hectáreas al norte de la ciudad de Santa Fe Capital, Hizo siembra y ganadería. Mientras, conservábamos la casa paterna aquí. Era un ir y venir, hasta que fue más ir y poco venir”

Parecía lindo, extrañaba mucho la vida de city, pero algo se iba quebrando. En su afán de crecimiento instaló silos para sus granos sobre los terrenos del ferrocarril. En esa época, había que ser propietario de las instalaciones y recurrió al crédito bancario.

La hago corta. La época de Martínez de Hoz nos llevó todo. Campo, ganado, siembra. Nos quedó maquinaria, pero ya arrendamos y de a poco, vino el achique a puntos insoportables. Quebró, se perdió el patrimonio de propiedad en pleno centro. Silenciosamente se enfermó de angustia y murió.

Eso me dejó una marca imborrable. Había que rearmarse. Y llevó tiempo. Alguien muy querido sacudió despertó de ese mal sueño y me dijo que no podía seguir así. Yo te consigo algo y volves a Rosario.

Es necesario que cuente esto. Porque no lo hice ni en las mejores condiciones y volver cuando ya no tenes respaldo de nada, mete miedo. La incertidumbre y la dependencia asusta.

Así que entré en el Banco. Y empecé a ver esa casa como mi segunda casa, mi refugio, mi posibilidad de socializar otra vez con personas muy diferentes a las de mi época de juventud. Con prioridades más básicas, si se quiere expresar así. Sin tanta fantasía ni gloria de tiempos pasados.

Necesito esa contención. La reclamo. La exijo. Por eso mi vida laboral en pandemia la viví como lo más horrendo que conocí hasta ese momento.

En lo cotidiano, de un día para el otro, aún con el uniforme preparado para un día siguiente, un mensaje televisivo decía que entrábamos en aislamiento. Que no se podía salir de la casa, que se priorizaba la salud a la economía, que se cortaban los vínculos sobre el

exterior. Inmediatamente nos chateábamos entre los compañeros de oficina y todos estábamos en la misma. Esperando una comunicación del banco. Algo que nos dijera cómo continuar.

Pasaron horas y algunos días. Vía wasts app se nos dijo que íbamos a trabajar bajo la modalidad de home office, que esperaban instrucciones de la alta gerencia para continuar.

Un día viene a mi domicilio, todo camuflado como astronauta, un distribuidor de notebooks, la entregó, previa firma y se fue. ¿Qué hacer? Esperar, esperar una comunicación. La central tenía que poner un servicio de enlace que nos conectara con nuestros respectivos ordenadores que quedaron en los escritorios.

Horas y horas sentada frente a ese nuevo aparato que me trajeron sin que lo pidiera. Solo la mesa, un cuaderno y la espera. Nadie nos indicaba cómo seguir. A veces se nos desconectaba el internet de los domicilios. El encierro de todos había hecho eclosionar los servicios.

Creí realmente que era un mal sueño. Que no duraría tanto. Hasta que el Covid se fue colando igualmente en cada hogar y las repercusiones se hicieron palpables. Salir con miedo a comprar los mínimos víveres, nos entregaron un kit de limpieza personal basado en alcohol en gel y algunos barbijos. No circulaban los ómnibus y los negocios abiertos únicamente los de primera necesidad.

La única conexión venía mediante las noticias de la tele. Y negadora de que me pudiera alcanzar opté por no querer saber. Más encierro, más incomunicación. Por medio de las redes nos enterábamos que tal o cual compañero había sido alcanzado. No se podía ir ni acompañar a las familias, vernos alrededor de ese compañero caído por el virus. Nada. Y esto se multiplicaba.

El banco un día decidió que había que comenzar a operar, desde la casa. Todas las mañanas me conectaba a mi compu de escritorio de allá con mi contraseña y hacía lo que podía. Reconozco que se flexibilizaron mucho los controles, pues no todas las carpetas con los convenios estaban digitalizadas. El refugio de la buena memoria y a ponerle voluntad.

Lloré mucho, hasta que me cansaba. El camino era un horario matutino cambiado al que veníamos cumpliendo, del living a la cama. Picando algo en el medio y ese silencio mortal que venía de la calle. Asomar al balcón y ver la nada. Entrar y llegar hasta odiar el was y los grupos porque estábamos todos paranoicos. Se hizo interminable esa primera etapa. Interminable por la soledad y la incomunicación.

