



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
(Modalidad Distancia)

Trabajo Final de Graduación

**Gestión del talento humano y teletrabajo en una obra social de la ciudad de Salta,
periodo 2020 - 2022.**

Estudiante: Ferro Miralpeix María del Pilar

Salta, Argentina. Año 2023

Autoridades

Gran Canciller

Mario Antonio Cargnello

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrector de Formación

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

Vicerrectora Académica

Mg. Constanza Diedrich

Vicerrector de Investigación y Desarrollo

Mg. Lic. Daniel Sánchez Fernández

Vicerrector Administrativo

Dr. Darío Eugenio Arias

Director General del sistema de Educación a distancia

Daniel Torrez Jiménez

Decano de la facultad de Economía y Administración

Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

Secretaría General

Mg. Lic. Silvia M. Álvarez

Jefa de Carrera

Dra. Celina Caro

Agradecimientos

Primeramente, doy Gracias a Dios por permitirme estudiar y poder formar parte de una universidad privada. En segundo lugar, agradezco profundamente a mi compañero de vida, quien siempre me apoyó para conseguir mis sueños. A mi madre que me crió con mucho esfuerzo y sacrificio, finalmente doy gracias a mis abuelos que, desde el cielo, me guían y acompañan en cada paso que doy.

“ Si hay algo en nosotros verdaderamente divino, es la voluntad. Por ella afirmamos la personalidad, templamos el carácter, desafiamos la adversidad, reconstruimos el cerebro y nos superamos diariamente. ”

Santiago Ramón y Cajal (1852-1934) Médico español.

ÍNDICE

1.1 Título	5
1.2 Tema	5
1.3 Problema de Investigación	5
1.4 Objetivos.....	8
1.6 Objetivos Específicos	8
1.7 Antecedentes	9
2.1 Marco Teórico.....	11
2.2 Teletrabajo:	11
2.3 Características del teletrabajo	12
2.4 Origen del teletrabajo	14
2.5 Regulación del Teletrabajo	16
2.6 Aplicación de la ley	17
2.7 Ventajas y desventajas del teletrabajo	20
2.8 Gestión del Talento Humano	22
3.1 Marco metodológico	25
3.2 Tipo de investigación y diseño	25
3.4 Fuentes y técnicas de investigación	25
4.1 Recolección de datos	27
4.2 Análisis de datos	34
5.1 Conclusiones y recomendaciones	41
Bibliografía	44
Anexo	47

Capítulo 1

1.1 Título

Gestión del talento humano en la implementación del teletrabajo en una obra social de la ciudad de Salta, periodo 2020 - 2022.

1.2 Tema

Gestión del talento humano y teletrabajo

1.3 Problema de Investigación

El tema del presente proyecto de investigación surge de la necesidad de conocer y describir la implementación del teletrabajo en la obra social en la que me encuentro desempeñando mis funciones. En el año 2020 con la llegada de la pandemia fue necesario cambiar la forma de realizar las tareas, por lo cual, de pronto, todos los trabajadores se vieron inmersos en una nueva forma de realizarlas, combinando el entorno familiar con el trabajo en casa. Desde el momento que se confirmó el confinamiento por el Covid 19, todos los empleados y equipos de trabajo de la obra social donde trabaja la tesista, debieron trasladarse a sus domicilios para poder continuar desempeñándose de forma remota, sin embargo, esta nueva modalidad laboral continuó una vez transcurrida la emergencia sanitaria.

El teletrabajo implicó un gran desafío para la organización, ya que no solo necesitaba implementar nuevos métodos de forma inmediata e inesperada, sino que se debía encargarse de la gestión del talento humano desde una nueva perspectiva impuesta por la pandemia, afrontando de esta manera un cambio

cultural, al cual debía adaptarse. Jaramillo (2014) sostiene acerca de este tema que:

Respecto a las ventajas y beneficios del teletrabajo se concluye que la implementación del Teletrabajo genera grandes beneficios para las organizaciones: aumento de productividad, disminución del ausentismo laboral, competitividad frente a las demás organizaciones, incorporación de personal con ciertos perfiles profesionales ubicados en el exterior, reducción significativa en los costos fijos. (p.19)

En este proyecto se aborda el proceso de implementación del teletrabajo, sus ventajas y desventajas; las circunstancias bajo las cuales se llevó a cabo; los desafíos a los cuales se enfrentó la organización; las medidas alcanzadas y todo lo que pueda servir como referente para la incorporación del teletrabajo para empresas de similares características.

Asimismo, el contenido de este proyecto apunta a responder la siguiente inquietud: ¿Cómo se gestiona el talento humano en la implementación del teletrabajo en el sector de atención al público en una obra social de la ciudad de Salta, durante el periodo marzo de 2020 hasta marzo de 2022? ¿Cuáles son las estrategias para la gestión del talento humano que implementa el Departamento de Atención al Público en contexto de pandemia? ¿Cuáles son las consecuencias de la pandemia por Covid-19 en el trabajo de los empleados de atención al público de la obra social, en el periodo de estudio? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del teletrabajo desde la perspectiva de los trabajadores de atención al público de la obra social, en el periodo de estudio? Ser parte y

atravesar este cambio cultural desde el interior de una organización despertó esta inquietud como futura profesional de recursos humanos.

Se considera que este trabajo final de grado brindará las herramientas necesarias para la toma de decisiones, como así también la competencia para la inserción de los profesionales en el actual mundo de los Recursos Humanos.

1.4 Objetivos

1.5 Objetivo General

- Describir la gestión del talento humano en la implementación del teletrabajo en el sector de Atención al Público de una obra social de la ciudad de Salta, durante el periodo marzo de 2020 hasta marzo de 2023.

1.6 Objetivos Específicos

- Identificar las estrategias para la gestión del talento humano que implementó el Departamento de Atención al Público en contexto de pandemia.
- Identificar las consecuencias de la implementación del teletrabajo en los empleados de atención al público de la obra social, en el periodo de estudio.
- Enumerar las ventajas y desventajas del teletrabajo desde la perspectiva de los trabajadores de atención al público de la obra social, en el periodo de estudio.

