



Universidad de la Defensa de la Nación

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

“Proceso de traspaso y comunicación de la modalidad presencial al teletrabajo”

Alumnas:

Arce, Lucía Cielo

De Nápoli, María Emilia

Pajón, Claudia Andrea

Docente Tutor:

Beltramone, Claudia

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	5
PREDIAGNÓSTICO.....	6
PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	12
OBJETIVOS.....	14
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	15
SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	24
CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS.....	35
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	36
CONCLUSIÓN.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXO I.....	69
ANEXO II.....	76
ANEXO III.....	78
ANEXO IV.....	81



FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 30 de noviembre de 2021

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Proceso de Traspaso y Comunicación de la Modalidad Presencial al Teletrabajo

Integrantes: Arce Lucía Cielo, De Nápoli María Emilia, Pajón Claudia Andrea; Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Beltramone Claudia.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: **Monteoliva Rafael**

1er Vocal: **Singeser Olga**

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

INTRODUCCIÓN

En todos los casos, las empresas se ven presionadas por la globalización y las exigencias del mercado, por lo que necesitan herramientas que las ayuden a mantenerse al margen de estas contingencias.

Poder alcanzar las metas propuestas en una empresa dependerá, en gran medida, de la forma en que su personal puede ser gestionado.

Frente a la actual tendencia de adoptar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y la visión de la empresa.

Así, lo que impulsa a la realización de este trabajo es el objetivo de exponer, habitar e instruir al personal de la organización sobre el teletrabajo. El mismo no solamente implica llevar el trabajo a casa.

El presente proyecto, desarrollado desde el campo de los Recursos Humanos, abordará la temática del teletrabajo en una empresa de medicina prepaga de la ciudad de Córdoba, específicamente para el área de trabajo denominada *centro regional de liquidaciones (CRL)*.

La compañía no estaba preparada para afrontar este abrupto cambio en su modalidad de trabajo y buscó apostar al teletrabajo, como una nueva cultura laboral que permita mantener y garantizar la productividad y la calidad del servicio prestado.

El propósito implica contar, eventualmente, con gente adecuada combinada con conocimientos y habilidades que se encuentren en el lugar y momento indicados para desempeñar el trabajo necesario, por lo que también se desarrollarán formas de mejoramiento continuo en lo que respecta al teletrabajo.

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Medifé nació hace aproximadamente 25 años con el respaldo y la experiencia de ASE Nacional, una reconocida obra social de personal de dirección, logrando posicionarse y mantenerse en el mercado de las prepagas aumentando año a año su cantidad de asociados, superando en la actualidad los 300.000 afiliados, contando con más de 60 sucursales a nivel nacional y aumentando su cartilla de prestaciones para cubrir todas las necesidades de sus usuarios.

Actualmente ofrece cuatro planes de salud diferentes para adaptarse a los distintos requerimientos y presupuestos de sus clientes, manteniendo siempre el objetivo de conservar los parámetros de calidad en cada una de las prestaciones ofrecidas.

En Córdoba Capital la empresa cuenta con dos sucursales. Entre ambas suman un total de 110 empleados que se dividen en 1 gerente general, 10 jefes de mandos medios, 6 líderes que cumplen el rol de mediadores entre jefes de mandos medios y colaboradores, y el número total se completa con trabajadores que, si bien no están jerárquicamente divididos, abarcan diferentes áreas. La primera filial -bastante pequeña- sólo ofrece el servicio de atención al cliente y, la segunda -de mayor tamaño- cuenta, no sólo con el departamento anteriormente mencionado y su gerencia propia, sino también con las demás áreas administrativas como son el centro de autorizaciones, ventas, atención a prestadores, gerencia general y centro regional de liquidaciones, este último -donde trabaja un miembro de este equipo de tesis, y sobre el que tenemos más contacto e información- está compuesto por 2 jefes de área, 4 líderes, 17 administrativos liquidadores y 4 doctoras encargadas de auditoría.

PREDIAGNÓSTICO

A finales de marzo de dos mil veinte, en la Argentina -al igual que en gran parte de los países del mundo- se inició un período de aislamiento social, preventivo y obligatorio que tuvo un gran impacto en el sector productivo. Este contexto obligó a las organizaciones a actuar rápidamente para encontrar alternativas que le permitieran continuar con sus actividades, a partir de allí, es que el teletrabajo dejó de ser una opción de unas pocas empresas para convertirse en una necesidad.

Medifé -al igual que un gran porcentaje de las empresas argentinas- no estaba preparada para afrontar el cambio, lo que dejó entrever una fuerte necesidad de revisar tres conceptos fundamentales: la conducta, la estructura y los procesos.

La pandemia atropelló a las cúpulas de las organizaciones, y Medifé no fue la excepción. No hubo tiempo o posibilidades de planificar tareas y objetivos, sabiendo que la planificación es un factor crucial para generar un clima de colaboración y confianza, que incide directamente en la motivación de los trabajadores.

La compañía se vio obligada, ante la situación que atravesaba el país, a reinventarse y adaptar una nueva modalidad de trabajo. Toda la dotación comenzó a trabajar de manera remota. Dado a que fue todo muy rápido y poco programado, se vivieron situaciones de mucha incertidumbre en los empleados.

Si bien esta decisión sería algo momentáneo, finalmente, cuando concluyó el aislamiento obligatorio, la organización decidió adoptar de manera permanente la modalidad de trabajo a distancia para toda la dotación y, en algunos casos, combinarla con el trabajo presencial algunos días del mes.

En primera instancia, un miembro de este equipo -y coautora de tesis- advierte que su área se vio afectada por algunas crisis que influyeron en la motivación individual y grupal, en la comunicación de los grupos y la organizacional en general, en los resultados de productividad, en la ergonomía y calidad de vida del empleado, y en el sentimiento de pertenencia.

Además, se realizó un período de observación para comprender la dinámica de la empresa, que en conjunto y en contacto directo con la supervisora y coordinadora del equipo, arrojaron falencias preexistentes a la implementación del teletrabajo:

- **Las labores propias del área de RRHH están intrincadas.** En lo que respecta a los procesos de inducción, falta de capacitación y procesos de reclutamiento, entre otras funciones.
- **Creciente necesidad de empleados más comprometidos y motivados con la compañía.** Esto sucede en trabajadores que llevan tiempo en la empresa, en el mismo puesto de trabajo, realizando día tras día las mismas tareas y además no ven que esa situación vaya a cambiar. Esta dinámica tan monótona les lleva a acudir al trabajo sin ganas.
- **Cada vez las tareas están más cruzadas.** Con el aumento natural del tamaño de la empresa y la aplicación del teletrabajo, las tareas se han multiplicado y no está bien definida la función de cada uno.

PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN

PROBLEMÁTICA

Fruto de un período exhaustivo de observación, queda al descubierto que desde que surgió la emergencia sanitaria, la problemática organizacional se pudo vislumbrar en:

- **Descontento con la asignación de puestos y responsabilidades.** Ya que, a meses de comenzar la pandemia, se ejecutaron cambios de equipos y de contenido del trabajo, haciendo referencia a las funciones que debía realizar cada puesto, de manera abrupta y sin ser comunicados fehacientemente.
- **Dificultades para adaptarse al puesto y carencia de un espacio de trabajo cómodo, adaptado a las necesidades de cada colaborador.** De un día para otro, los colaboradores se dieron con que tenían que desempeñar su tarea laboral en casa, sin previo aviso, teniendo que contar con computadora, conexión wifi, luminaria y un espacio adecuado para desarrollar las tareas a diario. Quedó a la vista que no toda la dotación contaba con los recursos necesarios.
- **Inconvenientes a la hora de establecer los horarios de trabajo y el control del ausentismo.** En un principio, y con el sistema todavía no adaptado a la nueva modalidad, la dotación se dividió en dos equipos de trabajo, de los cuales uno se encontraba activo de 6.00 a 13.00 y el otro de 13.00 a 20.00. Además, trabajaba un sábado cada equipo. Para este momento es importante tener en claro que la jornada laboral de la organización estaba establecida de lunes a viernes de 8 a 16.15. Una vez adaptado el sistema para soportar a todos los usuarios al mismo tiempo, el horario laboral debía restablecerse al que se cumplía en la oficina, pero, aun así, los colaboradores manifiestan que, en algunas ocasiones, una vez terminado dicho horario se le solicita algún tipo de trabajo. En cuanto al ausentismo, hasta el momento del desarrollo de este trabajo no se estaba controlando.

- **Dudas respecto de lo que implica evitar los riesgos, evaluar los que no se puedan evitar, adaptar el trabajo a la persona y planificar la prevención.** Desde el momento que cambió la modalidad al *home office*, no se comunicaron ni evaluaron los distintos riesgos a los que están expuestos los colaboradores, y cómo los mismos deben actuar ante un incidente doméstico durante el horario laboral.
- **Disminución del sentido de pertenencia.** Transcurridos los primeros meses de la nueva modalidad, los trabajadores comenzaron a sentir cada vez menos una relación directa con sus supervisores y con la empresa, ya que no se llevan a cabo *feedbacks* respecto de sus funciones ni reuniones periódicas.
- **Reclamos por la posibilidad de ascenso y/o puestos.** Previo a la nueva modalidad, no existía un plan de carrera formal, y con esta nueva estructura de trabajo surge una mayor incertidumbre con respecto a la posibilidad de ascenso de los colaboradores, porque se observaron reestructuraciones de manera arbitraria. El pensamiento más común es que si antes no existía un plan de carrera, pues ahora menos.
- **El proceso de inducción no se realiza correctamente.** Durante el periodo de pandemia, ingresaron dos nuevos integrantes que no sólo no fueron presentados ante sus pares, sino que a la dotación tampoco se le comunicó que éstos se iban a incorporar. Los nuevos colaboradores tuvieron una pobre introducción de las tareas que debían desempeñar y, además, no pudieron ser ayudados por sus compañeros porque no estaban al tanto de la situación actual.
- **Desmotivación por el clima laboral en sí.** No se brinda interacción formal entre los individuos y líderes de cada equipo, como tampoco hay una relación más allá de lo laboral en un momento que se espera mayor contención. La oficina no deja de ser un espacio de socialización, y el traspaso abrupto sumado a la situación de confinamiento surtió un gran efecto desmotivador y de incertidumbre en la dotación.
- **Fallas o carencias en los planes de contingencia del departamento de capital humano.** Al igual que muchas organizaciones y empleadores, el departamento de

recursos humanos se encontró abatido ante la situación inesperada del aislamiento obligatorio. La falta de contención a la que se hace referencia no es más que la falta de un plan de contingencia, producto de jamás haber considerado la posibilidad de que la organización deba enfrentarse a una situación tan delicada como una pandemia. A nivel organizacional, el departamento de recursos humanos intentó combatir la situación y realizar los traspasos lo más rápido posible porque tratándose de una empresa de salud, el tiempo apremiaba, y lamentablemente no hubo ni tiempo ni recursos suficientes para priorizar el apoyo psicológico de los colaboradores respecto del traspaso.

- **Estados emocionales y motivación dispares entre los colaboradores.** De la misma manera en la que cada persona procesa una situación de su vida de distinta manera, así sucede con los colaboradores. Cada miembro de esta organización percibió tanto la pandemia como el posterior traspaso de una manera distinta. Totalmente relacionado con el ítem anterior, no hubo un tratamiento específico sobre cada trabajador, entonces el cambio de modalidad se aplicó igual para todos sin haber tenido en cuenta qué efectos estaría teniendo este plan de acción sobre cada uno en lo que refiere a carga psíquica y mental.

Todos estos ítems generalmente se agravan al encontrarse la organización en el marco de incertidumbre que la emergencia sanitaria ha provocado, tanto en aspectos personales como organizacionales del talento humano.

La compañía, además, no ha cambiado su esquema de incentivos orientados al logro de los objetivos más que a la cantidad de horas trabajadas, lo que debería además producir cambios en los contratos de trabajo y en las metas fijadas.

No todo el mundo prefiere trabajar desde casa. La oficina no deja de ser un punto de conexión y socialización en la vida de cualquier persona, y no todos pueden adaptarse a la falta del régimen laboral tradicional. ¿Necesitamos equipar los hogares de la gente con los insumos y máquinas necesarias? ¿La empresa tiene que pagar sus gastos de internet? ¿Cómo controlamos a la gente? ¿Qué pasa con los lugares físicos de trabajo? ¿Se pueden realizar todas las actividades sin necesidad de estar en la oficina? ¿La gente con la que convive el trabajador, están dispuestas a apoyarlo? ¿Alguno de los

colaboradores tiene tendencias depresivas? ¿Los subalternos se adaptan con facilidad a los cambios? ¿Pueden gestionar bien su tiempo? ¿Habrá que idear un sistema de capacitación desde cero? En familias monoparentales, por ejemplo ¿Podrían evitar un gasto extra -niñera o guardería- y ayudar a que padres e hijos pasen más tiempo juntos?

Forma parte del problema también, la búsqueda del cumplimiento de las medidas de seguridad básicas. La empresa no tiene en cuenta que el teletrabajo puede enfermar a las personas: pantallas demasiado cerca, cuartos mal iluminados, sillas poco o nada ergonómicas, entre muchas otras. Además, es fundamental considerar los efectos psicológicos que pueden afectar la salud de los trabajadores, como no ser capaces de distinguir entre el espacio personal y el espacio de trabajo, ser demasiado autoexigente o no ver el fin de la jornada laboral.

JUSTIFICACIÓN

Hoy el desafío es replantear las necesidades organizacionales en lo que respecta a las funciones que deberán cumplir o modificar los colaboradores, y mitigar los retos que debe afrontar la empresa en un proyecto de teletrabajo, así como las dificultades que enfrentarán los trabajadores en todo el proceso. Debe comprenderse la importancia de la interrelación constante entre el colaborador y un departamento de recursos humanos preparado para las contingencias.

Efectivamente, este vínculo mientras más nutrido, brindará más confianza y hasta fidelidad de todos o mayor parte de los individuos. Mientras éstos se sientan más cómodos y seguros, podrán realizar aportes para con la empresa, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes, que pueden ser intrínsecas y tener que ver con satisfacción respecto del trabajo realizado o sentimientos de logro, y extrínsecas como promociones y remuneraciones principalmente.

Otra razón reside en la creciente proporción de puestos de trabajo que comenzarán a especializarse o a correrse de la tradicionalidad que conocemos -uniforme, oficina, jornadas de ocho horas presenciales- los cuales difícilmente son cubiertos y gestionados con éxito y rapidez.

En los tiempos que corren, las empresas están asumiendo realmente que las personas representan un capital tan importante o más que los restantes recursos organizativos, lo que hace indispensable optimizar su uso.

