

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

TESIS DE GRADUACION

“Mobbing Laboral en Anexion Contact Center”

Autora

Villamea María

Eugenia

Directora de Tesis

Solange Saint Bonnet Dalmasso

Córdoba

2021

INDICE

Capítulo I.....	6
Introducción.....	6
Problema.....	9
Justificación y relevancia de la temática.....	9
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	10
Metodología.....	11
Capítulo II Marco Teórico Conceptual de Referencia.....	12
Tipos de Mobbing	15
¿Cómo se identifica al Mobbing?	15
Consecuencias psicológicas y laborales	16
Otras consecuencias	17
Carácter objetivable del acoso laboral.....	18
Características del Mobbing	19
¿Cómo se distingue a un acosador y su víctima?	21
Partes implicadas	21
Perfil habitual de la víctima	21
Perfil del acosador	22
El desarrollo del Mobbing.....	23
Capítulo III: Investigación y diseño de un Modelo integral de Prevención del Mobbing y de	

los riesgos psicosociales e instrumentos de evaluación de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo	25
Investigación sobre el tema elegido	25
Diseño e implementación de herramienta de medición	25
El mercado y el Mobbing	26
La violencia laboral.	26
Perfil de las /los acosadores/as.....	26
Capítulo IV: La Empresa y el Mobbing	27
Breve descripción empresarial.....	27
Misión	28
Visión	28
Valores	28
Herramientas Metodológicas	29
Análisis	30
Intervención a nivel organizacional: Encuesta de Clima Organizacional	30
Intervención a nivel grupal: (Cuestionario Cisneros)	35
Intervención a nivel individual: Entrevistas semiestructuradas en investigación cualitativa	38
Estudios de casos. Observaciones más relevantes	42
Recomendación	46
Desarrollo del Código de Ética de Anexion Contact Center :	47
Definición del comité de ética, integración y funciones	47

Creación del Reglamento interno de Anexion Contact Center	48
Creación de un canal de denuncias (0800 - correo electrónico)	49
Buzón de sugerencias para los empleados,	50
Formación in Company	50
Capacitación: Código de conducta y ética para empleados	50
Curso de inteligencia emocional	50
Asesoramiento psicológico a los trabajadores afectados, brindando contención, esclarecimiento y contención.....	50
Conclusión.....	52
Bibliografía	55
Anexos.....	56
Anexo I: Encuesta de Clima organizacional.....	56
Anexo II: Cuestionario Cisneros	64
Anexo III: Entrevista semi estructurada - modelo.....	66
Anexo IV: Código de Ética Anexion Contact Center	67
Anexo V: Comité de Etica	73
Anexo V Reglamento.....	75
Anexo VII – Protocolo.....	85
Anexo VIII – Canal de denuncias	86
Anexo IX – Buzón de sugerencias On line	87
Anexo X plan de capacitación y desarrollo proyecto código de ética y protocolo de	

actuación88

Capítulo I

Introducción

En muchas ocasiones tratar de explicar la violencia se torna un problema complejo dada la cantidad de factores y variables a la que es necesario incurrir para que la explicación tenga sentido y a pesar de ello ninguna es un justificativo de su origen

Un buen ejemplo de esta idea es recogido por Nelson Mandela en el Prólogo al Informe Mundial sobre la violencia de la OMS del año 2002 quien nos señala algunas de las claves para entender el fenómeno de la violencia. Por un lado, la naturalización nos permite considerarla como parte de la vida y, por otro, el carácter cultural que tiene por lo que se puede erradicar o controlar simplemente reorientando la cultura. Y esa es una tarea que se tiene que realizar en conjunto. La responsabilidad es de los gobiernos y de las comunidades y también de cada uno de nosotros.

Muchas personas que conviven con la violencia casi a diario la asumen como consustancial a la condición humana, pero no es así. Es posible prevenirla, como también reorientar por completo las culturas en las que impera. Los gobiernos, las comunidades y los individuos pueden cambiar la situación.

Cuando enfrentamos la violencia, la sociedad no comprende por qué se instala de esa manera y qué es lo que se puede hacer para enfrentarla adecuadamente y erradicarla.

El siglo XX será recordado como un siglo marcado de violencia, muchas personas que conviven con la violencia casi a diario la asumen como consustancial a la condición humana, pero no es así. Es posible prevenirla, así como reorientar por completo las culturas en las que impera¹.

La violencia en el lugar de trabajo no está ajena a la sociedad. La violencia laboral incluye no solo el maltrato físico sino también psíquico. Muchos trabajadores somos sometidos al maltrato, amenazas, intimidación, acoso sexual y otras formas de violencia psíquica.

Los actos repetidos de violencia laboral pueden convertirse en casos muy graves por su efecto acumulativo.

Entre los costos de este tipo de violencia cabe mencionar el ausentismo, la rota-

¹"Pan American Health Organization org 2003 ", Informe mundial sobre la violencia y la

ción de personal ,accidentes, La disminución de la productividad , motivación y moral de los empleados².

La violencia laboral no es sencillamente un problema individual que sucede en forma espontánea, sino un problema estructural con causas socioeconómicas, culturales e institucionales

La violencia laboral constituye en la actualidad un problema a la que deben enfrentarse todos los países industrializados. Los primeros estudios se remontan a la década de 1980³ y se llevaron a cabo en los países escandinavos. Se trataba de estudios entre una conducta específica en el trabajo y sus consecuencias para las personas. A partir de ese momento, se empezó a investigar en todo el mundo para afinar la definición y entender el mecanismo del fenómeno.

Para frenar su crecimiento es imprescindible aplicar una verdadera política de prevención.

Según Heinz Leyman “El Mobbing consiste en una cadena , durante un largo periodo de tiempo , de palabras y conductas hostiles , expresadas o manifestadas por una o varias personas hacia un tercero “⁴

En la actualidad hay una mayor sensibilización ante la violencia y existe consenso en que hay que condenarla, sin embargo, no ha desaparecido, sino que se ha vuelto más sutil. En general todos los autores coinciden que el Mobbing tienen consecuencias desastrosas tanto como para la persona objetivo como para el funcionamiento de la organización.

El mundo del trabajo ha cambiado mucho, la gestión empresarial moderna genera sufrimiento no tanto por el estrés cuantitativo (demasiado trabajo, plazos imposibles de cumplir) sino por lo cualitativo (cambios de estrategias constantes, sufrimiento ético, trabajo a cualquier costo etc.) Y es el estrés cualitativo el que debilita a las personas y por lo tanto es un abono para el Mobbing laboral. Los conflictos se callan sin que los

² Etienne G. Krug, Linda L. Dahlberg, James A. Mercy, Anthony B. Zwi y Rafael Lozano, Informe mundial sobre la violencia y la salud, Publicacion científica y Tecnica N°588. Organizacion Panamericana de la salud, 2003 pag.18 -20

³ H, Leymann. The content and Development of mobbing at Work, en European Journl of Work and Organizational Psychology.1996,5,2 pags.165-164

⁴ H. Leymann, Mobbing: La persecution au travail, Paris, Seuil, 1996.

protagonistas tengan la oportunidad de expresarse o como mucho se busca una solución rápida al problema. Las aguas se calman durante un tiempo, pero el problema real no se resuelve.

En los últimos 20 años me he desempeñado en rubro de Contact Center y hoy como encargada de las relaciones laborales de Anexion Contact Center me he encontrado ante infinitas realidades,

Situaciones en que una persona acaba en el punto de la mira sin que haya una explicación plausible, o simplemente caemos como chivos expiatorios como me tocó vivirla.

Situaciones en que vos, yo o cualquiera nos convertimos en persona objetivo ya sea por situaciones de debilidad psicológicas u otras causales. En una sociedad que tiende a uniformizar las conductas, el que es diferente o tiene una personalidad que se aleja de la norma, se arriesga a ser aislado porque desequilibra al grupo. y el objetivo del acoso termina siendo someter a la persona, para que vuelva a conformarse al molde

En el trabajo la relación es asimétrica, es decir, hay una relación en la cual está en juego el poder. Alguien siempre recibe directivas de alguien.

Históricamente siempre pudieron existir situaciones de abuso de poder, supuestamente legitimadas por esa asimetría.

En la historia del trabajo siempre hubo situaciones de estrés y traumáticas. Y cuando digo traumáticas me refiero al acoso laboral o violencia en el trabajo. Pero, el gran avance en el concepto de Violencia Laboral es reivindicar el derecho del trabajador a ser respetado como persona y no legitimar la agresión y la violencia en los contextos laborales. El gran valor del concepto es darles un marco a situaciones de violencia y de maltrato que, si bien existieron siempre, no estaban encuadradas jurídicamente o en el marco de una comprensión teórica o clínica.

Dentro del mundo del trabajo los puestos de poder requieren capacidad profesional y de liderazgo. Pero, muchas veces se filtran personas con rasgos más o menos patológicos. Hay personas con rasgos psicopáticos. Concretamente, alguien que logra convencer a un grupo importante de personas a llegar a un objetivo, a pesar de las dificultades y del agotamiento. puede decirse que es un líder. Pero podría ser un rasgo psicopático si lleva a los trabajadores a un grado de extenuación.

También es muy habitual encontrar personas con rasgos narcisistas que exigen admiración, obsecuencia, rendimiento incondicional. Exigen sumisión a supuestos

ideales, como “viejo, ponete la camiseta, esto es una familia”, a cualquier precio. Eso es una veta psicopática.

Prevenir es preparar, es disponer con anticipación las cosas para un fin, es conocer de antemano un riesgo. La prevención de este fenómeno está basada en la posibilidad de lograr un sustancial cambio cultural de los valores, de las actitudes, de las expresiones verbales, de las maneras de interacción.

Problema

Debido a los índices negativos de clima organizacional detectados luego de la fusión de Anexion Contact Center se decidió indagar como la cultura de la organización y el modelo de gestión de personas son elementos que pueden generar las manifestaciones de acoso y como la cultura puede ser un vehículo para producir cambios en la gestión de estos contextos mediante la construcción de valores de la organización relacionados con la salud del trabajador y la adopción de modelos de gestión que protagonicen la lucha y la eliminación de las prácticas de acoso

A partir de lo expuesto cabe cuestionarnos ¿Cómo la cultura Organizacional es un factor determinante en la violencia laboral en Anexion Contact Center?

Justificación y relevancia de la temática

Uno de los problemas más complejos para analizar y resolver dentro de Argentina y, particularmente, en el ámbito de los Contact Center corresponde a la violencia laboral ya que, si bien cuenta con información relevante, no existen políticas definidas ni procedimientos sistematizados adecuados.

El Mobbing⁵ o acoso laboral en el trabajo ha pasado a ser , desde la década de 1990 , una preocupación importante tanto para los trabajadores como para los empleadores.

En la actualidad constituye un problema al que deben enfrentarse todos los países industrializados donde para frenar el crecimiento de este fenómeno es imprescindible aplicar una verdadera política de prevención.

Tal como lo expondremos a largo de la presentación es un proceso complejo cuyos orígenes no se encuentran en una única causa sino en distintos factores psicológi-

⁵Mobbing: acción de un hostigador u hostigadores conducente a producir miedo, terror, desprecio o desánimo en el trabajador afectado hacia su trabajo, como el efecto o la enfermedad que produce en el trabajador

cos, sociales y de gestión empresarial que interactúan y se refuerzan mutuamente. Esta realidad encuentra sus raíces en los sistemas de organización del trabajo

Es sabido que, en general, en el caso de los trabajadores de Call center el alto nivel de tensión, sobrecarga emocional, grado de necesidad, dependencia económica, instrumentación de directivas y formación que reciben instándolos a acrecentar el deseo de marcar una diferencia con los demás, incrementan la competitividad lo que puede provocar relaciones negativas y antagonismo entre los compañeros convirtiéndolos en el sector más vulnerable y un caldo de cultivo apropiado para su generación⁶

Empresarios y empresas se niegan a cambiar metrologías de trabajo y hoy la violencia laboral se ha convertido en un problema que atraviesa fronteras, contextos de trabajo y grupos profesionales.

Dado que en la Argentina no existe información sistemática relativa a este fenómeno esta investigación se propuso como objetivo central aportar información sobre el fenómeno estableciendo la prevalencia de violencia/acoso laboral en el sector servicios para ello tomaremos como punto de partida el último informe estadístico del primer trimestre 2019⁷ presentado por la oficina de asesoramiento sobre violencia Laboral - OAVL y el índice creciente de casos que llegan a la oficina de Recursos Humanos de Anexion Contact Center durante el año 2019-2021

Entendemos además que este tipo de precisiones puede aportar a perfilar hipótesis de trabajo que orienten las acciones de prevención necesarias y a reivindicar el derecho del trabajador dentro del rubro Contact Center.

Objetivo General

Determinar la situación en materia de Mobbing laboral y/o acoso laboral en los colaboradores de Anexion Contact Center en el periodo 2019-2021 en todas sus áreas

Objetivos Específicos

1. Identificar como se manifiesta el Mobbing en los colaboradores que padecen o han padecido algún tipo de acoso psicológico laboral
2. Indagar acerca de la perspectiva psicológica en cuanto al acoso laboral Mobbing en el rubro Contact center.

⁶Cólica, Pablo Raúl El síndrome de estrés en los Call center -1ed -Córdoba. Brujas,2009.

⁷https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/oavl_informe_2019_1t.pdf

3. Investigar cuáles son las características del Mobbing y las áreas o niveles jerárquicos en donde se manifiesta
4. Intervenir directamente en la resolución de situaciones conflictivas en la temática derivadas de las denuncias de todos los colaboradores
5. Identificar un patrón de conducta de la víctima y el victimario en el rubro Contact center.
6. Generar políticas de prevención y recomendaciones en la materia

Metodología

La metodología de investigación a utilizar adquiere esencialmente el carácter de cualitativa, aunque tiene matices de orden cuantitativos. Este tipo de metodologías usualmente se desarrollan dentro de las ciencias sociales, en tanto permiten, a los investigadores, analizar y comprender el comportamiento social y cultural de los individuos, objeto de su estudio.

Teniendo en consideración lo expuesto y las hipótesis y objetivos de la presente se plantea diseñar una propuesta de herramienta consistente en un conjunto de indicadores, que permitan analizar y comprender el Mobbing laboral en el ámbito de los Contact Center

El actual trabajo es una investigación de carácter explicativa – descriptiva, ya que busca mostrar si es posible frenar los casos de Mobbing laboral o síndrome de hostigamiento psicológico que suscitan en el ámbito de los Centros de Contacto.

Se estima que el Mobbing es un importante problema social por los elevados costos indirectos que ocasiona derivados de la disminución del rendimiento, ausentismo laboral y aumentos de bajas laborales.

En el presente trabajo se pretende estudiar el tema a través de una investigación que logre mostrar porcentualmente las cifras de Mobbing laboral en los colaboradores que trabajan en Anexion Contact Center

La identificación de los casos de acoso laboral, describen la situación actual por la cual atraviesa Anexion Contact Center en esta materia, lo cual nos servirá para demostrar como que el origen de la violencia laboral tiene vinculación directa con la cultura organizacional.

En una primera instancia, se hará una recolección de información sobre la empresa, actividad a la cual se dedica, cantidad de empleados, organigrama, visión, misión, valores. Para luego realizar un análisis del momento que está atravesando la or-

ganización, en relación a la temática de estudio, mediante técnicas como la de campo entre ellas, entrevistas semiestructuradas, cuestionario Cisneros, análisis de casos relevados y encuesta de clima organizacional.

En segundo lugar, se utilizarán informes realizados por consultoras, donde se muestre las causas frecuentes del estrés laboral de los Call Center mostrando además mediante gráficas y cifras, lo que piensan estos últimos acerca del trabajo, búsquedas en sitios web paginas oficiales de la Oval⁸ acerca de la violencia laboral . Por último, se procederá a elaborar una serie de indicaciones que permitan generar una terapia y prevención que permita la detección temprana, la vulnerabilidad y la mejora en la calidad de vida laboral en Anexion Contact Center

Capítulo II Marco Teórico Conceptual de Referencia

Según la ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD la violencia⁹ se define como:

“Es el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones.”¹⁰

Pero ¿De qué hablamos cuando hacemos referencia a la violencia laboral o la figura de Mobbing?

Para conceptuar la Violencia Laboral, proponemos tomar la que proporciona la OAVL¹¹, en el sentido de que consiste en “toda acción, omisión o comportamiento destinado a provocar, directa o indirectamente daño físico, psicológico o laboral a un trabajador o trabajadora, sea como amenaza o acción consumada. Incluye violencia de género, acoso psicológico, laboral y sexual en el trabajo y puede provenir tanto de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores.”¹²

También la jurisprudencia ha reconocido la figura del Mobbing, que se nutre de

⁸ Oval – Oficina de asesoramiento sobre Violencia laboral.

⁹ https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67411/a77102_spa.pdf;jsessionid=1803F8D3BCE993822B8A4D2E835E2E03?sequence

¹⁰ <https://www.who.int/topics/violence/es/>

¹¹ Oval (Oficina de asesoramiento sobre violencia laboral)

¹² <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/oavl/esviolencialaboral>

las conductas que habíamos tenido en cuenta anteriormente y para ilustrarlas se pueden señalar las siguientes:

Privar a los trabajadores de la prestación de sus tareas (Cámara Laboral de Misiones, Sala 1°, 17.2.05);

Presionar a los trabajadores para lograr su desvinculación de la empresa. (Cámara de Trabajo de Córdoba, Sala X, 11.11.04);

La coerción grave, irresistible e injusta ejercida sobre los dependientes para determinarlos contra su voluntad al retiro voluntario (Cámara Nacional del Trabajo, Sala I, 22.5.03).

El acoso laboral o Mobbing¹³ (del inglés 'asediar', 'acosar', 'acorrallar en grupo') es tanto la acción de un hostigador o varios hostigadores conducente a producir miedo, terror, desprecio o desánimo en el trabajador afectado hacia su trabajo, como el efecto o la enfermedad que produce en el trabajador. Esta persona o grupo de personas reciben una violencia psicológica injustificada a través de actos negativos y hostiles dentro o fuera del trabajo por parte de grupos sociales externos, de sus compañeros ("acoso horizontal", entre iguales), de sus subalternos (en sentido vertical ascendente) o de sus superiores (en sentido vertical descendente, también llamado *bossing*, del inglés boss, jefe). Dicha violencia psicológica se produce de forma sistemática y recurrente durante un tiempo prolongado, a lo largo de semanas, meses e incluso años, y al mismo en ocasiones se añaden "accidentes fortuitos" y hasta agresiones físicas, en los casos más graves. Una situación de acoso muy prolongada en el tiempo, además de enfermedades o problemas psicológicos, puede desembocar, en situaciones extremas, en el suicidio de la víctima.