1.7 Antecedentes

Vilcaguano Cajas (2021) en su tesis sostiene que el talento humano es considerado el eje del capital de las organizaciones, ya que, a través de él, se realiza la articulación y ejecución de los procesos de las demás áreas de trabajo. Teniendo en cuenta esto, la gestión del talento humano surge como uno de los procesos claves para que las organizaciones cumplan sus objetivos.

En este mismo sentido, Benjumea et. al. (2016) explican que la gestión de los recursos humanos surgió con la intención de contribuir a la estrategia de las empresas. A través de ellas se pretendía organizar, dirigir y controlar a los trabajadores para alcanzar los objetivos de la misma. La gestión del talento humano tiene como objetivo el involucramiento y el desarrollo de los colaboradores, potenciando las competencias y habilidades de cada uno de ellos. Además, establece que, si bien la modalidad de teletrabajo se ha establecido desde hace una década atrás, no se le ha dado la atención necesaria, por lo cual no era foco de la gestión del talento humano, por lo cual, uno de los grandes retos de teletrabajo es la gestión del trabajador, incluyendo en ella la capacitación de las herramientas digitales que se necesitan en esta modalidad de trabajo. Finalmente, Vilcaguano Cajas (2021) propone realizar un análisis comparativo de las modalidades de trabajo, tanto de teletrabajo como presencial, con sus desventajas y ventajas con el fin de evaluar si el teletrabajo necesita mantenerse, mejorar o definitivamente eliminarse dentro de la organización.

Por su parte, Guerrero Orellana (2021) en su tesis sobre análisis de la implementación de la modalidad de teletrabajo durante la emergencia sanitaria

por el Covid-19, a nivel administrativo y operativo en una empresa de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, Ecuador, indica que es necesario que los líderes a cargo de los colaboradores tengan ciertas características, tales como empatía, flexibilidad, habilidades de comunicación, capacidad de integración de equipo para la gestión de la implementación del teletrabajo, ya que son condiciones que limitan al momento de implementar esta modalidad de trabajo. Asimismo, indica que una condicionante más, es el entorno familiar del colaborador, donde su productividad se ve afectada por las interrupciones que pueda tener en su contexto familiar, ya sea por los esposos, niños o familiares en general, y que impiden que el trabajador cumpla con sus objetivos organizacionales, de forma normal. Por lo tanto, considera que identificar y validar las competencias profesionales para el teletrabajo son procesos fundamentales como parte de la estrategia de la empresa, para definir la aplicabilidad o no de esta forma de trabajo.

Otra parte importante de la gestión del talento humano en un contexto de teletrabajo, es lo nombrado por Bonichelli (2021) en su tesis, donde establece que es indispensable identificar cuáles son los atributos que logran que los colaboradores elijan trabajar en una determinada empresa y no en otra y así poder implementarlos en las propuestas de valor, para que sean alineados a los objetivos de la estrategia organizacional. “La compañía debe crear una propuesta de valor que englobe 3 aspectos fundamentales para el trabajador a la hora de elegir una oferta de trabajo: la recompensa monetaria, la motivación y la aportación social.” (García Bueno, 2019, p.19).

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

Los constructos teóricos centrales del trabajo serán: Consecuencias de la pandemia por Covid-19 en la forma de trabajar de las empresas; definición de Teletrabajo; organización virtual y gestión del talento humano.

2.2 Teletrabajo: Definición conceptual del teletrabajo

Se entiende por teletrabajo al trabajo realizado desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas (Diccionario de la Real Academia Española, 2022). También se puede decir que el teletrabajo abarca todas las actividades que puedan ser realizadas remotamente y que precisan del uso de tecnologías de la información y la comunicación (Gallusser, 2005). La Organización Internacional del Trabajo define el teletrabajo como: “Una forma de trabajo en la cual un individuo realiza sus labores en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas que estén en esa oficina, además de usar las nuevas tecnologías que hacen posible esta separación facilitando la comunicación” (Di Martino y Wirth, 1990) 14. Para el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina (2022), el teletrabajo es una manera de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña sus tareas sin la necesidad de realizarlas físicamente en la empresa. A su vez, es aquella que se lleva a cabo mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), puede ser realizada en el domicilio del

trabajador o en otros lugares ajenos al domicilio del empleador. Por último, establece a esta modalidad como aquella que trae beneficios tanto al trabajado como al empleador, y a largo al cuidando el medio ambiente.

2.3 Características del teletrabajo

El teletrabajo está conformado por muchas características, que a su vez pueden variar para cada caso en particular. En Argentina, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2022) destaca algunas características relevantes:

- Nueva cultura organizacional: Fomenta los espacios de aprendizaje, la comunicación transversal, incentiva equipos de trabajo interdepartamentales multidisciplinarios, multiculturales, multigeneracionales y remotos con horarios flexibles y trabajo por resultados.
- Contrato individual voluntario: Se puede armar un contrato que sea consensuado por ambas partes. Se sugiere armar un detalle de los derechos y obligaciones del empleado y el empleador, especificando aspectos de la implementación.
- Trabajo por objetivo: El trabajo no será controlado por reloj, ya que el concepto de presentismo está quedando obsoleto y aparece otro de disponibilidad y objetivo cumplido en busca de una mayor productividad. Esto contempla el derecho a la desconexión.
- Horarios flexibles: (respetando la jornada laboral) – el tiempo y habitualidad de trabajo se acuerdan previamente para que tanto jefes como pares conozcan la disponibilidad del teletrabajador y si existe una rutina presencial o no.