Se trata, en definitiva, de asumir la planificación del recurso más importante de las organizaciones de la misma forma que se ha venido haciendo con otros recursos.

El rol de recurso estratégico asignado al factor humano en las organizaciones, implica cambios en la forma tradicional de gestionarlos y, en concreto, en lo concerniente a su planificación. El incremento de la complejidad organizativa, como consecuencia de los cambios en los contenidos de las tareas o de la nueva ubicación física y geográfica del trabajo, hace que las necesidades de personal, tanto cuantitativamente, como en materia de formación y conocimientos, se vean alteradas y se requiera el desarrollo de



procesos de gestión más minuciosos, la incorporación de nuevas habilidades y la modificación de contratos de trabajo.

Todo lo mencionado debería determinarse con antelación para poder prevenir sus consecuencias. En definitiva, las organizaciones tienen la necesidad de mejorar el proceso de selección de las políticas que han de guiar la gestión del personal y adecuar dichas acciones a las nuevas situaciones, para lo cual es preciso introducir la vertiente planificadora.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

En el plano general, consolidar y fortalecer el proceso de traspaso de la modalidad de trabajo *in situ* hacia el teletrabajo, elaborando estrategias de retención del talento humano y promoviendo un cambio rápido pero beneficioso para la institución y la persona trabajadora, analizando sus ventajas y dificultades para orientar a los nuevos teletrabajadores, pares y superiores para optimizar su aplicación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar ventajas e inconvenientes con las que se encuentra la compañía que implanta el teletrabajo y el teletrabajador.
- Capacitar a los líderes para unificar los objetivos de cada equipo de trabajo, sus funciones, tareas y responsabilidades.
- Diseñar y planificar nuevas formas de organización del trabajo innovadoras y viables que estimulen la productividad y la calidad en el trabajo.
- Verificar el cumplimiento de la ley de teletrabajo para el aseguramiento del ejercicio natural de los derechos laborales ya consagrados en el contrato de trabajo vigente.
- Conocer los factores que intervienen en el ámbito motivacional tal es así como el sentimiento de pertenencia, reconocimientos y recompensaciones, *feedback*, capacitaciones, con la finalidad de impulsar y reforzar el mejoramiento continuo del clima y el rendimiento laboral.
- Mejorar los canales de comunicación para facilitar el cambio y satisfacer necesidades de la empresa y los participantes.
- Crear conciencia de la importancia del sentido de pertenencia en favor de la calidad del servicio ofrecido.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Los ejes conceptuales que permitieron establecer y unificar los criterios para la gestación y análisis de este proyecto, como así también la justificación respecto de la relevancia del tema, el acondicionamiento de la información existente sobre lo que se va a indagar, la prevención de errores y, eventualmente, la interpretación de resultados y la formulación de conclusiones, se resumen a continuación:

CARÁCTER MULTIVARIABLE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH).

La administración de recursos humanos se relaciona con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento, Chiavenato (2017) sugiere que:

Se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina, enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros o certificación de transporte para el personal, responsabilidad a nivel supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos. (p. 112)

Los asuntos tratados por la administración de recursos humanos se refieren tanto a aspectos internos de la organización como a aspectos externos o ambientales.

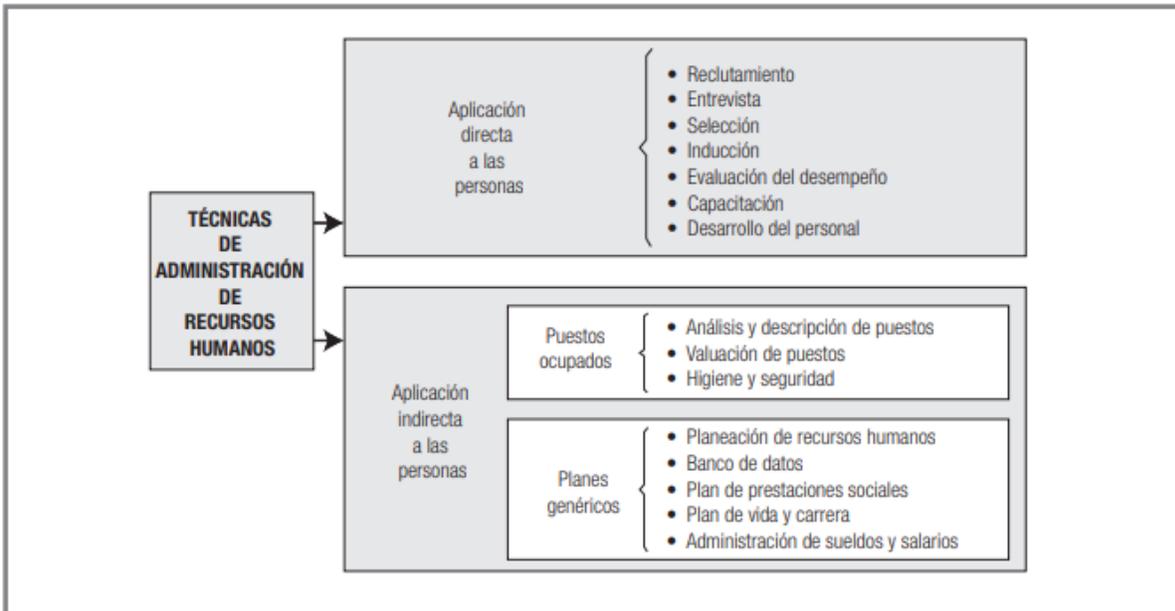


Figura 1: Técnicas de la administración de recursos humanos aplicadas a las personas directa o indirectamente por medio de los puestos desempeñados o de los planes globales específicos. **Fuente:** Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones (p. 113).

Para la gestión de recursos humanos, no existe una ley o principio universal. La administración de recursos humanos depende de la situación y de las condiciones de la organización: el entorno, la tecnología utilizada en la organización, políticas y directrices efectivas, conceptos de gestión populares, el concepto de la organización de las personas y su naturaleza, y lo más importante, la cantidad y calidad de los recursos. A medida que estos elementos cambian, también cambia la forma de la organización.

Chiavenato (2017) indica que:

La administración de recursos humanos no se compone por técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. No es tampoco un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales. (p.114)

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades.

En estricto sentido, Chiavenato (2017) expone que:

Una política de recursos humanos para la retención de los mismos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos: criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables; criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y que contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral; cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado; y criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización; relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal. (p. 121)

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo aquellos aspectos grandiosos que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas circunstancias pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización.

De esta forma, Chiavenato (2017) manifiesta que:

Junto con los objetivos organizacionales, la administración de recursos humanos implica crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos de la organización; crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales; y lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (p. 122)

DIFICULTADES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Administrar recursos humanos es diferente a la administración de otro recurso organizacional y, en consecuencia, Chiavenato (2017) indica que implica algunas dificultades:

La administración de recursos humanos trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas. Los recursos humanos no se encuentran sólo dentro del área de administración de recursos humanos, sino que se ubican principalmente en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerente. Esta disciplina se preocupa principalmente de la eficiencia y de la eficacia. El hecho más importante es que no se puede controlar los eventos o condiciones que las producen.

La administración de recursos humanos trabaja en ambientes y condiciones que ella no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño. Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos.

Hay mucha dificultad para saber si se hace o no un buen trabajo. La administración de recursos humanos tiene muchos desafíos y riesgos no controlables, no estandarizados e imprevisibles. (p. 122)

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Una descripción del puesto es una definición escrita del mismo y de los tipos de obligaciones que incluye. Ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra; sin embargo, la mayoría contiene al menos tres partes: el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de sus obligaciones. Si las especificaciones del puesto no se preparan por separado, por lo general se establecen en la sección de conclusiones. George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman (2001) exponen que “las descripciones de puesto muestran las obligaciones y especificaciones del mismo y deben satisfacer la mayor parte de las necesidades de información de los gerentes que han de reclutar, entrevistar y orientar a un nuevo empleado” (p.95).

Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren.

Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto. George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman (2001).

También indican que “establecen el derecho de la dirección de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido” (p.95).

SUBSISTEMA DE RETENCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Desde la perspectiva de los recursos humanos, una organización viable no solo puede capturar y utilizar adecuadamente sus recursos humanos, sino también retenerlos en la organización.

La retención de recursos humanos requiere una serie de cuidados especiales, entre los que se encuentran la retribución económica, el bienestar social y los planes de seguridad y salud en el trabajo.

Chiavenato (2017) declara que “la remuneración y planes de prestaciones sociales forman parte de un sistema de prestaciones que la organización entrega a sus participantes para tenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en ella y a ponerse la camiseta” (p. 275).

EL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO VIGENTE EN EL LUGAR DONDE SE LLEVA A CABO EL PROCESO DE TRABAJO

Se clasifican los riesgos según su naturaleza, entre ellos se pueden encontrar los riesgos físicos, los químicos y biológicos del medio ambiente de trabajo, así como los factores tecnológicos y de seguridad.

Neffa, J. (2002) recomienda “analizar factores como el ruido, la temperatura, la iluminación y los contaminantes biológicos del medio ambiente de trabajo dado al contexto actual de pandemia” (p.40).

LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Los factores socio-técnicos y organizacionales del proceso de producción que están presentes en el cumplimiento de las tareas, juegan un papel decisivo para especificar las condiciones de trabajo vigentes. Entre ellos, Neffa, J. (2002) analiza: “la

organización y contenido de trabajo, la duración y configuración del tiempo de trabajo y la ergonomía” (p.52).

LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS TRABAJADORES, LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y LAS RESPECTIVAS CAPACIDADES DE RESISTENCIA Y ADAPTACIÓN

Los trabajadores no son todos iguales, ni tienen las mismas vivencias y percepciones frente a los riesgos profesionales, dadas sus características personales.

Neffa, J. (2002) sostiene que:

Las repercusiones de las condiciones y del medio ambiente de trabajo sobre la vida y la salud de cada uno de los trabajadores, van a depender por una parte de la carga global de trabajo, y, por otra, de las características personales junto a sus respectivas capacidades de adaptación y resistencia a los factores del medio ambiente y condiciones de trabajo. Entre los factores influyentes se analizan: la edad, el sexo, el estado de salud biológica, psíquica y mental, las capacidades psico-motrices, psíquicas y mentales, la información, formación y calificaciones profesionales, la historia personal y profesional de los trabajadores, las aspiraciones y expectativas personales. (p.119)

GESTIÓN DE LA EFICACIA PERSONAL, DE GRUPO Y DE LA ORGANIZACIÓN

Las perspectivas que se desprenden sobre la eficiencia, tanto desde los gestores, organización y desde los mismos colaboradores, básicamente se centran en el rendimiento de los integrantes. La idea se implementa con el fin de evaluar situaciones rutinarias, mediante procesos de evaluación de los rendimientos, de todos quienes componen la organización.

Teniendo en cuenta que los trabajadores interactúan con otras personas, para Gibson, Ivancevich y Donnely (1996) “de alguna manera se genera una concientización grupal, explícita o implícita, donde también es de esperar la eficiencia como grupo y/o equipo” (p.226). Mediante esta sinergia es que se espera la eficiencia de la organización en sí.

MOTIVACIÓN: TEORÍAS DE CONTENIDO Y APLICACIONES

Sabiendo que la motivación es un concepto que se describe por las fuerzas generadas sobre el individuo para orientar o lograr una conducta y de acuerdo a las necesidades que cada individuo requiera, el proceso motivacional variará de acuerdo a cada objetivo.

Gibson, Ivancevich y Donnely (1996) indican que:

Las teorías sobre la motivación se dividen en: teorías del contenido (centran su atención en factores intrínsecos, que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta) y teorías de los procesos (describen y analizan, cómo se estimula, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta). (p. 167)

LIDERAZGO

Son diversos los significados de liderazgo, y aun así todos ellos tienen que ver con teorías que sustentan este proyecto, considerando este tema como factor sustancial para la consecución de objetivos organizacionales y personales.

Pero, en conclusión, Gibson, Ivancevich y Donnely (1996) refieren que:

Es donde el líder intenta influir sobre el comportamiento de un grupo, intentando llevarlos hacia objetivos que los beneficien. Se intenta trabajar siempre hacia un liderazgo no coercitivo, con el fin de que los subordinados cuenten con otras alternativas de elección y de opinión. (p. 451)

La importancia que exista un líder, en todo proyecto, grupo, organización, es casi fundamental para brindar éxito a la gestión, pero para ello es fundamental que se logre el consenso de objetivos personales-organizacionales. La realización de capacitaciones, seguimientos y utilización de habilidades blandas, por ejemplo, serán fundamentales para el buen funcionamiento del rol.

PROCESOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación en la organización es un eslabón fundamental para el buen funcionamiento de la misma, en lo que respecta al grupo y al plano interpersonal. Y con el avance de la tecnología, la pérdida del contacto personal puede hacer que se transmita por medios poco claros y que se produzcan ruidos en los canales.

Gibson, Ivancevich y Donnely (1996) indican que:

La desconexión por parte de los empleados hacia sus superiores, puede provocar grandes daños a nivel emocional y por ende motivacional y, sin lugar a dudas, se pierde la eficiencia en la organización, corriendo riesgos con respecto a los objetivos necesarios a alcanzar. (p. 647)

En los tiempos que corren se hace imprescindible la comunicación continua, y retroalimentación de pares y superiores. Este medio tan simple pero indispensable, resulta una herramienta de las más importantes a destacar.

SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de datos tiene como fin recolectar, analizar y tabular los mismos, para que se conviertan en información útil. Es necesario que el relevamiento se realice correctamente, no solo para lograr el objetivo de obtener información valiosa, sino también para no afectar negativamente los resultados y las futuras acciones a desarrollar en consecuencia de estos.

El proceso inició con la selección de la muestra de la población. Se definió la unidad de análisis, que implica la recolección de los datos, en este caso del área llamada *centro regional de liquidaciones* conformado por 2 jefes de área, 4 líderes, 17 administrativos liquidadores y 4 doctoras encargadas de auditoría.

Como primer recurso se realiza un proceso de observación con el objetivo de conocer la situación actual del área, y posteriormente se realizaron encuestas descriptivas (Anexo I) con el fin de recabar y documentar las actitudes o condiciones de la dotación buscando describir en qué situación se encuentra la población.

Una vez obtenidas todas las respuestas de la encuesta realizada a la muestra de la población elegida, se procedió a colocar todas las respuestas en hojas de cálculos, y por último se procesó la información mediante Excel para convertir todos los datos a un formato que brinde una lectura fácil y ágil, en este caso se eligió un gráfico de torta, que permitió de manera cuantitativa observar los resultados y poder extraer conclusiones específicas sobre los temas elegidos para ser analizados en las encuestas. A continuación, se presenta el resumen de los resultados de las encuestas realizadas:



Figura 1: Encuesta para colaboradores sobre el espacio de trabajo. Fuente: Elaboración propia.