El científico sueco Heinz Leyman investigó el fenómeno en la década de 1980, y fue quien utilizó por primera vez el término Mobbing para referirse al problema. Otros autores destacados en el estudio del acoso laboral y del Mobbing son la francesa Marie-France Irigoyen¹⁴ y el español Iñaki Piñuel¹⁵ y Zabala¹⁶

Mobbing, es un término con raíces darwinianas que refiere a cómo un grupo de

¹³https://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral#cite_note-1

¹⁴https://es.wikipedia.org/wiki/Marie-France_Hirigoyen

¹⁵https://es.wikipedia.org/wiki/Iñaki_Piñuel

¹⁶https://es.wikipedia.org/wiki/Iñaki_Piñuel

animales actúa en conjunto para atacar a un depredador, se usó para describir el aislamiento en el ámbito laboral por primera vez en la década de 1980.

Según la Dirección General de Justicia, Registros y Mediación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el Mobbing¹⁷ tiene como objeto “intimidar y reducir emocional e intelectualmente a la víctima”, lo que a largo plazo genera el abandono voluntario del trabajo.

Las víctimas son aisladas, humilladas y amenazadas por el acosador y sus seguidores, y no son capaces de solucionar esta situación. Esta realidad cada vez más estudiada afecta a hombres y mujeres por igual y no discrimina por jerarquías:

Los acosadores pueden ser compañeros de trabajo, pero también superiores o subordinados, en cualquier tipo de empresa.

Dada que la aparición de este ataque puede ser en cualquier momento y se manifiesta de distintas formas según las circunstancias, es común que este fenómeno sea camuflado o interpretado como algo normal dentro del ámbito laboral.

Este informe está basado en varios casos reales un caso real por lo cual nuestra necesidad es mostrar los tipos de Mobbing y las conductas tanto de la víctima como del acosador para identificar conductas y aportar propuestas mejoradoras.

La investigación sobre los acosadores es muy escasa, los esfuerzos se han centrado en el análisis de las organizaciones, en el origen del proceso y no tienen en cuenta el factor humano que lo desencadena, sin duda por temor a estigmatizar a las personas

También hay que decir que los investigadores tienen dificultades para acceder a los acosadores que, por lo general, niegan la gravedad de sus conductas destructivas. Lo mismo sucede con las organizaciones que muchas veces suelen cerrar los ojos si las conductas no afectan demasiado a la productividad ¹⁸

El Mobbing laboral está presente en todos los niveles de la jerarquía, pero cuanto más se asciende el misma más sutiles son los métodos y, por lo tanto, también son más difíciles de detectar

¹⁷<https://www.callcenternews.com.ar/culture/1302-mcim>

¹⁸ Marie-France Irigoyen, Todo lo que hay que saber sobre el acoso moral en el trabajo,

Tipos de Mobbing¹⁹

Los tipos de Mobbing pueden clasificarse según la posición jerárquica de las personas involucradas o bien, según el objetivo que tenga el hostigador.

Mobbing según la jerarquía. Si el acosador y la víctima se encuentran en el mismo rango jerárquico, se denomina Mobbing horizontal. Si el acosador está en un nivel superior o inferior a la víctima, viceversa, se conoce como Mobbing vertical que, a su vez, puede ser ascendente o descendente. El último caso también se conoce como bossing²⁰.

Mobbing según objetivos.

Estratégico. Tipo de acoso descendente o institucional, se caracteriza porque el Mobbing forma parte de la estrategia de la empresa, con el objetivo de que el acosado rescinda su contrato de manera voluntaria y de esta forma, evitar pagar la indemnización correspondiente.

De dirección o gestión. Llevado a cabo por la dirección de la organización, ya sea para maximizar la productividad de la empresa a través del miedo con constantes amenazas de despido, o para prescindir un trabajador poco sumiso.

Perverso. Este tipo de Mobbing suele ser el más perjudicial, dado que, al llevarse a cabo sin testigos, no puede solucionarse con la implementación de otras dinámicas de trabajo mientras el acosador permanezca en la organización o sea reeducado.

Disciplinario. Usado para infundir miedo en las víctimas, este tipo de acoso laboral se utiliza para hacer entender al individuo que debe "ajustarse al molde". Asimismo, es una forma de advertencia de lo que podría pasarles a los demás compañeros si actúan así, lo cual genera un clima en el que nadie se atreve a cuestionar o contradecir al superior.

¿Cómo se identifica al Mobbing?²¹

Existen varios indicadores que se pueden tener en cuenta:

- Dificultades en la comunicación. Se limita la comunicación del trabajador cuando el jefe o acosador impiden que tenga toda la información que debería

¹⁹<https://www.callcenternews.com.ar/culture/1302-mcim>

²⁰<https://dej.rae.es/lema/bossing>

²¹<https://www.callcenternews.com.ar/culture/1302-mcim>

tener, lo interrumpen cuando habla o bien, se lo injuria en voz alta. Como resultado, se termina rechazando por completo el contacto con la víctima, haciendo como si no existiera.

- Aislamiento social. Compañeros, superiores o subordinados evitan que la víctima mantenga contacto social no hablando con ella o evitando que pueda relacionarse con otros.
- Desprestigio. El agresor busca desacreditar la reputación laboral o personal de la víctima inventando rumores o enfermedades de la víctima, pero también haciendo que se le asignen tareas inútiles o absurdas, inferiores a sus competencias profesionales o, por el contrario, quehaceres que excedan sus conocimientos.
- Salud física o psíquica. Se obliga a la víctima a realizar trabajos peligrosos o que resulten nocivos para la salud. En una situación extrema, esto puede llegar a amenazas y agresiones físicas e incluso ataques sexuales.

Las consecuencias del maltrato pueden llegar a varios ámbitos, empezando por el aspecto psicológico de la víctima. El principal síntoma es la ansiedad, que puede evolucionar y causar sentimientos de fracaso, frustración, apatía y baja autoestima. De ser una acción prolongada en el tiempo, la víctima puede tener depresión y llevar la ansiedad a otros aspectos de su vida, generalmente expresada como desmotivación y agresividad.

Sin embargo, hay cosas que se pueden hacer para evitarlo o detener el acoso lo antes posible. Aquellos que somos víctimas de Mobbing, además de documentar todas las agresiones recibidas, es muy importante buscar ayuda tanto en un entorno personal como profesional. Sin embargo, conocer la problemática, identificar sus síntomas y saber qué hacer ante esta situación es quizá lo más importante que podemos hacer como trabajadores, de todas las edades y en todos los ámbitos.

Consecuencias psicológicas y laborales²²

El Mobbing engendra o favorece la aparición de múltiples trastornos psicológicos y psicosomáticos y cuanto más se prolonga y más aumenta la frecuencia y la intensidad, más degrada la salud de la víctima. El impacto se traduce en un lento deterioro de la confianza en sí misma y en sus capacidades profesionales por parte de la víctima.

- Proceso de desvaloración personal.

²²<https://www.gestiopolis.com.ar>

- Desarrollo de la culpabilidad en la víctima (la propia familia suele cuestionarla sobre su comportamiento).
- Creencia de haber cometido verdaderamente errores, fallos o incumplimiento
- Somatización del conflicto: enfermedades físicas (por ejemplo, dolor de cabeza, síndrome del intestino irritable).
- Insomnio, ansiedad, estrés, angustia, irritabilidad, hipervigilancia, fatiga, cambios de personalidad, problemas de relación con la pareja, depresión.
- Inseguridad emocional, torpeza, indecisión, conflictos con otras personas e incluso familiares.
- Mella en la autoestima.
- Trastorno por estrés agudo.
- Bajas laborales que el acosador suele aprovechar contra el trabajador, acusándolo de bajo rendimiento.

Otras consecuencias

- Agresividad de la víctima con la familia.
- Aumento de la conflictividad con la familia.
- Aumento de las enfermedades de los hijos y problemas escolares.
- Retraimiento con la familia y amigos.
- Abandono de los amigos y rechazo por parte del entorno de la víctima, cansados de la "obsesión" con el problema laboral. "No te quejes, que nosotros no estamos mejor"
- Falta de apoyo de los familiares ante los intentos de la víctima de hacer frente a la situación, legal o psicológicamente.
- Estigmatización social en los sectores de actividad laboral próximos.

El desenlace habitual de la situación de acoso laboral suele significar la salida de la víctima de la organización de manera voluntaria o forzosa. Otras consecuencias pueden ser el traslado, o incluso el pase a situación de incapacidad permanente. La recuperación definitiva de la víctima suele durar años y, en casos extremos, no se recupera nunca la capacidad de trabajo.

Afirma Iñaki Piñuel²³ que «En muchos casos, el Mobbing persiste incluso después de la salida de la víctima de la empresa, con informes negativos o aluminosos futuros empleadores, eliminando así la empleabilidad externa de la víctima. Se trata de una especie de re-Mobbing»²⁴

Carácter objetivable del acoso laboral²⁵

El acoso laboral, al producirse, siempre debe ser comprobable. A pesar de que puede llegar a utilizar tácticas muy sutiles y que las conductas de acoso llegan a tener un carácter clandestino, por no dejar excesivas huellas externas, ni contar con testigos dispuestos a revelar lo que han presenciado, el ámbito de la evaluación del acoso en el trabajo debe ser prioritariamente algo objetivo y no meramente subjetivo.

Su definición correcta implica establecer y objetivar el carácter real y fehaciente de una serie de comportamientos que, a pesar de que son habitualmente negados por quienes los practican, se pueden establecer o acreditar externamente por testigos, registros, grabaciones o documentos.

Tales indicadores objetivables muestran que el Mobbing no se encuentra tan solo en una especie de mente paranoide o autorreferencial de las víctimas, sino que las conductas de hostigamiento que lo originan existen en la realidad, incluso fuera del espacio laboral, trascendiendo a la familia, el hogar y los círculos sociales que frecuenta la persona.

Para todas las personas que sufren Mobbing resulta crucial una buena evaluación que les permita entender el problema y mantenerse estables.

²³ Doctor en Psicología, pionero en la evaluación y el tratamiento psicológico de las víctimas de Mobbing o Acoso psicológico en el trabajo

²⁴<http://acosopsicologico.com/remobbing-mobbing/>

²⁵<https://sites.google.com/site/matoneoobullying/caracter-objetivable-del-acoso-laboral>

Características del Mobbing

Según el profesor Iñaki Piñuel y Zabala²⁶ son estrategias habituales en el acoso laboral las siguientes:

- Gritar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas.
- Asignarle objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo.
- Sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo y presionarla excesivamente.
- Amenazar de manera continuada a la víctima o coaccionarla.
- Quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar ("hasta que se aburra y se vaya").
- Modificar sin decir nada al trabajador las atribuciones o responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Tratarle de una manera diferente o discriminatoria, usar medidas exclusivas contra él, con vistas a estigmatizarlo ante otros compañeros o jefes (excluirle, discriminarle, tratar su caso de forma diferente, trasladarles a puestos inferiores, rebajarle el sueldo).
- Ignorarlo ("hacerle el vacío") o excluirlo, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su no existencia ("ninguneándolo") o su no presencia física en la oficina, o en las reuniones a las que asiste ("como si fuese invisible").
- Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.
- Difamar a la víctima, extendiendo por la empresa u organización chismes o rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, su ima-

²⁶https://es.wikipedia.org/wiki/Iñaki_Piñuel

gen o su profesionalidad.

- Infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado por la víctima, negándose a evaluar periódicamente su trabajo.
- Bloquear el desarrollo o la carrera profesional, limitando retrasando o entorpeciendo el acceso a promociones, cursos o seminarios de capacitación.
- Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o a elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.
- Criticar continuamente su trabajo, sus ideas, sus propuestas, sus soluciones, etc.; o simplemente no tomarlas en cuenta bajo cualquier pretexto.
- Monitorizar o controlar malintencionadamente su trabajo con vistas a atacarle o a encontrarle faltas o formas de acusarle de algo.
- Castigar duramente o impedir cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el marco de sus responsabilidades y atribuciones.
- Bloquear administrativamente a la persona, no dándole traslado, extraviando, retrasando, alterando o manipulando documentos o resoluciones que le afectan.
- Ridiculizar su trabajo, sus ideas o los resultados obtenidos ante los demás trabajadores, caricaturizándolo o parodiándolo.
- Invadir la privacidad del acosado interviniendo su correo, su teléfono, revisando sus documentos, armarios, cajones, etc.
- Robar, destruir o sustraer elementos clave para su trabajo.
- Atacar sus convicciones personales, ideología o religión.
- Animar a otros compañeros/jefes a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.
- Atentar contra la ergonomía del trabajador en su sitio laboral.
- Asignarle tareas humillantes, incómodas o desagradables.

¿Cómo se distingue a un acosador y su víctima?²⁷

Partes implicadas

Perfil habitual de la víctima

Personas que tienen mayor probabilidad de ser envidiadas por sus características personales, sociales o familiares (por su éxito social, su buena fama, inteligencia, apariencia física).

El Mobbing suele afectar a trabajadores perfectamente válidos y capaces, bien valorados y creativos. Muy frecuentemente se trata de adultos reconocidos por sus cualidades, de forma que suelen estar, paradójicamente, entre los mejores de la organización.

En otros casos se debe a haberse resistido la víctima a participar, colaborar o a "mirar a otro lado" mientras se producían "enjuagues", es decir, por aquello que conocen o han presenciado.

Otro perfil es el de aquellos que presentan un exceso de ingenuidad y buena fe y que no saben hacer frente desde el principio a aquellos que pretenden manipularlos o perjudicarlos.

También se elige a la víctima debido a su "juventud", orientación sexual, ideología política, religión, procedencia geográfica, etc.

Es muy frecuente que se seleccione a las víctimas entre personas que presenten un factor de mayor vulnerabilidad personal, familiar o social (inmigrantes, discapacitados, enfermos, víctimas de violencia doméstica, mujeres u hombres atractivos...). En estos casos la posibilidad de hacer frente a los acosadores disminuye, viéndose facilitada la impunidad de estos.

Personas con algún tipo de diversidad funcional: síndrome de Down, retraso mental, autismo, síndrome de Asperger, etc.

Las víctimas, pues, suelen ser personas con elevada ética, honradez y rectitud, así como con un alto sentido de la justicia. Personas con alguna característica que los distingue, como las ya apuntadas (jóvenes, mujeres, minorías...). Personas altamente capacitadas. Personas populares, líderes natos. Personas con una elevada capacidad empática, sensibilidad o comprensión del sufrimiento ajeno. Personas con situaciones

²⁷

[https://www.nacion.com/opinion/foros/los-perfiles-del-acosador-y-del-acosado-en-el-](https://www.nacion.com/opinion/foros/los-perfiles-del-acosador-y-del-acosado-en-el-ambito-laboral/Q347YGMNABFCXM7VKXEE5NSXAY/story/)

[ambito-laboral/Q347YGMNABFCXM7VKXEE5NSXAY/story/](https://www.nacion.com/opinion/foros/los-perfiles-del-acosador-y-del-acosado-en-el-ambito-laboral/Q347YGMNABFCXM7VKXEE5NSXAY/story/)

personales o familiares altamente satisfactorias. Personas en situaciones de alta vulnerabilidad, etc.

Perfil del acosador²⁸

El fin último del acosador es el "asesinato psicológico" de la víctima, y el motivo principal encubrir la propia mediocridad, todo ello debido al miedo y la inseguridad que experimentan los acosadores hacia sus propias carreras profesionales. De este modo se puede desviar la atención o desvirtuar las situaciones de riesgo para ellos, haciendo de las víctimas verdaderos chivos expiatorios de las organizaciones. La mera presencia de la víctima en el lugar de trabajo desencadena, debido a sus características diferenciales, una serie de reacciones inconscientes, causadas por los problemas psicológicos previos que presentan los hostigadores. En otras ocasiones, el temor procede de la amenaza que supone para éstos el conocimiento por parte de la víctima de situaciones irregulares, ilegales o de fraudes.

Los agentes tóxicos del acoso son en la mayoría de los casos los superiores o jefes, apoyados a menudo por "esbirros" o "sicarios". También hay muchos acosadores entre los propios compañeros de la víctima, y se calcula que, en un 4 % de casos, el Mobbing es de tipo ascendente, es decir, del subordinado al superior.

Es frecuente la actuación de los acosadores en grupos o bandas de acoso, y los actos de hostigamiento suelen ser, como se ha visto, gritos, insultos, reprensiones constantes, humillaciones, falsas acusaciones, amenazas, obstaculizaciones, "bromitas", etc. Todo lo cual puede desembocar en el auténtico linchamiento psicológico de la víctima, que si es practicado entre todos los trabajadores es muy difícil de probar, por lo que el "asesinato psicológico" habrá resultado perfecto.²⁹

La exposición a estas conductas de hostigamiento reales y observables no es algo casual sino plenamente causal o intencional puesto que quien acosa intenta, con mayor o menor consciencia de ello, un daño o perjuicio para quien resulta ser el blanco de esos ataques, muy especialmente el amilanamiento y la quiebra de su resistencia psicológica a medio plazo. Todo proceso de acoso psicológico en el trabajo tiene como objetivo intimidar, reducir, aplanar, apocar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a anularla, someterla o eliminarla de la organización,

²⁸Persona que acosa. El acoso se puede producir de forma física, psicológica, o mediante el uso de las tecnologías de la información (TIC), es decir, a través de Internet o del teléfono

²⁹https://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral#cite_note-10

que es el medio a través del cual el acosador canaliza y satisface una serie de impulsos y tendencias psicopáticas.

No es infrecuente encontrar (aunque no es siempre el caso) que esa necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suelen presentar los hostigadores, procede de una serie de tendencias psicopatológicas o de personalidades mórbidas o pre mórbidas. Estas psicopatías corresponden a auto promotores aberrantes, maquiavélicos, narcisistas o paranoides, que aprovechan la situación que les brindan los entornos más o menos turbulentos o desregulados de las modernas organizaciones para cebarse sobre sus víctimas.

