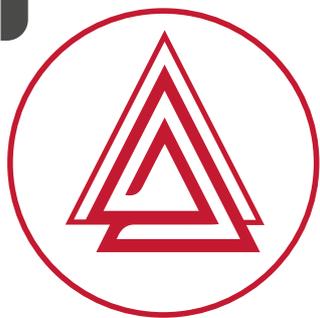


TrasForma

Revista en Economía y Gestión



ISSN 3008-8801

Año 2 | N° 2 | Segundo Semestre 2025

Dossier

Teletrabajo y Transformación Digital: análisis, desafíos y perspectivas

Escriben en este número

Rodolfo Pastore

Daniel Fihman

María Noel Bulloni y Andrea Del Bono

Mariana Cuello, Analía Marlene

Montenegro y Ezequiel Ramiro Toro

Sara Lourdes Carrión Garro

Nélida Balbuena y Cecilia Bacchetta

Leandro Damián Elorriaga

Nuria Ape y Bruno Bagnarelli

Rubén Seijo

Sergio Paz y Andrea Ferrera

Mara Galmarini y Cecilia Saldivia

Mariana Cajal

María Isabel Epele

Augusto Nucilli y Mariano Nadal

Karina Gutiérrez y Mariana Quiroz

Liliana Avellaneda, Mercedes Cativa

y Bárbara Díaz

Juan Ledesma

Wendy Tavernise

Cristian Uriel

Entrevistas

Beatriz Wehle por Virginia Guerriere



Unidad de Publicaciones
Departamento de Economía y Administración



Universidad
Nacional
de Quilmes



Departamento
de Economía
y Administración





Universidad Nacional de Quilmes

Rector

Alfredo Alfonso

Vicerrector

María Alejandra Zinni

Departamento de Economía y Administración

Director

Rodolfo Pastore

Vicedirector

Sergio Paz

Coordinador de Gestión Académica

Gastón Benedetti

Unidad de Publicaciones del Departamento de Economía y Administración

Coordinadora

Dana Carboni

TransFormar, revista en economía y gestión es una publicación académica semestral del *Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes*.

La revista tiene como objetivo favorecer el debate académico publicando trabajos en temáticas vinculadas a los campos en los que actúa el Departamento entre los que se encuentran: economía y comercio internacional, desarrollo económico, economía del conocimiento e innovación, desarrollo territorial y gobiernos locales, economía social y solidaria, economía feminista y del cuidado, economía ecológica y circular, turismo y hotelería, administración, contabilidad, recursos humanos y relaciones laborales, así como en general todo lo atinente a la gestión privada, pública o social.

Los artículos publicados aquí han sido sometidos a evaluadores internos y externos de acuerdo con las normas de uso en el ámbito académico internacional.

<http://deya.unq.edu.ar/transformar>

ISSN 3008-8801

Esta edición se realiza bajo licencia de uso creativo compartido o Creative Commons. Está permitida la copia, distribución, exhibición y utilización de la obra bajo las siguientes condiciones:

 **Atribución:** se debe mencionar la fuente (título de la obra, autor, editor y año).

 **No comercial:** no se permite la utilización de esta obra con fines comerciales.

 **Sin obras derivadas:** solo está autorizado el uso parcial o alterado de esta obra para la creación de obra derivada siempre que estas condiciones de licencia se mantengan en la obra resultante.

Publicado en Argentina en Julio 2025

Revista Transformar

Dirección de la Revista

Rodolfo Pastore y Sergio Paz

Editora Ejecutiva

Dana Carboni

Consejo Editorial

Alicia Asaro

Héctor Bazque

Ezequiel Canizzaro

Santiago Errecalde

Mara Galmarini

Daniel García

Karina García

Marian Lizurek

Leandro Martin

Guillermina Mendy

Cecilia Saldivia

Rubén Seijo

Rodrigo Silva

Florencia Pizzarulli

Héctor Pralong

Consejo Académico

Manuel Gonzalo

Nelly Schmalko

Teodoro Lazo

José Martín Herrero

Alejandra Gazzera

Bernardo Kosacoff

Juan Quintar

Colombia Pérez Muñoz

Alejandro Naclerio

Eugenio del Busto Gilardoni

Daniel Fihman

Beatriz Wehle

Mario L. Gambacorta

Correcciones

María Cecilia Paredi

Diseño Gráfico

Gustavo Joel Paladino

Dossier

***Teletrabajo y Transformación Digital:
análisis, desafíos y perspectivas***

Capacitación en Ley Micaela: desafíos y aprendizajes en la Televisión Pública Argentina durante el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO)

*Nélica Balbuena
Cecilia Bacchetta*

Resumen

El presente artículo explora el proceso de capacitación en Ley Micaela para el personal en la TVP (Televisión Pública Argentina), una empresa estatal, durante el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO). Las fuentes documentales consultadas y la información pública sobre el desarrollo e implementación de las capacitaciones virtuales en la TVP fueron acompañadas de entrevistas a personal que diseñó el contenido y llevó adelante el proceso de capacitación. El relevamiento y análisis de los datos obtenidos dejaron de manifiesto la necesidad de una comunicación acertada que permita expresar y entender el alcance del teletrabajo, el significado, el tiempo y el espacio que demanda la capacitación en dicho contexto y la importancia que adquieren los recursos tecnológicos en su implementación y desarrollo.