Figura 2: Encuesta para colaboradores sobre el espacio de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

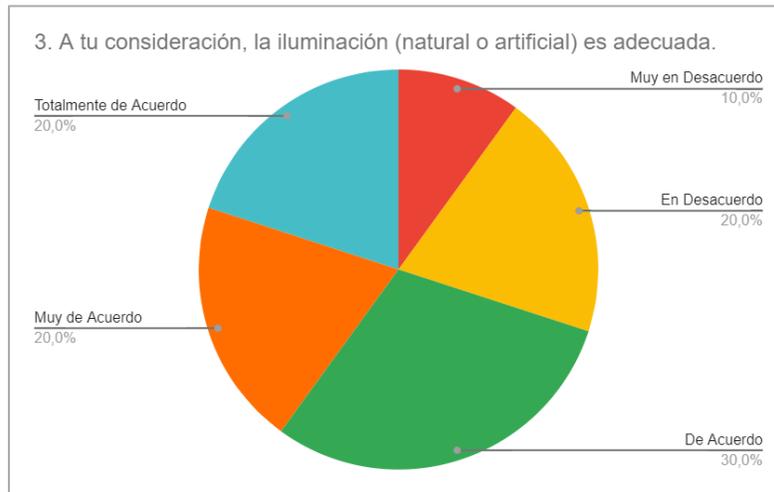


Figura 3: Encuesta para colaboradores sobre el espacio de trabajo. **Fuente:** Elaboración propia.

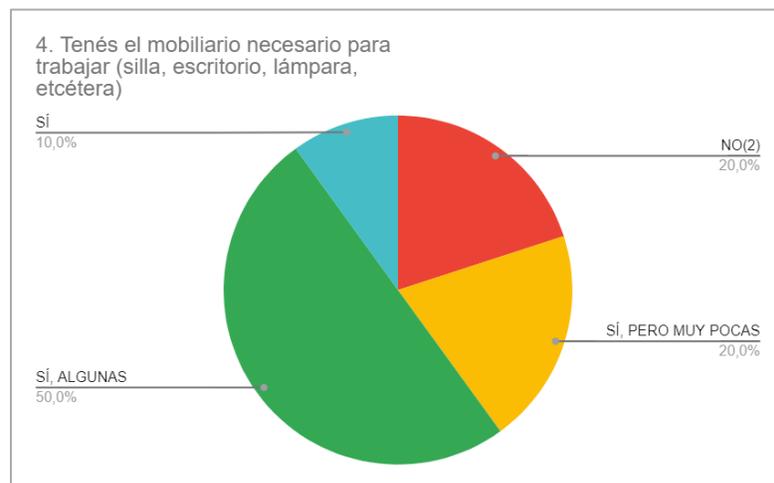


Figura 4: Encuesta para colaboradores sobre el espacio de trabajo. **Fuente:** Elaboración propia.

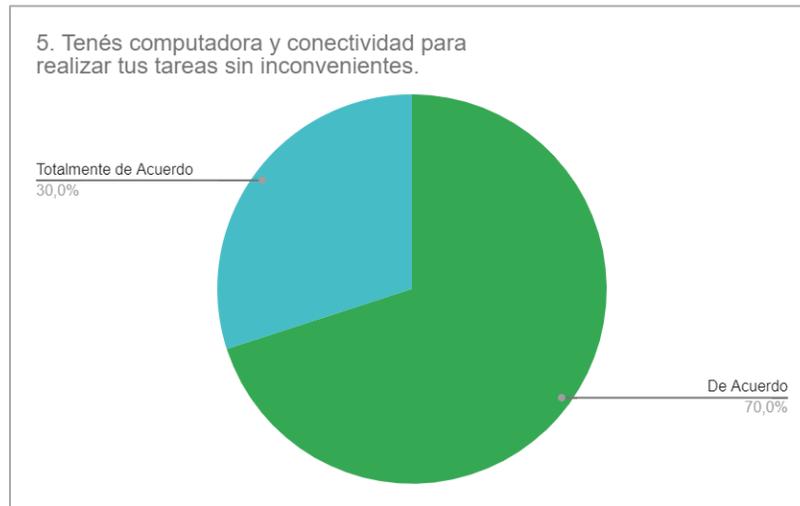


Figura 5: Encuesta para colaboradores sobre el espacio de trabajo. **Fuente:** Elaboración propia.

Se consideró analizar los 5 gráficos anteriores (ver gráficos del 1 al 5), como una misma unidad de respuesta y dentro de un mismo contexto, ya que la finalidad fue poder determinar el nivel de conformidad o no, con respecto al espacio físico de trabajo de los colaboradores en plena pandemia, cuando se aplicó la modalidad teletrabajo. Los resultados arrojan que casi la totalidad de la dotación cuenta con un espacio físico apto para realizar sus tareas, y aunque el porcentaje positivo sea alto, no puede ocurrir que en el área un colaborador no cuente con las herramientas y el espacio necesarios para desarrollar sus funciones.

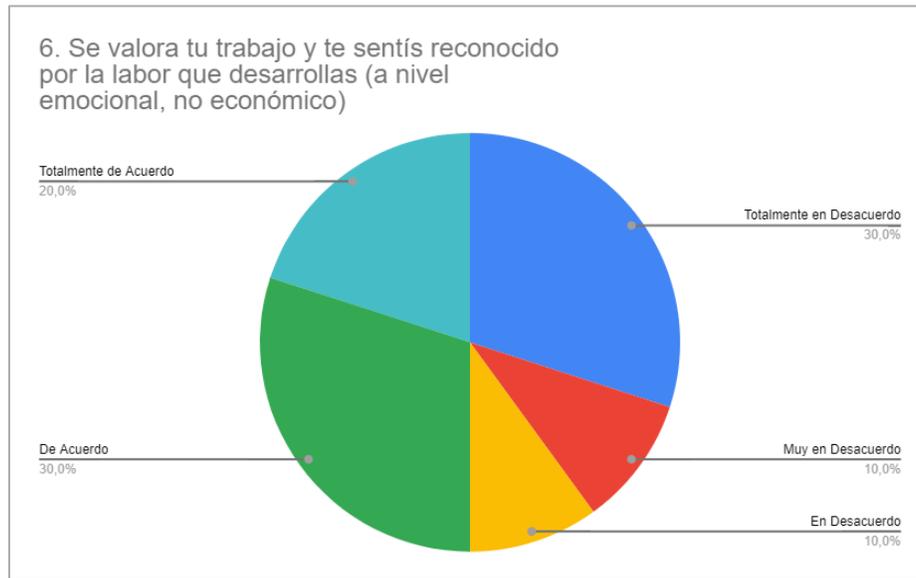


Figura 6: Encuesta para colaboradores sobre el reconocimiento. **Fuente:** Elaboración propia.

Estos resultados dejaron al descubierto una heterogeneidad de sentimientos de pertenencia y reconocimiento en el área. Que la mitad de la dotación no se sienta reconocida por su labor es un porcentaje alto y no aceptable.

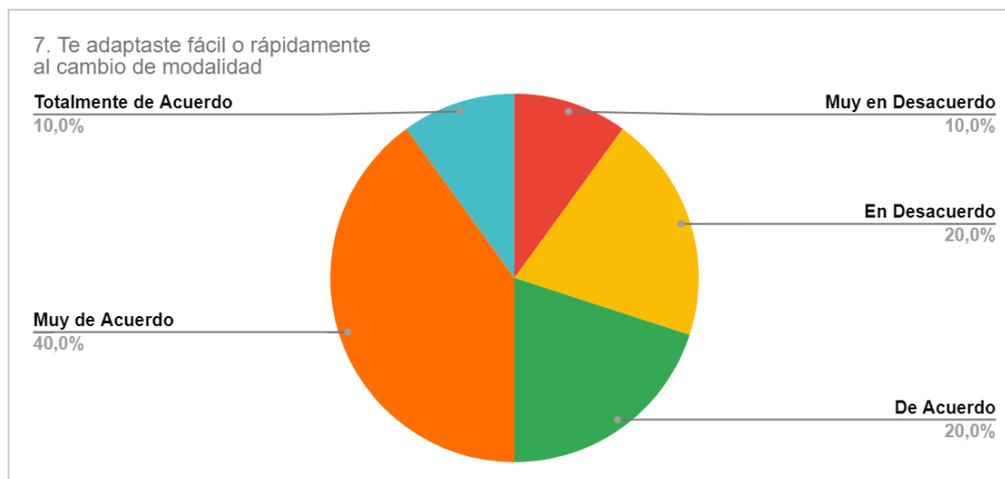


Figura 7: Encuesta para colaboradores sobre el cambio de modalidad. **Fuente:** Elaboración propia.

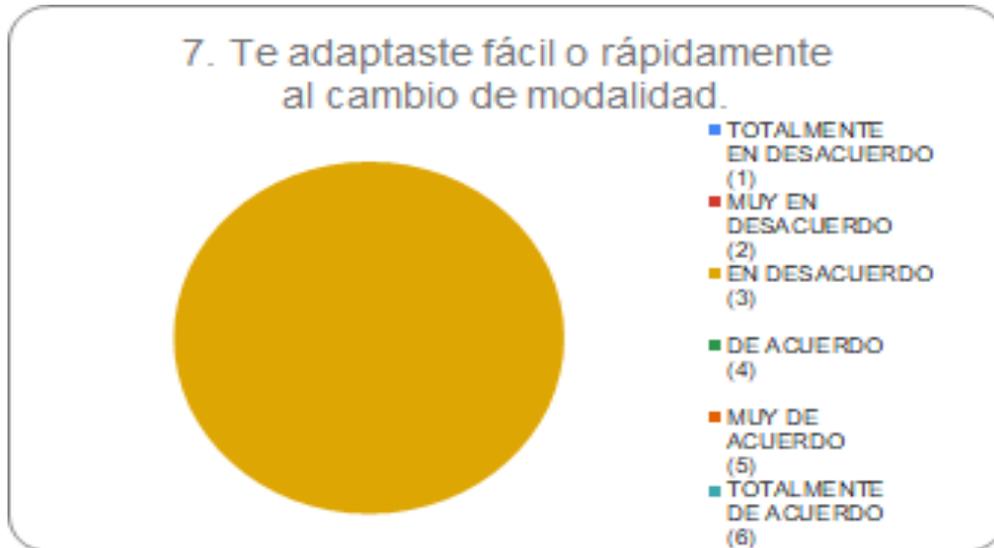


Figura 8: Encuesta para mandos medios sobre el cambio de modalidad. **Fuente:** Elaboración propia.

Los puestos operativos tuvieron una capacidad resolutoria frente a su trabajo mucho mayor que los mandos medios, quienes de manera unánime no se adaptaron al cambio de modalidad. Esto sucedió porque los puestos operativos realizan el trabajo de manera autónoma, con tareas y objetivos bien definidos -sin la necesidad de estar en contacto con un equipo- mientras que los mandos medios necesitaban estar en contacto sí o sí con su personal a cargo. Además, las encuestas se realizaron en agosto del año 2020, cuando recién comenzaba la pandemia y para la mayoría era atractivo trabajar desde casa, sin percibir aún los efectos negativos de esta modalidad.

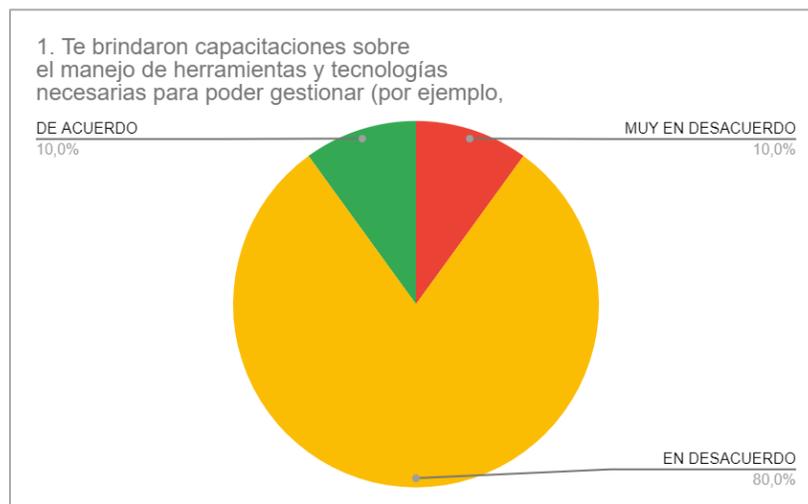


Figura 9: Encuesta para colaboradores sobre capacitaciones. **Fuente:** Elaboración propia.



Figura 10: Encuesta para mandos medios sobre capacitaciones. **Fuente:** Elaboración propia.

Se considera grave, según lo que arrojó este apartado (ver figuras 9 y 10), que la dotación no haya recibido capacitación sobre el trabajo remoto, la gestión de desempeño en dicha modalidad o las herramientas que deberán utilizar para desarrollar sus actividades. Al encontrarse los colaboradores sin acompañamiento presencial de su supervisor, y existiendo cambios en la realización de algunas funciones de los puestos, los mismos no fueron instruidos sobre la organización del trabajo antes de mudar sus funciones a sus respectivos hogares. Hay personas que antes de esta pandemia no necesitaban participar en reuniones y hoy no sólo tienen que hacerlo, sino que además deben hacerlo de manera online, lo que ha producido algunos problemas entre los trabajadores, principalmente por el uso de la tecnología. Dicho entrenamiento sólo se les otorgó a los mandos medios, y no hacerlo para el resto del área dejó como debilidad un aspecto de suma importancia.

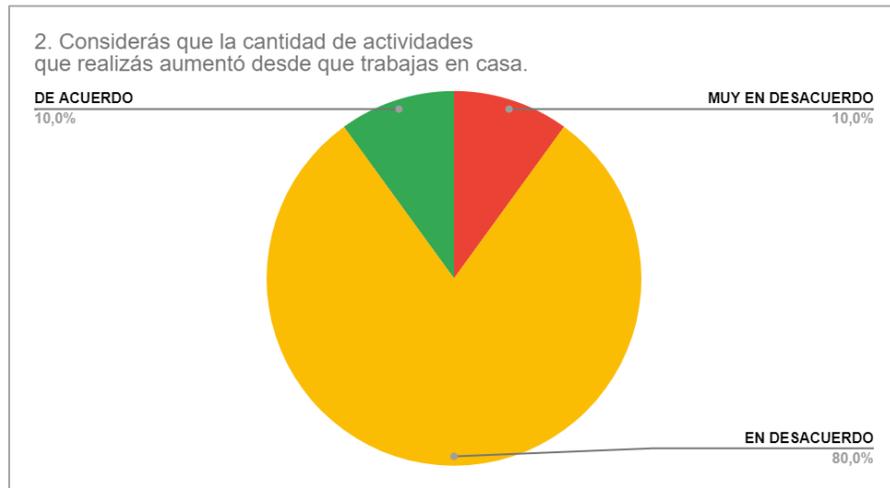


Figura 11: Encuesta para colaboradores sobre el contenido del trabajo. **Fuente:** Elaboración propia.