Con todo, los agresores abusan y se prevalecen corrientemente de su posición de poder jerárquico formal, pero del mismo modo recurren a su poder de tipo informal (los "poderes fácticos") dentro de la organización para remediar sus frustraciones a través de la violencia psicológica sobre otros, compensar sus complejos o dar rienda suelta a sus tendencias más agresivas y antisocial³⁰.

El desarrollo del Mobbing³¹

Al constituir un problema que transcurre a lo largo de cierto tiempo, es posible distinguir distintas etapas en su evolución. El Mobbing sigue habitualmente una secuencia típica de cinco fases:

Fase de conflicto: el Mobbing suele venir precedido de situaciones y relaciones personales altamente positivas entre víctima y hostigador. Esto lleva a una gran confusión a la víctima. La situación desencadenante suele verse como un conflicto, una diferencia de opiniones, un malentendido, un desencuentro que en un momento determinado adquiere mayor proporción aumentando rápidamente. En cualquier organización, la existencia de conflictos está a la orden del día, bien por motivos de organización del trabajo (en una empresa se encuentran personas y grupos cuyos objetivos e intereses están frecuentemente enfrentados), o bien por problemas interpersonales (los comportamientos, actitudes, formas de relación, estilos de vida de los trabajadores pueden ser de diversa índole, existiendo la posibilidad de que se originen roces; algunos pueden volverse crónicos, y aunque todavía no hablamos de Mobbing propiamente dicho, es el caldo de cultivo que anticipa la segunda fase.

³⁰https://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral#Caracter%C3%ADsticas_del_mobbing

³¹<https://www.mperedapsicologia.com/fases-del-mobbing-en-el-trabajo/>

Fase de Mobbing o de estigmatización: aquí ya hablamos de Mobbing propiamente dicho. El acosador/es pone en práctica toda una serie de conductas de modo sistemático y durante un tiempo prolongado, con el objetivo de estigmatizar a la víctima. Es importante señalar que estos comportamientos, vistos aisladamente, no tienen por qué suponer una amenaza, e incluso son comunes; lo que los convierte, de hecho, en un potente instrumento de hostigamiento son, sin duda, su frecuencia y su duración (y la función que cumplen). Estos comportamientos no pueden considerarse como casuales a la vista de la continuidad, la frecuencia y la focalización con que se ejercitan contra la víctima. Los intentos de los hostigadores por hacerlos pasar como insignificantes o incluso anodinos, suelen ser casi siempre exitosos.

En esta fase la víctima no puede creer lo que le está sucediendo, y puede incluso negar la evidencia ante la pasividad, la negación o la evitación (o, por qué no, la colaboración activa) del fenómeno por el resto del grupo al que pertenece.

Fase de intervención desde la empresa: tarde o temprano, el empresario (representado por un miembro de la jerarquía, del servicio de personal o por un delegado de empresa), deberá intervenir. El mecanismo psicológico conocido como “error fundamental de atribución” es la causa de que compañeros, jefes y empresarios tienden a buscar la explicación de la situación de hostigamiento en supuestas características individuales de las víctimas (carácter conflictivo, interpretación catastrófica de los hechos triviales, etc.), en lugar de intervenir sobre los factores de un entorno organizativo tóxico (ausencia de gestión del conflicto, mala organización del trabajo, competitividad interna, ausencia de valores, inadecuación del tipo de tarea, pobreza de liderazgo, cargas laborales inadecuadas, etc.).

Fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto: es probable que, si la víctima busca la ayuda de un psicólogo o psiquiatra, exista el riesgo de que estos profesionales infravaloren el peso de la situación propiamente dicha, debido a su escasa formación con respecto a los problemas psicosociales del mundo laboral. Además, suelen (como ocurría con los empresarios en la tercera fase) basarse en una alteración de la personalidad de la víctima o en sus patrones de afrontamiento, lo que implica que el acosado se sienta todavía más responsable de lo que ocurre, y acabe asumiendo definitivamente que el él es el problema.

Fase de salida o exclusión de la organización: la salida de la organización del trabajador afectado por el acoso psicológico se ha ido facilitando, cuando previamente

no existían ni se daban causas por las que prescindir de él. La víctima se ha convertido en alguien incómodo para el hostigador y hay que eliminarla.

Capítulo III: Investigación y diseño de un Modelo integral de Prevención del Mobbing y de los riesgos psicosociales e instrumentos de evaluación de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo

Investigación sobre el tema elegido

Los riesgos psicosociales; es decir, el Mobbing, el estrés y el burnout, son un tema de máxima actualidad dentro de los Recursos Humanos. Pero no sólo es un tema de moda, es también un fenómeno crecientemente determinante para las empresas por sus implicaciones legales, operativas y de imagen.

Las organizaciones necesitan cada vez más herramientas que les permitan detectar, controlar y gestionar los riesgos que corren sus trabajadores. No sólo los riesgos laborales físicos, sino también los riesgos psicosociales.

Para ello, esta investigación pretende mostrar la importancia del Mobbing como factor de riesgo psicosocial y adaptar un instrumento para su evaluación, con el fin de reducir y evitar el riesgo de padecer enfermedades por parte del trabajador, así como las consiguientes repercusiones en la organización. Todo ello encuadrado en la evaluación de los riesgos de naturaleza psicosocial.

Diseño e implementación de herramienta de medición

El Diseño de la herramienta se valió de todos los casos recopilados a lo largo de mi experiencia laboral como respuesta a la necesidad evidenciada, con lo cual se buscará hacer un abordaje antes, durante y después de la victimización en todos los empleados afectados

El mismo consta de identificación de indicadores conductuales y diagnóstico de agresores y víctimas, todos los resultados evidenciaron que el Mobbing laboral o acoso está ligado al clima organizacional, estrategias o mecanismos de resolución de conflictos y de la relación entre empleados, subordinados y superiores.

El motivo por el cual se ha elegido esta herramienta, es por su practicidad y costos mínimos para implementarlo en un corto tiempo y poder fijar acciones correctivas a los fines de mejorar el clima organizacional,

En este contexto, el objetivo del presente es dar respuesta a la problemática actual intentando frenar e identificar los casos de acoso laboral en el trabajo, volcando la

información anteriormente mencionada en gráficos con el propósito de mostrar de manera porcentual, que se debe tomar como prioridad en cada sección de la encuesta laboral, para que de este modo se pueda armar una serie de indicadores que permitan aumentar la productividad de los colaboradores de Anexion y a su vez la empresa pueda utilizar en pos de corregir este tipo de conductas y/o abusos de autoridad.

El Mobbing se ha considerado como una “epidemia silenciosa”³² que provoca insatisfacción laboral, malestar psicológico, problemas psicossomáticos y físicos. Las consecuencias para los trabajadores, las organizaciones y la sociedad serían devastadoras.

El mercado y el Mobbing ³³

La violencia laboral.

De acuerdo a los informes recopilados que en su gran mayoría las situaciones de violencia fueron psicológicas y en menor medida a las de tipo física y sexual. De todas maneras, la forma que asume el acoso no es siempre pura, por ejemplo, el acoso físico va acompañado del acoso psicológico, como así también del sexual.



Figura 1 – Tipo de Violencia. Fuente Oval -2019

Perfil de las /los acosadores/as³⁴

³² https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=8606:2013-paho-who-estimates-770-new-cases-daily-people-occupational-diseases-americas&Itemid=135&lang=es

³³ https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/oavl_informe_2019_1t.pdf

Cuando analizamos, desde el punto de vista del género, quienes acosan, siempre encontramos que la mayoría pertenece al masculino, esta preponderancia tiene su explicación en que, la mayor parte de la violencia es ejercida en forma vertical-descendente y si compartimos que el porcentaje de superiores es mayoritariamente masculino, no es de extrañar como se expresan las mediciones. De esos porcentajes, el 10% es ejercido por varones y mujeres combinadamente.

SEXO DEL ACOSADOR/A



Figura 2 – Perfil del acosador. Fuente Oval -2017/2018

Aquí también, como en cada uno de los datos aquí analizados, no se puede obviar la estructura socio-cultural hegemónica en nuestra sociedad, sobre todo porque el ejercicio de jefaturas tiene formas masculinizadas, y la reproducción de esas formas, también son realizadas por las mujeres que llegan a esos cargos.

Capítulo IV: La Empresa y el Mobbing

Breve descripción empresarial

En busca de economía de escala, Anexion Contact Center surge de la fusión de los (3) proveedores locales de Telecom Personal (Meditel, Loghinet, Telenik) y pertenece a un Grupo de empresas cordobesas integrada por profesionales especializados en el desarrollo de negocios de diferentes industrias, que cuentan con vasta experiencia en el mercado de las Telecomunicaciones, Tecnología y servicios relacionados.

La empresa en estudio posee una dotación total aproximada de 600 empleados en total, ubicada en la zona céntrica, se perfila en el mercado de Contact Center como el único dedicado a campañas de venta out del interior del país.

A los efectos de explicar el origen de los comportamientos de acoso, se hará una

³⁴https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/oavl_informe_2019_1t.pdf Pág. 8.

breve introducción de cómo es la estructura organizacional para luego plantear los posibles escenarios objeto de análisis de esta tesis

Cerca del 85% de la estructura corresponde a colaboradores operativos y el 15% restante se distribuyen entre Socios capitalistas, directorio, gerentes, responsables de área, líderes y líneas de staff y/o soporte.

La fusión trajo a Anexion Contact Center falta de cohesión y alineamiento cultural como principal barrera ante los esfuerzos de integración. El equipo directivo comenzó a modelar los cambios elaborando iniciativas y métrica para un abordaje programado. El principal desafío que se debió enfrentar es que los comportamientos deseados y los mensajes no llegaban en cascada a todos los niveles de la nueva compañía.

Estos factores tuvieron una incidencia directa en el clima organizacional, siendo el mayor impacto el alto grado de movilidad de personal, incertidumbre, miedo, expectativas negativas por el hecho de abandonar costumbres y rutinas anteriores a cambio de establecer nuevos compromisos con la nueva empresa.

Por otro lado, se evidenciaron aspectos de cada cultura que complicaron el proceso. La cultura de Meditel joven e informal de relacionamiento intento fijar las reglas de juegos, pero Loghinet. individualista y autoritaria lo hizo desde la estructura formal a través de su presidente quien fijo los lineamientos y políticas alineados a dicha Cultura. Telenik por su parte con una estructura pequeña más orientada a la gestión y profesionalizada tuvo el rol de mediador entre ambas llevando a su cargo la gestión financiera y administrativa.

Misión

Anexion Contact Center es una organización que presta servicios de outsourcing a través de modelos flexibles y adaptables a cada proyecto y cliente, maximizando las capacidades estratégicas de nuestros socios agregando valor a sus organizaciones.

Visión

Su visión es ser una organización comprometida, eficiente, altamente confiable y empática, que, a través de una variedad de acuerdos comerciales, dé por resultado la optimización del objetivo de quienes se relacionan con ella.

Valores

Dentro de sus principios rectores Anexion Contact Center pretende fomentar el compromiso, Flexibilidad, trabajo en equipo, Honestidad, Proactividad, Respeto, Pasión, Trabajo en equipo, Alegría

Organigrama de la empresa

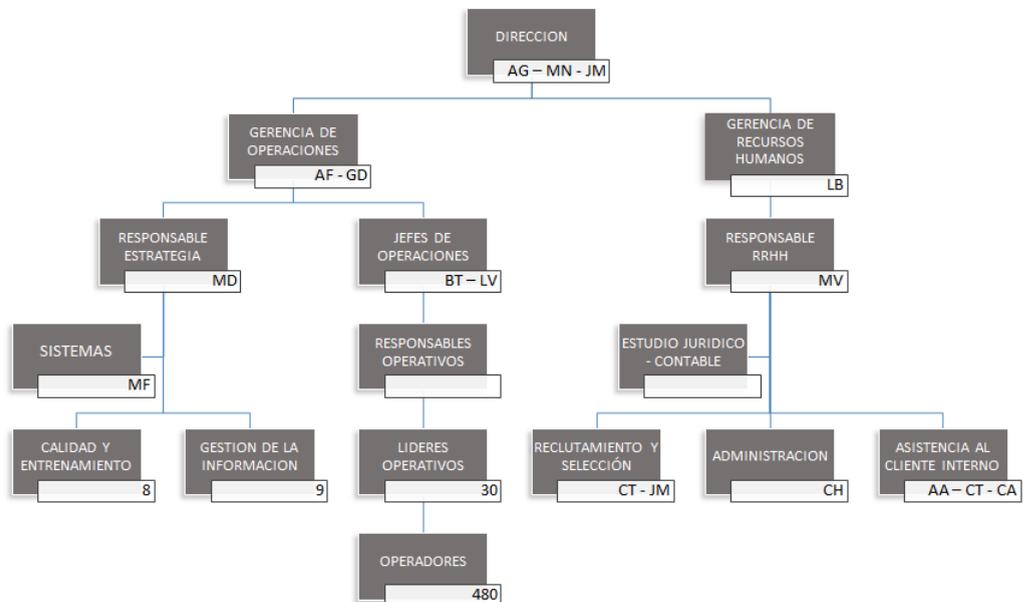


Figura 3- Organigrama Anexion

Herramientas Metodológicas

En el siguiente apartado se despliega los instrumentos que nos permitirán dar respuesta a nuestro interrogante, y que esta variable no es un mero efecto del acoso en general, sino que hay un impacto directo de la cultura en este resultado.

Para establecer el plan de acción o diferentes acciones a aplicar como recomendación en la empresa, se propuso un modelo de intervención, el cual se divide en (3) diferentes ejes que contemplan tanto los aspectos individuales como aspectos organizacionales. El modelo toma la investigación en el ámbito de operatividad empresarial como el estudio de casos dentro del contexto real de la empresa en cuestión.

Para guiar a la investigación, se consideró en cada intervención las siguiente herramientas o métodos

Intervención a nivel organizacional: encuesta de clima proporcionada por la empresa comparativa 2019-2020-2021

Intervención a nivel grupal: para el objeto de esta investigación se consideró a 10 sujetos dentro de los que se encuentran supervisores , jefes y/o gerentes .Para

obtener resultados de la investigación se aplicó el Cuestionario Cisneros³⁵ sin tener en cuenta

Intervención a nivel individual: Entrevistas semiestructuradas en investigación cualitativa., análisis de casos.

El último abordaje fue el levantamiento de los casos dentro de la población activa, como punto de partida para la detección de necesidades de capacitación de la materia y elaborar un mecanismo para prevenir y/o sobreponerse a situaciones de Mobbing laboral e implantar una cultura preventiva sin miramientos de estratos o nivel jerárquico.

Análisis

Aquí comienza nuestro análisis para determinar que la violencia laboral tiene una vinculación directa con la cultura organizacional de Anexion Contact Center.

Intervención a nivel organizacional: Encuesta de Clima Organizacional

El objetivo de la presentación de la encuesta de clima organizacional, es tratar de demostrar en qué medida se relaciona con el Mobbing laboral con los procesos organizacionales.

La desmotivación y el síntoma del descontento e insatisfacción afecta al clima de la organización y por ende a la cultura organizacional.

Si bien dentro del Anexo 1 compartimos la totalidad de la encuesta, me gustaría resaltar algunos puntos relevantes que suman a nuestras conclusiones

El 44% de los encuestados dentro de los rangos gerenciales dicen que Anexion NO es un excelente lugar para trabajar indicando un alto índice de disconformidad con la empresa

³⁵ <http://espectroautista.info/CISNEROS-es.html>

¿Anexion es un excelente lugar para trabajar?

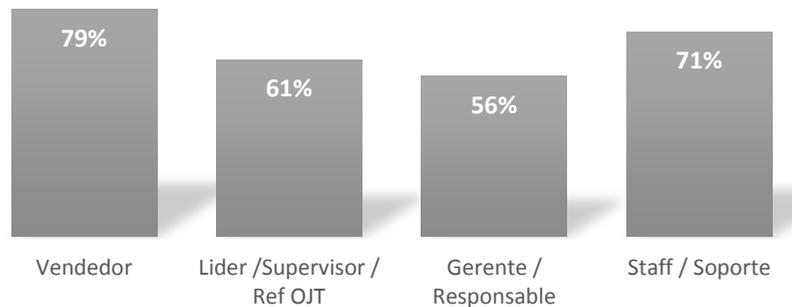


Figura 4 –Nivel de satisfacción por Áreas Anexion Contact Center³⁶

Motivos de no elección de la empresa ANEXION para trabajar. División por áreas

PUESTO	NO PORQUE	%
Vendedor	Remuneración	37,00
Lider/ Supervisor/ Referente OJT	Remuneración	33,0
Gerente/ Responsable	Ambiente Laboral	75,0
Staff/Soporte	Remuneración	30,0

Tabla 1 – Motivos de insatisfacción con Anexion Contact Center³⁷

En base a estos indicadores es innegable que el ambiente de trabajo repercute en los niveles más alto mientras que la retribución salarial ataca las áreas más bajas factores que fueron claramente evidenciados en la encuesta.

Por otra parte, la encuesta se solicitó señalar a los trabajadores los aspectos más importantes para ser felices en el ámbito laboral.

De acuerdo a la medición sobre la totalidad de la muestra, los factores más valorados y relevantes fueron la flexibilidad, el clima laboral, compañerismo y las expectativas de crecimiento dentro de la organización. Seguidos del trabajo en equipo salario con un 12% y, finalmente el respeto aparece con el 9%.

³⁶ Ver Anexo 1-Encuesta de Clima organizacional Anexion Contact Center.

³⁷ Ver Anexo 1-Encuesta de clima Organizacional Anexion Contact Center.