El caso pone en tensión el programa de capacitación con el contexto de ASPO que transitaban trabajadores/as de la TVP. Si bien para el diseño del contenido de la capacitación se tuvo en cuenta la actividad (un medio de comunicación), nuestros hallazgos indican que no se consideró el contexto de ASPO ni las herramientas tecnológicas, avanzando en un programa presencial, pero para llevar adelante de manera virtual.

Palabras claves: Capacitación de personal, ASPO, empresa del Estado, TVP

Introducción

Cuando se observa el mundo en el que vivimos y se lo caracteriza como volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA), resulta difícil imaginar una escena más nítida que la que dejan los eventos desarrollados en el último tiempo. El entorno ha

recibido el arribo de la transformación digital, acelerada por un contexto de pandemia y por la necesidad de dar respuesta a esta situación de cambio. Piñeyro Prins (2021) señala que los procesos de innovación en el campo de las tecnologías de información y comunicación ya habían comenzado a reconfigurar la organización del trabajo, incorporando el trabajo remoto en algunos sectores y actividades. La irrupción del aislamiento social, preventivo y obligatorio producto de la pandemia de COVID-19 aceleraron la transformación del mundo laboral para la búsqueda de empleo, la contratación o la forma de trabajar, multiplicando las condiciones para el teletrabajo.

Esta nueva forma de organización y realización del trabajo denominada teletrabajo abarca todas las actividades laborales que requieren el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) fuera del entorno empresarial convencional, permitiendo “su realización de manera cómoda desde el hogar” (Sánchez-Toledo, 2021). Este modelo de trabajo implica que la persona empleada puede ofrecer sus servicios desde diferentes ubicaciones como su casa, centros de teletrabajo o de forma itinerante, utilizando herramientas tecnológicas. Estas tecnologías son utilizadas tanto para recibir directrices como para comunicarse con el empleador y entregar resultados de manera eficiente (Puntriano, 2004).

Encontrar el equilibrio dinámico entre qué, cuánto, cómo, quiénes y cuándo cambiar es la preocupación estratégica por excelencia (Hatun y Marchiori, 2021). En este escenario queda de manifiesto que las organizaciones se enfrentan a la rapidez con la cual se expresan los cambios, debiendo acelerar su capacidad de respuesta ante ellos. Pero también, como anticipa Díaz (2018), un escenario de teletrabajo implica la consecuente especialización tecnológica en la formación y la capacitación de los trabajadores y trabajadoras.

Nuestro caso de estudio se sitúa en esta confluencia de cambios, desafíos y pandemia, en la Televisión Pública (TVP), una empresa estatal que posee un carácter híbrido, combinando características tanto del sector privado como de organismos públicos, lo que da lugar a una matriz singular (González y Yañez, 2022).

En este marco, el presente trabajo tiene como objetivo conocer, analizar y describir el proceso de capacitación en Ley Micaela para el personal en la TVP durante el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO).

Se trata de un estudio exploratorio, que invita a la reflexión a partir del relevamiento de normativa, documentos e información pública sobre el desarrollo e implementación de las capacitaciones virtuales en TVP, y entrevistas a personal que diseñó el contenido y llevó adelante el proceso de capacitación.

La recolección de datos se realizó a través de entrevistas en profundidad a quien fuera la directora de Género y diversidad y a quienes realizaron la tarea de replicadoras de la Ley Micaela (cuatro trabajadoras de la TVP). Piovani et al. (2007) señalan que una entrevista en profundidad es algo más que un registro fedatario de hechos o datos; es en cambio el arte del vínculo: un juego de estrategias comunicativas a partir del cual se registra un “decir sobre el hacer” (p. 219).

En referencia al método de entrevista, Verd y Lozares (2016) consideran a este como “una interlocución basada en la lógica de pregunta-respuesta o estímulo-respuesta que tiene como objetivo la obtención de información de carácter cualitativo” (p. 149). En este sentido, y a partir de los aportes conceptuales de los autores citados, la entrevista nos permite acceder a una construcción de interpretaciones y vivencias de las entrevistadas, que colaboran para ilustrar y describir la aplicabilidad de la propuesta, al tiempo que sus aportes entran en diálogo con información obtenida de documentación extraída de la página oficial de la TVP y de aquella derivada de la normativa vigente. De esta manera, la triangulación entre las fuentes utilizadas permite concluir en los aportes finales.

1. Presentación del caso y marco conceptual

Radio y Televisión Argentina (RTA) es una empresa estatal que tiene a su cargo la gestión de Televisión Pública (TVP), Radio Nacional, Canal 12 TV Pública Regional y el servicio Radiodifusión Argentina al Exterior. Fue creada por la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual N° 26522 (LSCA), sancionada por amplia mayoría del Congreso Nacional en 2009. Esta ley definió funciones, objetivos, formas de gobierno y financiación para los medios públicos, y les otorgó, al menos formalmente, mayor calidad institucional mediante la creación de órganos de gobierno y fiscalización democráticos y representativos.