Se puede observar como una buena señal (ver figura 11) que la gran mayoría de los empleados no perciben que se haya aumentado la cantidad o volumen de actividades que se realizan desde que trabajan de manera remota. Estrechamente relacionado con resultados previos (ver figura 8), se evidenció la claridad que poseen los colaboradores en sus tareas, ya que se siguieron respetando los horarios de trabajo y descansos, como lo era en la presencialidad.

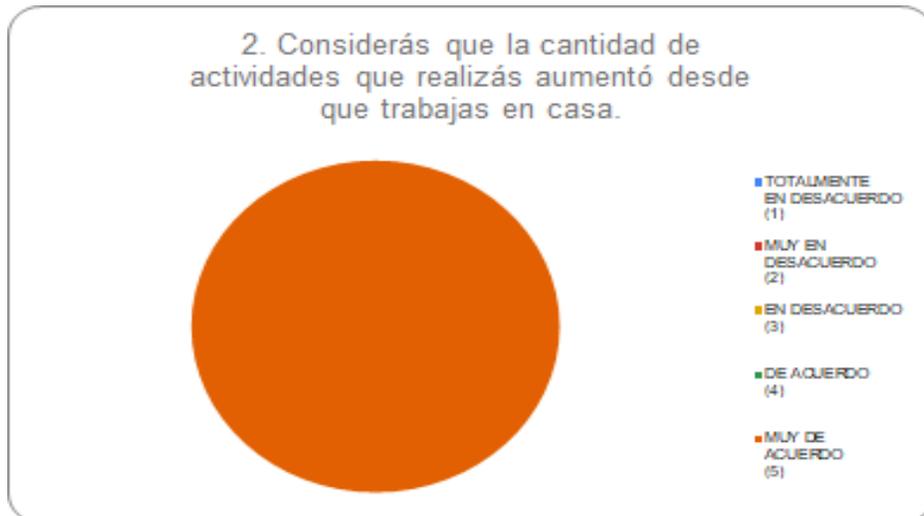


Figura 12: Encuesta para mandos medios sobre el contenido de trabajo. **Fuente:** Elaboración propia.

Los mandos medios (ver figura 12), sin duda sienten de manera unánime que trabajan más desde que no están en la oficina, y aunque la forma de trabajo cambió

sustancialmente, no se produjo ningún cambio en los contratos de trabajo ni en las metas que tiene fijadas desde siempre la empresa, por lo que muchos aspectos de su visión estratégica y de la performance de sus colaboradores han quedado obsoletos.

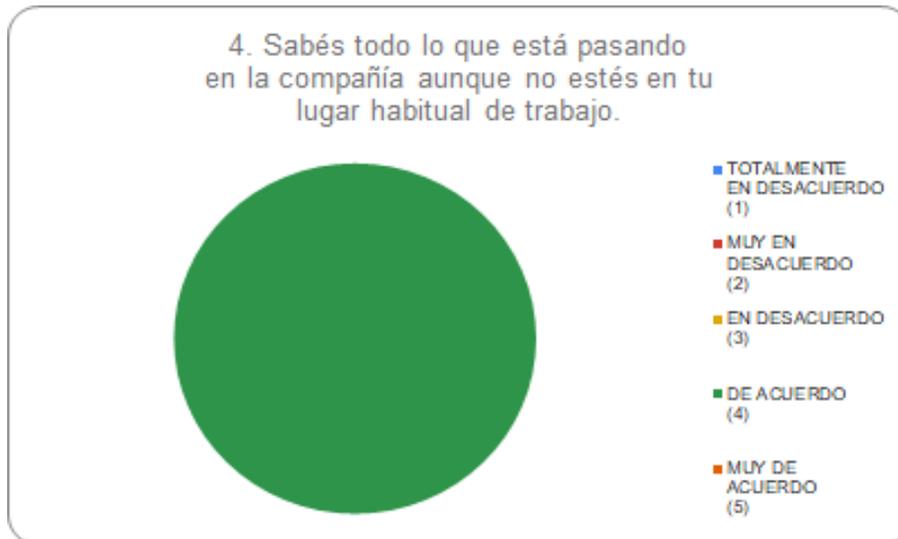


Figura 13: Encuesta para mandos medios sobre el ambiente de trabajo. **Fuente:** Elaboración propia.

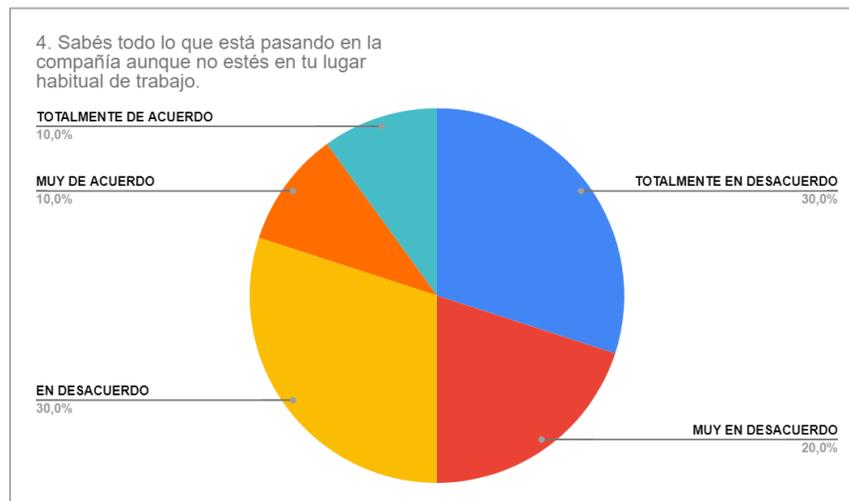


Figura 14: Encuesta para colaboradores sobre el ambiente de trabajo. **Fuente:** Elaboración propia.

Los mandos medios saben lo que sucede en el trabajo, aunque no estén físicamente presentes, pero los colaboradores (ver figuras 13 y 14) están lejos de estar al tanto de cómo se desarrolla la jornada del resto de sus compañeros. Además de estar

familiarizados con las actividades de la compañía, el sector de mandos medios no arrojó dificultades en cuanto al espacio físico de trabajo.

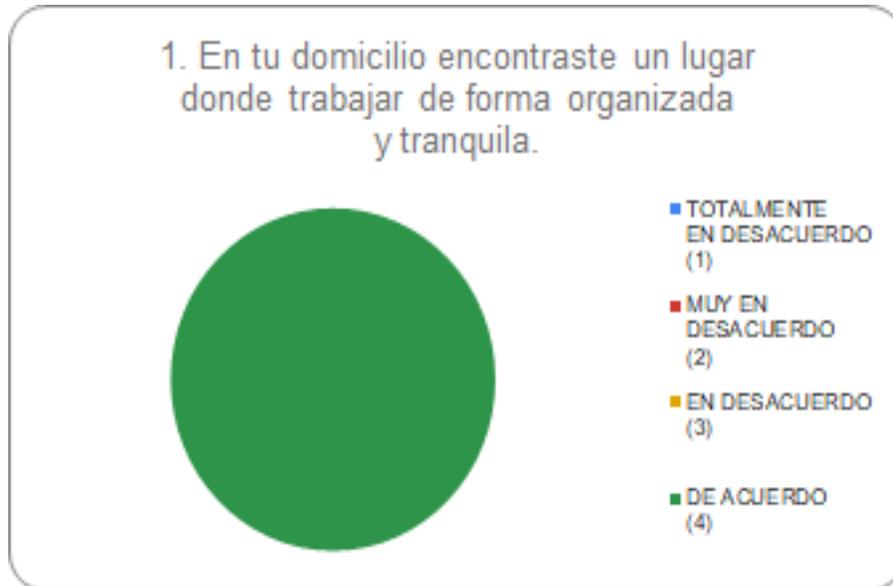


Figura 15: Encuesta para mandos medios sobre el espacio de trabajo. Fuente: Elaboración propia.



Figura 16: Encuesta para mandos medios sobre el espacio de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

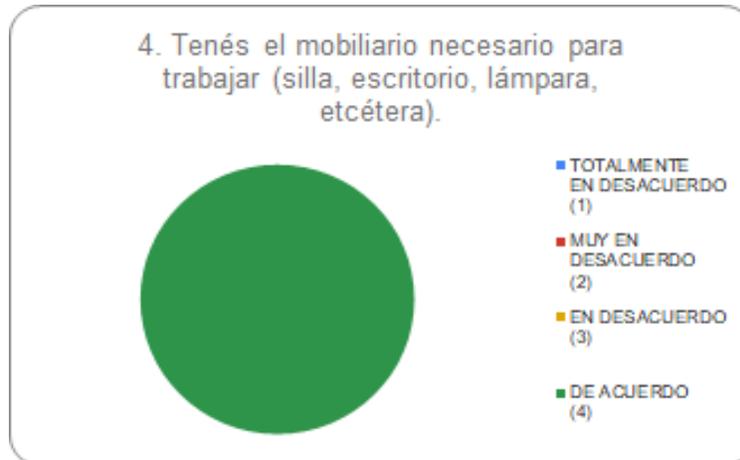


Figura 17: Encuesta para mandos medios sobre el espacio de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

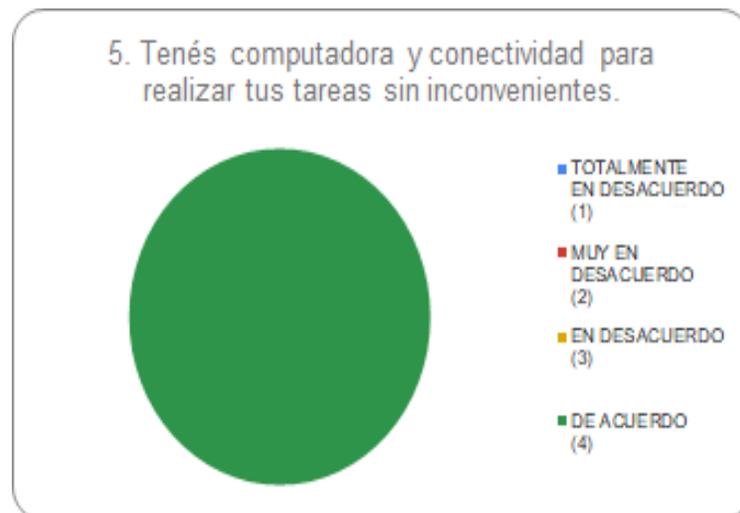


Figura 18: Encuesta para mandos medios sobre el espacio de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

En estas últimas cuatro figuras (Fig.15, 16, 17 y 18) se evidencia que si bien los mando medios tuvieron dificultados con respecto a su trabajo en lo relacionado a la parte intrínseca, los mismo contaban con los espacios físicos adecuados y recursos para desarrollar sus tareas en forma remota.

CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS

Fue primordial analizar la situación actual de la empresa para, después poder tomar las medidas y acciones necesarias. Los resultados revelaron áreas de mejora que pueden generar una fuerza laboral más productiva.

Todas las preguntas de la plantilla de encuesta sobre el lugar de trabajo, los empleados y la capacitación pueden personalizarse para adaptarse a las necesidades de cada área.

La satisfacción laboral está proporcionada en gran medida por el ambiente de trabajo en el que el empleado se encuentra. A la hora de procesar los resultados de las encuestas se observó que la mayoría de los miembros de la dotación se sienten cómodos y satisfechos con el espacio físico de trabajo que les toca ocupar en sus hogares.

En el análisis de los datos recolectados, se puede observar que exactamente la mitad del área siente que no se valora su trabajo y que no se ha podido adaptar fácilmente al cambio. Los mandos medios también percibieron de manera unánime una dificultad para adaptarse a la nueva modalidad. Si bien no constituye la mayoría, el hecho de que la mitad de los empleados perciban la valoración de su trabajo como algo negativo o que no se puede lograr no es aceptable.

La desmotivación de los empleados se traduce en falta de compromiso y un elevado coste para la empresa, todo ello con un empeoramiento del ambiente laboral y un crecimiento en la tasa de rotación. He aquí donde reside la importancia de detectar un empleado desmotivado a tiempo para no dejar que su malestar se enquisté y acabe en una situación poco satisfactoria para ambas partes.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

El eje que atraviesa la propuesta tiene que ver, a nivel general, con lo que implica organizar el trabajo, definir procedimientos y pautas para que los colaboradores no estén dudando sobre qué hacer o decidir.

Si bien la compañía ha implementado el teletrabajo, aquí se plantea el escenario ideal, y se propuso el desarrollo de un proyecto producto de trabajar sobre la situación problemática diagnosticada. Asimismo, se identificó que la decisión de implementar el teletrabajo como medida para paliar la pandemia debe ser realizada y planeada por toda la dotación de la organización, siguiendo una serie de pasos.

Antes de implementar el teletrabajo, deben tomarse en cuenta las tareas que pueden realizarse en casa y si el personal cuenta con la capacidad para realizarlas, o en su defecto, los arreglos que deben realizarse en los domicilios para hacer que el trabajo resulte exitoso.

La organización debe trabajar en coordinación con los colaboradores, ser comprensivos y flexibles. Se entiende que no todas las personas son capaces de desarrollar sus funciones en casa, y es por esto que el carácter de los empleados y sus deberes deben ser puestos en consideración antes de decidir implementar el *home office*.

Para la transición hacia el trabajo virtual, es necesario que se tengan muy en cuenta las normas organizacionales, las políticas de desempeño de la empresa, los patrones de comportamiento y la cohesión social. Además, la organización deberá de estar alerta y preparada para no erosionar a largo plazo la confianza y el compromiso de los empleados.

El trabajo en casa no es una política de beneficios, sino un cambio en la forma de desempeñarse, que implica nuevos modelos de liderazgo, competencias y habilidades, tanto individuales como organizacionales.

Se planteó una combinación de remoto e *in situ*. Un modelo virtual híbrido. Este nuevo modelo promete mayor productividad, menores costos, más flexibilidad individual y mejores experiencias de los empleados.