- Distancia + ajenidad + TIC: El trabajo se realiza remotamente en un domicilio ajeno al empleador o no, mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).
- Lugar de trabajo determinado o no: El trabajo remoto puede tener una locación determinada o no, siempre y cuando exista el consenso de ambas partes.
- Conectividad: El lugar donde se desarrolle la jornada laboral debe tener buena conexión a internet para cumplir con las tareas asignadas.
- Cobertura de ART: Los trabajadores deben tener cobertura de su jornada laboral semanal, con horarios aproximados y mención de días presenciales. La sugerencia es cubrir 24/7 para que el empleado tenga mejor rango de cobertura.
- Igualdad de derechos y obligaciones con el trabajador presencial: El teletrabajador goza de los mismos derechos, beneficios y obligaciones de aquellos trabajadores que presten igual tarea en los establecimientos de la empresa; los mismos estarán sujetos a la legislación vigente y los Convenios Colectivos de Trabajo.
- Respeto a la vida privada: Todos los sistemas de control destinados a la protección de los bienes e informaciones de propiedad de la empresa deberán salvaguardar la intimidad del trabajador y la privacidad de su domicilio.
- Reversibilidad acordada: En el contrato individual voluntario se sugiere que se mencione en forma taxativa el consenso entre trabajador y empleador para retornar al trabajo presencial o viceversa, retornar al trabajo remoto o conectado.
- Herramientas de trabajo provistas por la empresa o el trabajador: Los equipos y herramientas necesarias para cumplir con la labor podrán ser provistos por la empresa/empleador y el trabajador será responsable por su correcto uso y

mantenimiento, como sucede en cualquier puesto de trabajo. En el caso consensuado en que el trabajador utilice su propio equipamiento, se sugiere a la empresa/empleador compensar la totalidad de los gastos y/o amortizaciones que genere su uso.

2.4 Origen del teletrabajo

Gomez J. (2023) define que el “Teletrabajo” (telecommuting, en inglés) fue un término acuñado por el ingeniero de la NASA Jack Nilles. La idea surgió como respuesta a la escasez de combustible que se produjo en Estados Unidos en 1973 por el embargo de petróleo decretado por los exportadores árabes a los países que apoyaban a Israel en la guerra de Yom Kipur. En su pionero estudio Telecommunications-Transportation Tradeoff (1976), Nilles sostenía que “si uno de cada siete trabajadores no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo”.

Jack Nilles comenzó a pensar en nuevos medios de optimizar los recursos no renovables. No solo por su cantidad limitada, sino también por su contaminación, las aglomeraciones y los problemas de movilidad. Para optimizar estos recursos, ahorrar energía y evitar los problemas de transporte, su primera idea fue “llevar el trabajo al trabajador” en lugar de hacerlo al revés. Nilles implementó el modelo de teletrabajo en la aseguradora en la que estaba contratado en 1973. Su idea consistía en conectar los teclados y pantallas de sus compañeros a estaciones remotas cercanas a la sede de la empresa. De esta manera, cada trabajador podía seguir trabajando como si estuviera allí, pero sin estarlo.

En América Latina, la utilización de esta modalidad laboral inició hacia el año 2004 en Brasil, 2006 en Chile, 2007 en México y 2009 en Argentina, cuando se utilizaron teletrabajadores para desarrollar actividades comerciales (Sánchez, 2012).

En marzo del 2020 la Argentina decretó el “AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO”, lo que generó que muchas empresas cambien su modalidad laboral y se adapten a nuevas actividades como el Teletrabajo hasta que todo vuelva a la normalidad. En el Decreto 297/2020 el gobierno nacional, estableció medidas al respecto, teniendo en cuenta la situación que se indicó estrictamente cuales serían las actividades que quedaban exceptuadas del aislamiento y cuáles no. El Artículo Nº 6 de éste decreto estableció:

Quedan exceptuadas del cumplimiento de “aislamiento social, preventivo y obligatorio” y de la prohibición de circular, las personas afectadas a las actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia, según se detalla a continuación, y sus desplazamientos deberán limitarse al estricto cumplimiento de esas actividades y servicios” (Boletín oficial de la República Argentina, 2020). Esta medida fue sucesivamente prorrogada hasta el 31 de diciembre de 2022. Mediante el Decreto 297/2020 se estableció la medida de “Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio” (ASPO) desde el 20 hasta el 31 de marzo de 2020 y, finalmente, hasta el 31 de enero de 2021. Luego de esto, muchas empresas que habían aplicado el teletrabajo como alternativa continuaron con esta forma de trabajo ya que les fue funcional y positiva a sus intereses y la de los trabajadores.

Alcover (2020) expone acerca de las consecuencias de la pandemia de la covid-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. Por una parte, explica que estas últimas han impuesto la inseguridad laboral, con las amenazas

de poder perder el empleo, basándose en razones objetivas, como la disminución de la carga de trabajo o la paralización de la actividad productiva. Esta desigualdad en los procedimientos implementados para afrontar los primeros meses de la pandemia, ha puesto en evidencia la diferencia de poder entre los empleados y las organizaciones.

Las decisiones organizacionales se basaron en argumentos, ante los cuales los empleados solo han sido actores pasivos, dando lugar a las consecuencias negativas económicas, emocionales y psicológicas, relacionadas a la pérdida del trabajo, además de sumarse la dificultad para reclamar frente a estas decisiones, lo cual ha provocado una ruptura en las relaciones organizaciones e individuos. (Alcover,2020).

2.5 Regulación del Teletrabajo

El Teletrabajo se encuentra regulado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que se encarga de vigilar los intereses laborales de las empresas y de los empleados de las organizaciones, a partir del Manual de buenas prácticas para el desarrollo del teletrabajo (OIT, 2014).

En la Argentina el Gobierno nacional reglamentó el Régimen Legal del Contrato del Teletrabajo, aprobado el 30 de julio del año 2021 por el Senado. La reglamentación de la ley 27.555 fue publicada en el Boletín Oficial a través del decreto 27/2021, que lleva las firmas del presidente Alberto Fernández; del jefe de Gabinete, Santiago Cafiero, y del ministro de Trabajo, Claudio Moroni.