Ranking de motivos porque trabajar en Anexion - Líderes

Ranking	Categoría	Lider	%
1	Flexibilidad	6	19,35
2	Clima /ambiente laboral	5	16,13
3	Compañerismo	5	16,13
4	Crecimiento	5	16,13
5	Equipo / trabajo en equipo	4	12,90
6	Respeto	3	9,68
7	Alegria	3	9,68
8	Compromiso	2	6,45
9	Remuneracion	2	6,45
10	Seguridad en el trabajo	2	6,45
11	Buena predisposicion	2	6,45
12	Comodidad	1	3,23
13	Horario laboral	1	3,23
14	Trabajo en blanco	1	3,23
15	Estabilidad	1	3,23

Tabla 2 – Motivos valorados por el área líderes en Anexion Contact Center³⁸

Dentro de los mandos Gerenciales y mandos medios marcaron como lo bueno de trabajar en la compañía es el crecimiento interno de la organización aplico el 33,33% junto con el 22% de la flexibilidad para trabajar conjuntamente con el trabajo en equipo. Pero aparece un dato relevante el clima laboral o ambiente laboral marca el 11,11%, lo cual nos marca una alerta sumamente interesante de analizar

Ranking	Categoría	Gerente/Reponsable	%
1	Crecimiento	3	33,33
2	Flexibilidad	2	22,22
3	Equipo / trabajo en equipo	2	22,22
4	Clima /ambiente laboral	1	11,11
5	Estabilidad	1	11,11
6	Remuneracion	1	11,11
7	Aprendizaje y conocimiento	1	11,11
8	Sentido de pertenencia	1	11,11
9	Interes	1	11,11

Tabla 3 –Motivos valorados por gerentes en Anexion Contact Center³⁹

³⁸ Ver Anexo 1-Encuesta de clima Organizacional Anexion Contact Center.

³⁹ Ver Anexo 1 - Encuesta de clima Organizacional Anexion Contact Center.

Al indagar sobre algunas de las preguntas puntuales nos llamó la atención que el 36% de los mandos gerenciales entienden que su superior sesga la información que debería fluir normalmente marcando una deficiencia en la comunicación descendente o sesgo político de como se está trabajando.

MI SUPERIOR ME MANTIENE INFORMADO DE LOS TEMAS Y CAMBIOS IMPORTANTES

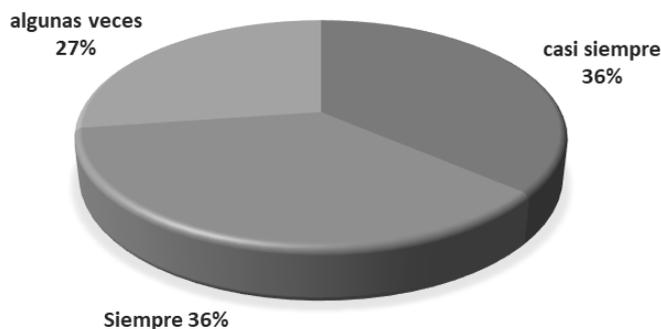


Figura 5 –Indicadores gestión de la información superiores A.C.C⁴⁰

Al ser consultados por la gestión de liderazgo indican que el 82% no ve en su superior un líder, apareciendo aquí un principal motor generador en el clima laboral negativo. Las fallas de comunicación y de liderazgo validan nuestras primeras apreciaciones en cuanto a la cultura organizacional centralizada y autoritaria que surge a partir de la formalización de la fusión

VEO EN MI SUPERIOR A UN LIDER

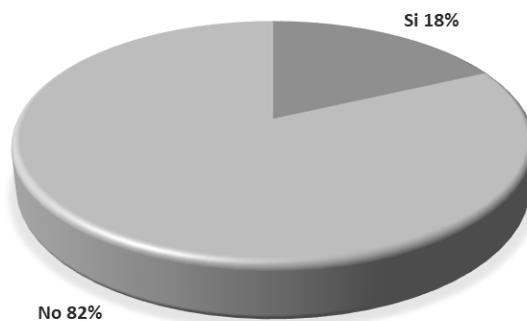


Figura 6 –Indicadores de la figura de Liderazgo mandos medios A.C.C⁴¹

⁴⁰ Ver Anexo 1-Encuesta de Clima organizacional Anexion Contact Center.

⁴¹ Ver Anexo 1-Encuesta de Clima organizacional Anexion Contact Center.

En cuanto al hacer referencia al impacto de lo emocional en el ambiente laboral solo el 9 % de los mandos medios y gerenciales junto con el 43% de los puestos operativos indicaron su conformidad sobre el ambiente de trabajo y sobre si la empresa es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.

Anexion contribuye a un buen ambiente de trabajo, a un lugar psicologica y emocionalmente saludable para trabajar

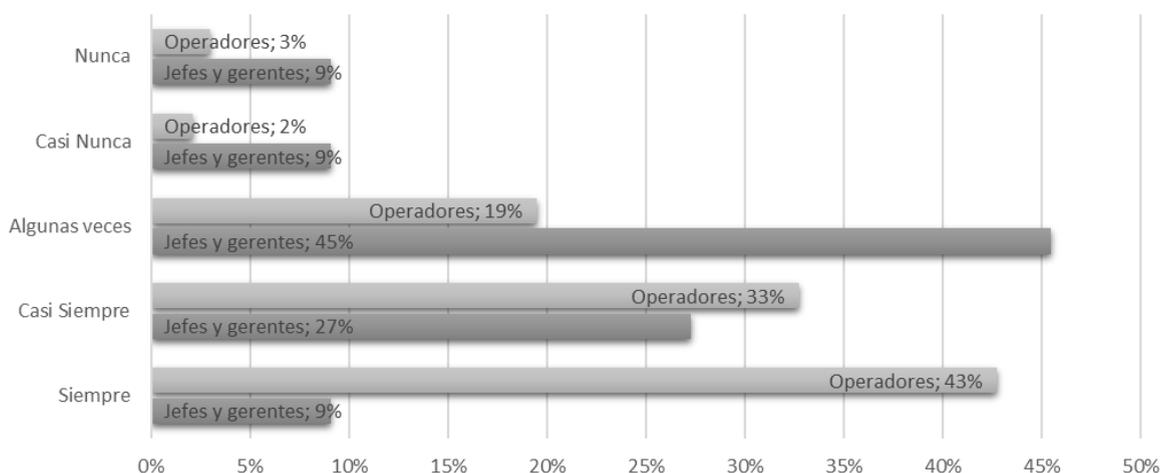


Figura 7 –Indicadores A.C.C es un Buen lugar de trabajo ⁴²

Si hacemos una evaluación crítica de la encuesta de clima, la misma nos invita a seguir indagando sobre los principales desvíos detectado: Comunicación, Liderazgo y clima laboral

Los principales factores con problemas dentro del índice Clima fueron: o Retribuciones, problemas de comunicación y en las interrelaciones que, con los meses, fueron perjudicando el clima general.

Los principales factores dentro del índice de liderazgo: La comunicación de la dirección con el primer tramo jerárquico es débil y no es asertiva, no hay disposición al diálogo ni a la escucha.

Cabe destacar que los resultados de los diagnósticos del clima laboral no fueron favorables, ya que el clima si bien no trasciende las esferas más bajas desde los mandos medios hacia arriba es muy marcado el descontento. Por lo tanto, al tener un panorama de los aspectos negativos que propician dicho ambiente decidimos avanzar

⁴² Ver Anexo 1-Encuesta de Clima organizacional Anexion Contact Center.

a través de una metodología que no permita una elevada fiabilidad y capacidad de discriminar entre diversos grados de acoso y, por consiguiente, la utilidad de la escala como indicador de la gravedad e intensidad del daño (cuestionario Cisneros)

Intervención a nivel grupal: (Cuestionario Cisneros)⁴³

Para el objeto de esta investigación se consideró a 10 sujetos dentro de los que se encuentran supervisores, jefes y/o gerentes. Para obtener resultados de la investigación se aplicó el Cuestionario Cisneros⁴⁴ sin tener en cuenta que los sujetos hayan sido víctima de algún tipo de violencia laboral. El Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales (CISNEROS)⁴⁵ utilizado en esta investigación ha sido elegido para aplicarlo sobre una muestra de 10 colaboradores pertenecientes a los segmentos de líderes, responsable y gerentes, quienes evidenciaron en la encuesta de clima mayor índice de insatisfacción laboral. El cuestionario compuesto por 43 ítems que objetivan y valoran 43 conductas de acoso laboral. El instrumento de escala Cisneros objetiva 43 conductas de acoso psicológico solicitando que la persona responda valorando por medio de una escala de 0 (nunca) a 6 (todos los días) el grado en que es afectada por cada una de las conductas de acoso. La forma de aplicación del instrumento es individual, sin límite de tiempo.

La conclusión de la escala de Cisneros se pudo realizar atendiendo a tres índices: El primero, el número total de estrategias de acoso (NEAP), es un simple recuento de las respuestas diferentes de cero, que informa el número total de estrategias de acoso sufridas. Esto significa que este índice indica la existencia de conductas de acoso dentro de la empresa. El segundo, el índice global de acoso psicológico (IGAP), igual a la suma de la puntuación en los ítems dividida del número de ítems, es un índice global del grado de acoso sufrido. Este índice ofrece la misma información que se obtendría de utilizar la puntuación total en el test (en una escala de 0 a 6). Esto quiere decir que el índice IGAP muestra la frecuencia, o cada cuanto tiempo sufren los acosados, una conducta inadecuada por parte de los acosadores. El tercero, el índice me-

⁴³ Ver Anexo 2

⁴⁴ <http://espectroautista.info/CISNEROS-es.html>

⁴⁵ Fidalgo, Á. M.; Piñuel, I.: La escala Cisneros como herramienta de valoración del

El índice de la intensidad de las estrategias de acoso (IMAP), es igual a la suma de la puntuación en los ítems dividida entre el valor del índice NEAP. Este índice indica la intensidad promedio de las estrategias de acoso sufridas.

En función de los cuestionarios relevados se determinó cuáles fueron las principales conductas de acoso, sufridas por los colaboradores de la empresa en estudio.

Conclusiones: Cuestionario CISNEROS



Figura 8- Conclusiones cuestionario CISNEROS ANEXION 2021

La presente grafica muestra que gran parte de los encuestados coinciden en que reciben mucha presión indebida para sacar adelante su trabajo.

Muchos se sienten menospreciado y consideran que lo privan de la información imprescindible y necesaria para hacer su trabajo. En cuanto al índice resultante los resultados fueron

- Índice NEAP 29
- Índice IGAP 2.09
- Índice IMAP 3

El NEAP indica el número total de acoso sufrido, esto significa que, de 43 preguntas, 29 son las más recurrentes.

En cuanto al índice de acoso psicológico IGAP muestra una puntuación de 2.09, este índice nos muestra la frecuencia o nivel de Mobbing que se está manifestando dentro de la empresa por lo que 2.09 muestra una frecuencia baja.

Finalmente, el índice IMAP presenta una intensidad promedio de las estrategias de acoso sufrido. Si comparamos cada una de las conductas de acoso comparadas con sus autores puede apreciarse que, el acosador en la mayoría de los casos son superiores o jefes inmediatos.

Todos estos resultados demuestran que existe acoso laboral dentro de la empresa, se presenta con poca frecuencia en cuanto a tiempo, pero con una mayor intensidad de abuso. Por otro lado, se logró determinar que el tipo de Mobbing que prepondera en Anexion Contact Center es el tipo vertical descendente o bossing (el grupo acosador se haya en una posición de poder superior a la de su víctima).

La violencia dentro de las relaciones de poder, muestran que los superiores abusan de su nivel presentando conductas como despotismo, abuso de autoridad, falta de ética, entre otros, que son prácticas negativas que afectan el trabajo de cualquier colaborador.

Intervención a nivel individual: Entrevistas semiestructuradas en investigación cualitativa

Ante la ausencia de un protocolo de actuación o código de ética, se elaboró un

proyecto⁴⁶ convocando a voluntarios para participar en el mismo invitando a la población activa a inscribirse mediante un formulario simple con 10 preguntas que nos daría el disparador de citar a nuestra muestra creando situaciones de conversación que faciliten la expresión natural de las percepciones de cada colaborador independientemente que haya experimentado situaciones de acoso.

Para objeto de nuestra investigación las entrevistas fueron realizadas a 60 colaboradores al azar, lo que equivale a un 10 % de la población, para que nos permita de primera mano evaluar las condiciones donde trabajan las personas implicadas, conocer sobre el marco en cuestión y realizar el análisis estadístico de la misma.

Todos los sujetos de la muestra participaron de forma voluntaria y confidencial en el desarrollo de este estudio, tratándose de protocolos de recogida de datos de carácter anónimo y con unas sencillas instrucciones a modo de introducción.

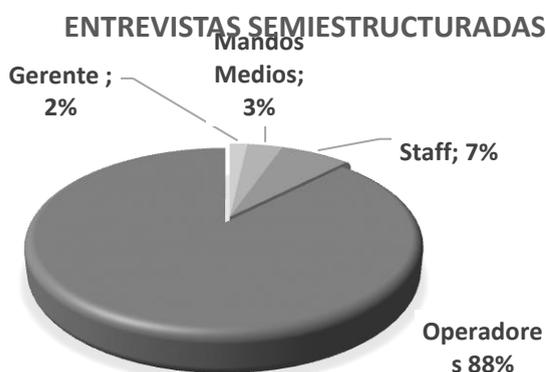


Figura 9. Estratos del muestreo Entrevistas Semi-dirigidas⁴⁷



⁴⁶ Anexo11

⁴⁷ Ver Anexo 3 –Cuestionario entrevistas semi-estructuradas

Figura 10 –Tipos de acoso .Muestreo 2021Anexion⁴⁸

Puede observarse que las conductas de acoso o disfunciones en la organización más evidentes a través de las muestras recolectadas son de acuerdo al orden de prevalencia

Mobbing y Abuso de poder.

Violencia psicológica

Acoso Sexual, este se presenta en una menor medida

Algunas de las señales que apuntan los entrevistados a que pueden estar sufriendo acoso psicológico en el trabajo o Mobbing son:

Criticas y/ reproches

Humillación

Menosprecio profesional o personal

Insinuación de tipo sexual

Amenazas verbales o gestos intimidatorios

Amenaza de despido

Restricción de comunicarse con otro superior

Privación de información imprescindible y necesaria para la tarea

Presión indebida de trabajo

Incitarme en todo momento a la renuncia

⁴⁸Tipos de Acoso. Muestreo

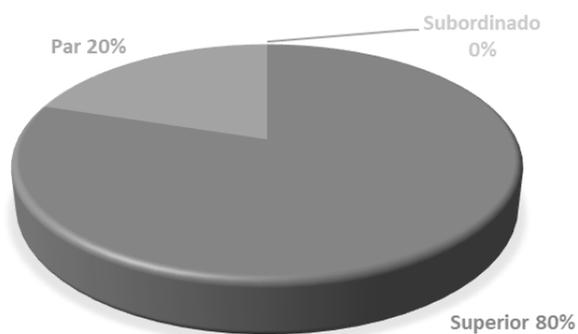
Aislamiento y/o vacío en cuanto al resto de mis compañeros

Agente estresor



Figura 11 –Tipos de agente estresor .Muestreo 2019 Anexion⁴⁹

ORIGEN DEL RIESGO



⁴⁹Tipos de agente estresor. Muestreo 2019. Anexion

Figura 12 –Tipos de origen de riesgo .Muestreo 2019 Anexion⁵⁰

En base a las entrevistas realizadas se analiza que la dotación consultada ha sido protagonista o a vivenciado situación de Mobbing laboral, y que la variable cultural facilitaría este tipo de situaciones

Como resultados existen algunas coincidencias entre ellos: las víctimas son mujeres, son agredidas por sus superiores directos.

Todos los índices manifiestos ponen en evidencias claros signos de comportamientos y actitudes dañinas existentes dentro del núcleo de la organización, normalmente repetida en el tiempo.

Por lo cual se consideró valioso presentar algunos casos de violencia en el ámbito de Anexion Contact Center

Estudios de casos. Observaciones más relevantes

Caso Sergio XX c/ Ángeles XX: Caso entre pares.

Octubre 2018, la organización transcurría dos meses desde la fusión de las 3 empresas. Ángeles- líder (ex Meditel), Sergio líder (ex Telenik)

Ángeles levanta una acusación contra Sergio y les comenta a sus compañeros de trabajo en contra de este último por un supuesto acoso donde este durante su jornada laboral en un pasillo le habría tocado la cola. Ángeles, por temor no se anima a denunciar a recursos humanos la situación

El rumor fue tan grande que llego a oídos de un jefe inmediato el cual da inter-

⁵⁰ Tipos de origen. Muestreo Figura 3 –Tipos de origen de riesgo .Muestreo 2019 Anexion

vención al departamento de recursos humanos

Si bien la empresa no contaba con un protocolo de actuación, se siguió un procedimiento de entrevistas a los intervinientes en pos de solucionar el conflicto entre las partes, cuyo resultante ante la falta de evidencias o indicio que ratifique los hechos la empresa toma la determinación de llegar a un cierre mutuo acuerdo para el cierre del contrato laboral

Caso Ángel XX c / Yanina XX Caso vertical descendente, insinuaciones a través de WhatsApp,

Ángel, líder (ex Loghinet) y Yanina, Operadora (Anexion)

Enero 2019, Yanina dependiente de Ángel hacia 4 meses que se encontraba trabajando bajo su estructura, luego de varias situaciones decide denunciar a Ángel por constantes acosos y bromas que rozan lo sexual

Entre las cosas descriptas en su denuncia menciona, los envíos constantes de SMS invitándola a tomar algo, durante su jornada de trabajo incitando a reuniones innecesarias o simplemente insinuaciones de índole sexual. La colaboradora decide denunciar ante el miedo al despido en Ministerio de trabajo quien da intervención a la empresa. Luego de entrevistas a ambas partes, Yanina toma la determinación de renunciar por miedo y/o represalias de Ángel.

La empresa no toma ningún tipo de decisión final contra el supervisor, decide enviarlo de vacaciones por 14 días para al su regreso tomar una determinación. Que hasta la fecha no se tomó.

Caso Gerencia c / Eugenia XX – Caso vertical descendente.

A principio de septiembre comenzaron los primeros indicios. Luego de la fusión, la cúpula más alta de la empresa estaba conformado por hombres y solo dos mujeres a cargo del área de Recursos Humanos. Los juegos de poder derivaron a situaciones tortuosas y las manipulaciones comenzaron a ser orden del día.