En la búsqueda de la propuesta de intervención más acertada y oportuna, se consideraron algunos aspectos que atraviesan este proyecto:

- **Ayudar en la transición.** Es importante el acompañamiento con capacitaciones y con las mejores prácticas posibles.
- **Desarrollar una política de implementación.** Conformada por 6 pasos, se desarrolló una política interna que define esta modalidad de trabajo, las herramientas a utilizar, normativas y cómo se medirán los resultados.
- **La cultura corporativa y los estilos de liderazgo deben adaptarse.** La empresa debe aceptar y fomentar este estilo de trabajo, y los líderes tienen que adaptarse a conducir y acompañar a los empleados que ya no están físicamente a la vista.
- **Tecnología.** Ante empleados distribuidos en diferentes locaciones, el rol de la tecnología es clave para fomentar la colaboración y garantizar la productividad. Deben contar con herramientas que les permita estar en contacto con sus equipos y ser productivos.

En función de estos aspectos y en concordancia con el marco teórico referencial, se considera el desarrollo de la propuesta en distintas fases que deben ser seguidas a partir de la identificación del personal viable para el teletrabajo, por lo que resulta imprescindible la realización de un mapeo de la estructura organizativa -diseñando organigrama y posterior descripción de puestos- mediante el cual se determina la aplicabilidad de un programa de teletrabajo. Para ello será necesario identificar las áreas y puestos que son viables para el trabajo a distancia.

ETAPA 1: ORGANIGRAMA

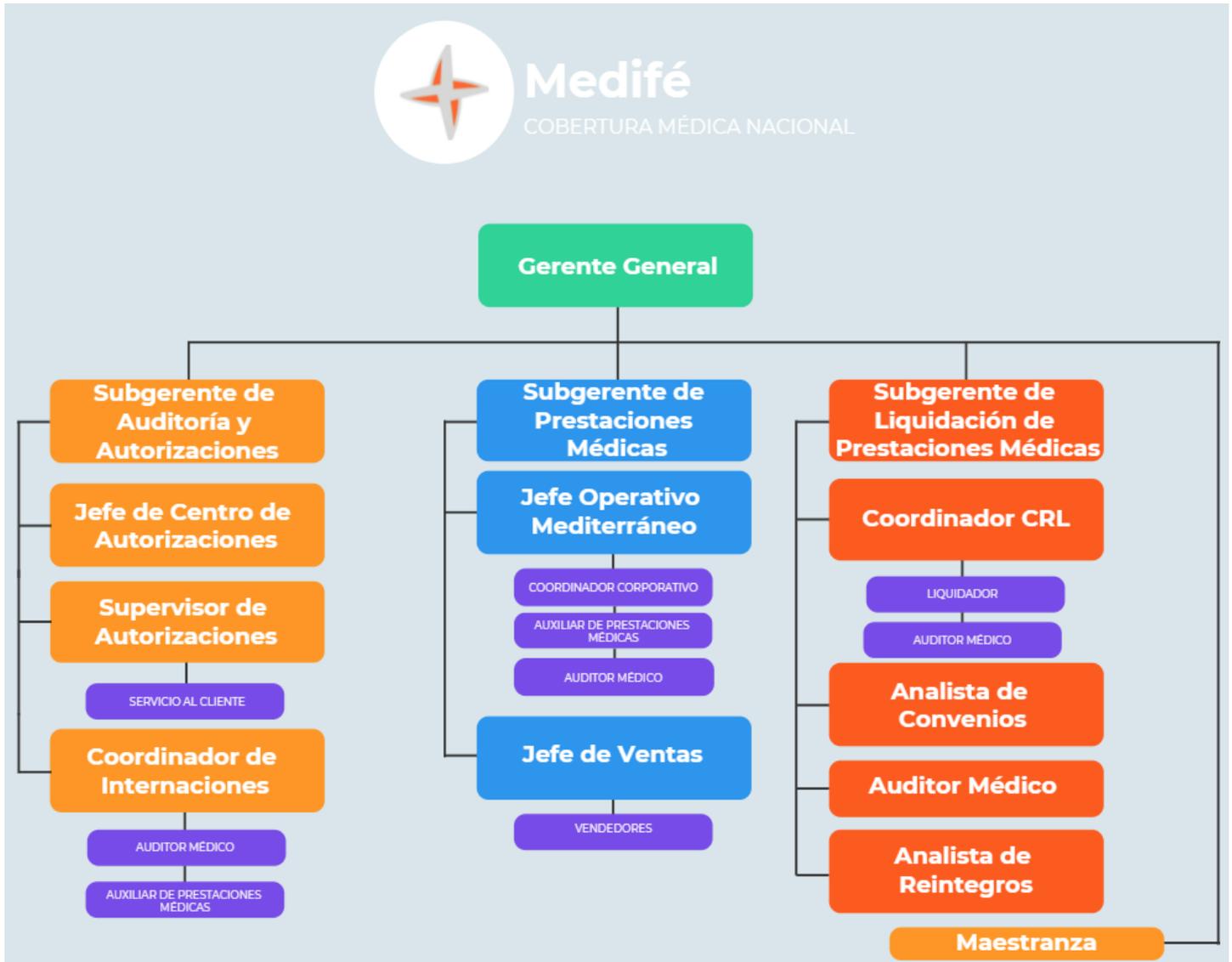


Figura 2: Organigrama. Fuente: Elaboración propia.

ETAPA 2: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Una descripción de puestos de trabajo correcta, lo suficientemente detallada y flexible, permite su utilización cada vez que la empresa quiera abordar procesos selectivos, de promoción y ascensos, cambios, reestructuraciones o adaptaciones, entre otras muchas funciones, facilitando y dando soporte a las decisiones que haya que tomar.

Para el área intervenida, se describen tres puestos de trabajo: coordinador/a del centro regional de liquidaciones, liquidador/a, y auditor/a médico/a.

COORDINADOR/A DEL CENTRO REGIONAL DE LIQUIDACIONES O CRL

Cargo	Coordinador/a del centro regional de liquidaciones
Objetivo general	Promover el desarrollo de la organización, a través del diseño, ejecución y administración de un plan o cronograma de trabajo acorde a los objetivos y la visión estratégica de la empresa, fortaleciendo su posicionamiento.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderar procesos en pos del cumplimiento de los objetivos de la organización. ● Gestionar y coordinar los equipos de trabajo, y velar por su buen desempeño. ● Promover y generar relaciones y acciones entre los miembros del área, que contribuyan a la consecución de los objetivos. ● Representar al área y responder por ella ante la cúpula administrativa.
Área o sección	Centro regional de liquidaciones, reporta a la subgerencia de liquidaciones de prestaciones médicas.

Personal a cargo	Liquidadores y auditores médicos.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestionar el diseño y ejecución del plan de trabajo de área, que dé respuesta a los lineamientos estratégicos definidos por la subgerencia. ● Administrar, gestionar, liderar y fortalecer la coordinación de los equipos de trabajo para el cumplimiento del plan operativo. ● Gestionar y evaluar las acciones planificadas para cumplir con el objetivo de liquidaciones diario. ● Monitorear presentismo, necesidades y satisfacción de los miembros del área para adecuar procesos y procedimientos, y así generar una visión compartida.
Competencias y/o habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimientos y experiencia en el diseño de herramientas para el desarrollo de estrategias. ● Gestión de base de datos. ● Coordinación de equipos de trabajo y conocimiento del medio. ● Trabajo en equipo, empatía y liderazgo. ● Iniciativa, dinamismo, autocontrol y autocrítica.
Formación	Profesional con experiencia en gestión del talento humano, trabajo en equipo y conocimiento del sector salud.
Requisitos	Experiencia en liderar trabajo en equipo, desarrollo y control, mínima de dos años.

Figura 3: Descripción de puestos: coordinador/a del centro regional de liquidaciones. **Fuente:**

elaboración propia.

LIQUIDADOR/A DE PRESTACIONES MÉDICAS

Cargo	Liquidador/a de prestaciones médicas.
Objetivo general	Registrar las facturaciones presentadas por los prestadores, como resultado del servicio prestado o atención médica en las distintas instituciones prestadoras en el área de internación y/o ambulatoria, continuar con el proceso y auditoría de las mismas, registrando débitos en caso de corresponder y finalizar dando luz verde al pago de las mismas.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Auditar y liquidar la cantidad de prestaciones que el/la coordinador/a asigna mensualmente a cada colaborador. ● Controlar los procesos de facturación. ● Trabajar de manera conjunta con auditores/as médicos/as en pos de la consecución de los objetivos operativos y estratégicos del área.
Área o sección	Centro regional de liquidaciones, reporta al/la coordinador/a del centro regional de liquidaciones
Personal a cargo	Ninguno
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Auditar las presentaciones de los diferentes prestadores según los convenios vigentes en cuanto a montos y plazos de pago. ● Cargar al sistema las prestaciones facturadas. ● Procesar la información y controlar la liquidación final. ● Control de facturación y documentación, mediante la lectura y aplicación de convenios.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Analizar y trabajar sobre consultas de los prestadores relacionados con las liquidaciones realizadas.
Competencias y/o habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsabilidad, dinamismo y compromiso. ● Facilidad para el trabajo en equipo. ● Buen manejo de relaciones interpersonales. ● Actitud de conducción.
Formación	Profesional técnico en administración de la salud, con amplios conocimientos del nomenclador nacional y lectura de historias clínicas.
Requisitos	Experiencia comprobable en liquidación de prestaciones médicas en sanatorios, clínicas, obras sociales y/o prepagas, mínima de un año.

Figura 3.1: Descripción de puestos: liquidador/a de prestaciones médicas. **Fuente:** elaboración propia.

AUDITOR/A MÉDICO/A

Cargo	Auditor/a médico/a.
Objetivo general	Gestionar, inspeccionar y elaborar guías clínicas, normas, protocolos y manuales de procedimiento para el mejoramiento de las prácticas médicas, la educación continua y prosperar la atención y liquidación de prestaciones. Detectar posibles débitos médicos en las internaciones.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Resguardar el área en cuanto a los aspectos técnicos mediante el perfeccionamiento y la educación continua.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Buscar la excelencia en todo el proceso mediante la aplicación de sus conocimientos administrativos, éticos y médico-legales. ● Evaluar de manera sistemática.
Área o sección	Centro regional de liquidaciones, reporta al/la coordinador/a del centro regional de liquidaciones
Personal a cargo	Ninguno
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Control y gestión de las prestaciones en el área de internación. ● Análisis de los procesos. ● Evaluación de la calidad. ● Generación y registro de la información. ● Elaboración de informes.
Competencias y/o habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso para con todo el equipo de salud. ● Capacidad analítica y evaluativa de la calidad de la atención médica. ● Conocimiento exhaustivo de normas, procedimientos y procesos de atención. ● Educación y capacitación continua.
Formación	Profesionales de la salud, gestores médicos y auditores.
Requisitos	Experiencia comprobable en auditoría médica, control de prestaciones y evaluación de la calidad, mínima de dos años.

Figura 3.2: Descripciones de puesto: auditor/a médico/a. **Fuente:** elaboración propia.

ETAPA 3: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

La organización del trabajo es el proceso de decisión por el que se resuelve la forma en que la compañía va a desempeñar las tareas con las que debe obtener sus productos o servicios.

Es necesario tener clara la diferencia entre *trabajar a domicilio* y *teletrabajo*, ya que la primera, a diferencia de la segunda, no implica una preponderancia de la informática y las telecomunicaciones en la realización de la labor.

En este caso, buscando conciliar un modelo híbrido entre trabajo remoto e *in situ*, se plantea una serie de ventajas y desventajas, para los empleados y para la organización, que se presenta en el siguiente cuadro:

	Para la empresa	Para los colaboradores
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de la productividad de los trabajadores: los trabajadores estarán más motivados y satisfechos. Se busca incrementar la autonomía y flexibilidad. ● Reducción del número de accidentes laborales <i>in situ</i> e <i>in itinere</i>: es evidente si se reduce la asistencia al lugar físico del trabajo. ● Disminución de la rotación: bien implementado el modelo, podrá retener talentos y 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conciliación de la vida personal y laboral: porque cualquier persona busca un equilibrio entre su vida profesional y personal. ● Se reduce el estrés: se evitan mucho los desplazamientos y atascos, y teletrabajar genera una sensación de entorno seguro. ● Mayor autonomía y responsabilidad: el teletrabajo obliga a los trabajadores a ser más independientes y más

	<p>reducir la rotación de equipos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mayor control de las actividades: el teletrabajo obliga a los equipos a trabajar por objetivos que requieren un control más exhaustivo. ● Reducción de ausentismo laboral: al trabajar mayormente desde casa y tener que cumplir ciertos objetivos, son los propios empleados los que regulan el tiempo y es más difícil que pidan días libres o cambien de turnos. 	<p>autónomos en la forma de trabajar y organizarse.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aumenta la productividad: el teletrabajo mejora la gestión del tiempo y los factores externos que pueden afectar a la productividad se reducen.
<p>Desventajas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Coste en equipos y telecomunicaciones: si los empleados no cuentan con sus propios equipos, la empresa deberá proporcionarle lo que puede suponer un incremento de costes. ● No hay tanto control físico del trabajador: muchos directivos todavía son reticentes a no poder 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desvinculación del empleado con la empresa: no pasar tiempo con compañeros y no compartir un espacio de trabajo común puede llevar a un distanciamiento del trabajador para con la organización y perder sentimiento de pertenencia.

	<p>tener contacto directo con sus trabajadores por miedo a que no sean igual de productivos que en la oficina.</p> <ul style="list-style-type: none">● Cambio en la organización de la empresa: el sistema organizativo de la empresa se verá obligado a modificarse.● Disminuye la seguridad: Al estar cada trabajador conectado a una red diferente, es mucho más fácil que se produzcan ciberataques, lo que supone un grave riesgo para la confidencialidad de la empresa.● Es más difícil trabajar en equipo: los intercambios de ideas se reducen, así como el sentimiento de pertenencia a un equipo y a la cultura empresarial.● No todos los trabajadores están preparados para teletrabajar: este eje atraviesa el proyecto,	<ul style="list-style-type: none">● Reducción del ambiente laboral: con el teletrabajo se reduce la motivación que genera un buen ambiente de trabajo.● Aislamiento del trabajador: la falta de contacto humano puede provocar sensación de soledad.● Posible descenso del rendimiento: por falta de disciplina y organización adecuadas.
--	---	--

	buscando realizar una formación sobre teletrabajo y sobre la manera más adecuada de organizarse.	
--	--	--

Figura 4: Ventajas y desventajas del teletrabajo en todos sus niveles. **Fuente:** elaboración propia.

En el análisis de la organización del trabajo, se identifican una serie de factores que la configuran:

- **La naturaleza laboral o de empleo:** donde se incluirán factores, como la jornada de trabajo y del ritmo de trabajo.

Considerando que los trabajadores deben tener claro lo que se espera de ellos, debe acordarse el horario en que estarán disponibles.

Es necesario establecer junto con el empleador un horario que respete un tiempo de inicio, de comida y de término de la jornada, igualando en la medida de lo posible los tiempos en la oficina y respetando los horarios. También es importante definir las metas a cumplir durante la jornada o la semana y entregar el trabajo en tiempo y forma.