Las principales disposiciones del decreto son:

2.6 Aplicación de la ley

El Ministerio de Trabajo deberá dictar una resolución donde establezca a partir de cuándo se empiezan a contar los 90 días previos a la entrada en vigor de la ley. La ley no resultará de aplicación si la prestación es realizada en establecimientos o dependencias de clientes a los cuales el empleador le brinde servicios de manera regular. La ley no resultará de aplicación si el teletrabajo es esporádico u ocasional, ya sea por pedido del empleado o por alguna circunstancia excepcional.

Reversibilidad del Teletrabajo

Quien hubiese pactado la modalidad de teletrabajo desde el inicio de la relación laboral no podrá revocar su consentimiento y solicitar el trabajo presencial, salvo pacto en contrario en contrato de trabajo o convenio colectivo; En los casos donde el teletrabajo se pacte luego del inicio de la relación laboral, el empleado podrá solicitar la reversibilidad. Dicha solicitud deberá analizarse en base a principios de buena fe y evitando abuso del derecho. Si la solicitud del empleado es razonable y sobreviniente al cambio de modalidad de trabajo, el empleador deberá cumplir la solicitud en un plazo razonable que no podrá ser superior a los 30 días. Para analizar la solicitud, debe tenerse en cuenta el tiempo transcurrido desde que se dispuso el cambio de modalidad presencial al teletrabajo.

Elementos de trabajo y compensación de gastos. No remunerativos

Los elementos de trabajo que el empleador entregue al empleado para la prestación de trabajo y los reembolsos de gastos por mayor conectividad o consumo de servicios son considerados “no remunerativos”, aun sin entrega de

comprobante. En tal sentido, los mismos no están sujetos a cargas sociales ni impuesto a las ganancias.

Desconexión digital

Se habilita que el empleado reciba comunicaciones fuera de su horario laboral en casos donde la actividad de la empresa se realice en distintos husos horarios o cuando ello fuera indispensable por una razón objetiva. El empleado no está obligado a responder antes del inicio de su jornada laboral, salvo casos excepcionales para los cuales hay obligatoriedad de trabajo en horas suplementarias (casos de peligro o accidente ocurrido o inminente de fuerza mayor, o por exigencias excepcionales de la economía nacional o de la empresa). Se prohíbe establecer incentivos relacionados con el no ejercicio del derecho de desconexión, sin perjuicio de la retribución por las horas suplementarias efectivamente trabajadas.

Tareas de Cuidado

Los empleados que tengan a su cargo el cuidado de menores de 13 años, personas con discapacidad o adultos mayores que convivan con ellos y requieran asistencia específica, pueden interrumpir la jornada para realizar tareas de cuidado. La reglamentación establece la obligación del aviso por parte del empleado a través de medios virtuales, debiendo informar el inicio de la interrupción de la jornada y la finalización de tal interrupción. En caso de que las tareas de cuidado no permitan cumplir la jornada laboral, se podrá acordar su reducción, conforme disposiciones que acuerden los convenios colectivos. No se permite establecer incentivos relativos al no ejercicio del derecho de las tareas

de cuidado. Se dispone que las partes del contrato de trabajo deberán velar por un uso equitativo en materia de género de las tareas de cuidado, promoviendo la participación de los varones en las mismas.

Representación Sindical

Si la relación laboral se inicia mediante la modalidad de teletrabajo, deberá efectuarse consulta a la entidad sindical respecto al establecimiento al cual deberá “anexarse” a los fines sindicales. En los casos donde previamente hubo trabajo presencial, se establece la anexión en el domicilio donde prestaba tareas.

Sistemas de control y derecho a la intimidad

Se dispone que el control de los sistemas destinados a la protección de bienes e informaciones propiedad del empleador será realizado mediante auditorías conjuntas entre técnicos designados por la empresa y la entidad sindical.

Autoridad de Aplicación. Delegación de facultades. Determinación de Enfermedades profesionales

Se establece que el Ministerio de Trabajo podrá delegar en las autoridades administrativas locales las tareas de registros de empresas que utilicen la modalidad, del software o plataforma a utilizar y la nómina de las personas que desarrollan estas tareas. Se dispone que la entidad sindical únicamente recibirá información correspondiente a la nómina de las personas que desarrollan las tareas, las altas y las bajas. Se establece que la Superintendencia de Riesgos del trabajo deberá elaborar un estudio sobre condiciones de seguridad e higiene para el teletrabajo, analizando la necesidad de incorporar enfermedades profesionales al listado correspondiente.

2.7 Ventajas y desventajas del teletrabajo

Delgado González, S. (2023) enuncia en tu tesis que La conciliación de la vida laboral y familiar se ha convertido en un tema de gran relevancia en la sociedad actual debido a los cambios que implica el teletrabajo. La incorporación de la mujer al mercado laboral generó mayor necesidad de equilibrar las obligaciones laborales y familiares. Esta nueva forma de trabajar ha ganado popularidad en los últimos años debido a los beneficios que ofrece tanto para los trabajadores como para las empresas, como la flexibilidad en los horarios, la reducción de costos y la mejora de la productividad. Ésta se presenta como una forma de trabajo que contribuye a mejorar la conciliación de la vida laboral y familiar, permitiendo a los trabajadores realizar sus tareas desde el hogar o desde cualquier otro. A pesar de estas ventajas, también genera nuevos desafíos y dificultades, ya que el teletrabajo afecta interacción y comunicación social entre trabajadores, puede generar dificultad al momento de separar trabajo de tiempo libre, lo que puede repercutir en la salud emocional y mental de los trabajadores.

La flexibilidad laboral es una de las principales ventajas del teletrabajo en relación con la conciliación laboral y familiar. El teletrabajo permite a los trabajadores adaptar su horario a las necesidades de su familia. Además, los trabajadores pueden gestionar su tiempo de manera más eficiente al evitar los desplazamientos diarios al lugar de trabajo. Al no tener que viajar diariamente al trabajo, los trabajadores pueden reducir su tiempo de desplazamiento y tener más tiempo para dedicar a su familia y otros aspectos de su vida personal.