Particularidades de una empresa del Estado

En este trabajo analizaremos la unidad de negocios denominada Televisión Pública Argentina y el modo en el que implementa la capacitación en Ley Micaela. Se trata de la primera estación de televisión en transmitir en el país, que inició sus funciones el 17 de octubre de 1951, operada por la Secretaría de Medios y Comunicación Pública, a través de la empresa estatal Radio y Televisión Argentina; es uno de los dos canales de señal abierta que se encuentran operados directamente por el Gobierno de Argentina.

Desde su creación, el canal ha cambiado de estatuto legal en numerosas ocasiones y funcionó bajo la órbita de diferentes dependencias del Estado, rotando autoridades de manera constante en un marco de inestabilidad e imprevisibilidad que la puso en continuo estado de refundación (Becerra y Mastrini 2017; Guérin et al., 2013; Mindez, 2001). Como empresa pública, se caracteriza por ser una organización que combina los distintos factores de producción (actividad empresarial), con la propiedad del capital y/o administración ejercida por el sector público, que produce bienes y servicios para el mercado, recuperando al menos una parte de sus costos, y está sujeta a consideraciones de bienestar público bajo la influencia de burócratas, políticos y consumidores (Regalsky y Rougier, 2015). En relación con ello, podemos decir que existen diferencias sustanciales entre las organizaciones del sector privado y las del sector público (Subirats, 1992).

Entre otras diferencias, se encuentran el tipo y la complejidad de los objetivos que busca alcanzar cada tipo de organización –la maximización de beneficios en la privada y el cumplimiento de objetivos de interés público y social en la pública–; la presencia de privilegios coercitivos y la obligación de cumplir principios de equidad y mayor grado de escrutinio de la población en las organizaciones públicas, frente a la ausencia de estos atributos en las organizaciones privadas; y el aspecto específicamente político de las primeras en un contexto complejo y de mayor necesidad de negociación, frente a la menor complejidad y una mayor arbitrariedad en la actuación de las segundas. Sin embargo, estas diferencias entre organizaciones pertenecientes al sector privado y al sector público no atenúan el hecho de que las organizaciones del sector público también se encuentran atravesadas de manera determinante.

Esta empresa del Estado es conducida por un directorio plural, con dos representantes designados por el Poder Ejecutivo Nacional (presidencia y vicepresidencia), tres elegidos por las minorías parlamentarias del Congreso, uno por las universidades y uno por los trabajadores de televisión. Brinda informes periódicos de gestión a la Comisión Bicameral del Congreso Nacional y su tarea es evaluada por el Consejo Consultivo Honorario de los Medios Públicos.

Acercamientos conceptuales sobre capacitación virtual

La capacitación laboral es aquella que permite “la adquisición y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades de los empleados a fin de mejorar las prestaciones en el puesto de trabajo o ampliar la visión profesional para poder adaptarse a las exigencias futuras. En otras palabras, procura acrecentar técnica y espiritualmente a las personas de una organización” (Orozco y Schiel, 2000).

El diferencial en la organización está dado por las personas que la componen, y estas personas están influenciadas por el contexto cambiante que las rodea, por lo tanto, uno de los mayores desafíos de una organización residirá en resolver la tensión entre cambio y permanencia para adaptarse a los nuevos escenarios.

El teletrabajo presenta un escenario nuevo para la convergencia de la capacitación laboral, las organizaciones que la impulsan y los y las trabajadoras que aprenden. Las exigencias que la sociedad del conocimiento demanda al mundo del trabajo resultan cada vez más pronunciadas. El mercado del trabajo requiere de “capital intelectual”, habilidades duras y blandas, creatividad, conocimiento, información actualizada y manejo de tecnología, entre otras (Díaz, 2018).

El Congreso Nacional sancionó en el año 2020 la Ley N° 27555 (fecha de publicación en B.O. el 14/8/2020), referente al Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo, pautada posteriormente por el Decreto Reglamentario N° 27/2021 (B.O. 20/1/2021). Dicha ley establece, en su apartado sobre capacitación (art. 11), que el empleador deberá garantizar la correcta capacitación de sus dependientes en nuevas tecnologías, brindando cursos y herramientas de apoyo, tanto en forma virtual como presencial, que permitan una mejor adecuación de las partes a esta modalidad laboral. Así, el teletrabajo encuentra en la capacitación su complemento para manifestarse y desarrollarse, con la posibilidad de convertirse en herramienta de igualdad e inclusión ante las nuevas tecnologías aplicadas al mundo del trabajo.

Sin embargo, el teletrabajo se realiza en un espacio físico que no es el espacio clásico reservado para la organización; Gore (2021) señala que las teorías clásicas buscaron aislar el aprendizaje del contexto para lograr explicarlo, sin embargo, esto no ayudó a entender cómo ciertos contextos facilitan el aprendizaje, mientras otros lo dificultan. Esto es algo importante para considerar cuando se piensa en capacitación en situación de trabajo distinta a la relación laboral tradicional (trabajador/a-empleador/a- sede física de trabajo), una relación laboral que fluye en una red tecnológica por fuera de las instalaciones de la organización y del equipo de trabajo. Así, en el aprendizaje, las nuevas tecnologías movilizan nuevos conceptos y modos de aprender. Los trabajadores/as de la era del conocimiento deben ser capaces de actualizarse en forma permanente, de integrarse a comunidades de aprendizaje y de práctica. El aprendizaje se convierte en una actividad constante, social y compartida (Díaz, 2018).