Sobre el área intervenida, trabajan dos equipos conformados por 13 y 14 personas, respectivamente. En la actualidad, hay empleados que desde el comienzo de la pandemia (marzo 2020) no asisten a la empresa, otros que están de manera permanente realizando trabajo presencial, y un remanente que asiste a la oficina una vez cada ocho o nueve meses, promedio. Esto se da, producto de que se decidió que dos personas de cada equipo asistan a su lugar físico de

trabajo, únicamente dos semanas mensuales, por lo que necesariamente se produjo esta distribución que implica una presencialidad casi nula.

Como se esclareció en la justificación de este proyecto, los teletrabajadores deben tener la oportunidad de encontrarse, con cierta regularidad, con empleados y gerentes. Por eso, en pos de la búsqueda de ordenar las jornadas laborales y con el objetivo de no perder motivación, contacto humano y sentimiento de pertenencia, se decide, en este proyecto, que asistirán a trabajar de manera presencial de la siguiente manera:

Equipo 1	Semana 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Colaborador 1¹ ● Colaborador 2 ● Colaborador 3 ● Colaborador 4 	Jefe directo o supervisor ²
	Semana 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Colaborador 5 ● Colaborador 6 ● Colaborador 7 	Jefe directo o supervisor
	Semana 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Colaborador 8 ● Colaborador 9 ● Colaborador 10 	Jefe directo o supervisor

¹ Está permitida la libre rotación o cambio de semanas, pactando con el compañero de equipo que corresponda.

² Se dispuso una segunda columna donde el jefe o supervisor directo, según corresponda, aparece en todas las semanas del cuadro porque es la parte de la dotación que no ejerce teletrabajo.

	Semana 4	<ul style="list-style-type: none"> ● Colaborador 11 ● Colaborador 12 ● Colaborador 13 	Jefe directo o supervisor
--	----------	--	---------------------------

Figura 5: Cronograma de distribución de presencialidad. **Fuente:** elaboración propia.

Equipo 2	Semana 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Colaborador 1 ● Colaborador 2 ● Colaborador 3 ● Colaborador 4 	Jefe directo o supervisor
	Semana 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Colaborador 5 ● Colaborador 6 ● Colaborador 7 ● Colaborador 8 	Jefe directo o supervisor
	Semana 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Colaborador 9 ● Colaborador 10 ● Colaborador 11 	Jefe directo o supervisor
	Semana 4	<ul style="list-style-type: none"> ● Colaborador 12 ● Colaborador 13 ● Colaborador 14 	Jefe directo o supervisor

Figura 5.1: Cronograma de distribución de presencialidad. **Fuente:** elaboración propia.

Se presenta ahora, la forma en la que se distribuyen las tareas y los descansos en el día de trabajo, de acuerdo al horario establecido de atención o ejercicio de sus funciones. Habiéndose decretado el horario fijo de trabajo, de lunes a viernes de 8 a 16:15, con 45 minutos de almuerzo, se diseñó:

HORA	ACTIVIDAD
8:00	COMIENZO DE LA JORNADA LABORAL
9:00	DESARROLLO DE LAS TAREAS Y FUNCIONES DE ACUERDO AL PUESTO DE TRABAJO
10:00	
11:00	
12:00	
13:00	COMIENZO DEL PERÍODO DE RECESO O ALMUERZO (SIN ATENCIÓN, NO SE SOLICITARÁ ENCENDER LA CÁMARA NI SE APLICARÁ NINGÚN CONTROL DE PRESENTISMO EN ESTE PERÍODO)
13:45	REGRESO AL PUESTO LABORAL O A LAS ACTIVIDADES
14:00	DESARROLLO DE LAS TAREAS Y FUNCIONES DE ACUERDO AL PUESTO DE TRABAJO
15:00	
16:15	FIN DE LA JORNADA LABORAL

Figura 6: Cronograma de distribución de la jornada laboral. **Fuente:** elaboración propia.

- **Análisis y diseño de las tareas y procesos que configuran el contenido del trabajo:** en este punto, se realiza el análisis sobre los equipos de trabajo, y sobre sus supervisores.

Por un lado, las tareas que configuran el contenido de trabajo de los colaboradores que conforman ambos equipos, implican: auditar y liquidar las prácticas facturadas por los prestadores de acuerdo a los convenios y normativas; conocer sobre historias clínicas y terminología médica; y conocimientos de nomenclador nacional.

Por otro lado, en cuanto a los supervisores, su función es controlar el ingreso de la documentación y el cumplimiento del objetivo mensual (facturar aproximadamente 30.000 prestadores del 1 al 10 de cada mes), como así también el acompañamiento, capacitación, instrucción, motivación y control de desvíos a sus colaboradores.

El diseño exhaustivo y la consiguiente exposición de las tareas ya fue realizado en un paso anterior mediante la descripción de puestos.

- **El diseño del lugar de trabajo:** en esta instancia, se solicitará establecer un sitio de la vivienda, donde el colaborador pueda realizar adecuadamente su tarea, con la iluminación natural y/o artificial correspondiente y sin ruidos molestos que puedan interferir el normal desarrollo de las gestiones necesarias.

Al tratarse de una modalidad combinada, la empresa no asumirá de manera integral el equipamiento del espacio de trabajo de cada colaborador. Por el contrario, se los proveerá de una mochila porta notebook -la computadora en sí ya

fue provista por la empresa-, con la que el colaborador se podrá trasladar del trabajo a su hogar y viceversa, que contenga:

- bitácora o agenda;
- artículos de oficina varios (abrochadora, *post it*, cinta adhesiva, tijera y plasticola, clips);
- cartuchera con resaltadores, lapiceras, corrector, lápiz, goma, regla;
- botella de agua.

Además, se confeccionó un presupuesto modelo que configura una prestación complementaria mensual por los gastos propios de utilizar el hogar como lugar de trabajo (Anexo III), que se abonará en los correspondientes recibos de sueldo en concepto de no remunerativo:

Concepto	Monto	Periodicidad de Cálculo
Internet	\$199,95	Mensual
Luz	\$100,00	Mensual
Teléfono	\$157,50	Mensual
Almuerzo	\$120,00	Diario
Total	\$2.257,45	Mensual

Figura 7: tabla de prestaciones complementarias no remunerativas por teletrabajo.

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a gastos de impresiones y fotocopias, serán reintegrados en tanto y en cuanto se presente el comprobante correspondiente en un período no mayor a 30 días de realizado el gasto.

Finalmente, se considera importante hacer hincapié en recomendarle al teletrabajador: no quedarse en la cama, asearse y arreglarse de manera similar a como lo hacen cuando salen a trabajar, teniendo en cuenta siempre la posibilidad de tener que realizar reuniones, videollamadas o controles frente a la cámara web, y a modo de paliar también efectos adversos del teletrabajo como pueden ser problemas derivados de la salud mental, depresión, ansiedad, claustrofobia, desórdenes alimenticios y consecuencias físicas negativas por el sedentarismo, entre otros.

- **Excepciones:** se decidió contemplar un cupo de contingencia, para aquellas personas que realmente no pueden ejercer el teletrabajo y no tienen la posibilidad de establecer un lugar de trabajo que corresponda a las condiciones anteriormente nombradas.

Así, los colaboradores tendrán derecho a un período de prueba, después del cual tendrán la oportunidad de volver al sistema tradicional, con el objetivo de buscar siempre la retención del talento y desincentivar la rotación.

Como resultado, se recomienda -sujeto a modificación por protocolos o decisiones gerenciales- que se le permita al 25% -partiendo del número total de colaboradores del área, se estaría indicando la permanencia de entre seis y siete personas- de la dotación, llevar a cabo su jornada laboral totalmente presencial, pero en consecuencia y lógicamente, quedarán exentos de recibir las prestaciones complementarias por teletrabajo.

- **Modificación de los contratos de trabajo:** es de suma importancia, eventualmente, verificar o revisar con los profesionales idóneos que correspondan, cada contrato de trabajo, a fin de que coincidan las condiciones de contratación con las funciones y tareas efectivamente realizadas y, en consecuencia, evitar riesgos devenidos de remuneraciones, contenidos, gestiones en ART, lugar y horarios de trabajo, traslados, etcétera.

Quizás pueda parecer, en un principio, que este proceso genera costos y tiempo, configurándose como tedioso, pero la realidad es que retocar estos aspectos puede significar el ahorro de muchos contratiempos y posibles conflictos, generados por la falta de congruencia entre el contrato de trabajo que firmaron los colaboradores al ingresar a la empresa, y las tareas que efectivamente realizan.

- **Mejoramiento continuo del control de ausentismo:** al momento de exponerse la justificación de este proyecto, se estableció que en estas modalidades de trabajo es preferible cambiar el esquema de incentivos, orientándose al logro de los objetivos más que a la cantidad de horas trabajadas.

Aun así, el teletrabajo no debería ser una excusa para no registrar la jornada laboral. Los derechos y deberes de los trabajadores serán los mismos, aunque estén fuera de la oficina, y en este punto, registrar las horas trabajadas evitará muchos problemas a largo plazo.

El área utiliza una VPN³ o red privada virtual, que permite crear una red local sin necesidad de que sus integrantes estén físicamente conectados entre sí, sino a través de internet y desde allí ingresan al software de facturación de la empresa.

El uso más obvio de una conexión VPN es la interconectividad en redes que no están físicamente conectadas, como es el caso de trabajadores que están en ese momento fuera de la oficina.

Desde el punto de vista de la seguridad, permitir el acceso indiscriminado a la red propia de una empresa desde internet es muy riesgoso. Aunque el acceso esté protegido con una contraseña, podría ser capturada en un punto de acceso Wifi público o avistada por un observador malintencionado.

Por el contrario, el riesgo disminuye si el trabajador y la empresa se conectan mediante una conexión VPN. El acceso está protegido, la conexión está previsiblemente cifrada y el trabajador tiene el mismo acceso que si estuviera presencialmente ahí.

³ Ref.: Virtual private network.

Ahora bien, mediante esta red, los coordinadores del área pueden ver quiénes están en línea -conectados- y, en teoría, cumpliendo sus funciones.

Es importante también saber a qué se está dedicando el equipo. Si bien esta red privada virtual se desconecta automáticamente cuando el usuario haya estado inactivo durante veinte minutos, se le podrá solicitar a los colaboradores que enciendan la cámara web de sus computadoras sin previo aviso y de manera aleatoria, buscando evitar que los mismos dejen el software funcionando, pero no se encuentren cumpliendo sus funciones. En consecuencia, se aplicarán las sanciones correspondientes para aquellos que no estén haciendo uso eficiente del horario de trabajo establecido.

- **Verificación:** consiste en el proceso de corroborar y comprobar que lo establecido en este proyecto, respecto del contenido de trabajo, no presente incongruencias con la ley de teletrabajo⁴, puesto que se busca generar propuestas enriquecedoras para la organización y sus colaboradores en todos los niveles, cuidando que la intervención pueda responder a la regulación de la modalidad de teletrabajo, en actividades que, por su naturaleza y particulares características, lo permitan.

ETAPA 4: COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es sumamente importante en toda organización, ya que la falta o la mala información causa diversos problemas como descontento, incertidumbre, rumores, frustración, falta de compromiso y de sentimiento de pertenencia, entre otros.

Muchas de estas falencias son las que se observan al relevar información sobre la situación en la empresa. Se propone, en pos de modificar el estado actual, implementar y pulir una comunicación interna que favorezca el crecimiento y desarrollo organizacional, y, sobre todo, para recuperar la motivación de los colaboradores.

⁴ Ley N° 27.555, Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo.

Como punto de partida, se evalúa la importancia de que el contenido a comunicar cumpla con los parámetros y formas que son necesarios para que las tareas se puedan desarrollar sin inconvenientes.

CONTENIDO DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL ÁREA

Aunque el trabajo sea remoto, no deben dejar de comunicarse los cambios o novedades que influyen en toda la organización. Como, por ejemplo, si el área de atención al público está atendiendo en forma presencial o no, si hay cambios en el organigrama por el ingreso o egreso de personal, los nuevos objetivos organizacionales, etcétera.

Es indispensable desarrollar una comunicación fructífera entre el líder y los colaboradores, más estrecha y frecuente. Interesarse por la calidad de vida que está teniendo su subordinado a la distancia, preguntar sobre su ánimo, sus necesidades, manifestarse predispuesto a ayudar si se presentan inconvenientes, es decir, un líder debe estar para el equipo, no sólo para demandar el cumplimiento de objetivos, sino también para ofrecer apoyo y contención emocional.

A veces, una información que para los líderes o gerentes es irrelevante comunicar, para los empleados hace una diferencia significativa, como lo puede llegar a ser el período vacacional de un compañero. Mantener activa la comunicación, incluso con esos pequeños comunicados, suma al empleado, y mucho.

De esta forma, se intensifica el sentimiento de pertenencia de cada colaborador, ya que se despoja de esa sensación de ser sólo un número para la empresa, y se siente incluido, representado y parte del engranaje que permite el funcionamiento de la organización.

Siguiendo con la importancia de la comunicación líder-subordinado, se debe mantener un *feedback* sobre el rendimiento del equipo en general y de cada persona en particular. Este ida y vuelta de información dará al empleado una idea certera sobre su desempeño, motivándolo a mantenerlo en caso de que sea el esperado, o de lo contrario,

darle las herramientas y los conocimientos para que logre superarse. Cabe destacar, que deben estar claros los objetivos que se persiguen, como así también el modo de conseguirlos, indicando qué, cómo y cuándo desarrollar cada tarea. Así, se incrementaría indefectiblemente la motivación y el compromiso organizacional.

FORMAS, MEDIOS Y FRECUENCIA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

En cuanto a los medios, gracias a la tecnología, hoy disponemos de muchas herramientas y plataformas para lograr un contacto más regular y efectivo. De todas maneras, dependerá de qué se precise transmitir para elegir el canal correcto.

En cuanto a las novedades que ocupan a toda la organización, se propone utilizar el mail institucional, ya que tiene la ventaja de permitir enviar un mismo comunicado de manera masiva, asegurando así, que la información llega a todos por igual en el mismo tiempo y forma. Evitando de esta manera, rumores o comentarios entre los grupos internos.

En cuanto a la comunicación más específica de cada grupo, como se mencionó anteriormente, es importante desarrollar un contacto más estrecho, menos formal. Se propone realizar un grupo de *WhatsApp* con los integrantes del equipo, en donde se puedan solucionar dudas diarias, rápidas; informar y/o comentar novedades, dar aviso en caso de que un compañero se ausente y haya que reemplazarlo en alguna función ese día, etcétera.