En los años que llevaba dentro nunca me había tocado trabajar de esta manera, como mano derecha de la Gerente de Recursos humanos y como jefa del área la lucha no dio tregua, ella manejaba la parte más importante de la empresa, el área financiera y la administración de los recursos. De un día para el otro nos pusieron en la mira co-

mo responsable del mal manejo de los recursos y malversación de la gestión financiera. Se pusieron en marcha una maquinaria demoledora como mecanismo de demostrar su poder a través de agresiones verbales, calumnias, ridiculizaciones en público hasta meterse con mi vida privada. El único objetivo que se perseguía era mi destitución del cargo y luego la posterior baja de la gerente para quedarse con la administración al 100 % de la empresa

El acoso psicológico era de tal magnitud hasta llegar a extremos imposibles de soportar, tenía una empresa en contra, me habían anulado mis funciones y solo cumplía un horario

Se dio intervención al directorio, careos y un circo ridiculizante abrumo toda nuestra gestión

Por primera vez me enfrentaba ante un caso de violencia laboral no como espectadora sino como protagonista, y lo peor de todo no sabía cómo salir adelante.

Me inundo la angustia, la depresión, el llanto permanente, la soledad, el sentirme” que habré hecho para merecer esto”, debí enfrentarme al aislamiento total de la empresa, el miedo a hablar de los testigos, a un ambiente totalmente toxico para mi salud mental.

Mi psiquiatra me diagnostico Trastorno Depresivo Mayor derivado del estrés laboral, como profesional de Recursos Humanos era la primera vez que me enfrentaba ante una decisión muy difícil:

Cuidar mi salud tomando el descanso del facultativo

Afrontar la situación y enfrentarme a tan difícil situación de todos mis adversarios tratado de cambiar la jugada en este juego de ajedrez donde las conductas se tendían a intensificar y cada vez crecía más las humillaciones para eliminar mi autonomía y discrepar sistemáticamente todas las decisiones que pasaban por el área

Fueron meses agobiantes, mi cuadro clínico no mejoraba sumado al ambiente toxico reinante. La lucha de poder había convertido el vínculo laboral en una relación tortuosa, persecuciones sin ningún tipo de fin, desprestigio y el sentimiento de estar marginada en una oficina derivó a la irritabilidad, vergüenza, pérdida de peso, degradación psicológica y física sin querer continuar ni un minuto más en la empresa.

El sentimiento de soledad invadió mi persona, el insomnio constante en la noche

y la imposibilidad de renuncia ante un circo que habían tejido en mi persona con un sometimiento tal hasta la desacreditación ante superiores y subordinados, negándoles cualquier tipo de contacto conmigo hasta invadiendo mi vida privada con correos electrónicos enviados a todos los colaboradores de la compañía. Por miedo al desempleo preferí callar antes distintas situaciones.

La pandemia, la virtualidad y el distanciamiento social llevo a que las relaciones se calmaran tiñendo de un paño frio la situación.”

Caso Marcos XX c / operadora XX: Caso vertical descendente, insinuaciones, diciembre 2019, Caso vertical descendente, invitaciones y chiste o bromas que rozan lo sexual a través de WhatsApp. Marcos-Líder comenzó de manera incesante a mandar invitaciones a su operadora a cargo la cual decide no denunciarlo por temor a ser despedida. El caso no llega a darse a conocer, solo sale a la luz porque decide comentarlo a otra supervisora amiga que lo transmite

Caso Directorio c / operadora XX: enero 2019 Caso vertical descendente, con el agravante que uno de los partícipes pertenece a alta dirección. En la denuncia realizada por la operadora a recursos humanos manifiesta haber subido al ascensor sola con unos de los directores de la empresa y que en el trayecto el intenta besarla.

A raíz de la situación se convocó a reunión de directorio para tratar el caso sin ninguna determinación hacia la empleada ni hacia el socio

Caso Federico XX c/ Operadora XX⁵¹: Si bien este caso no sucedió en el ámbito de Anexion Contact Center , fue un caso relevante ya que uno de sus involucrado pertenecía a una de las empresas que formo parte de la fusión y fue materia de discusión al momento de la unificación de la empresa (Loghinet) . El directorio decide tomarlo y delimitarle las Funciones. Federico se desempeñaba antes como supervisor cuando unas de sus dependientes denuncia haber sufrido situaciones de acoso laboral o “Mobbing” cuando trabajaba en otro Call center. Quedó con secuelas físicas y psicológicas. El juzgado actuante determinó que su supervisor sentía placer en el maltrato que le dispensaba. Actualmente Federico presta servicios en el área de calidad y entrenamiento, antecedente que le ha llevado a perder varios ascensos. En esta nueva etapa se le limitaron las actividades intentando preservar la fuente de trabajo sin exponer ni al ni a terceros a situaciones indeseadas. Si bien se postuló a varias vacantes relacionados con su cargo de líder, las evaluaciones dieron que no se encontraba apto

⁵¹<https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/va-juicio-un-caso-de-acoso-laboral-en-cordoba>

para asumir puestos en donde tuviera que liderar bajo presión

En agosto pasado, el a fiscal imputó penalmente a Federico supervisor directo de la víctima querellante por “lesiones graves agravadas por placer”. Y al dueño de la firma por no haber hecho cesar el maltrato.

En menos de 3 años de fusión la empresa se presentaba ante un caso heredado y 5 casos autóctonos de la organización.

En virtud de mi experiencia vivida dentro de la empresa y de los casos relevados, todas estas y muchas otras situaciones se caracterizan por prácticas nocivas de gestión mediante el fomento de un ambiente propicio para el abuso consentido de poder, las humillaciones, los insultos, las descalificaciones, permitiendo la difusión de una cultura de acoso por lo cual es sumamente importante reconocer las características del problema y luego comenzar a resolverlo.

Para ello mi primera colaboración con Anexion Contact center fue encaminada a ofrecer recomendaciones prácticas para proteger a la víctima y colaborar en todo lo posible a su recuperación

Recomendación

El escenario actual obliga a las empresas a adoptar medidas específicas, establecer protocolos y acciones de formación para evitar el acoso por razón de sexo o género. Ante ello y a fin de poder considerar una intervención, es que reconocemos la ausencia de un código de ética, protocolos y reglamento que nos permitan un marco de resguardo sobre el cual desarrollar las posibles acciones.

En una primera instancia dentro de las recomendaciones planteadas es la creación de un Reglamento Interno que fije pautas claras, obligaciones y derechos sobre los cuales se deben regir las conductas interpersonales de quienes allí se desempeñan.

Y en éste sentido, abordar las denuncias, como cualquier otra situación que implique una vulneración de los demás, es muy complejo porque no se cuenta con parámetros predefinidos internamente.

En el marco de este contexto es imprescindible crear espacios de comunicación, sensibilización y diálogo sobre la garantía de los derechos humanos en los colaboradores de Anexion Contact Center

Como último abordaje la creación de un código de ética que sea acordado por

los directivos de la empresa y conocido por todos y cada uno de sus empleados, el cual permitirá no sólo mejorar el clima laboral ya que todos conocerán los valores que identifican a la empresa, confiriendo identidad corporativa, sino que sabrán qué hacer ante algunos comportamientos que en la actualidad no pueden denunciar o solicitar ayuda.

Con base a las pautas establecidas para el desarrollo de la investigación, se de la importancia de considerar la creación de una cultura de prevención y acción basada en **Prevención del riesgo, prevención del daño y palear los efectos nocivos del mismo**

Dentro de las acciones estratégicas en cuanto a la Prevención del riesgo se incluye:

Desarrollo del Código de Ética de Anexion Contact Center ⁵² :

Los Códigos de ética en las organizaciones nos permiten definir y declarar públicamente cuáles son los Principios éticos que rigen internamente al comportamiento de las personas, como ideales de conducta y al mismo tiempo los Valores que serán considerados como destacados para orientar dichos principios. Luego de haber establecido un Código de ética, será posible crear protocolos para que cualquier agente de la empresa que vivencie o sea testigo de una acción que atente contra dichos valores, pueda denunciarlos y tener la certeza que será escuchado y su presentación tendrá el tratamiento adecuado.

El código de ética enmarcara la actuación de los colaboradores y orientara a sus directivos a actuar con imparcialidad, esto hará que todos los participantes se ordenen bajo los mismos principios generando lealtad y cooperación de los colaboradores hacia la empresa. En el mismo indicaremos los mecanismos para reportar cualquier violación, conducta o práctica que no se apegue a las elevadas expectativas de la Compañía respecto a una conducta ética personal

Definición del comité de ética, integración y funciones⁵³

⁵² Anexo IIII

El Comité de Ética es el organismo que vigila el cumplimiento del Código de **Ética** dentro de una organización, da seguimiento a los casos y establece las sanciones a las faltas en contra del Código siendo de vital importancia para el devenir de la compañía.

El comité estará vinculado con la promoción de la cultura ética puertas adentro.

- Gestión de desviaciones
- Evaluar conflictos y controversias
- Sancionar en base a planes de acción tipificados

A demás de lo detallado deberá aclimatar positivamente la percepción de los grupos de interés de la compañía

La reputación es el mejor activo que una compañía puede adquirir por lo cual debemos implementar un modelo de gestión de lo intangible cuyo foco principal sea “nuestro recurso”

Dentro de las recomendaciones en cuanto a su creación el mismo:

- Debe estar constituido por personas que representen todas las áreas de Anexion Contact Center.
- Desarrollar procedimientos para fomentar la transformación de la voluntad de todos los miembros de la empresa, elaborando protocolos para fomentar casos concretos
- La función debe ser consultiva. tratando de afrontar los problemas éticos a través del consenso a través del dialogo en condiciones de igualdad, (Aconsejar, pero no obligar)

Creación del Reglamento interno de Anexion Contact Center ⁵⁴

A través del reglamento interno podremos regular las relaciones internas pudiendo gestionar la cultura organizacional e indicar el poder de dirección de Anexion Contact Center

⁵³ Anexo V

⁵⁴ Anexo VI

Regulando las diversas aristas presentes en el desempeño de funciones, estableciendo procedimientos a seguir, parámetros a considerar, prohibiciones aplicables y sanciones.

De esta manera también nos permitirá suprimir o reducir significativamente las incertidumbres que pueden generarse en el desenvolvimiento de las relaciones laborales.

Diseño de un **Protocolo**⁵⁵ de denuncia por situaciones de acoso laboral, moral y sexual

Es decisivo establecer una línea de actuación que permita detectar este tipo de conductas, que en la gran mayoría de los casos no sabemos que está ocurriendo en la empresa.

Por lo cual es necesario dar cauce a las denuncias o reclamos que puedan formular aquellos que han sido objeto del mismo, evitando así la aparición o reiteración de actos indebidos que pueden ser perjudiciales para la salud psicosocial en el trabajo.

Creación de un canal de denuncias (0800 - correo electrónico)⁵⁶

Este mecanismo facilitará la comunicación entre los empleados y la dirección evitando que los colaboradores implicados deban enfrentarse de manera personal o pasar por una situación tensa. El tema del anonimato está sobrevalorado, pero para evitar las falsas denuncias una de las propuestas es que el canal prevalezca la identificación del denunciante, para que permita realizar las investigaciones internas.

Dejando plasmado que todos los datos y denuncias serán tratados con confidencialidad y que no haya una manipulación con la información recibida

Este mecanismo será el primer canal de transparencia por lo cual es imprescindible que, junto a la creación del código de ética, el protocolo y el plan de formación a los colaboradores surta un efecto el canal de denuncias

⁵⁵ Anexo VII

⁵⁶ Anexo VIII

Buzón de sugerencias⁵⁷ para los empleados,

Una de las ventajas de este tipo de herramientas es que los interesados pueden aportar sus ideas de forma confidencial donde podrán expresar sus disconformidades, inquietudes y sugerencias. Dentro de las recomendaciones es realizar un seguimiento de todos los aportes que lleguen por esta canal de comunicación

Dentro de las acciones estratégicas en cuanto a la Prevención daño se incluye:

Formación in Company⁵⁸

Capacitación: Código de conducta y ética para empleados

Por medio de la capacitación brindaremos ayuda para que los colaboradores puedan reconocer disyuntivas morales y estar atentos a las implicaciones éticas de sus acciones. Es sumamente importante que la organización capacite sobre el código de ética y de su importancia desde el inicio de la relación laboral ya que aportan un sentido de dirección a sus integrantes

Curso de inteligencia emocional

Curso destinado a desarrollar capacidades para la resolución de conflictos, el control de las emociones en la toma de decisiones, la mejora del rendimiento personal, y el establecimiento de relaciones positivas y enriquecedoras, el cual permita paliar el impacto negativo, informar y sensibilizar a los empleados sobre el acoso laboral y ayudarlos a desarrollar recursos psicológicos que le permitan aumentar su resistencia al estrés.

Dentro de las acciones estratégicas en cuanto a la limitación del daño se incluye:

Asesoramiento psicológico a los trabajadores afectados, brindando contención, esclarecimiento y contención.

En cuanto a la planificación presupuestaria se detalla a continuación:

1. Entrevista con los Directivos de la empresa a fin de conocer la misión y visión que cada uno posee, los valores que consideran pueden identificarlos y que deben ser

⁵⁷ Anexo IX

⁵⁸ Anexo X

los que se implementen para todo el personal dentro del ámbito laboral.

2. Presentación y fundamentación de Principios y valores para aprobación de Directivos.

3. Definición del Comité de ética, integración y funciones.

4. Desarrollo del Código de Ética de Anexion Contact Center

5. Aprobación del Código

Presupuesto: \$55.000

6. Diseño y evaluación por parte de Anexion Contact Center del protocolo de denuncia por situaciones de acoso laboral, moral y sexual. Para el protocolo se deberá mantener reuniones con el personal para definir la creación de un canal anónimo de denuncias (0800 - correo electrónico).

Presupuesto: \$35.000

7. Capacitación sobre el código y protocolo etc.

8. Asesoramiento en casos de denuncias (entrevistas a denunciante, testigos, denunciado, etc. + dictamen para la valoración del comité ético de la empresa)

Presupuesto: \$ 25.000

Como puede observarse esta planificación fue segmentada en 3 etapas de acuerdo al diagrama de Gantt con las prioridades definidas y las acciones estratégicas reflejadas en el presupuesto, para dotar de viabilidad a las iniciativas que se espera desarrollar en los próximos 4 meses, lo que permitiría iniciar el calendario 2022 con un nuevo código de ética y protocolo de actuación en Anexion Contact Center

ANEXION CONTACT CENTER

PROYECTO IMPLEMENTACION CODIGO DE ETICA Y PROTOCOLO DE ACTUACION



Figura 13- Proyecto implementación código ética y protocolo de actuación.

Conclusión

La importancia creciente de la problemática de acoso laboral es una realidad que ataca a todas las empresas en mayor o menor grado, la cual se manifiesta en diferentes formas de maltrato, muchas veces se relaciona con la utilización abusiva de poder que restringen la esfera de la libertad de los colaboradores, lo cual supone un firme recordatorio de instaurar medidas de prevención por parte de los empresarios.

Las empresas han de tomar en consideración no sólo la obtención del máximo beneficio económico, se debe perseguir, además, el bienestar de los trabajadores, porque a su vez éste repercutirá directamente en el fin primordial de aquellas. Se trata de desarrollar estrategias y técnicas preventivas adecuadas a las características de estos riesgos emergentes. Se pretende con ello posibilitar la detección precoz de estos tipos de riesgos y proponer una estrategia de intervención que mejore las condiciones de trabajo desde la concepción integral de la salud hoy dominante.

El problema preventivo que genera el riesgo de acoso laboral no es sólo una cuestión técnica, sino que es también, y, sobre todo, un problema "político", esto es, de política de empresa, por tanto, requiere, conforme la adopción de una amplia gama de medidas organizativas que, definidas por la empresa, incumbe aplicar efectivamente a cualquier persona que tenga una responsabilidad en el proceso de toma de decisiones respecto a la gestión de personal.

Prevenir antes de que sucedan las cosas, actuar para que no sucedan, en definitiva, diseñar entornos organizacionales no "tóxicos". Y, en un momento temporal posterior, plantearse qué hacer cuando ya se ha producido la situación de acoso.

En el caso de Anexion Contact Center los factores culturales de cada empresa al momento de la fusión cultivaron el ambiente propicio por las diferencias marcadas de cada una, con un proceso de integración lento, resistencia al cambio, miedo originado por la incertidumbre, amenaza a las relaciones sociales entre empleados que finalmente a la larga lograron adaptarse.

Si bien estas son todas variables que amenazan la gestión de una fusión vemos que una situación sensible de ocurrir es el choque de culturas entre las compañías involucradas y la confrontación tanto en la relación humana como en los procesos y procedimientos.

En el estudio del caso en cuestión quedan evidenciadas que estas diferencias fueron promotoras de situaciones de violencia laboral que se vieron acrecentados por la falta de regulación o formas de proceder ante estas situaciones. La cultura hace al todo de la organización comprendiendo todos los aspectos de la misma desde los procesos, sus procedimientos y formas de trabajar etc. Este desequilibrio origino una desconfianza natural que condujo a temas morales difícil de afrontar por falta de un plan y/o proceso definido ante situaciones de conflicto.

En estos casos es imprescindible tomar una decisión pronto para que no vuelvan a aparecer o morigerar el daño

En la industria de los Call center se construyen verdadero apartheid, que estereotipan los que son productivos y los que, de acuerdo con la lógica impuesta, no producen nada.

Muchas son las personas en nuestro país que se encuentran empleadas en los centros de comunicaciones, precisamente por ello, es importante que todos los trabajadores conozcan los riesgos presentes en la actividad.

En este caso, la verdad y la realidad se impone por medio de una clase que domina y perpetúa la cultura de la organización. Tenemos que demostrar todo el tiempo un compromiso exclusivo para elevar los niveles de calidad y productividad. En muchas situaciones, lo que realmente importa son los números. La competencia individual es destructiva, donde la victoria de uno significa la derrota de otro pasa a ser mirada como lo aceptado para aumentar el poder, lo que crea un terreno fértil para la proliferación de psicópatas organizacionales.

Muchas víctimas nos preguntamos si no habría sido mejor ceder ante las amenazas, coacciones, o extorsiones a lo mejor así el maltrato habría parado. Mi experiencia me permite afirmar que ceder ante el maltrato no frena la situación, sino que más frecuentemente genera una sensación de impunidad y autoconfianza en los acosadores que les lleva a seguir hostigando con mayor insistencia.