Si a todo lo expresado anteriormente incorporamos las diversas generaciones de trabajadores y trabajadoras que integran las organizaciones, encontramos que la tecnología ha impactado en cada una de estas personas de modo diferente, de pronto “el trabajo es algo que se hace, no un lugar donde se va” (Molinari, 2017).

En este nuevo escenario, si bien se garantiza la utilización de nuevas tecnologías como lo establece la normativa, resulta relevante el trabajo que irrumpe en la vida familiar, en un espacio privado y en la soledad de una tarea prescrita, que demanda otras acciones. Contexto que dista del mencionado por Sánchez-Toledo (2021), quien avizoraba “su realización de manera cómoda desde el hogar”, si bien “las condiciones sociales, laborales y familiares impuestas por la crisis de COVID-19 y el confinamiento son, sin duda, extraordinarias” (Di Pasquale, 2021: 3). Esta crisis ha ofrecido una oportunidad única para observar las tensiones ante la irrupción del teletrabajo. El hacer, señala Gore (2021), permite organizar el caos, actuar permite otorgar relevancia (distinguir lo posible de lo equívoco) para luego generar una interpretación posible, que permita un espacio de capacitación adecuado y empático.

Es en esta concepción donde se ubica nuestro caso de estudio, originado con la irrupción de la pandemia de COVID-19 que aceleró las condiciones para el teletrabajo. El presente artículo avanza sobre una experiencia dentro de una empresa del Estado, la Televisión Pública Argentina.

Gran parte del bienio 2020-2021 estuvo enmarcado en las medidas de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) y Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio (DISPO) a través del Decreto DNU 297/20, las cuales limitaron la circulación en el transporte público y la aglomeración de personas en espacios cerrados, tanto del ámbito público como del privado, entre otras medidas. Si bien la actividad de televisión se encontraba encuadrada como esencial y su personal contaba con permisos para circular, solo asistía a la empresa un 30% del personal y de manera rotativa para evitar contagios (con medidas de extrema seguridad sanitaria). Por ello, el teletrabajo, entendido como el trabajo fuera de las oficinas, pretendió asegurar el normal funcionamiento de las diferentes prestaciones de servicios públicos, reduciendo las interrupciones generadas por la crisis sanitaria (OIT, 2020).

Los cambios que enfrentó la organización, producto de la crisis sanitaria, fueron repentinos, bruscos y radicales, fundamentalmente en aspectos tecnológicos y de aprendizaje y desempeño laboral, es decir, disruptivos.

En este sentido y siguiendo a Romo *et al.* (2021) inferimos que, ante la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia, el teletrabajo se instaló en la TVP como una alternativa que permitió a la organización la continuidad en sus actividades, gracias al uso de las TIC, y colaboró a superar la barrera geográfica propia de la modalidad laboral convencional.

A partir de relatar dicha experiencia nos proponemos retratar los desafíos que implicó para la TVP capacitar a su personal para llevar adelante sus tareas bajo la modalidad de teletrabajo.

2. Desafíos y aprendizajes de la Televisión Pública en el marco de la capacitación virtual en Ley Micaela

Por la propia génesis de la actividad desarrollada en la Televisión Pública Argentina, desde sus inicios se vio atravesada por la tecnología y sus respectivos cambios según los contextos históricos. Desde cuestiones tan diversas como el arribo de la televisión color o los sistemas de emisión/transmisión de la señal, o la decisión en el año 2007 de emitir señal a través de internet, se llevó a cabo una renovación de equipos de producción y la reconversión de conocimientos laborales profesionales de las personas que desarrollaban tareas. Se considera al canal del Estado como un canal escuela, donde se han formado desde estrellas de televisión hasta equipos técnicos reconocidos mundialmente.

Históricamente, los procesos de capacitación se han gestionado desde cada una de las gerencias, siempre con prioridad en la gerencia de ingeniería y en la de operaciones (precisamente, donde se llevan las tareas operativas). Esto se resume en un proceso descentralizado y en el que rara vez se le da intervención a la gerencia de personal.

Por ello, la capacitación en Ley Micaela se presenta con dos desafíos centrales: se extiende a todo el personal (la nómina de personal para el período 2020/2022 oscilaba entre 1000 y 1050 personas) y se gestiona desde la Dirección de Género y Diversidad de RTA en colaboración con la gerencia de personal de TVP y es la primera capacitación virtual que se diseña en la TVP.

A principios del año 2019 fue promulgada la Ley Micaela, que establece la capacitación obligatoria en género y violencia de género para todas las personas que se desempeñan en la función pública, en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación. Dado que nuestro caso de estudio se trata de una empresa del Estado, TVP adhiere a esta normativa a partir del año 2020.

La Ley Micaela tiene su origen en el reclamo social de justicia tras el femicidio de Micaela García, una joven entrerriana, militante social y política, en el marco del movimiento “Ni una Menos”, aunque ya era una obligación del Estado argentino que no cumplía dentro de los compromisos que adquirió con las normativas de derechos humanos internacionales.