Además, en lo personal tenía pagado un viaje al extranjero y las vacaciones pedidas y otorgadas para poder hacerlo. No quería pensar, Tuve miedo de perder lo que había invertido, y las valijas ahí en el piso me lo recordaban. Tuve que guardarlas, sacarlas de mi vista, No podía pensar en futuro.

Un día nos dijeron que de a poco y bajo estrictas condiciones podíamos volver a la oficina. Pero el miedo estaba instalado y la idea de muerte tremendamente incorporada a la vida diaria. Aquello que había sido isla, se convirtió en el paredón de vidrios. Muchos, muchos, no asistían. Preferían lo remoto. Yo tuve que casi exigir que me dejaran ir. Era por lo menos ver otro paisaje, no la mirada fija en esa pared blanca de mi comedor o la fría pantalla con los números.

El departamento de RRHH intentó varias veces darnos capacitación virtual. Muy pocos, escasísimas personas lo hicieron. Su cabeza estaba en otra. Nada era motivante y tampoco le encontraron la vuelta.

Sólo cuando nos dieron día y horario para ser privilegiados trabajadores bancarios que recibían la primera dosis de vacunas se percibió un atisbo de control y acompañamiento. Sólo en ese momento. Pero lo hicieron con tanto distanciamiento que no hubo lo que más esperábamos, el punto de una reunión cara a cara.

La capacidad de realizar un control de cada empleado estaba totalmente colapsada. Tengo la impresión que ni se pensó. Se suspendieron las vacaciones, total para qué si no se podía ir a ningún lado. Y hubieran sido necesarias. Éramos máquinas. Robots a distancia sin jefe ni palabra.

Las comunicaciones se hacían mediante mails colectivos. Siempre y cuando la jefatura de cada sección estuviera sana y trabajando. Sino, la nada misma.

Fue espantoso. Nadie nos seguía. Menos pensar que nos iban a evaluar. Todo era excepcionalidad. Y en base a esa anomia también se despertaron los peores aprovechamientos, las típicas avivadas.

El barbijo fue el símbolo. La obligatoriedad de su uso llevaba estampada la marca, porque negocios son negocios, y había que hacerse visible para no perder vigencia. Emocionalmente quebrados, pero con el cartel de cierre la boca, arriba de la nariz, jódase para respirar, pero con la marca de la firma.

La peor comunicación es la incomunicación. Es ese ni siquiera poder ver un gesto en los rostros que hable o diga algo de nosotros. La salud mental sufrió más bajas que la física. El aislamiento de nuestros afectos, la prohibición y la ausencia de un discurso coherente fueron la peor enseñanza.

Hoy pasado lo peor del 2021, rearmados ya no somos los mismos. Quedó esa experiencia traumatizante de mirar al compañero que estornuda con desconfianza. Es inevitable. Y uno anda como pidiendo perdón si tose...

Cada momento de crisis es aprendizaje. Yo aún no descubro qué aprendí. No quiero ser negativa, pero esa empresa que creí en su momento mi casa sé que ya nunca volverá a ser.

*Hay que prepararse para el futuro. Acabo de leer un informe de la consultora Manpower (la que me contrató, jaja) donde se calcula que para 2025 habrá 149 millones de trabajos digitales y que el 50% de la nómina de personal necesitará capacitarse y proponen a nivel global el uso de la tecnología para "Re-humanizar el lugar de trabajo", ya que las habilidades humanas son las más difíciles de encontrar.*

Claro, fuimos como conejillos de india en la pandemia. Ahora se dan cuenta. Muchos informes y diagnósticos. Pero siguen sin considerar que el hombre es un ser social, la palabra y la escucha nos distingue. Eso jamás podrá ser sustituido. RRHH, cambien la forma de mirar. ¡No existe aún el software que tenga la eficacia de construir empatía!