Reconocernos como víctima de una situación perversa e injusta genera tristeza de reconocer esta realidad, pero sólo desde una actitud consciente se puede ser capaz

de comenzar a defenderse con efectividad.

Salir en soledad del acoso es difícil. Cuando todo el entorno se posiciona contra uno o los testigos miran a otro lado ante el acoso

Cuando una víctima se inestabiliza emocionalmente es muy difícil que sus intentos de defensa surtan efecto.

Es por esto que todas las recomendaciones planteadas están destinadas a minimizar el impacto de estas situaciones de violencia laboral y se enfocan en la prevención del riesgo , la morigeración del daño y lo más importante concientizar a los empleados sobre el origen , y consecuencias de la violencia laboral en Anexion Contact implementando políticas que tiendan a proteger a la víctima de represalias como así también es importante capacitar a las personas encargadas de recibir las quejas y llevar a cabo investigaciones sólidas para evitar riesgos tanto para la supuesta víctima como para la empresa.

Bibliografía

- Referencias Adams, A. (1998): *Bullying at work*. Londres: Virgo Pres.
- Appelberg, K., Romanov, K., Honkasalo, M.L., y Koskenvuo, M. (1991). Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees. *Social Science Medicine*, 32, 1051-1056.
- Ausfelder, T. (2002). *Mobbing. El acoso laboral en el trabajo. Prevención, síntomas y soluciones*. Barcelona: Océano.
- Babiak, P. (1995). When psychopaths go to work: A case study of an industrial psychopath. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 171- 188.
- Becker. M. (1993). *Mobbing-ein neues Syndrom (Mobbing-a new syndrome)*. *Spektrum der Psychiatrie und Nervenheilkunde*, 22, 108-110.
- Becker, M. (1993). *Die stationäre Behandlung psychisch und psychosomatisch erkrankter Menschen aufgrund von Arbeitsplatzbelastungen (The clinical treatment of psychosomatic ill people due to workplace stress)*. *Spektrum der Psychiatrie und Nervenheilkunde*, 3, 108-110.
- Björkqvist, K., Österman, K., y Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Burgess, H. (1999): *Encyclopedia of Conflict Resolution*. Santa Barbara: ABC-CLIO.
- Burton, J. (1990): *Conflict: Resolution and Prevention*. Londres: Macmillan.
- Carrero, C. (2001): *El régimen jurídico sancionador en prevención de riesgos laborales*. Madrid: La Ley.
- Damasio, A. (2005). Hay algo en el cerebro humano que nos predispone a la violencia. Publicación en el Periódico ABC del 23 de octubre de 2005. De la Villa, E. (2004). La ineficacia de las obligaciones <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.7440/res18.2004.10>
- <https://www.argentina.gob.ar/recibir-asesoramiento-sobre-violencia-laboral-y-denunciarla-oficina-de-violencia-laboral>



Anexos

Anexo I: Encuesta de Clima organizacional

Preguntas	OPERADORES									
	2020/2021					2019				
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1- Mi Líder/Superior me mantiene informado acerca de temas y cambios importantes	81%	13%	4%	1%	0%	76%	7%	1%	14%	2%
2- Mi Líder/Superior me comunica claramente sus expectativas.	82%	12%	5%	1%	0%	81%	5%	0%	14%	1%
3- Veo en mi Superior a un líder.	70%	16%	9%	3%	2%	67%	9%	2%	20%	2%
4- Mi Líder/Superior hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas.	72%	17%	9%	1%	1%	63%	9%	1%	26%	1%
5- Mi Líder/Superior tiene una visión clara de hacia dónde va la organización y cómo lograrlo.	72%	17%	9%	1%	1%	68%	8%	0%	23%	1%
6- Mi Líder/Superior es coherente entre lo que dice y lo que hace.	68%	20%	8%	2%	1%	69%	8%	2%	19%	1%
7- Mi Líder/Superior me apoya cuando me encuentro en dificultades.	79%	12%	6%	2%	1%	74%	7%	0%	17%	2%
8- Recibo un buen trato por parte de Mi Líder/Superior	85%	10%	4%	0%	0%					
9- Consideras que tu Líder/Supervisor hace un buen manejo de la presión	63%	23%	10%	1%	2%					
10- ¿Te sentiste acompañado/escuchado por tu líder, en este cambio del 2020?	73%	15%	8%	2%	3%					
19- ¿Te afectó o afecta el distanciamiento social y el no poder ver a tus compañeros como lo hacías normalmente antes de la cuarentena?	7%	6%	34%	16%	37%					
22- Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.	32%	26%	28%	9%	5%	34%	24%	8%	22%	12%
23- Recibo capacitación y seguimiento por parte de Mi Líder/Superior	52%	27%	17%	3%	1%					
24- Los Líderes/Superiores incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.	50%	28%	16%	3%	3%	46%	19%	2%	29%	5%
25- En Anexion el personal recibe un pago adecuado de "incentivo/premio" por su trabajo	30%	27%	30%	8%	5%	32%	22%	13%	21%	12%
26- Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	70%	23%	6%	1%	0%	49%	16%	0%	32%	2%
27- Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.	66%	23%	9%	0%	1%	72%	6%	1%	20%	1%
28- Anexion contribuye a un buen ambiente de trabajo, y a un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.	43%	33%	19%	2%	3%	41%	15%	4%	34%	5%
29- Consideras que el puesto que desempeñas exige mucha presión.	35%	23%	35%	4%	2%					



Preguntas

30- ¿Estás de acuerdo con el objetivo de horas?

31- Se cuida el ambiente de trabajo

32- Puedo tomarme tiempo libre para resolver mis asuntos personales cuando lo necesito

33- Aquí tenemos beneficios especiales y únicos.

34- Se respetan los horarios de las reuniones.

35- En las reuniones de trabajo hay espacios para la espontaneidad y la creatividad.

36- Hay apertura para la escucha por parte de la Dirección.

37- Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial. (no remunerado)

38- Los Líderes/Superiores evitan el favoritismo.

39- Conozco los objetivos de mi área.

40- Estoy comprometido/a con el resultado de dichos objetivos.

41- Siento que mi participación aporta valor en Anexion.

42- Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.

43- ¿Estas motivado/a y te gusta el trabajo que desarrollas?

44- Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo en Anexion

45- Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.

46- En Anexion celebramos acontecimientos especiales.

47- En Anexion las personas se preocupan por los demás.



Preguntas	OPERADORES									
	2020/2021					2019				
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
48- Anexion es un lugar amigable para trabajar.	56%	31%	10%	1%	2%	54%	14%	0%	29%	3%
49- Cuando una persona ingresa a Anexion se la hace sentir bienvenida.	69%	22%	8%	1%	0%	59%	13%	1%	24%	3%
50- En Anexion hay un sentimiento de "familia" o de "equipo".	44%	34%	18%	2%	2%	41%	20%	4%	30%	5%
51- Puedo contar con la colaboración de los demás	58%	29%	11%	1%	0%	49%	15%	0%	33%	3%
52- Se fomenta el trabajo en equipo?	69%	21%	8%	1%	1%	62%	12%	2%	20%	4%
53- Recibo la ayuda que necesito del área de Recursos humanos.	63%	22%	10%	3%	1%	62%	10%	1%	24%	3%
54- Recibo la ayuda que necesito del área de Calidad.	47%	30%	17%	4%	2%	62%	10%	1%	25%	2%
55- Recibo la ayuda que necesito del área de Entrenamiento.	49%	24%	19%	6%	2%	45%	18%	8%	21%	9%
56- Recibo la ayuda que necesito del área de Operaciones.	52%	28%	15%	3%	2%	47%	16%	4%	29%	3%
57- Recibo la ayuda que necesito del área de Tesorería.	47%	22%	16%	6%	9%	46%	15%	9%	24%	6%
58- Recibo la ayuda que necesito del área de GDI (Gestión de la Información).	46%	23%	17%	7%	7%	43%	17%	7%	29%	5%
59- Indicá en qué medida crees que se viven los valores de ANEXION en el día a día laboral- (1 como mínimo y 5 como máximo)	1	2	3	4	5					
Flexibilidad	3%	7%	20%	25%	45%					
Compromiso	3%	4%	16%	26%	51%					
Pasión	3%	11%	20%	27%	39%					
Alegría	4%	9%	18%	29%	41%					
Honestidad	6%	10%	20%	23%	41%					
Trabajo en equipo	2%	4%	16%	26%	52%					
Proactividad	2%	6%	17%	26%	49%					
Respeto	3%	4%	12%	21%	61%					



Preguntas home office

12- ¿Cómo consideras que es la comunicación dentro de tu equipo?

13- A partir de que iniciamos HomeOffice o Teletrabajo, ¿Cómo ha sido la comunicación?

14- ¿Cada cuánto te comunicas con tu equipo de trabajo?

15- ¿Cómo te mantienes en contacto con tu equipo de trabajo?

16- ¿Tienes contacto con otras personas que no son parte de tu equipo?

17- ¿Cuáles son los retos que has enfrentado al trabajar desde casa?

18- ¿Cómo puede ayudarte tu Líder Directo?

20- Podría usted puntuar del 1 al 5 su adaptación a la modalidad de Homeoffice o Teletrabajo (1 es la calificación más baja y 5 la calificación más alta).

21- a- Llegado el momento, ¿te gustaría regresar a tu sitio de trabajo?

Preguntas

60- ¿Qué tan probable es que recomiendes a la empresa con tus amigos o colegas (1 es 4 detractores)

61- Escribe en 3 palabras lo bueno que tiene trabajar en Anexion

62- Escribe en 3 palabras cosas que deberíamos mejorar en Anexion

63- "Teniendo en cuenta todo, yo diría que este es un excelente lugar para trabajar"



Preguntas	GERENTE / RESPONSABLE									
	2020/2021					2019				
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1- Mi Líder/Superior me mantiene informado acerca de temas y cambios importantes	36%	36%	27%	0%	0%	67%	0%	0%	33%	0%
2- Mi Líder/Superior me comunica claramente sus expectativas.	27%	27%	36%	0%	9%	44%	0%	0%	56%	0%
3- Veo en mi Superior a un líder.	18%	27%	45%	0%	9%	67%	0%	0%	33%	0%
4- Mi Líder/Superior hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas.	36%	36%	18%	0%	9%	56%	11%	0%	33%	0%
5- Mi Líder/Superior tiene una visión clara de hacia dónde va la organización y cómo lograrlo.	18%	45%	36%	0%	0%	78%	11%	0%	11%	0%
6- Mi Líder/Superior es coherente entre lo que dice y lo que hace.	18%	27%	45%	0%	9%	22%	11%	0%	67%	0%
7- Mi Líder/Superior me apoya cuando me encuentro en dificultades.	45%	18%	18%	9%	9%	78%	0%	0%	22%	0%
8- Recibo un buen trato por parte de Mi Líder/Superior	45%	27%	27%	0%	0%					
9- Consideras que tu Líder/Supervisor hace un buen manejo de la presión	0%	55%	27%	18%	0%					
10- ¿Te sentiste acompañado/escuchado por tu líder, en este cambio del 2020?	27%	36%	27%	9%	0%					
19- ¿Te afectó o afecta el distanciamiento social y el no poder ver a tus compañeros como lo hacías normalmente antes de la cuarentena?	0%	0%	45%	18%	36%					
22- Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.	9%	9%	55%	27%	0%	0%	33%	0%	0%	67%
23- Recibo capacitación y seguimiento por parte de Mi Líder/Superior	9%	27%	36%	18%	9%					
24- Los Líderes/Superiores incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.	9%	18%	45%	18%	9%	22%	33%	0%	44%	0%
25- En Anexion el personal recibe un pago adecuado de "incentivo/premio" por su trabajo	27%	27%	27%	18%	0%	11%	56%	0%	22%	11%
26- Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	55%	27%	18%	0%	0%	11%	22%	0%	67%	0%
27- Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.	55%	27%	18%	0%	0%	22%	11%	0%	67%	0%
28- Anexion contribuye a un buen ambiente de trabajo, y a un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.	9%	27%	45%	9%	9%	22%	44%	0%	33%	0%
29- Consideras que el puesto que desempeñas exige mucha presión.	36%	27%	36%	0%	0%					



Preguntas	GERENTE / RESPONSABLE									
	2020/2021					2019				
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
30- ¿Estás de acuerdo con el objetivo de horas?	82%	9%	0%	0%	9%					
31- Se cuida el ambiente de trabajo	27%	18%	55%	0%	0%	11%	44%	0%	44%	0%
32- Puedo tomarme tiempo libre para resolver mis asuntos personales cuando lo necesito.	73%	27%	0%	0%	0%	78%	0%	0%	22%	0%
33- Aquí tenemos beneficios especiales y únicos.	0%	45%	27%	18%	9%	0%	67%	0%	11%	22%
34- Se respetan los horarios de las reuniones.	9%	27%	36%	27%	0%	0%	44%	0%	56%	0%
35- En las reuniones de trabajo hay espacios para la espontaneidad y la creatividad.	27%	45%	27%	0%	0%	22%	56%	0%	22%	0%
36- Hay apertura para la escucha por parte de la Dirección.	0%	64%	18%	9%	9%	22%	33%	0%	44%	0%
37- Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial. (no remunerativo)	18%	18%	55%	9%	0%	22%	67%	0%	11%	0%
38- Los Líderes/Superiores evitan el favoritismo.	18%	27%	45%	9%	0%	11%	11%	0%	78%	0%
39- Conozco los objetivos de mi área.	73%	18%	9%	0%	0%	78%	0%	0%	22%	0%
40- Estoy comprometido/a con el resultado de dichos objetivos.	82%	9%	9%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%
41- Siento que mi participación aporta valor en Anexion.	36%	45%	9%	0%	9%	67%	0%	0%	33%	0%
42- Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.	82%	18%	0%	0%	0%	78%	0%	0%	22%	0%
43- ¿Estas motivado/a y te gusta el trabajo que desarrollas?	55%	36%	0%	0%	9%					
44- Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo en Anexion	45%	36%	9%	0%	9%	67%	22%	0%	11%	0%
39- Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	36%	36%	18%	0%	9%	56%	0%	0%	44%	0%
46- En Anexion celebramos acontecimientos especiales.	27%	64%	9%	0%	0%	44%	33%	0%	22%	0%
47- En Anexion las personas se preocupan por los demás.	9%	64%	18%	9%	0%	22%	67%	0%	11%	0%



Preguntas	GERENTE / RESPONSABLE									
	2020/2021					2019				
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
48- Anexion es un lugar amigable para trabajar.	27%	45%	18%	0%	9%	11%	33%	0%	56%	0%
49- Cuando una persona ingresa a Anexion se la hace sentir bienvenida.	36%	64%	0%	0%	0%	22%	33%	0%	44%	0%
50- En Anexion hay un sentimiento de "familia" o de "equipo".	0%	36%	45%	18%	0%	0%	67%	0%	22%	11%
51- Puedo contar con la colaboración de los demás	27%	36%	27%	9%	0%	0%	22%	0%	78%	0%
52- Se fomenta el trabajo en equipo?	18%	27%	45%	9%	0%	0%	22%	0%	78%	0%
53- Recibo la ayuda que necesito del área de Recursos humanos.	45%	55%	0%	0%	0%	33%	11%	0%	56%	0%
54- Recibo la ayuda que necesito del área de Calidad.	55%	45%	0%	0%	0%	33%	11%	0%	56%	0%
55- Recibo la ayuda que necesito del área de Entrenamiento.	64%	36%	0%	0%	0%	44%	0%	0%	44%	11%
56- Recibo la ayuda que necesito del área de Operaciones.	45%	36%	9%	9%	0%	56%	0%	0%	44%	0%
57- Recibo la ayuda que necesito del área de Tesorería.	82%	18%	0%	0%	0%	44%	0%	0%	56%	0%
58- Recibo la ayuda que necesito del área de GDI (Gestión de la Información).	64%	27%	9%	0%	0%	56%	0%	0%	44%	0%
59- Indicá en qué medida crees que se viven los valores de ANEXION en el día a día laboral- (1 como mínimo y 5 como máximo)	1	2	3	4	5					
Flexibilidad	0%	0%	0%	55%	45%					
Compromiso	0%	18%	27%	36%	18%					
Pasión	0%	27%	9%	55%	9%					
Alegría	0%	9%	45%	36%	9%					
Honestidad	0%	18%	27%	55%	0%					
Trabajo en equipo	9%	9%	73%	0%	9%					
Proactividad	9%	18%	45%	27%	0%					
Respeto	18%	0%	27%	27%	27%					



Preguntas home office

12- ¿Cómo consideras que es la comunicación dentro de tu equipo?

13- A partir de que iniciamos HomeOffice o Teletrabajo, ¿Cómo ha sido la comunicación con tu equipo?

14- ¿Cada cuánto te comunicas con tu equipo de trabajo?

15- ¿Cómo te mantienes en contacto con tu equipo de trabajo?

16- ¿Tienes contacto con otras personas que no son parte de tu equipo?

17- ¿Cuáles son los retos que has enfrentado al trabajar desde casa?

18- ¿Cómo puede ayudarte tu Líder Directo?

20- Podría usted puntuar del 1 al 5 su adaptación a la modalidad de Homeoffice o Teletrabajo, ¿cuál sería su calificación más alta.

21- a- Llegado el momento, ¿te gustaría regresar a tu sitio de trabajo?