Delgado González, S. (2023)

Delgado González, S. (2023) afirma que una de las principales desventajas del teletrabajo es la falta de límites entre el trabajo y la vida personal ya que éstos se mezclan.

Delgado González, S. (2023) citando Isik (2019), las mujeres pueden enfrentar mayores desventajas al teletrabajar ya que suelen tener mayor carga de responsabilidades familiares, lo que puede dificultar la conciliación de su vida familiar y laboral. Es importante considerar las desventajas que el teletrabajo puede tener para diferentes grupos de trabajadores. Es importante que las empresas implementen prácticas y políticas laborales que fomenten la conciliación laboral y familiar, independientemente de si teletrabajan o no. Entre las políticas y prácticas laborales que fomentan la conciliación de la vida laboral y familiar, se encuentran el trabajo a tiempo parcial, la flexibilidad laboral y el cuidado infantil en el lugar de trabajo. Además, estas políticas y prácticas pueden ayudar a las empresas a retener a sus empleados y mejorar su bienestar y productividad. En conclusión, el teletrabajo puede presentar ventajas y desventajas en relación con la conciliación de la vida laboral y familiar. La autonomía laboral, el ahorro de tiempo en los desplazamientos, y la flexibilidad laboral, son algunas de las ventajas que pueden ayudar a los trabajadores a conciliar su vida laboral y familiar. Sin embargo, la falta de límites entre el trabajo y la vida personal, la falta de interacción social y las desventajas específicas para ciertos grupos de trabajadores son algunas de las desventajas del teletrabajo que pueden dificultar la conciliación laboral y familiar.

2.8 Gestión del Talento Humano

Por lo expuesto, resulta necesaria la gestión del talento humano ante las nuevas medidas implementadas en un contexto de teletrabajo. Cuando hace referencia

a la gestión de talento humano Chiavenato (2009) alude: “al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p.8).

Por su parte, Calderón et al. 2006, define a la gestión del talento humano como la conjugación de una serie de dimensiones que están más allá de la visión reduccionista sobre recursos humanos desde la perspectiva instrumental, las cuales están relacionadas con: características socio-político-económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y teorías de gestión dominantes

Medina Villegas (2021) sostiene que si se realizan mejoras en la gestión del talento humano incrementará la satisfacción de los trabajadores, generando además un mejor desempeño y productividad. Por lo cual, la nueva medida de implementación del teletrabajo por las empresas no es solo una organización virtual, sino que requiere de una gestión del talento humano para que los trabajadores se encuentren satisfechos en sus puestos de trabajo.

“No son elementos suficientes si las organizaciones no cuentan con el personal capacitado y entrenado –personal competente- para la ejecución de estos recursos, la aplicación de las herramientas tecnológicas de punta o la utilización de los insumos propios de los puestos de trabajo; entre otros elementos, trayendo entre diversas consecuencias por ejemplo: el bajo nivel de desempeño y la calidad laboral, la ausencia de clientes y la existencia de servicios deficientes para satisfacer las necesidades de éstos, así como también el incumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales “ (Montoya y Boyero, 2016, p. 3).

Por ende, las empresas deben gestionar la capacidad de innovación en sus procesos, de tal manera, que respondan con mayor eficacia a los retos del mercado y las exigencias de la globalización que les sean inherentes a su trabajo; puesto que, es innovando como se obtiene competitividad y compitiendo como se genera la creatividad y el desarrollo de competencias para el trabajo. Este desarrollo permite generar mejores estrategias en la producción de bienes y servicios, posicionar la marca en los mercados, satisfacer necesidades de consumo de los clientes, retornar la inversión a los accionistas y sobre todo desarrollar ventajas competitivas como su principio fundamental (Montoya et al., 2016). Por tanto, la capacidad de innovación exige a los directores generales de empresa y gerentes de talento humano, diseñar un trabajo organizacional que sea sistémico e integrador de todas las dimensiones de la empresa como su actividad misional y la relación con la cultura corporativa, las actividades laborales de los colaboradores –clientes internos- y los compromisos contractuales de los stakeholders (Nieto Licht, 2013). Ahora bien, dentro de ese diseño de procesos organizacionales las empresas deben considerar el desarrollo del capital intangible que solo es posible a través de la gestión eficiente del personal; y esto es porque, potenciar este tipo de capital permite acrecentar ventajas competitivas, asociadas con el crecimiento de la innovación tecnológica, la mejora continua en la productividad, la reducción de costos y el aumento de la calidad, entre otros elementos (Díaz-Chao y Torrent-Sellens, 2010). Esto, traducido a la gestión humana, implica que es necesario trabajar en mejorar los procesos internos y repensar la creación de valor de los procesos, productos y servicios que estas áreas ofertan en las mismas organizaciones; es decir, se trata entonces de eliminar, suprimir, simplificar, optimizar e innovar en

aquellas tareas de la gestión del talento humano que no están generando precisamente este valor, trabajando en las competencias del personal más claves, y por ende, posibilitar que la organización pueda potenciar sus capacidades colectivas como un todo (Ulrich et al., 2007). Por tal motivo, es importante que las empresas determinen mecanismos de análisis en la gestión y regulación para el cumplimiento de las metas individuales, grupales y colectivas, con el fin de estandarizar, evaluar y controlar el desempeño laboral de todos los colaboradores; conjugándose para esto las capacidades del talento humano y los requerimientos de la organización, incluyéndose también sus propias capacidades administrativas y estratégicas. Esto permite tener una visión permanente de mejora en la ventaja competitiva considerándose el desarrollo de las condiciones humanas de los trabajadores dentro de las empresas, el desarrollo de las condiciones laborales contractuales y el desarrollo de la productividad (Tamayo et al., 2014).

Capítulo 3

3.1 Marco metodológico :

3.2 Muestra: se abordará una muestra que conforma el total de la población de 13 empleados de la obra social en filial Salta, los cuales pertenecen al departamento de atención al público.