Rosario, agosto 2022.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

ALLES, Martha- “Gestionar sin estar”- Desafíos en tiempos de Home Office-2021- Garrica

ALLES, Martha- “Guía de RRHH en tiempos de Pandemia”- Cómo seguir sumando valor a la organización- 2020- Ediciones MAI-

AQUINO, Jorge/Gustavo, VIOLA, Roberto, ARECCO, Marcelo- “Recursos Humanos para no especialistas” -2005- Editorial Machi

BARBERO, Jesus Martín- “De los medios a las mediaciones”-“Comunicación, Cultura y Hegemonía” -1991- Editorial Gustavo Gilli

CANALE, Michael y SWAIN, Merrill- “Fundamentos teóricos de los enfoques comunicacionales” 1980- Editorial Luxor

CHIAVENATTO, Idalberto- “Gestión del talento Humano”- 2007-Editorial Mc Graw Hill-

DELEUZE, Giles & GUATTARI, Felix- “Mil mesetas”-1980- Editorial Océano del Uruguay Ediciones-

DELEUZE, Giles & GUATTARI, Felix- “Rizoma”- Introduccion-2001- Ediciones Coyoacan

ESTEFAN, José Alberto- “Verdades soslayadas”-Vulnerabilidad humana y superación- 2001- Ediciones Homo Sapiens

FLORES, Fernando- “Inventando la empresa del siglo XXI”- 1987- Editorial Garrica

HABERNAS, Jürgen- “Teoría de la Acción Comunicativa”- Tomo I:” Racionalidad de la acción y racionalización”-2020- Editorial Trota S.A.

MAGRASSI, Guillermo y otros- “La historia de Vida”- Introducción-1980- Centro Editor de América Latina.

MATURANA, Humberto- “De máquinas y seres vivos. Autopoiesis-La organización de lo vivo”- 1994- Editorial Lumen

TAYLOR, Steve y BOGDAN, Robert- “Introducción a los métodos cualitativos” Ed.2000- Paidós.

ULRICH, Dave- “Recursos Humanos Champion”- 1997- Editorial Garrica

## LIBROS DIGITALES

NUÑEZ, Víctor José- CABANILLAS, Jorge Leiva- “Patrimonio Humano...ni Recurso, ni Capital. Cuidar en vez de usar” -2020- Edición Digital- Kindle Scribe

## PUBLICACIONES PERIÓDICAS

CISTERNA CABRERA, Francisco- “Categorización y Triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa”-Ensayo-2005- Departamento de Ciencias de la Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad de Bío-Bío. Chillán- Chile

RODRIGUEZ Estrella. – “Libro blanco de teletrabajo: teletrabajo decente en Argentina” 2019- Dirección de Prensa y Comunicaciones de la Presidencia de la Nación

VALDETTARO, Sandra, -Compilación y cierre “Conversaciones en Pandemia”-2020- Centro de Investigaciones en Mediatizaciones- Facultad de Ciencias Políticas y RRHH- Editorial UNR

## REPOSITORIOS

DELGADO, Margarita /MADINA, Lorena- “Rol de los RRHH en pandemia Covid-19”  
 Trabajo de grado- Facultad de Psicología- Pontificia Universidad Javeriana-Directora  
 Trabajo de Grado: Ángela María Escobar -2020  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/53673/Rol%20de%20Recursos%20Humanos%20en%20el%20marco%20de%20la%20pandemia%20del%20COVID19.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

FORMANCHUK, Alejandro- “Comunicación interna, Externa e Imagen Corporativa: Nuevos paradigmas para una economía global”- Razón y Palabra, número 49- 2016-  
 Universidad de los Hemisferios, Quito –Ecuador-  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199620713024>

FRUTOS, Susana:” La entrevista en la investigación social: interacción comunicativa”.  
 1997-URI: <http://hdl.handle.net/2133/677>.

## RECURSOS DE INTERNET

DELOITTE INSIGHTS- “La Empresa Social en un mundo disruptivo”  
 -2021-<https://www2.deloitte.com/do/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2021.html>

<https://www.linkedin.com/pulse/modelo-de-trabajo>

<https://.jevnet.es/>

<https://og.hubdpot.es>

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/teletrabajo->

<https://fernandotrujillo.es-blog>

<https://finlandiaestacion.com/2020/07/25/teletrabajadores-pandemia-y-cambios-en-el-derecho-laboral-por-maria-alicia-calvinho/>

<https://rehip.unr.edu.ar/handle/2133/23877>

<https://edgarmorinmultiversidad.org/index.php/que-es-transdisciplinariedad.%20html>