Pero esto no se trata de una acción aislada, sino que había un contexto que acompañaba, y de algún modo empujaba, la necesidad de elaborar el Programa de Capacitación en Ley Micaela. En agosto de 2020, la presidenta de RTA impulsó la creación, dentro del organigrama de la entidad, de la Dirección de Género y Diversidad, que tiene entre sus principales funciones promover la perspectiva de género, la igualdad de oportunidades y de trato, así como la equidad y la ampliación de derechos en el ámbito de RTA SE.

Todo ello, en el entendimiento de que, para lograr la institucionalización efectiva de estas políticas, la principal herramienta con la que contamos es la transversalización de la perspectiva de género al conjunto y a cada una de las distintas áreas de trabajo del organismo (Decreto 680 del 2020).

Génesis de la capacitación virtual en Ley Micaela en RTA

Como hemos mencionado, cuando se inician las primeras acciones organizacionales relacionadas a la Ley Micaela, el canal del Estado se encontraba afectado por el decreto 260/2020 que se disponía la emergencia sanitaria, y días más tarde, el decreto 297/20 que da inicio al ASPO.

En ese momento, la actividad estaba exenta del ASPO, lo que incluía al personal que trabajaba en los servicios de comunicación audiovisual, radial y gráfico. Este personal operaba en equipos rotativos que asistían tanto a las instalaciones del canal como a exteriores, mientras que el personal administrativo comenzó a teletrabajar.

La Dirección de Género y Diversidad tenía entonces la tarea de diseñar, según los lineamientos y reglamentaciones indicadas por el Ministerio de Mujeres, Género y Diversidad (MMGyD), un programa que antes de ser llevado adelante debería ser aprobado por dicho ministerio.

La empresa solicitaba a las trabajadoras que propongán al menos cuatro mujeres que trabajen en la Radio Nacional y en la Televisión Pública, que cuenten con algunos conocimientos previos en temática de género, para integrar parte del equipo que diseñará, coordinará y llevará adelante el Programa de Capacitación en Ley Micaela.

Cuatro trabajadoras iniciaron la capacitación “Formador de replicadores Ley Micaela propuesta intensiva y virtualizada” a través de la plataforma “Punto Digital” (administrada por la Secretaría de Innovación Pública, dependiente de la Jefatura de Gabinete). Se trataba de un dispositivo de apoyo técnico interinstitucional,

tanto a nivel de los contenidos y lo pedagógico, como en el diseño de los planes y proyectos de capacitación de cada una de las reparticiones. Este apoyo fue planteado desde una modalidad de curso intensivo virtual de formación, destinado a garantizar un marco teórico común para capacitaciones Ley Micaela, poner a disposición herramientas didácticas y metodológicas para el diseño de dispositivos político-pedagógicos de capacitación situados, y acompañar el diseño y ajuste de los proyectos de implementación de la ley, en base a los lineamientos de certificación y programa de contenidos mínimos Ley Micaela, elaborados por el Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad.

Más allá de las reuniones sincrónicas que se llevaron adelante, los foros de las actividades en la plataforma más algunas actividades asincrónicas y las discusiones sobre los contenidos del programa de capacitación situado para la empresa del Estado, esta experiencia resultó “agotadora, mucha exigencia, a cualquier hora del día, no se respetaban los horarios y trabajaba más de 8 horas al día, sábados, domingos.... nos pedían que realicemos muchas actividades asincrónicas, lecturas muy extensas (...) mucha tensión y poco material real” (Entrevistada 1, 2024).

Se trabajó durante un mes y medio en la elaboración del Programa de Capacitación Virtual, aunque no se contaban en la TVP con plataformas que faciliten este diseño. “Pensamos en un diseño de capacitación como si fuera presencial, pero para darla por Zoom” (Entrevistada 3, 2023).

El ministerio aprobó el programa específico de capacitación “Construyendo un lenguaje inclusivo y no sexista en el marco de la Ley Micaela” (según expediente electrónico EX-2021-115194437-APN-GRHC7#RTA del 14/12/2021). Dicho programa específico para el organismo incluye temáticas dirigidas a consolidar un lenguaje no sexista e inclusivo.

Las particularidades de la Ley Micaela en la TVP. Capacitación virtual

El programa de capacitación se presentó en dos etapas: la primera destinada a todas las personas cuyas tareas se relacionaban con la comunicación (incluyendo personal artístico externo e interno, conductores/as, productores/as, cámaras, maquillaje, etc.) y en la segunda etapa se capacitaba a personas cuyas tareas podrían denominarse de “infraestructura” (administrativas, operativas de asistencia, etc.).

Este programa constaba de tres módulos y un taller de trabajo de integración, con un total de 20 horas. Cada módulo se desarrolló con una parte teórica y con un conversatorio. Contaba con la participación de expositores/as del MMGyD, de

profesionales, especialistas, de la Defensoría del Pueblo y personal de RTA. Todos estos encuentros fueron sincrónicos. Para aprobar dicha capacitación las personas participantes debían contar con un 75% de asistencia y aprobar el trabajo integrador.