3.3 Tipo de investigación y diseño

El enfoque metodológico, según los objetivos de la investigación, será mixto, obteniéndose datos cuantitativos y cualitativos del tema bajo análisis. El tipo de investigación, de acuerdo al nivel de profundidad, será descriptivo ya que el objetivo es arribar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.

3.4 Fuentes y técnicas de investigación

Para el logro de los objetivos propuestos, las técnicas de investigación elegidas para este trabajo son: la investigación documental, las encuestas y las entrevistas estructuradas. (Yuni & Urbano, 2006), ya que éstos colaboran para comprender los contenidos del proceso de implementación del teletrabajo. La investigación documental incluirá tesis de grado de profesionales y artículos de revistas científicas.

La encuesta se llevará a cabo a los 12 colaboradores de la obra social en filial Salta, que son aquellos que pertenecen al departamento de atención al público. La investigación por encuesta proviene del contexto de la investigación cuantitativa, lo que caracteriza a la investigación por encuestas es su intención de analizar, describir y establecer relaciones entre variables en grupo o

poblaciones. La finalidad del cuestionario es obtener información de manera sistemática y ordenada, respecto de lo que las personas son, hacen, opinan, piensan, sienten, esperan, desean, aprueban o desaprueban respecto del tema objeto de investigación. (Yuni y Urbano, 2006).

Además, se utilizará la entrevista estructurada a la persona encargada del departamento de atención al público, en este caso es una persona que ocupa puesto jerárquico. Serán llevadas a cabo en el mes de septiembre, con día y horario pactado previamente con cada uno. Como sostiene Yuni y Urbano (2006) la técnica de las encuestas para recolectar datos, es la más apropiada para obtener la información deseada de manera sistémica, rápida y eficaz. En el caso de los asistentes de atención personalizada permite acceder a la obtención de amplia información mediante una encuesta que les llevará no más de 15 minutos contestarla, de manera digital y práctica. En cuanto a las entrevistas estructuradas realizadas a las encargadas del sector de atención personalizada, se propone obtener la información deseada mediante una guía de preguntas preestablecidas en donde el entrevistador realizará de manera oral al entrevistado, cara a cara de forma individual. Fairchild define la entrevista como “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional”.

En el caso puntual de la encargada del sector, considero que la entrevista es la técnica más apropiada ya que una sola persona y es posible dedicarle mayor tiempo a la obtención de la información, además: Como sostienen Pollit y Hungler (1998) “la vía más directa para saber lo que piensan, sienten, o creen las personas radica en preguntarlo”.

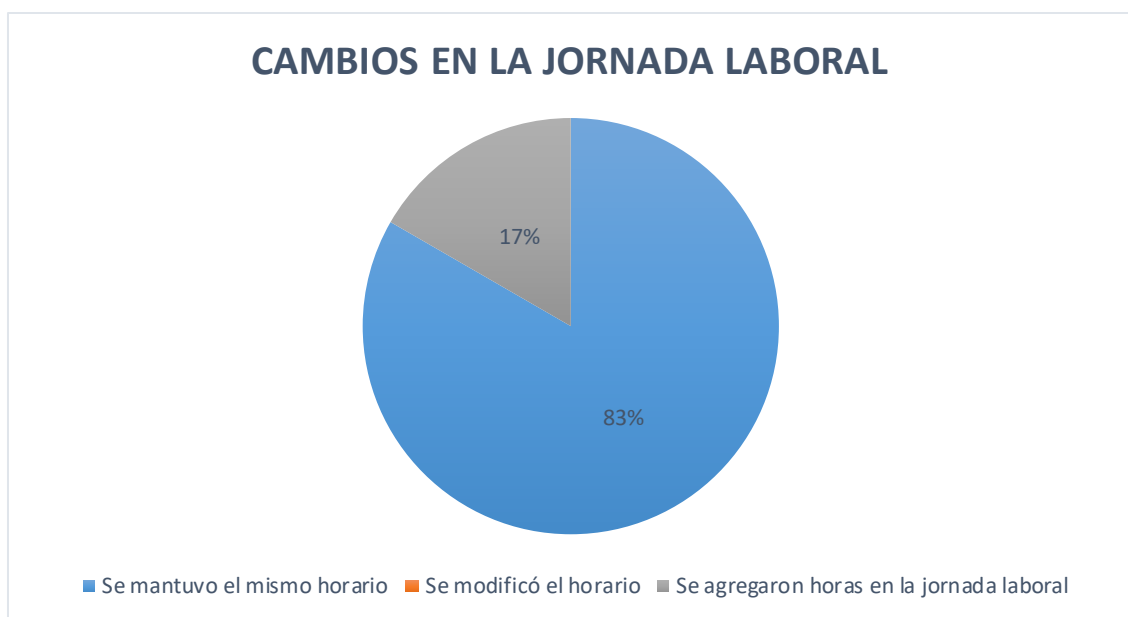
Es por esto que la técnica de entrevista es la más apropiada para que el investigador pueda acceder a hechos, descripciones de situaciones o interpretaciones de sucesos o fenómenos (internos o externos) a los que no se podría acceder de otra forma. Luego de la recolección de información se procederá al análisis de los datos obtenidos, donde se describirá y señalarán las tendencias emergentes de la estructura de datos obtenida.

Capítulo 4

4.1 Análisis de datos

A continuación, se presenta un análisis de los datos obtenidos a partir de la información recolectada mediante la entrevista y encuestas realizadas a los colaboradores de atención al público de la obra social que desempeñaron sus funciones durante el periodo 2020 y 2022. Vale aclarar que la encuesta citada anteriormente se realizó a un total de 12 personas, quienes forman la totalidad del departamento de atención al público y la entrevista a la encargada del sector.

Gráfico N°1: Cambios en la jornada laboral.