Preguntas

60- ¿Qué tan probable es que recomiendes a la empresa con tus amigos o colegas? (8-9-10 4 detractores)

61- Escribe en 3 palabras lo bueno que tiene trabajar en Anexion

62- Escribe en 3 palabras cosas que deberíamos mejorar en Anexion

63- "Teniendo en cuenta todo, yo diría que este es un excelente lugar para trabajar"

Anexo III: Entrevista semi estructurada - modelo

ENCUESTA

PROYECTO CODIGO DE ETICA

- 1 Conoce usted si existe un Protocolo de prevención y actuación contra el acoso laboral ?
- Si
 - No
- 2 Cree que existio en la empresa algún tipo de acoso laboral ?
- Si
 - No
- 3 Detalle a continuación cual de las situaciones detalladas vivencio o percibio que alguien estuviese ante alguna de estas situaciones
- Mobbing y/o Abuso de poder.
 - Violencia psicológica
 - Acoso Sexual
- 4 En caso que la pregunta anterior sea positiva. Como cree usted que se manifiestaron los hechos de violencia laboral
- Criticas y/ reproches
 - Humillación
 - Menosprecio profesional o personal
 - Insinuación de tipo sexual
 - Amenazas verbales o gestos intimidatorios
 - Amenaza de despido
 - Restriccion de comunicarse con otro superior
 - Privación de información imprescindible y necesaria para la tarea
 - Presión indebida de trabajo
 - Insitarme en todo momento a la renuncia
 - Aislamiento y/o vacio en cuanto al resto de mis compañeros
- 5 En caso de haber vivenciado alguna situación de violencia laboral, fue:
- De un superior
 - De un par
 - De un subordinado
- 6 Cree usted que la empresa tomo las medidas correctas
- Si
 - No
- 7 Cree usted que el tema de acoso laboral, debe ser un tema de:
- política organizacional
 - pautas de relacionamiento laboral
- 8 Ud Cree que la empresa para la cual trabaja, dada su cultura organizacional, alentaria o desalentaria este tipo de situaciones
-
- 9 En relacion al clima organizacional, en una escala del 1 al 5 como mediria su nivel de satisfaccion (siendo el 1 es mas bajo y el 5 el mas alto)
-
- 10 En relación con la empresa en una escala del 1 al 5 como recomendaría a Anexion Contact Center como un buen lugar para trabajar
-

Anexo IV: Código de Ética Anexion Contact Center

El presente documento, denominado Código Ético, recoge el conjunto de principios y pautas de actuación que deben guiar a las personas trabajadoras de Anexion Contact Center.

TITULO 1 - PARTE GENERAL

Capítulo 1. Definición y ámbito de aplicación.

Artículo 1: El presente Código de Ética es el conjunto de normas, preceptos, principios y pautas de conducta elementales Destinados a orientar el comportamiento de empleados, proveedores y / o cualquier otro integrante a Anexion Contact Center

Artículo 2: El Código de Ética se aplicará a los todos los miembros de Anexion Contact Center, directivos, jefes, gerentes, supervisores, los empleados en general, y todas las personas que por cualquier razón se relacione con Anexion Contact Center. La Organización asume el compromiso, de manera conjunta con sus integrantes, a obrar de acuerdo al presente Código de Ética.

Artículo 3: Las disposiciones de este Código se presumen de pleno derecho conocidas todas las personas abarcadas por el artículo anterior.

Artículo 4: El incumplimiento de alguna de las normas de este Código supone incurrir en falta disciplinaria, cuya corrección se hará a través de los procedimientos normativos establecidos.

TITULO 2 - PRINCIPIOS

Capítulo 1. De los Principios Éticos

Artículo 5: Los principios éticos tienen como función esencial fomentar hábitos y actitudes positivas en los integrantes de Anexion Contact Center con el fin último de cumplir con los objetivos empresariales

Artículo 6: Los valores fundamentales que definen a Anexion Contact Center son:

- Compromiso, nos comprometemos a poner al máximo nuestras capacidades para sacar adelante la tarea encomendada. Teniendo en cuenta que conocemos las condiciones que estamos aceptando y las obligaciones que éstas nos conllevan, ya que supone un esfuerzo permanente hacia la consecución del objetivo establecido.
- Flexibilidad, nos comprometemos a adaptarnos rápidamente a las circuns-



tancias, para lograr una mejor convivencia y entendimiento con los demás

- Honestidad, No comportamos y expresamos con coherencia y sinceridad; de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- Proactividad, asumimos una actitud de pleno control de la conducta, toma de iniciativa y asumimos nuestras responsabilidades
- Pasión, por las personas, por los resultados, por el conocimiento, por la comunicación efectiva
- Trabajo en equipo, nos caracterizamos por trabajar en equipo para tener éxito
- Alegría, escuchamos y reconocemos las necesidades y emociones de los demás. Respetamos los Derechos Humanos y la diversidad, y construimos una organización respetuosa del desarrollo de las personas
- Respeto: construimos relaciones basadas en el reconocimiento del otro, su identidad individual y su dignidad humana.

Capítulo 2. De los Principios Institucionales

Artículo 7: Misión; Anexion Contact Center es una organización que presta servicios de outsourcing a través de modelos flexibles y adaptables a cada proyecto y cliente, maximizando las capacidades estratégicas de nuestros socios agregando valor a sus organizaciones.

Artículo 8: Visión; Aspiramos a ser una organización comprometida, eficiente, altamente con-fiable y empática, que, a través de una variedad de acuerdos comerciales, dé por resultado la optimización del objetivo de quienes se relacionan con ella un hospital líder de una red sanitaria de complejidad creciente, comprometida con la calidad, la docencia y la investigación, que brinde prestaciones médicas de excelencia accesibles a toda la comunidad.

TITULO 3 - DE LAS RELACIONES Y DESEMPEÑO

Capítulo 1. Del Compromiso y relaciones del Personal en general.

Artículo 9: Los integrantes deben desarrollar sus funciones, con rectitud, sentido profesional, dedicación, compromiso, honestidad y sentido de pertenencia por Anexion Contact Center.

Artículo 10: Todo el personal afectado por el presente Código de ética debe comprometerse a proteger las propiedades de Anexion Contact Center y otros activos, tangibles o intangibles.

Artículo 11: Los integrantes de Anexion Contact center deben comprometerse a NO realizar omisiones o actos discriminatorios en estricta observancia del artículo 12 de este cuerpo normativo.

Artículo 12: Proporcionar de una manera clara, oportuna y veraz sólo la información que sea de su competencia de acuerdo a sus funciones, con la prudencia y sensibilidad que la información de los clientes, proveedores y empleados.

Artículo 13: El personal pondrá al resguardo la información de todos los clientes internos, externos y otra persona vinculada a Anexion Contact Center, especialmente la de los cliente o usuarios finales. Respetará profundamente la confidencialidad de los datos suministrados por la base de datos provistas por nuestros proveedores.

Artículo 13 Bis: En ningún caso se hará difusión de la información generada nuestros proveedores, inclusive la que considere de índole laboral, a menos que cuente con la autorización correspondiente.

Artículo 14: Dirigirse y relacionarse con los demás integrantes de Anexion Contact Center con respeto, trato digno y cuidados recíprocos con independencia de su función, vínculo contractual o jerárquico.

Capítulo 2. Del Compromiso y relaciones del Personal de Anexion Contact Center

Artículo 15: todos los empleados de Anexion Contact center tanto en su ejercicio laboral como en su vida pública, debe observar un comportamiento acorde a las buenas costumbres, el decoro, prestigio de la empresa como de nuestros proveedores.

Artículo 16: Todos los integrantes de Anexion Contact Center se comprometen a construir una buena interrelación entre los miembros del equipo de trabajo de la organización, con espíritu colaborativo, constructivo, comunicativo de errores y conflictos éticos, para enriquecer el proceso de mejora continua.

Artículo 17: El vínculo entre supervisor y colaborador se debe basar en una relación de confianza y respeto que garantice la libertad y la autonomía de ambos.

Artículo 18: Confidencialidad de datos: Es indispensable asegurar la confidencialidad de toda información relativa a nuestros clientes, proveedores, usuarios finales, cliente interno o externo su paciente, Esta confidencialidad se extiende aún después de concluidos la relación laboral

Artículo 19: Los supervisores deberán siempre optar por aquellas medidas que sean necesarias para asegurar la confidencialidad de la información recibida. Debiendo asegurar que sus colaboradores mantengan discreción y guarden confidencialidad.

Capítulo 3. De las relaciones y el compromiso de la empresa y los Proveedores

Artículo 20: Anexion Contact Center se compromete a seleccionar y relacionarse con aquellos proveedores de bienes y servicios que velen en su accionar por la dignidad humana, el medio ambiente, el presente marco ético y la legislación vigente.

Artículo 21: Las selecciones deben hacerse con transparencias mediante métodos que los responsables consideren mejores, y que aseguren la leal competencia en función de los antecedentes, calidad, precio y distribución de bienes y servicios.

Artículo 22: Nuestra organización se compromete exigir y comprobar periódicamente, la idoneidad y prestación de servicios de los proveedores seleccionados, conforme a la normativa vigente, en base a la búsqueda de excelencia y calidad.

Artículo 23: Los Proveedores y prestadores de servicios en general deberán suministrar toda la información necesaria para el correcto desarrollo del contrato bilateral que los vincula con la organización. Esforzándose para que la relación se desarrolle en un plano de igualdad, de forma idónea, cumpliendo acabadamente con el compromiso asumido.

Artículo 24: Los proveedores deberán desarrollar su actividad con honestidad, evitando toda situación propicia a actos de corrupción, extorsión o tolerancia a desvíos en los procedimientos y su control.

Artículo 25: Los proveedores deberán garantizar la calidad de los productos y servicios de su empresa, cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad reconocidos o pautados y aceptados legal y consuetudinariamente.

Artículo 26: Los proveedores deberán confidencialidad y no divulgación de la información o datos sensibles que en virtud del ejercicio de su función hayan conocido.

TITULO 4 - FRENTE AL AMBIENTE Y LA SOCIEDAD

Capítulo 1. Del Compromiso Ambiental.

Artículo 27: La organización, trabaja comprometido con el medio ambiente. Procurando reducir el impacto que su propia operatoria produce en el entorno.

Artículo 28: La organización capacita a sus miembros en forma permanente, activa y responsable, en la protección y conservación del medio ambiente, respetando la normativa legal que lo protege.

Artículo 29: Anexion Contact Center se compromete a salvaguardar el medio



ambiente, respetando el ordenamiento legal en cuanto a la salud ambiental, y aplica estándares de cuidado aún sin exigencia legal que lo requiera. De esta forma, se procura seleccionar la mejor alternativa para un desarrollo ambiental sustentable.

Capítulo 2. Del Compromiso Social.

Artículo 30: Toda persona merece respeto, nuestros usuarios son la mayor razón de ser de nuestra entidad, por lo tanto, se actúa cada día en pos de lograr que su bienestar sea la mejor.

Artículo 31: Anexion Contact Center se compromete a trabajar continuamente con sus miembros y colaboradores, para contribuir con el desarrollo autosustentable del medio ambiente, el desarrollo pleno del ser humano procurando su vida digna y saludable.

Capítulo 3. Conductas no permitidas

Ofrecer o autorizar sobornos, y aceptar toda oferta de dádiva de un tercero o cualquier otra forma de pago que se efectúe con la intención de obtener un beneficio comercial impropio para un tercero.

Apropiación, robo o hurto de bienes a la propiedad de la empresa o a alguna persona integrante de la misma.

Destrucción o uso indebido de bienes de la empresa.

Alterar o modificar notificaciones, señales en carteleras o bienes de la empresa sin autorización.

Posesión y/o consumo de drogas y/o sustancias ilegales o prohibidas dentro del predio de la empresa, salvo que estén expresamente prescritas para su uso dentro de esta.

Posesión y/o consumo de bebidas alcohólicas dentro del predio de la empresa.

Presentarse a trabajar bajo los efectos de drogas, alcohol y/o sustancias ilegales o prohibidas.

Agredir verbal o físicamente a cualquier persona dentro de la empresa, sea integrante de la misma o que mantenga relación con ella.

Utilizar las instalaciones para fines extra laborales.

Violación o inobservancia de las normas medioambientales, y las de seguridad e higiene, entre las cuales se incluyen no utilizar los elementos de seguridad provistos por la empresa, dormir en horas de trabajo y poseer armas dentro de la empresa.



Posesión y/o retiro indebido de documentación, papeles o archivos digitales con información de la empresa.

Violación del deber de confidencialidad.

Violación a las normas de seguridad de la información, entre las cuales se incluyen

prestar o dar a conocer la/s contraseña/s de ingreso al/ los sistemas de la compañía.

Ingresar en áreas restringidas o no autorizadas.

Ejercer represalias. En este sentido se protegerá a todas las personas que presenten una inquietud con honestidad.

Cualquier otra falta de conducta o comportamiento que represente un obrar no esperable de un buen empleado y que pueda injuriar los intereses de la empresa y/o configurar una pérdida de confianza depositada

Anexo V: Comité de Ética

A los efectos de analizar posibles incumplimientos, faltas u omisiones a este Código u otra normativa cometidas por el personal y directivos de Anexion Contact Center, se designará un Comité de ética, el cual deberá evaluar los reclamos recibidos a través de la Línea de Denuncias habilitada a tal efecto.

El Comité tendrá la competencia de proseguir el tratamiento de las denuncias recibidas y emitir un dictamen en el cual formulará recomendaciones acerca del tenor de la medida, acciones para remediar el incumplimiento y posibles sanciones a aplicar. Estas sanciones se enmarcarán en lo dispuesto por la Ley de Contrato de Trabajo N° 20744, sus modificaciones y complementarias. En caso de adoptarse medidas y/o recomendarse determinado curso de acción respecto de directores y/o socios, su implementación respetará las previsiones contempladas en la Ley General de Sociedades y el estatuto societario de Anexion Contact Center, siendo las mismas informadas de manera oficial al accionista para la toma de conocimiento y eventual intervención.

Este Comité estará integrado por 4 (cuatro) integrantes fijos, más 2 suplentes que serán puestos a votación en reunión de directorio en presencia de la mayoría de los socios

¿Qué debo hacer si la norma es confusa?

Si tenemos alguna duda sobre el Código u otra normativa de Anexion Contact Center, debemos consultar con nuestro superior, gerencia de Legales o Recursos Humanos.

¿Qué debo hacer si descubro una violación potencial a lo expuesto en el Código de Ética y Conducta?

Toda sospecha de mala conducta, comportamiento irregular o presuntas violaciones al presente Código de Ética y Conducta u otra normativa aplicable a Anexion Contact Center, deberá ser reportada de buena fe y lo más pronto posible al supervisor o al Comité de Ética. El mismo tendrá autoridad y responsabilidad primaria por el cumplimiento de este Código

¿Qué pasa si no cumplo con el Código de Ética y Conducta?

El incumplimiento de este Código puede dar lugar a sanciones disciplinarias e incluso causales de extinción del contrato de trabajo. La severidad de las referidas san-



ciones estará en función de la gravedad de las faltas cometidas, así como si derivan de acciones negligentes, culposas o incluso dolosas. Se considera una violación a este

Código el no sancionar los incumplimientos al mismo. Las sanciones son las establecidas bajo los criterios previstos en la Ley de Contrato de Trabajo, siguiendo para ello los criterios previstos en Anexion Contact Center para la aplicación y graduación de las sanciones disciplinarias



Anexo VI Reglamento

1. Objeto

El presente reglamento fue desarrollado sobre la base de la protección de los derechos y dignidad de cada uno de los integrantes de la empresa y de los intereses de la empresa en su conjunto.

2. Consideraciones

El presente Reglamento Interno define los lineamientos y estándares de integridad y transparencia a los que deberán ajustarse todos los empleados cualquiera sea su nivel jerárquico o especialidad dentro de la sociedad ANEXION CONTACT CENTER. y todos aquellos que contribuyan a lograr el objetivo de la organización, conforme lo establecido por los artículos 64, 65, 66 y concordantes de la Ley N° 20744. Siendo estas relaciones reguladas por las leyes Vigentes y Disposiciones Reglamentarias, como así también el presente Reglamento Interno que es Ley para las partes, por lo tanto, el no cumplimiento de alguna de sus pautas traerá aparejado la sanción correspondiente.

A los efectos de este Reglamento Interno se entiende como representantes de ANEXION CONTACT CENTER., a las personas que ésta designe como persona ejecutiva y/o de supervisión, gerentes, directores, socios. Estos tendrán, con respecto a los trabajadores, autoridad para disponer todo lo relativo a la prestación de servicios de acuerdo con las leyes vigentes y las presentes disposiciones reglamentarias, incluyendo facultades para aplicar las correcciones disciplinarias y dictar las instrucciones necesarias para obtener el mayor rendimiento del trabajo.

La supervisión debe mantener el cumplimiento por parte de sus subordinados de las normas y reglamentaciones establecidas, utilizando para ello como método la instrucción, la persuasión y el convencimiento de su gente; a pesar de ello podrá sancionar disciplinariamente a aquellos que no reaccionen a los métodos indicados. Debe tenerse en cuenta que la supervisión debe ser ejemplo para los trabajadores a través de su conducta y actitud hacia la empresa, su trabajo y personal.

3. Personal Comprendido

El presente reglamento será de aplicación para todos los trabajadores de ANE-



XION CONTACT CENTER. y/o vinculación directa o indirecta que presten servicios para la organización

4. Autoridad de aplicación

Las relaciones de trabajo entre el personal y ANEXION CONTACT CENTER, se regularán por las siguientes normas:

Ley de Contrato de Trabajo., Convenio Colectivo de la Actividad, Ley de Accidentes de Trabajo. Ley de Higiene y Seguridad.

El presente Reglamento y las restantes normas laborales aplicables como, los procedimientos de recursos humanos.

El Área de Recursos Humanos será la autoridad de aplicación y cumplimiento del presente Reglamento, así como de sus disposiciones complementarias, en tanto no se prevea expresamente la intervención de otra instancia.

5. Cumplimiento y conocimiento del reglamento interno

Es obligación de los empleados conocer y cumplir las pautas del Reglamento Interno de ANEXION CONTACT CENTER y reportar faltas a éste, como también colaborar con investigaciones cuando resulte exigible.

Los niveles jerárquicos con personal a cargo no deberán aprobar o tolerar infracciones al Reglamento, y en caso de tener conocimiento de ellas, deberán informarlas inmediatamente.

Las sanciones disciplinarias pueden conducir, de acuerdo con la gravedad del incumplimiento y con el régimen legal aplicable, al despido con Justa Causa y a acciones iniciadas aun después del Despido.

6. Del trabajador

6.1 régimen de ingreso

ANEXION CONTACT CENTER. podrá designar personal ingresante, cuando las necesidades operativas y de servicio así lo requieran.

El ingreso se producirá como consecuencia de haber resultado el postulante, el candidato más idóneo en el proceso de selección que oportunamente determine el área de Recursos Humanos.

Para ser empleado, deberán cumplimentarse las siguientes condiciones:

- Ser ciudadano argentino o reunir condiciones legales para trabajar en Argen-



tina. Encontrarse habilitado legalmente para prestar servicios remunerados.