“La responsabilidad que nos compete como medio de comunicación está estrechamente ligada al cumplimiento de la Ley 26485 en cuanto a eliminar el sexismo en la comunicación, el respeto por los Derechos Humanos, la difusión de mensajes y campañas permanentes sobre el derecho a vivir una vida libre de violencias, y a brindar capacitación a los profesionales de los medios de comunicación, entre otras. Asimismo, el trabajo que ustedes realizan y el impacto que tienen sus mensajes en la población es esencial, ya que influye en las distintas maneras de pensar y actuar, en hacer visible lo invisible, y en la valoración de las acciones y de las personas. Sin lugar a duda, ayudan y posibilitan la deconstrucción de los diferentes estereotipos de géneros. Esta primera etapa será seguida de una capacitación permanente en diferentes temáticas que irán surgiendo de las inquietudes y de las demandas. Estoy convencida de que día a día lograremos que RTA sea parte de aquellos organismos del Estado que colaboran como agentes activos en el cambio cultural de nuestra sociedad” (Susana Sanz, 2021).

Además de los materiales obligatorios de lectura que se listaban en cada uno de los encuentros sincrónicos, las replicadoras, junto con la directora de género de TVP, diseñaron dos documentos escritos para orientarlos:

- Glosarios: “sentidos de las palabras del lenguaje sexista y no sexista para mujeres, géneros y diversidad”.
- Guía de bienvenida con normativa, textos, material audiovisual que se trabaja durante la capacitación.

Implementación de la capacitación virtual

Para la primera etapa fue convocado el personal que estaba directamente relacionado con la pantalla, tanto frente como detrás de cámara. Esto incluyó a todas las personas que trabajaban con los contenidos de los programas, musicalización, imágenes, guiones, etc. El listado de cómo se definen quienes deben realizar la capacitación fue realizado por la gerencia de personal y posteriormente se realizó la convocatoria por correo electrónico.

De las entrevistas realizadas se obtienen los siguientes datos:

Inicio

“Nos encontramos con que no teníamos los correos electrónicos de la mayoría del personal” (Entrevistada 1, 2023). La base de datos que tenía la gerencia de personal no estaba actualizada, con lo cual no se contaba con teléfonos celulares o correo electrónico de las personas que se querían contactar. Nos ayudó cada gerencia a buscar a la gente del listado” (Entrevistada 1, 2023). “Se generó mucho malestar, la gente no quería hacer el curso, ponían excusas y además fue difícil contactarlos” (Entrevistada 3, 2024).

- Las gerencias empezaron a colaborar para citar a la gente, pero se encontraron con resistencia y decidieron no intervenir.
- La gerencia de personal se desentendió de la convocatoria, ya que no cuenta con personal necesario para llevar adelante la tarea de contactar a las personas que deben capacitarse.

Desarrollo

- Las replicadoras no contaban con las condiciones técnicas ni el espacio físico para brindar la capacitación. Compartían algunos espacios de oficinas que por el ASPO se encontraban vacías, “no teníamos compu, auriculares, nada” (Entrevistada 1, 2023).

- Los trabajadores/as no contaban con conectividad. Recordemos que parte de la planta se encontraba trabajando físicamente en la TVP, mientras que la mayoría realizaba teletrabajo (aunque algunas tareas directamente no se realizaban, por ejemplo, el personal de mantenimiento de edificio). El personal que teletrabajaba lo hacía con sus máquinas personales, ya que la TVP no contaba con la posibilidad de suministrar computadoras.

- Dos gremios presentan una nota a las autoridades solicitando eximir a los trabajadores presenciales de la participación en las clases sincrónicas y de la presentación del trabajo final, dado que no cuentan con tiempo para realizarlo. “Había un cierto malestar entre la gente que venía presencial y los que se quedaban en la casa. Por eso nos cayeron mil reclamos de los que venían a laburar. Se sentían más exigidos y el curso fue muy intenso” (Delegado SATSAID, 2023).

- Durante los espacios de Zoom no demostraban ánimo de intercambio. Surgen reclamos gremiales en lugar de reflexiones sobre la propia capacitación. “La gente necesitaba manifestar otras disconformidades, que nada tenían que ver con la

capacitación, pero era un momento de encontrarse con alguna autoridad” (Entrevistada 2, 2023).

- No se leían los materiales (los participantes no utilizaban los materiales propuestos). “Muchas quejas porque dejábamos mucho material para leer. Yo creo que casi no tocaron los materiales, salvo cuando se sentaron a hacer el trabajo final” (Entrevistada 3, 2024). “Quizá miraron la bibliografía y prestaron atención a algunas leyes, igualmente, creo que sirve para que tengan de material de consulta para cuando hacen algún programa” (Entrevistada 2, 2023).

Traslado de la capacitación a la tarea

- Algunos de los trabajos finales se trasladaron a la pantalla. La mayoría de los trabajos presentados se conformaron por equipos multidisciplinarios compuestos por personal de producción, artística y operaciones, con lo cual contaban con una mirada integral del tema abordado.

- Sensibilización: surgen reclamos concretos de trabajadoras cuando se encontraban con proyectos sin perspectiva de género, solicitando intervención de la Dirección de Género para que se incorporen.

- Creación de una sección en el noticiero “Columna de género”.