Pero cuando de los objetivos o funcionamiento del equipo se trata, sería mucho más productivo buscar la manera de un contacto aún más estrecho. Por este motivo, es importante que se realicen videollamadas con frecuencia -como mínimo una vez por mes-, para llevar a cabo un seguimiento de los avances o retrocesos del grupo, para plantear y planear juntos en equipo los próximos objetivos, los estándares de productividad esperados, y los tiempos de entrega.

En estos encuentros es importante que el empleado se sienta a gusto, cómodo, tanto con su líder como con sus pares, con el objetivo de que pueda expresar libremente

lo que realmente siente y/o piensa. De esta manera, el colaborador desarrollará una confianza que le permitirá proponer mejoras o cambios, en pos del beneficio colectivo, sin miedo alguno de que al expresarse existan posteriormente represalias.

Hay que tener siempre presente que el empleado es quien conoce en más detalle el quehacer, el que está en la línea de fuego y, por ende, el que mejor puede visualizar los cambios necesarios para lograr una mayor eficacia laboral. Por eso es tan indispensable que desde el lugar del líder se genere y fomente este espacio de interacción.

De la misma manera, esta comunicación por videollamada -que es la manera más directa e íntima de contacto posible en el teletrabajo-, debe realizarse también en forma individual con cada colaborador. Una comunicación periódica, breve, con algunas pocas preguntas que estén enfocadas en el individuo ¿Cómo estás? ¿Cómo te sentís esta semana? ¿Crees que estás pudiendo cumplir con los objetivos? ¿Te puedo ayudar en algo desde mi lugar? Y, además, aprovechar ese momento para comentar, si es que hay, alguna novedad respecto al equipo o a la empresa. Así, con optimismo, comienza un círculo productivo que beneficia a ambas partes, empresa y empleado, donde este último dará lo mejor de sí en pos del desarrollo organizacional.

FINALIDAD Y OBJETIVOS

Como se mencionó anteriormente, el motivo más urgente de mejorar y desarrollar canales activos de comunicación es la importancia de restablecer la confianza, la motivación, el compromiso, el sentimiento de pertenencia de todos y cada uno de los integrantes para con su líder y, por supuesto, también con la empresa.

Debe quedar atrás el malestar, el descontento, la frustración, el estrés y los rumores, pero para lograr este cambio es indispensable la buena y efectiva comunicación. No hay otro camino posible si las cosas no son comunicadas con claridad.

ETAPA 5: CAPACITACIÓN DE LOS LÍDERES

Frente a la situación actual, se pudo notar que la gente se sintió forzada a hacer su actividad laboral desde su casa en condiciones muy lejanas a las ideales, lo que produjo algunas malas experiencias.

La meta que se propone es hacer sentir a la gente que la videoconferencia no es terrible, que la operación puede funcionar, que es posible alcanzar resultados y que, hasta el aprendizaje que están atravesando va a ir, poco a poco, motivando a instalar mejores prácticas sobre el trabajo remoto.

Hay mucha incertidumbre y el trabajador no sabe qué hacen sus compañeros, cómo están evaluando y analizando sus aportes, cómo percibe su jefe su trabajo -ya no lo tiene cerca para ver sus gestos o escuchar sus comentarios al pasar- ni qué pasa con los otros equipos.

La situación desafía a los líderes: deben generar proactivamente una presencia virtual, mantener la escucha activa y eliminar prejuicios o supuestos, todo con un enorme énfasis en la contención. Es tiempo de construir transparencia, nuevos liderazgos y confianza virtual.

Lo principal es que se establezcan reglas, y para eso se propone capacitar a los líderes sobre el teletrabajo, la gestión de la incertidumbre, la evaluación, el control y la motivación de los colaboradores. Se propone que la capacitación siga una serie de **pasos**:

- 1. Entrega de folletos.** A los líderes se les hace entrega de folletos informativos para que conozcan el orden y temática de la capacitación.
- 2. Exposición del contenido.**
- 3. Juego de roles.** Se decide hacer uso de la estrategia de juego de roles porque la empresa tiene como sello la utilización de los mismos en las capacitaciones. Los colaboradores están acostumbrados al uso de esa herramienta y siempre demuestran interés. Se propuso la creación de dos grupos. En un grupo, todos llevan los ojos vendados a excepción del líder, y en el otro al revés, es decir, el líder es el único que no puede ver. Se

colocan 3 mesas en donde 2 tienen vasos y jarras de agua y otra mesa tiene jarras vacías. Los líderes deben dirigir a las personas ciegas para llenar un vaso con agua y recorrer el camino hasta la jarra vacía en que se pone el agua. Luego, por el contrario, sólo una persona será la imposibilitada a ver y todos los demás lo dirigirán. Esta dinámica demostrará que el grupo funciona mejor si se cuenta con un solo líder, un sólo estilo y con indicaciones claras.

- 4. Evaluación.** Se realizará para verificar la efectividad de la capacitación. A través de distintos niveles -reacción, aprendizaje, aplicación e impacto- se identificarán aspectos que permitirán medir el logro de los objetivos de la capacitación (Anexo III).

Se recomienda primero una jornada virtual teórica donde se exponga el contenido, y luego una jornada presencial para la aplicación de los recursos prácticos -como los juegos de roles-, y la posterior evaluación del proceso.

CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A LOS LÍDERES

1. ¿Qué es un líder?

Al hablar de líderes, hacemos referencia a las personas que tienen la capacidad de guiar a un grupo de personas. Llevan el mando y toman las decisiones.

El líder influye en todos los demás, y se encarga de incentivar a los miembros para trabajar en equipo y conseguir un objetivo en común.

2. ¿Cómo se desarrolla el liderazgo?

El desarrollo del liderazgo se refiere a las actividades que mejoran las habilidades, capacidades y confianza de los líderes o futuros líderes. Los programas varían enormemente en complejidad, costo y estilo de enseñanza. El *coaching* y la tutoría son dos formas de desarrollo que funcionarán bien para guiar y desarrollar líderes:

- que sean objetivos;

- que sepan poner a las personas correctas en los puestos correctos, es decir, que sepan utilizar las habilidades de los demás;
- que no subestimen las aptitudes de los demás;
- que sepan cuál es el mejor momento de actuar, interferir o alejarse;
- que se conozca a sí mismo, sus fortalezas y sus habilidades.

3. ¿Cuáles son las habilidades que debe tener un líder?

Saber gestionar el talento humano es una de las principales habilidades con las que debe contar cualquier jefe, pero hacerlo en remoto y sin aprovechar el contacto personal supone un reto aún mayor. Es ahora, por tanto, cuando las personas que se encuentran al frente de un equipo deben reinventarse y adaptarse a las nuevas cualidades que se esperan de él:

- **Motivación.** Mantener la propia motivación es tan importante como motivar al equipo. Cuando el líder está motivado, se transmite a sus subordinados y se genera un mayor compromiso hacia los objetivos.
- **Flexibilidad.** Permite tener en mente distintas tareas y responsabilidades al mismo tiempo. Cuando se trabaja a distancia este aspecto es imprescindible.
- **Comunicación.** Cuando un equipo no trabaja en el mismo lugar físico, se pierde una parte importante de la comunicación. Un buen líder debe garantizar una comunicación fluida entre el equipo e intentar reducir la sensación de soledad que puede provocar el teletrabajo.
- **Confianza.** Un líder virtual debe inspirar confianza y, a su vez, confiar plenamente en su equipo. Medir los resultados y no las horas de trabajo es una excelente forma para demostrar esta confianza.

4. ¿Cuáles son los tipos de liderazgo?

- **Liderazgo autoritario.** El líder trata de mantener el cumplimiento de los objetivos a través de una autoridad rigurosa. Los colaboradores siguen al líder al pie de la letra. Para esta empresa, se considera que este tipo de

liderazgo suele crear notorios conflictos en los equipos de trabajo, creando un ambiente de tensión y nerviosismo peor que el actual.

- **Liderazgo complaciente.** Implica un líder que intenta tener la aprobación de todos, o estar bien con todos. El caso resulta favorable para el líder en una etapa inicial, pero suele ocurrir que los trabajadores abusan de la confianza y se sienten cómodos y seguros, porque saben que a cualquier requerimiento tendrán una aprobación casi segura por parte del líder.
- **Liderazgo por conveniencia.** Se caracteriza por el líder que persigue sus objetivos personales antes que los objetivos del grupo. Es común que este tipo de gestión no sea aceptada en un equipo porque la forma en la que toma las decisiones suele generar mucha desconfianza.
- **Liderazgo independiente.** La persona que desarrolla este rol se caracteriza por ser autosuficiente y hacer las cosas de manera aislada. Para que una organización crezca tiene que haber una interacción entre líderes y subordinados, pero esta forma suele crear un ambiente de desorden, confusión y desmotivación que no van de acuerdo con los objetivos y metas que persigue la organización.
- **Liderazgo comprometido.** Es el tipo de liderazgo que necesita toda organización. El líder está comprometido con pasión y vocación. Los colaboradores que siguen a este tipo de líder suelen sentir compromiso, seguridad, propósito y satisfacción.
- **Liderazgo autocrático.** Es el tipo de líder que ordena y espera que se haga caso a sus órdenes. Es positivo y dogmático, dirige al grupo mediante la capacidad de ofrecer recompensas o castigos o retenerlas.
- **Liderazgo democrático.** El líder democrático toma decisiones consultando con sus subordinados, fomentando la participación de todos los trabajadores.

5. ¿Cómo se gestiona al teletrabajador?

Para mantener alta la moral y la productividad, las aptitudes de comunicación son vitales en entornos de trabajo remoto, por ello, los líderes deben incorporar nuevos lenguajes y estilos de comunicación, como así también, cambiar el paradigma de liderazgo basado en los procesos y no en resultados, de esta forma podrá generar mejores condiciones para crear un entorno más confiable y transparente.

La gestión a distancia no se trata de tener el control remoto. Como líder, se debe ser capaz de confiar en sus trabajadores y de no sentir la necesidad de controlarlos todo el tiempo.

Otro factor importante, y que fue mencionado anteriormente, es la flexibilidad. Un elemento que día a día se ve más fuerte en las empresas que ahora están mucho más abiertas a la posibilidad del trabajo a distancia, pues encontraron beneficios significativos en eficiencia y funcionamiento. Esto, sin embargo, implica que debe existir una cultura de responsabilidad y confianza hacia cada miembro del equipo. Como líder, es importante:

- tener la capacidad de adaptarse a los cambios y practicar una escucha activa de las necesidades de su equipo;
- confiar en su equipo y saber que ellos tienen la capacidad de ser productivos y demostrar resultados sin importar dónde se encuentren físicamente;
- poder delegar de forma efectiva, sabiendo y conociendo los puntos fuertes y débiles de cada miembro de su equipo;
- fomentar el diálogo y la colaboración entre los miembros de su equipo;
- estar atento a necesidades de capacitación y entrenamiento que su equipo puede llegar a necesitar para adaptarse al teletrabajo;
- poder medir los resultados de su equipo por objetivos alcanzados, dejando atrás el concepto de cumplir una determinada cantidad de horas en la oficina.

ETAPA 6: COMUNICACIÓN DEL TRASPASO

De acuerdo a la intervención realizada y nombrando en diversas oportunidades la falta de comunicación o la mala comunicación dentro del área en cuestión, en la organización, resulta inminente poner en práctica los canales nombrados en comunicación interna -paso 4-, como primera medida, para luego pensarlo e implementarlo a nivel global.

Para designar el área que se ocupará de la comunicación del traspaso, como propuesta más acertada es conveniente derivarlo al área de comunicación general. Sabiendo que solo se trata de un área específica de la empresa, éste será un modelo que se podrá replicar en el resto de las áreas que se manifiesten con algún tipo de desviación o simplemente a modo de mejora continua.

Pudiendo utilizar las herramientas tecnológicas con las que se cuentan se podrá sugerir ir de menor a mayor, es decir, la comunicación inicial se espera que sea informada por el líder directo, en dos grupos como están formados -de 13 y 14 integrantes- en una reunión virtual y/o presencial, de acuerdo a cronogramas de asistencia al lugar de trabajo y con utilización de gráficos explicativos, tal cual se expongan en una *intranet* que solo pueda tener acceso el área de intervención, especificando cambios de una forma visiblemente clara, entendible para cada uno de sus integrantes, esperando que cada colaborador pueda expresar su parecer, dando la posibilidad a modificaciones, de acuerdo el cambio pueda afectar de alguna manera, que se deba evaluar efectivamente, por sentirse perjudicado, por ejemplo. Es esperable una comunicación más interactiva, donde los protagonistas sean todos, más allá de procesos y procedimientos, reglamentaciones a respetar. Todo lo mencionado debería configurar una nueva oportunidad de un giro en la comunicación asertiva y útil, sin ruidos en los canales, sin grises, sin rumores, y malos entendidos.

Para lograr este objetivo se cuenta con el consenso de mandos medios y altas esferas, previamente realizado un relevamiento de necesidades de los colaboradores, tomando y analizando cada ítem expresado, habiendo hecho un estudio exhaustivo de las circunstancias expuestas, con la real intención de fomentar y crear un ambiente laboral de armonía, cordialidad y consideración de ambas partes, ya que la situación que

aqueja al mundo por la pandemia sobrepasa cualquier tipo de propuesta que se pueda considerar inflexible y estática.

El decaimiento de la productividad del colaborador vs la demanda que rige por el rubro que maneja la empresa, transforma una situación simple en una diversidad en la que nunca se pensó, ni se trabajó. Las circunstancias actuales superan las estrategias, la confiabilidad de los procesos estándares y cualquier tipo de plan que se plantee como a mediano o largo plazo. Está por demás claro que se deberá predominar hacia un horizonte de habilidades blandas, desde el mayor pilar de la organización, hasta el último eslabón.

Aceitada, entendida y reforzada la comunicación en el área en cuestión, será viable la comunicación al resto de la organización a través de la *intranet* general, destacando la información en la opción *novedades*, como una muestra del inicio de un cambio organizacional que se vislumbre para otras áreas que puedan tomar el modelo. Luego, sí se comienza a aplicar el canal más formal por mail institucional, y desde cada líder la opción de que pueda conformar un grupo de *WhatsApp*. Finalmente, la comunicación será lo suficientemente fluida como para implementar un cuestionario para saber si se está comprendido el cambio, y una encuesta de opinión y satisfacción.

CONCLUSIÓN

Para el final del proyecto, con toda la información recolectada y procesada, se han propuesto mejoras que benefician no sólo a los colaboradores del área intervenida, sino acciones que se pueden implementar en la compañía en su totalidad.

Un servicio de calidad no sirve solo para mejorar la relación con los clientes, es posible utilizar esa área para montar estrategias que alcancen la organización interna de la empresa, ayudando a los equipos a organizar mejor sus demandas y a optimizar procesos operativos.