- Reunir condiciones de aptitudes y formación que se determine para cada especialidad.
- Acreditar condiciones psicofísicas y ambientales aptas, certificadas por autoridad competente.

No podrán ingresar quienes:

- Hayan sido condenados por hecho doloso o delito alguno. Se encontraren procesados en causa penal o correccional.
- Se encontraren fallidos y/o concursados, en tanto no hayan obtenido rehabilitación.
- Desempeñen otra actividad, pública o privada, que resulte incompatible con las funciones de la Empresa.

Responsabilidades del colaborador

Sin perjuicio de las obligaciones que particularmente, impongan las leyes, decretos y resoluciones especiales, los empleados de ANEXION CONTACT CENTER. poseen las siguientes obligaciones:

OBRAR DE BUENA FE

Los trabajadores tienen la obligación de mantener reserva o secreto de las informaciones a que tengan acceso.

Todo trabajador tiene la obligación de proceder con la máxima corrección en el trato mutuo con sus pares, como así también con los dependientes de ANEXION CONTACT CENTER.

Se deben comunicar al superior inmediato, sin ningún tipo de retardo, los peligros que se adviertan para las personas o las cosas, así como cualquier inconveniente que impida la prosecución normal del trabajo.

Es obligación prestar auxilio o ayuda extraordinaria en caso de peligro grave o inminente para las personas o para las cosas incorporadas a la empresa.

BUENA CONDUCTA

Todo trabajador debe observar en el ámbito de los establecimientos laborales de ANEXION CONTACT CENTER. una conducta decorosa y digna de la consideración y de la confianza que la función exige.

Conducirse con tacto y cortesía en sus relaciones con el cliente, conducta que

deberá observar asimismo respecto de sus pares y de los colaboradores dependientes de ANEXION CONTACT CENTER.

Notificaciones

Todo trabajador está obligado a notificarse de los comunicados que emita ANEXION CONTACT CENTER., incluso los que impongan llamado de atención o sanción disciplinaria. Ello sin perjuicio del derecho que pueda existir de reclamo posterior.

La falta de notificación del colaborador traerá aparejado la sanción correspondiente.

Conflicto de intereses

Existe un conflicto de intereses, real o potencial, cuando las relaciones del personal con terceros pudieran afectar los intereses de la empresa. En sus relaciones con clientes, proveedores, contratistas y competidores, los empleados deben privilegiar los intereses de la empresa por sobre cualquier situación que pudiera representar un beneficio personal real o potencial para sí mismos o para personas allegadas.

No es compatible la realización de actividades que puedan perjudicar la imagen, el prestigio o causen un perjuicio económico a ANEXION CONTACT CENTER. dentro o fuera del horario y lugar de trabajo, como asimismo tener intereses de cualquier índole con subalternos, contratistas y/o concesionarios.

Propagandas

No es compatible realizar propaganda o coacción política, con motivo o en ocasión del desempeño de sus tareas, cualquiera sea el ámbito donde se realicen las mismas, Esta prohibición no incluye el ejercicio regular de la acción política que el trabajador efectúe de acuerdo con sus convicciones, siempre que no se encuentre en cumplimiento de sus tareas y se desenvuelvan dentro de un marco de mesura y circunspección y no contravenga disposiciones establecidas en el presente reglamento.

Uso de activos

El personal debe asegurar el buen uso de los activos de la empresa, para los fines adecuados y por las personas autorizadas.

Cada empleado es responsable de proteger las propiedades y otros activos tangibles e intangibles de la empresa contra el uso no autorizado, el abuso de confianza o la pérdida por negligencia o por intención delictiva.

El personal no puede utilizar los equipos, sistemas y dispositivos de la empresa para otros fines que los autorizados por la empresa.

Confidencialidad

El personal debe mantener la confidencialidad respecto de toda información a la que acceda en el desempeño de sus funciones en la empresa, aunque ésta no haya sido calificada como reservada o no se refiera específicamente a la empresa sino a sus clientes, competidores, proveedores, mercados y organismos públicos relacionados con sus actividades.

Se considera grave incumplimiento de la obligación de confidencialidad divulgar o facilitar la divulgación de información interna referente a emprendimientos o actividades de la empresa, lo cual será sancionado con el Despido Con Justa Causa.

Los empleados son responsables directos en cuanto a tomar los recaudos necesarios para preservar la información de la empresa de los riesgos de daño o pérdida, asegurando la custodia de la misma.

Obsequios y atenciones

El personal de la empresa no podrá aceptar obsequios o atenciones simbólicas y, de cualquier otro modo, a título personal, deberán consultar a su superior inmediato las instrucciones sobre el destino que se le dará a los mismos.

No podrá aceptar bajo ningún concepto, obsequios de dinero o bienes fácilmente convertibles en dinero.

Asociaciones y vinculaciones

No es compatible asociarse, dirigir, administrar, asesorar, patrocinar o representar a personas físicas o jurídicas que gestionen o exploten concesiones o privilegios de Anexion Contact Center o que sean proveedores o contratistas de la misma.

Cambios de domicilio

Es obligación del empleado comunicar todo cambio de domicilio, sea definitivo o transitorio al área de Recursos Humanos, dentro de las 24 (veinticuatro) horas de producido, ya que, en todos los casos, se considerarán válidas las comunicaciones que la empresa envíe al último domicilio declarado. Si en la zona en que habitare no hubiese reparto postal ni telegráfico, deberá señalar expresamente un domicilio legal con el objetivo de recibir las notificaciones correspondientes que le efectúe ANEXION CONTACT CENTER.



Prohibiciones

Los Trabajadores tienen prohibido:

- Circular por sectores que no le competen a su área de trabajo.
- Sacar herramientas, útiles, maquinarias, mercaderías, productos o cualquier otro elemento de la Empresa sin estar provisto de la autorización correspondiente.
- Recibir dádivas de clientes y proveedores.
- Cambiar ropas, alimentarse o descansar fuera de los lugares destinados para ese fin.
- Hacer uso de vehículos, aparatos, sistemas de comunicaciones y equipos de la Empresa para fines ajenos a la misma, o extraños al servicio.
- Introducir personas ajenas a la Empresa en lugares no autorizados al público, sin autorización por escrito de la Gerencia.
- Efectuar compras en el establecimiento durante el horario de trabajo sin estar expresamente autorizado por personal jerárquico de ANEXION CONTACT CENTER.
- Comunicar a terceros información confidencial de la Empresa o planes de trabajo de la misma.
- Utilizar las líneas telefónicas de la Empresa para fines ajenos a la misma, o extraños al servicio.
- Ausentarse durante su horario de trabajo de su sección, cualquiera sea su nivel jerárquico, a menos que el cumplimiento de su tarea lo requiera, u obtenga autorización de su superior para este efecto.
- Es responsabilidad de todos y cada uno de los empleados mantener el orden, la limpieza y el cuidado de la seguridad en sus respectivos sectores de trabajos.

Se procurará mantener en condiciones limpias el instrumental que se utilice y los lugares de trabajo. La falta de cuidado será pasible a una sanción, que se determinara de acuerdo a la responsabilidad que le cupo al empleado o al responsable del área.

Horarios

Todo trabajador tiene la obligación de registrar su entrada y salida del lugar de

trabajo, utilizando para ello los medios de registración vigentes.

Una de las obligaciones principales que contrae el personal cuando ingresa a ANEXION CONTACT CENTER., es la de concurrir regularmente a sus tareas en los horarios previamente pactados. Ello, además de ser una obligación de la relación contractual, posibilita evitar factores de distorsión que pueden alterar el cumplimiento de los planes previstos.

Accidente de trabajo

Cualquier hecho que constituya accidente de trabajo debe ser comunicado de inmediato por el trabajador a ANEXION CONTACT CENTER.

El trabajador cuenta con un lapso de 24 (veinticuatro) horas para realizar la denuncia del accidente de trabajo a su jefe directo. Transcurrido ese lapso y sin mediar causales valederas no será considerado accidente de trabajo.

Los accidentes ocurridos en el trayecto de la casa a la Empresa y viceversa deben ser comunicados en un lapso de 24 (veinticuatro) horas, por el personal afectado, salvo razones plenamente justificadas en los cuales se aceptará que la denuncia la realice un familiar. Se debe acompañar la denuncia policial correspondiente.

Si el empleado se resistiere a la atención médica brindada por la Empresa, o no se presentará en el servicio médico de la misma, ésta se exime de toda responsabilidad legal y laboral por falta de atención médica, de acuerdo a la Ley 24.557 de Accidentes de Trabajo.

Higiene y seguridad en el trabajo

El empleado deberá cumplir con las normas de Higiene y Seguridad y con las recomendaciones que se hagan sobre el uso, conservación y cuidado del equipo de protección personal y de los propios de las maquinarias, operaciones y procesos de trabajo.

Deberá someterse a los exámenes preventivos o periódicos y cumplir con las prescripciones e indicaciones que a tal fin se le formulen.

El uso de los elementos de seguridad, es la alternativa de protección elemental que dispone el empleado en la realización de tareas, que conllevan un riesgo inherente que no ha podido ser eliminado. Por lo tanto, su utilización es obligatoria.

El no cumplimiento de estas disposiciones, cuyo objeto primordial es evitar accidentes de trabajo, será considerado una falta grave.

De la responsabilidad

Con independencia de las sanciones disciplinarias mencionadas en el presente reglamento, en los casos en que el personal de la Empresa por sus actos, hechos u omisiones, causare algún daño o perjuicio al patrimonio de la misma, quedara sujeto a la demanda por resarcimiento al amparo de la legislación común.

Sanciones disciplinarias

Apercibimiento

Se aplicará cuando la falta sea leve o no cause efectos que impliquen perjuicio a la empresa así también cuando, por los antecedentes personales del empleado, se estime que una llamada de atención es suficiente como medida correctiva.

Causales de apercibimiento:

Llegada tarde sin aviso a RRHH y/o Supervisor inmediato.

1° Llegada tarde sin aviso rige Tolerancia.

2° Llegada tarde sin aviso corresponde llamado de atención.

3° Llegada tarde sin aviso corresponde Apercibimiento.

Más de dos llegadas tarde dentro del mes en curso.

1° Llegada tarde rige Tolerancia.

2° Llegada tarde corresponde llamado de atención.

3° Llegada tarde corresponde Apercibimiento.

Excesos en tiempos operativos previamente informados y comunicados en razón de la Productividad (tercer exceso acumulado en el mes).

Infringir normas previamente comunicadas e informadas como:

Utilización del teléfono celular en el puesto de trabajo. Primera infracción corresponde llamado de atención. A partir de la segunda y hasta la tercera, aplica Apercibimiento.

Comer, masticar chicle, acceder a páginas de internet que no guardan relación con la actividad que desempeña. Primera infracción corresponde llamado de atención. A partir de la segunda y hasta la tercera, aplica Apercibimiento.

No presentar a RRHH la debida justificación de inasistencia al momento de reincorporarse al puesto luego de ausencia por enfermedad propia, familiar, trámite, mudanza, examen, etc. Primera infracción corresponde llamado de atención. A partir de la

segunda y hasta la tercera, aplica Apercibimiento.

Suspensión

implica la decisión de la empresa por la cual el empleado es separado de servicio, perdiendo la remuneración.

Se graduará de acuerdo a la gravedad de la falta, efectos perjudiciales para ANEXION CONTACT CENTER antecedentes de la persona y de las circunstancias que rodean al hecho motivo de la sanción.

Causales de Suspensión

A partir de la cuarta llegada tarde en el mes en curso.

Infringir reiteradas veces normas por las cuales previamente se aplicó Apercibimiento, a saber:

Utilización del teléfono celular en el puesto de trabajo. Luego del Apercibimiento si reincide aplica Suspensión.

Comer, masticar chicle, acceder a páginas de internet que no guardan relación con la actividad que desempeña. Luego del Apercibimiento si reincide aplica Suspensión.

No presentar a RRHH la debida justificación de inasistencia al momento de reincorporarse al puesto luego de ausencia por enfermedad propia, familiar, trámite, mudanza, examen, etc. Luego del Apercibimiento si reincide aplica suspensión.

Faltar el respeto, insultar, gritar, o hablar de modo irónico en ejercicio de su labor en comunicación con el cliente.

Esta enumeración no es taxativa, sino simplemente enunciativa de algunas de las causales de Apercibimiento/ Suspensión, por lo que ANEXION CONTACT CENTER analizara en cada caso las medidas a aplicar, de acuerdo a las circunstancias de hecho, de tiempo, antecedentes y responsabilidades del dependiente y los efectos causados

Todas las sanciones referidas se aplicarán sin excepción, salvo que se acredite, para el caso de faltas y llegadas tarde, la inasistencia o retraso mediante certificación idónea al respecto o la circunstancia que produjere el atraso sea de carácter público y notorio, para la cual se aplicará un régimen de tolerancia especial de media hora.

Despido

Se aplicará para faltas graves, o por reincidencia en faltas que hayan sido objeto

de otras sanciones.

En todos los casos que sean susceptibles a la aplicación de una medida disciplinaria, se otorgará al colaborador la opción de hacer su defensa por escrito

CAUSALES DE DESPIDO

- Involucrarse en desordenes o riñas entre el personal, en las dependencias y/o zonas circundantes.
- Daño culposo, no intencional, a la propiedad de ANEXION CONTACT CENTER. Maltrato a terceros.
- Actos contra la moral y las buenas costumbres, cometidos en servicio o en jurisdicción de la empresa.
- Ebriedad en el lugar de trabajo.
- Falta sin aviso reiterada o incurrir en abandono de trabajo. Impuntualidad reiterada.
- Portación de armas o cualquier elemento que signifiquen riesgo para las personas o el establecimiento, de no ser autorizadas a tal función o portación.
- Destrucción deliberada de cuentas, estados, expedientes u otros documentos.
- Negligencia, descuido, incumplimiento de los reglamentos, disposiciones u órdenes que sean susceptibles de ocasionar accidentes.
- El proferir amenazas contra los superiores, enfrentarlos o agraviarlos, así como la acusación infundada contra ellos.

Esta enumeración no es taxativa, sino simplemente enunciativa de algunas de las causales de despido, por lo que ANEXION CONTACT CENTER. analizará en cada caso las medidas a aplicar, de acuerdo a las circunstancias de hecho, de tiempo, antecedentes y responsabilidades del dependiente y los efectos causados

Disposiciones finales

El presente Reglamento será dado a conocer a todo el personal para su debido cumplimiento, pudiendo ser modificado o completado con otras disposiciones a criterio de la Gerencia de ANEXION CONTACT CENTER., en cuyo caso se notificarán novedades a los interesados.

Con fecha .../.../ 20.... me notifico de haber LEÍDO Y COMPRENDIDO LOS PUNTOS de este Reglamento Interno, declarando en este acto haber leído todos y ca-

da uno de los párrafos de este documento, aceptando la presente política, comprometiéndome a cumplir con cada una de estas obligaciones.

Firma

Aclaración:

DNI:

Anexo VII – Protocolo

Proceso de recepción y comunicación de las denuncias

Cualquier persona que trabaja en Anexion Contact Center puede entrar en contacto con la Línea de Denuncias, empresa tercerizada, para reportar una situación a través de los medios de comunicación disponibles, aportando la mayor cantidad posible de información vinculada a la irregularidad.

¿Qué se puede denunciar?

La Línea de Denuncias permitirá a todas las personas que trabajan en Anexion Contact Center (clientes, proveedores y cualquier otro tercero relacionado a la organización) informar fraudes y situaciones anómalas que ocurran dentro del ámbito laboral, o bien expresar ideas para mejorar los procesos internos de la organización, dejando sus datos personales.

Los canales para reportar irregularidades son los siguientes:

Canal telefónico: la llamada se recibirá a través de una línea gratuita para el denunciante.

Casilla de correo electrónico: al comunicarse, se le dará la bienvenida al denunciante a través de un pre atendedor virtual, y luego tendrá la opción de conversar con un operador entrenado para recibir denuncias y reunir la mayor cantidad posible de información de esta.

Proceso de las denuncias

Las denuncias son recibidas por operadores, luego revisadas por supervisores que analizan funcionalmente estas informaciones y las ingresan dentro de nuestro Gestor de Denuncias para su posterior manejo y administración por parte de Anexion Contact Center De esta forma, se garantiza un nivel de calidad con estándares internacionales para la toma y proceso de denuncias.

A través de un acuerdo de confidencialidad que se realizará entre ambas partes,

Empresa Línea de Denuncias y Anexion Contact Center se comprometen a mantener en estricta confidencialidad toda la documentación e información relevante, que obtengan de la otra parte y que esté directamente relacionada con los asuntos que la vinculen, y también a no revelar ni utilizar dicha información.

Anexo VIII – Canal de denuncias

Línea de Denuncias telefónica gratuita:
0800-321-0000

Casilla de correo electrónico:
denuncias@anexion.com.ar



Anexo IX – Buzón de sugerencias On line

Nueva plataforma de diálogo, el Buzón de Sugerencias de Anexion Contact Center.

Con esta nueva herramienta, queremos poner a disposición un medio directo e inmediato con el que poder interactuar con nosotros. De esta forma, recibiremos todas las sugerencias y mejoras que puedas aportar a Anexion Contact Center y nosotros podremos actuar en función de vuestros comentarios.

1. Ingresas tu sugerencia
2. Como nos ayuda tu sugerencia?
 - Prevenir Accidentes
 - Mejora el servicio
 - Eleva la motivación
 - Aumenta la calidad
 - Aumenta tu sentido de pertenencia
3. Ingresas aquel aspecto que hoy te esté perturbando y podamos mejorar
4. Si deseas puedes agregar algo en lo que podamos ayudar



Anexo X plan de capacitación y desarrollo proyecto código de ética y protocolo de actuación

I. Justificación

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones

II. Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa Anexion Contact center.

III. Metas

Capacitar al 100% gerentes, jefes, supervisores, personal operativo de la empresa Anexion Contact center

IV. Estrategias

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos casuísticos de su área.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo. A través de plataformas virtuales como zoom o mete

Tipo de capacitación preventiva y de especialización: tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción del nuevo procedimiento en cuestiones relacionadas con la violencia laboral.



V. Acciones a desarrollar

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas:

VI. Temas de capacitación

- Capacitación: código de conducta y ética para empleados
- Curso de inteligencia emocional

VI. Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de Anexion Contact center