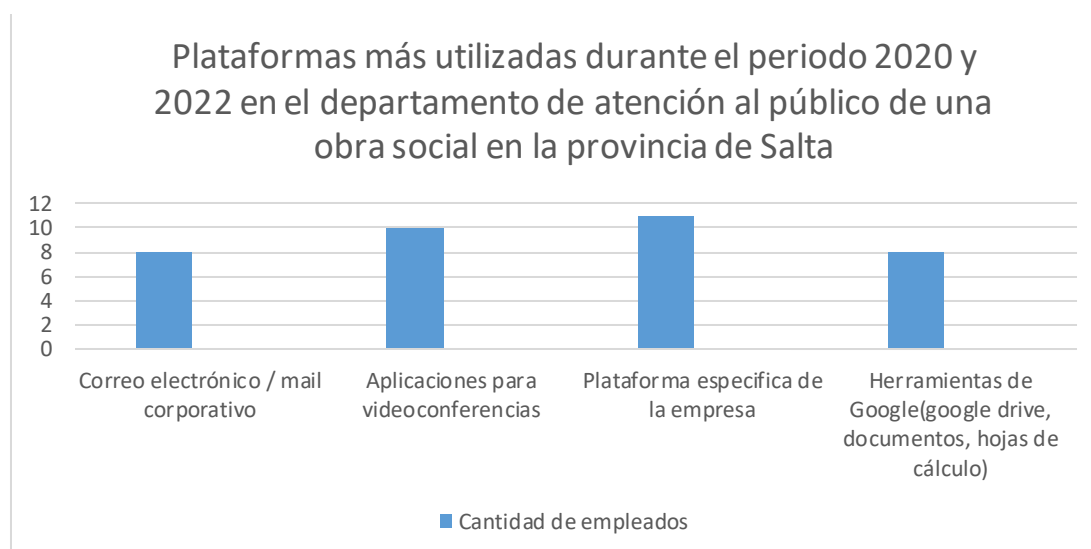
Fuente: elaboración propia

El presente gráfico indica que un 83% de los colaboradores mantuvo su jornada normal y habitual, mientras que un 17% indica que se le agregaron horas en la jornada laboral. El resultado varía ya que, como indica la encargada de atención al público, se implementaron guardias para poder satisfacer las necesidades de

los afiliados afectados por covid, con lo cual, la demanda del servicio podía presentarse fuera del horario habitual de trabajo de los colaboradores.

En cuanto a, si la empresa respeto el horario laboral de los trabajadores o no, podemos ver que un 76% de los empleados afirma que, si sintió que la empresa haya respetado los horarios, mientras que el 24% restante considera que no lo hizo. (ver Gráfico N°2 Anexo). Esto puede relacionarse a lo indicado por la encargada del departamento de atención, quien menciona que, debido a la situación de pandemia y la necesidad de los afiliados, se establecieron guardias entre mayo y octubre 2020, en los cuales un grupo de colaboradores, de forma rotativa, realizaba guardias en horarios fuera de los habituales para satisfacer la demanda de los socios.

Gráfico N°3: Plataformas más utilizadas durante el periodo 2020 y 2022 en el departamento de atención al público de una obra social en la provincia de Salta.



Fuente: elaboración propia

El gráfico de barras verticales de selección múltiple representa la plataforma más utilizada durante el periodo 2020 y 2022, se puede visualizar que la plataforma

más utilizada fue la de la empresa, luego las aplicaciones para videoconferencias, y en tercer y cuarto lugar las herramientas de google y el correo corporativo. En el diálogo que se mantuvo con la encargada del sector mencionó que la empresa utiliza un sistema llamado saludsoft, mediante el cual los colaboradores realizan los trámites iniciados por los socios y que cargan mediante APP/WEB. Además, explicó que la empresa no vio necesidad de implementar otra plataforma para desarrollar el trabajo a distancia, ya que la actual estaba prevista implementarla antes de la pandemia y terminó implementándose en el momento en que comenzó la misma.

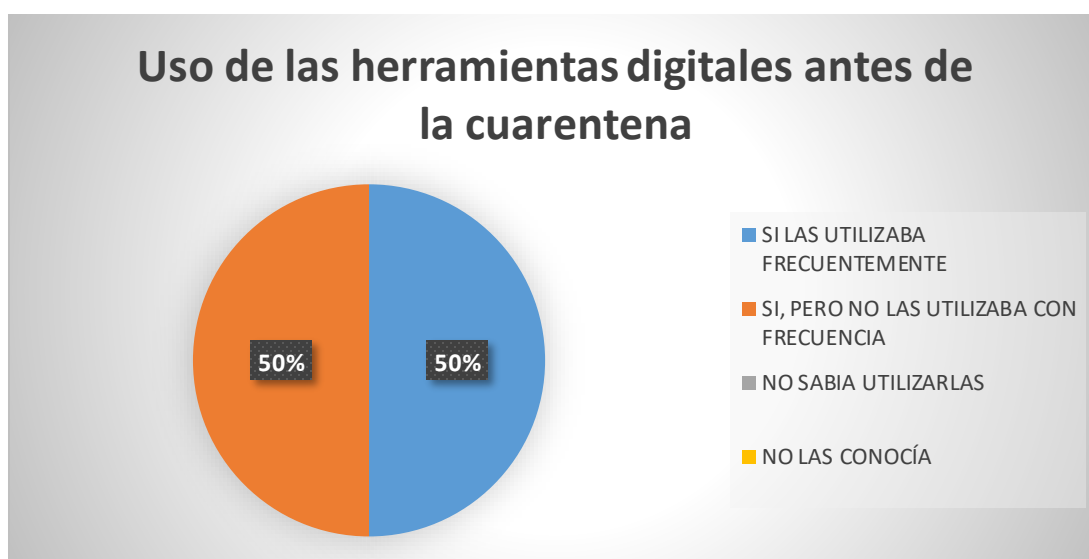
Otro de los aspectos analizados fue el impacto de la implementación del teletrabajo en la vida cotidiana de los colaboradores afectados. El análisis de la encuesta indicó los siguientes datos: 10 de los 12 encuestados del área de atención al público afirma que se vio afectada su rutina familiar, mientras que los 2 restantes respondieron de forma negativa. Esto se atribuye a que los colaboradores afectados tuvieron que lograr conciliar sus actividades laborales con la convivencia en el hogar y la familia, en un contexto de cambios constantes.