Ofrecer un servicio de calidad no es algo que debe ser visto solo como una estrategia o área de la empresa, sino como una cultura organizacional.

Restablecer la confianza y la motivación de los empleados será la clave para que los dos equipos que componen el *CRL – centro de regional de liquidaciones-* puedan desarrollar las tareas con eficiencia y eficacia, sea de manera remota o presencial, manteniendo un sentimiento vivo de pertenencia para con la organización.

La formación adecuada y predisposición de los líderes, llevará a que el ambiente laboral transmita al empleado un sentido de estabilidad, reconocimiento y autonomía.

Mediante esta intervención se rectifica la importancia del recurso humano en toda organización, y de lo relevante que resulta mantener la unión de la dotación y los objetivos claros cuando una crisis se presenta de forma inesperada.

Los resultados obtenidos, a largo de la intervención, reflejan el cumplimiento del objetivo general y de los objetivos específicos, sobre todo en lo que respecta al análisis, ventajas e inconvenientes con las que se encuentra la compañía que implanta el teletrabajo y el teletrabajador, como así también la importancia del sentido de pertenencia en favor de la calidad del servicio ofrecido.

BIBLIOGRAFÍA

Bohlander, Snell, Sherman. (2001). *Administración de recursos humanos*. D.F. México: Cengage Learning, Inc.

Bonache, Cabrera. (2004). *Dirección estratégica de personas, evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid, España: Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. D.F. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Delgado Torres, N. (2009). *El líder y el liderazgo: reflexiones*. Medellín, Colombia: Revista Interamericana de Bibliotecología.

Gómez Mejía, Balkin, Cardy. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson – Prentice Hall.

Gibson, Ivancevich, Donnely. (1996). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. D.F. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Ley 27.555. (2020). *Régimen legal del contrato de teletrabajo*. Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Honorable Congreso de la Nación.

Maroto, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Barcelona, España: ESIC Editorial.

Maxwell, J. (2007). *El ABC del liderazgo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: V & R Editoras.

Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Madrid, España: Editorial Ariel.

Neffa, J. (2002) *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo?* Buenos Aires, Argentina: Área de Estudios e Investigaciones Laborales/SECYT - CEIL/CONICET - CREDAL/CNRS - Humanitas

Ordóñez, M. (2000). *La nueva gestión de recursos humanos.* Barcelona, España: Gestión 2000.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella.* Ginebra, Suiza: Naciones Unidas.

Organización Internacional del Trabajo. (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo.* Ginebra, Suiza: Naciones Unidas.

Piqueiras, C. (2016). *Manual para líderes de equipos.* Valencia: España, Excéltas Global.

Podestá, R. (2020). *Home Office, manual de trabajo en casa.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: V & R Editoras.

Simões, C. (2020). *Trabajo remoto o teletrabajo. ¿Qué ventajas hay?* Toronto, Canadá: ITDO.

Tellez, J. (2009). *Teletrabajo.* Ciudad de México, México: Biblioteca Jurídica del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

Werther, Jr. (1996). *Administración de personal y recursos humanos.* D.F. México: Mc Graw Hill Interamericana.

ANEXO I

ENCUESTA PARA COLABORADORES

EN MEDIFE^{5 6}

ÁREA: CENTRO REGIONAL DE LIQUIDACIONES

EDAD:

SEXO:

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre el clima y la situación actual organizacional. Los resultados ayudarán a la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal. No existen respuestas correctas o incorrectas.

La misma es anónima. Siendo las referencias a marcar:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. Muy en desacuerdo
3. En desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Muy de acuerdo.
6. Totalmente de acuerdo.

⁵ Todas las encuestas realizadas durante este proyecto, fueron transcritas en un documento Google Forms con la finalidad de agilizar y simplificar el proceso.

⁶<https://docs.google.com/forms/d/19GBLEW8tN9ycDtmYKdSHuBWIPQSOngFKu9CpBbTi0iw/edit?usp=sharing>

	1	2	3	4	5	6
En tu domicilio encontraste un lugar donde trabajar de forma organizada y tranquila.						
Si compartís el hogar, está claro para todos los integrantes que se trata de tu espacio laboral durante un momento determinado del día.						
A tu consideración, la iluminación (natural o artificial) es adecuada.						
Tenés el mobiliario necesario para trabajar (silla, escritorio, lámpara, etcétera).						
Tenés computadora y conectividad para realizar tus tareas sin inconvenientes.						
Se valora tu trabajo y te sentís reconocido por la labor que desarrollas (a nivel emocional, no económico).						
Te adaptaste fácil o rápidamente al cambio de modalidad.						



	1	2	3	4	5	6
Te brindaron capacitaciones sobre el manejo de herramientas y tecnologías necesarias para poder gestionar (por ejemplo, si te instruyeron en el uso de Skype, meet, zoom).						
Consideras que la cantidad de actividades que realizas aumentó desde que trabajas en casa.						
Las tareas asignadas son total y correctamente explicadas.						
Sabes todo lo que está pasando en la compañía, aunque no estés en tu lugar habitual de trabajo.						

Si tenés algún comentario u observación, acá podés desarrollar libremente lo que creas necesario que la compañía debería saber sobre la situación actual:

ENCUESTA PARA MANDOS MEDIOS

EN MEDIFE^{7 8}

ÁREA: CENTRO REGIONAL DE LIQUIDACIONES

EDAD:

SEXO:

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre el clima y la situación actual organizacional. Los resultados ayudarán a la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal. No existen respuestas correctas o incorrectas.

La misma es anónima. Siendo las referencias a marcar:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. Muy en desacuerdo
3. En desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Muy de acuerdo.
6. Totalmente de acuerdo.

⁷ Todas las encuestas realizadas durante este proyecto, fueron transcriptas en un documento Google Forms con la finalidad de agilizar y simplificar el proceso.

⁸ https://docs.google.com/forms/d/1Kf29gZ2j76H6_v9rd7ybp2ne4ydTF4Ylo_Fw8kD75zQ/edit?usp=sharing

	1	2	3	4	5	6
En tu domicilio encontraste un lugar donde trabajar de forma organizada y tranquila.						
Si compartís el hogar, está claro para todos los integrantes que se trata de tu espacio laboral durante un momento determinado del día.						
A tu consideración, la iluminación (natural o artificial) es adecuada.						
Tenés el mobiliario necesario para trabajar (silla, escritorio, lámpara, etcétera).						
Tenés computadora y conectividad para realizar tus tareas sin inconvenientes.						
Se valora tu trabajo y te sentís reconocido por la labor que desarrollas (a nivel emocional, no económico).						
Te adaptaste fácil o rápidamente al cambio de modalidad.						

	1	2	3	4	5	6
Te brindaron capacitaciones sobre el manejo de herramientas y tecnologías necesarias para poder gestionar (por ejemplo, si te instruyeron en el uso de Skype, meet, zoom).						
Considerás que la cantidad de actividades que realizás aumentó desde que trabajas en casa.						
Las tareas asignadas son total y correctamente explicadas.						
Sabés todo lo que está pasando en la compañía, aunque no estés en tu lugar habitual de trabajo.						
Te capacitaron con habilidades blandas (liderazgo, coaching, etcétera) que permita una nueva y fluida interacción con tus colaboradores teniendo en cuenta el nuevo contexto.						
El escenario actual te permitió conocer mejor la situación de cada uno de tus colaboradores.						



Si tenés algún comentario u observación, acá podés desarrollar libremente lo que creas necesario que la compañía debería saber sobre la situación actual:

ANEXO II

CÁLCULO DE PRESTACIONES COMPLEMENTARIAS POR TELETRABAJO

Se realizó el correspondiente cálculo considerando que, producto de un modelo combinado, los colaboradores trabajarán en sus hogares durante 15 días al mes. Las prestaciones tendrán una actualización trimestral.

INTERNET \$1200 MENSUALES⁹

Reintegro por Internet = \$1.200,00 / 30 días

Reintegro por Internet = \$40,00 por día / 24 horas

Reintegro por Internet = \$1,67 por hora x 8 horas de jornada laboral

Reintegro por Internet = \$13,33 por día x 15 días de trabajo remoto

Reintegro por Internet = \$199,95 mensual

LUZ \$600 MENSUALES¹⁰

Reintegro por Consumo Eléctrico= \$600,00 / 30 días

Reintegro por Consumo Eléctrico= \$20,00 por día / 24 horas

Reintegro por Consumo Eléctrico= \$0,83 por hora x 8 horas de jornada laboral

Reintegro por Consumo Eléctrico= \$6,67 por día x 15 días de trabajo remoto

⁹ Extraído de Claro Fibra Óptica plan básico 50MB.

¹⁰ Promedio realizado por consumo estándar EPEC.

Reintegro por Consumo Eléctrico= \$100,00 mensual

ABONO POR TELEFONÍA \$600 MENSUALES¹¹

Reintegro por Telefonía = \$945,00 / 30 días

Reintegro por Telefonía = \$31,50 por día / 24 horas

Reintegro por Telefonía = \$1,31 por hora x 8 horas de jornada laboral

Reintegro por Telefonía = \$10,50 por día x 15 días de trabajo remoto

Reintegro por Telefonía = \$157,50 mensual

ALMUERZO¹²

Reintegro por Almuerzo = \$120,00 x 15 días de jornada laboral

Reintegro por Almuerzo = \$1.800,00 mensual

TOTAL \$ 2.257,45

¹¹ Extraído de Personal plan 3G.

¹² Promedio costo de menú ejecutivo en zona céntrica de Córdoba.

ANEXO III

FORMATO DE EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES^{13 14}

TEMA DE CAPACITACIÓN:

ÁREA:

NOMBRE DEL FACILITADOR:

FECHA:

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar las actividades de capacitación desarrolladas en el programa de instrucción sobre teletrabajo para líderes. A continuación, deberá marcar con una X la opción que mejor refleje su opinión.

¹³ Todas las encuestas realizadas durante este proyecto, fueron transcriptas en un documento Google Forms con la finalidad de agilizar y simplificar el proceso.

¹⁴https://docs.google.com/forms/d/13bH0DleINwIRDoKM3LAuJ4Y59a62XmJ4b_zZ80d-6uA/edit?usp=sharing

Contenido y objetivos

	Sí	No
Los objetivos del programa ¿Estuvieron definidos de forma clara y concreta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que los objetivos del programa respondieron a sus necesidades actuales o a las de sus compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cree que lo que aprendió será útil para desarrollar sus funciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Producto de la formación ¿Considera que adquirió nuevos conocimientos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Metodología

	Excelente	Bueno	Malo	Regular
¿Cómo calificarías la forma -a nivel general- en la que se realizó la capacitación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cómo se sintió a medida que se desarrollaba la capacitación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuán acertada cree que fue la decisión de implementar juegos de roles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Desempeño de los capacitadores

	Excelente	Bueno	Malo	Regular
¿Cómo percibió que los capacitadores dominaban los temas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cómo era la comunicación entre los capacitadores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cómo era la comunicación entre los capacitadores y los capacitados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuán respetuosos fueron los capacitadores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cómo sintió la motivación de los capacitadores para con los capacitados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO IV

LISTA DE CONTROL DE LA COMUNICACIÓN DEL TRASPASO^{15 16}

Tiempo de trabajo y organización del trabajo

	Sí	No
Se han redactado y aprobado planes individuales de teletrabajo para todos los trabajadores a distancia, que incluyen horas de trabajo y horarios para contactarlos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha acordado y establecido un sistema común para indicar la disponibilidad entre los miembros del equipo y para con los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se han establecido equipos multifuncionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se han analizado e identificado las competencias de los trabajadores y el personal ha sido redistribuido en equipos, según sea necesario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹⁵ Todas las encuestas realizadas durante este proyecto, fueron transcriptas en un documento Google Forms con la finalidad de agilizar y simplificar el proceso.

¹⁶https://docs.google.com/forms/d/1wy_G1oitQQRK-1JwutghGNZpoenyBA7BibBngzNLDY8/edit?usp=sharing

Gestión del desempeño

	Sí	No
Los resultados previstos se han definido y comunicado de manera clara a los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se han acordado plazos y calendarios realistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los supervisores directos y los jefes de equipo han sido capacitados en la gestión de resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cultura de la organización en lo relativo al intercambio de comentarios ha sido evaluada y adaptada al teletrabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Digitalización

	Sí	No
Las necesidades tecnológicas y los recursos necesarios para los teletrabajadores han sido revisados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha evaluado el nivel de conocimientos tecnológicos de los teletrabajadores, quienes han recibido capacitación en este ámbito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La información sobre el apoyo técnico se ha difundido ampliamente entre los teletrabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comunicación

	Sí	No
Se ha creado un sitio específico dedicado al teletrabajo en el sitio web o la intranet de la organización que incluye información, recursos y actualizaciones de las políticas internas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los teletrabajadores han sido informados acerca de las estrategias de comunicación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La información sobre cuándo y cómo se puede contactar a los supervisores directos se ha difundido a los teletrabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha alentado a los trabajadores a que participen en la comunicación social e informal entre los equipos y organizaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seguridad y salud en el trabajo

	Sí	No
Los posibles riesgos y peligros para la salud y la seguridad que afectan a los teletrabajadores han sido identificados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los teletrabajadores han sido informados acerca de sus derechos y deberes relacionados con su propia salud y seguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las oportunidades para promocionar a los trabajadores apoyo en materia de salud física y mental han sido revisadas y se han tomado medidas correspondientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha revisado y otorgado la opción de que los trabajadores tomen prestado el equipo ergonómico (sillas, monitores) de la oficina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

durante el inicio de la pandemia.		
-----------------------------------	--	--

Formación

	Sí	No
Se realizan encuestas periódicas en línea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha evaluado y proporcionado la formación y apoyo para los teletrabajadores y el personal directivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación y capacitación en aptitudes interpersonales, aspectos y normas de comportamiento han sido consideradas y puestas en marcha tanto para los trabajadores como para los directivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Equilibrio entre vida laboral y personal

	Sí	No
Se ha ofrecido flexibilidad y apoyo a los teletrabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha fomentado la comunicación abierta y la cooperación entre los supervisores directos y los trabajadores en lo que respecta a la programación, la disponibilidad y el establecimiento de límites.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se han escuchado los desafíos de trabajar desde casa con niños fuera de las guarderías y escuelas cerradas y se han discutido y desplegado formas de apoyar a estos trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Confianza y cultura institucional

	Sí	No
Se han fomentado las relaciones sociales entre los miembros del equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha alentado a los grupos de recursos para empleados y a los grupos de afinidad a continuar trabajando y reuniéndose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha establecido la comunicación regular, honesta y positiva por parte de los altos dirigentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>