3. Aportes para líneas futuras de trabajo

En relación con los desafíos y aprendizajes en la Televisión Pública Argentina durante el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio en la implementación de la capacitación virtual sobre la Ley Micaela, proponemos reflexionar sobre la capacitación en escenarios de teletrabajo, utilizando como guía los aportes realizados por Méndez Estévez (2003), particularmente en cuanto a su trayectoria y coordinación, celeridad, permanencia y continuidad.

Trayectoria y coordinación

¿Cómo interpretar el contexto para decidir la estrategia? ¿Hacia dónde se dirige la organización? ¿Qué debemos dejar de hacer? ¿Qué hacer distinto? ¿Qué seguir haciendo? ¿Qué hacer nuevo?, etc.

La implementación de este proceso exige un gran esfuerzo de coordinación entre los distintos sectores, niveles e integrantes del área de capacitación con la organización e incluso con quienes se vinculan externamente (Méndez Estévez, 2003). Debe existir sincronía y armonía en el accionar de todos los actores.

Celeridad (tiempo e intensidad a aplicar)

¿En cuánto tiempo debemos producir el cambio? A veces llegar demasiado temprano tiene un costo casi tan alto como el de llegar tarde. ¿Cuál debe ser la intensidad del cambio al finalizar el proceso y cuánta a lo largo de él y en las distintas variables que intervienen?

Permanencia y continuidad

La permanencia y continuidad de la capacitación es la base sobre la cual se orienta la estrategia que impulsa el cambio para poder alcanzar los objetivos propuestos. La estrategia debe sustentarse en los valores de la organización, los trabajadores y trabajadoras a quienes debe alcanzar y en la retroalimentación estratégica que permita fortalecer la propuesta, tecnológica, de servicio, de aprendizaje, etc.

Conclusiones

El ASPO dejó de manifiesto que una nueva modalidad de trabajo surgía para quedarse: el teletrabajo. Piñeyro Prins (2021) señala que las organizaciones comienzan a encontrar una fuerte resistencia a cualquier intento de planificación y ordenamiento y se debilitan ante la ausencia de herramientas conocidas para afrontar los problemas.

Como se desprende del desarrollo del caso, varios indicadores deberían ser desarrollados y resueltos para aplicar con éxito la capacitación planificada y más aún para obtener la resultante esperada.

La capacitación en la Ley Micaela para el personal de la TVA dejó de manifiesto las siguientes necesidades:

- Entender y comunicar ¿qué es el teletrabajo?, ¿cuál es su alcance y como se expresa?
- ¿Cuál es el significado de capacitar en tiempos de teletrabajo? ¿Qué se espera de quien ocupa el rol de formador/a?
- La importancia de contar con los recursos tecnológicos y el tiempo para su realización.
- ¿Cuál es el espacio para llevar adelante la capacitación en tiempos que se confunden entre lo privado y lo laboral?

En este caso, la capacitación respondió a la necesidad de atender a una política pública que se extendió desde Jefatura de Gabinete a todas las empresas del Estado. Se propuso tener en cuenta los aspectos situacionales que se desprenden de la propia actividad (medio de comunicación) sin tener en consideración factores como la cultura organizacional ni el contexto de ASPO, los cuales, a las claras, han resultado determinantes para la implementación de la capacitación. Las resistencias para participar manifestadas por el personal de la TVP e incluso por dos sindicatos nos invitan a reflexionar sobre el diseño de los procesos, diferenciando las herramientas utilizadas para las capacitaciones presenciales y las virtuales. Otra cuestión que tomó centralidad en las entrevistas, y que consideramos oportuno abordar en líneas futuras de investigación, es el modo en que las personas transitaron el espacio de aprendizaje, ya que surgen reclamos relacionados a la sobrecarga de trabajo y la falta de entendimiento con relación a de qué modo lo aprendido podría trasladarse a las tareas y desempeño del trabajo.

Si bien las instancias de capacitación y el aprendizaje como acción colectiva son consideradas un beneficio en múltiples sentidos (Gore, 2021), este caso nos invita a reflexionar sobre la escasa planificación en relación con el diseño (ausencia de recursos económicos) y cómo impacta en la potencialidad que se espera de esta herramienta. Nuestros hallazgos indican que la capacitación en Ley Micaela para la TVP contempla las incumbencias de un medio de comunicación y sus contenidos; cada módulo se ha desarrollado teniendo en cuenta la actividad y función de la TVP. También surge que este diseño no tuvo en cuenta las herramientas tecnológicas necesarias para una capacitación totalmente virtual. En este sentido, compartimos una vez más que la capacitación es mucho más que un listado de acciones a seguir; requiere de procedimientos planificados, situados y desarrollados con posibilidades de ser mensurados en el tiempo.

Referencias bibliográficas

- Becerra, M. y Mastrini, G. (2017). La concentración infocomunicacional en América Latina (2000-2015). Nuevos medios y tecnologías, menos actores. Universidad Nacional de Quilmes / Observacom.
- Camacho Solís, J. (2021). El teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del COVID-19. *Revista latinoamericana de derecho social*, (32), 125-155. <https://doi.org/10.22201/ii-j.24487899e.2021.32.15312>
- Díaz, V. (2018). *Teletrabajo y Neurotecnología*. Editorial Granica.
- Di Pasquale, E. (2021). Teletrabajo, vida cotidiana y desigualdades de género en Iberoamérica. La experiencia del confinamiento. *Revista de Economía Crítica*, N°31, primer semestre.
- González, V. y Yañez, M. (2022). Desafíos para la implementación de políticas para la igualdad de género en el ámbito de las empresas públicas en Argentina (2020-2021). *Revista Estudios de políticas públicas*, 8(2), 87-104.
- Gore, E. (2021). *La vida en las organizaciones. El aprendizaje como acción colectiva*. Editorial Granica.
- Guérin, A., Miranda, A. y Santagata, G. (eds.) (2013). *Pensar los medios en la era digital. Iberoamérica frente al desafío de la convergencia*. Instituto de Estudios sobre Comunicación.
- Hatum, A. y Marchiori, E. (2021). *Gestión de personas en organizaciones innovadoras. Manual de teoría y práctica profesional*. Editorial Granica
- Ley del Contrato de Teletrabajo 27555. Régimen legal del contrato de teletrabajo. D.027/2021. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/345000-349999/346325/norma.htm>
- Méndez Estévez, D. (2003). Innovación en la capacitación institucional. Jornada Capacitación en el Estado: situación, perspectivas y propuestas, 50-56. <https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/mu2610.pdf>
- Mindez, L. (2001). *Canal Siete. Medio siglo perdido*. Ciccus - La Crujía.
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (2021). Informe de implementación de la Ley 27499, Ley Micaela. Buenos Aires.

- Molinari, P. (2017). *Turbulencia generacional*. Editorial Granica.
- Organización Internacional del Trabajo (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella, Guía práctica.
- Orozco, N. y Schiel, E. (2000). *Administración de personal. Gestión técnica y operativa*. Aplicación Tributaria.
- Piñeyro Prins, R. (2021). Teletrabajo y organización: desafíos y oportunidades. *Revista Aulas y Andamios*, 14 (34), 4-7.
- Piovani, I., Marradi, A. y Archentti, N. (2007). *Metodologías de las Ciencias Sociales*. Emecé.
- Puntriano Rosas, C. (2004). El teletrabajo, nociones básicas y breve aproximación al ejercicio de los derechos colectivos de los teletrabajadores. *IUS ET VERITAS*, 14(29), 157-178. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/11740>
- Regalsky, A. y Rougier, M. (eds.) (2015). Los derroteros del estado empresario en la Argentina: Siglo XX. Eduntref.
- Romo Aviña, M., Acosta Velázquez, S. y Pedraza Amador, E. (2021). Teletrabajo, modalidad que demanda compromiso y fiabilidad en los empleados. *Boletín Científico Investigium* de la Escuela Superior de Tizayuca.
- Sanz, S. (2021). Guía de Bienvenida. Capacitación Ley Micaela. Construyendo una comunicación inclusiva en Radio y Televisión Argentina (RTA) en el marco de la Ley Micaela.
- Sánchez-Toledo Ledesma, A. (2021). Efectos del teletrabajo sobre el bienestar de los trabajadores. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 30(2), 234-254.
- Subirats, J. (1992). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Subirats, J. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Ariel.
- Verd, J. y Lozares, C. (2016). *Introducción a la investigación cualitativa. Fases, métodos y técnicas*. Síntesis.

Acerca de las Autoras

Nélica Balbuena

Es licenciada en Relaciones del Trabajo (UNAJ), especialista en Capacitación organizacional. Docente de las materias “Gestión y Capacitación de Recursos Humanos” y “Taller de Trabajo Integrador Final”. Maestranda en Estudios de las Relaciones del Trabajo. FLACSO Participó como Investigadora en el marco del proyecto PIO UNLP-CONICET-UNAJ “Desigualdades de género en el mundo del trabajo- Provincia de Buenos Aires”.

Desempeño el cargo de secretaria nacional de Capacitación en la FeTIA. Coordinadora de Equipos Regionales de Formación. Asesora técnica de cooperativas de trabajo para la formación. Formadora en temática de Género y Trabajo en la Industria certificada por el MTEySS.

Coordinadora del Espacio Nacional de Violencia Laboral en Clave sindical, docente capacitadora en organizaciones del ámbito provincial y nacional.

Cecilia Bacchetta

Es Subcoordinadora de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo (UNAJ). Coordinadora y Docente de las materias “Gestión y Capacitación de Recursos Humanos” y “Taller de Trabajo Integrador Final” (UNAJ). Maestranda en Ciencias Sociales del Trabajo (UBA), con tesis en curso sobre desigualdades de género y políticas de equidad en la Televisión Pública Argentina (2020–2023). Especialista en relaciones laborales con perspectiva de género y diplomada en Gestión Estratégica en Diversidad e Inclusión (UCEMA). Con más de 25 años de trayectoria profesional, coordina equipos de investigación y vinculación tecnológica en trabajo, género y formación profesional. Investigadora responsable del Nodo UNAJ en el proyecto PIO UNLP-CONICET-UNAJ (2022–2024) “Desigualdades de género en el mundo del trabajo- Provincia de Buenos Aires”.



Transformar

Revista en Economía y Gestión