En cuanto a si se sintieron sobrepasado por el volumen de trabajo en alguna instancia, el 75 % de los empleados contesto afirmativamente, mientras que el 25% restante no se sintió sobrepasado por el volumen de trabajo, esto se relaciona a que la demanda de los afiliados fue mayor por el aumento de casos de covid entre el periodo de mayo y octubre 2020 (ver Gráfico N°7 Anexo). Siguiendo la línea de la implementación del teletrabajo, el 83% de los trabajadores se sintió angustiado al comienzo de la implementación, mientras que el 17% restante no se sintió angustiado, como mencionamos anteriormente, esto se atribuye al contexto de cambios constantes y de incertidumbre debido a

la pandemia. El 67% de los empleados no presentó dificultad para adaptarse al nuevo contexto, mientras que un 33% si presentó dificultades. (ver Gráfico N°8 Anexo).

En cuanto al uso de las herramientas digitales, podemos visualizar que la totalidad de los empleados las conocían y las utilizaban antes de la cuarentena, un 50% con mayor frecuencia, y el otro 50% con menor frecuencia, por lo cual se identifica que todos los colaboradores tenían el conocimiento necesario en cuanto a las mismas para trabajar de forma remota al momento de la implementación del teletrabajo.

Gráfico N°8: Uso de las herramientas digitales antes de la cuarentena.



Fuente: elaboración propia

Como menciona la encargada, el sector ya se utilizaban todas las herramientas digitales antes de la cuarentena, algunas más que otras, pero todos tenían conocimiento de las mismas. Si bien la atención era presencial, el sector se encargaba de gestionar gran parte de los trámites de forma online ya que la obra

social contaba con una aplicación y un sitio web para evitar que el afiliado se presente de forma presencial en la filial de Salta.

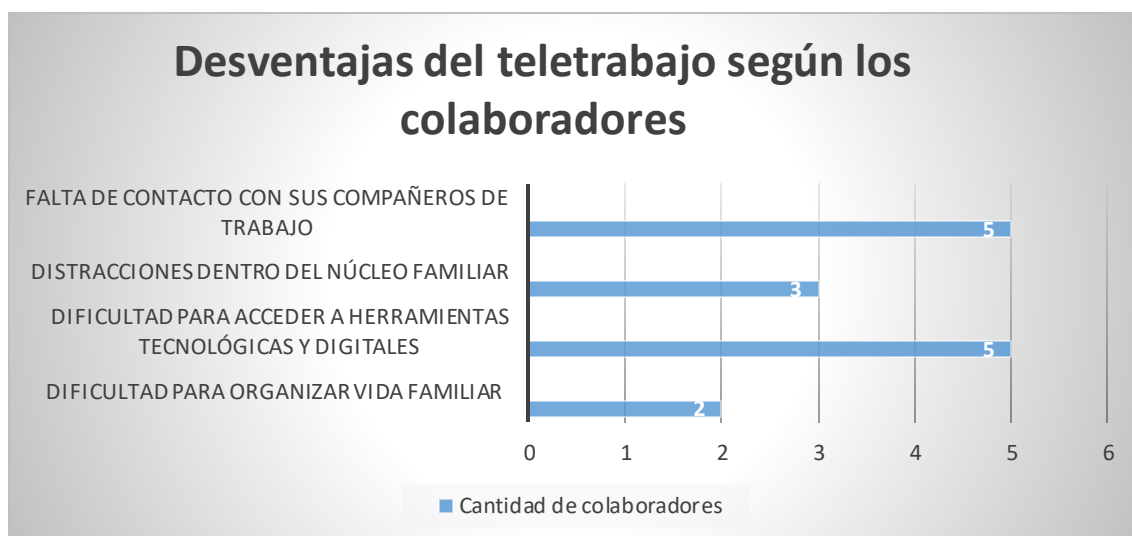
En lo que amerita a la disponibilidad de elementos tecnológicos necesarios como cámara, wifi, computadora, auriculares inalámbricos, etc., el 58 % de los empleados si contaba con los elementos, mientras que el 42% restante no. Cabe aclarar que la empresa le entrego los elementos en cuanto comenzaron a realizar teletrabajo, en un principio cada colaborador se llevó su computadora de escritorio, hasta el momento en que la empresa le entregó notebook a cada uno. El 77 % de los empleados considera que mejoró su rendimiento con la utilización de las Tecnologías de la Información, mientras que el 23% restante considera lo contrario (ver Gráfico N°10 Anexo).

Gráfico N°12: Ventajas del teletrabajo según los colaboradores.



Fuente: elaboración propia

Gráfico N°13: Desventajas del teletrabajo según los colaboradores.



Fuente: elaboración propia

En cuanto a capacitación el 83% de los colaboradores Siente que la empresa le brindó la capacitación suficiente para desarrollar sus tareas y el 17% restante no. (ver Gráfico N°11 Anexo). Cuando se analizó las ventajas de esta modalidad de trabajo, todos los trabajadores coincidieron en que esta modalidad les permite mayor facilidad para organizar la vida familiar, contribuye al cuidado del medio ambiente, permite un mayor rendimiento del tiempo, una reducción de los costes de transporte, flexibilidad horaria al poder escoger el horario de trabajo y sólo 7 empleados coincidieron en que es una ventaja la flexibilidad laboral al elegir qué actividad laboral realizar en el momento. A su vez como desventajas 5 de los 12 empleados señalaron que la falta de contacto con sus compañeros es una de ellas, Otros 5 consideran que tienen dificultad para acceder a herramientas tecnológicas y digitales, 3 colaboradores consideran una desventaja las distracciones familiares, y sólo 2 consideran que tienen dificultad para organizar la vida familiar. Pese a esto el 83% de los colaboradores contestó que si tiene posibilidad de tomar un descanso a lo largo de la jornada para prevenir fatiga física, mental o visual. El total de los empleados considera que esta nueva forma

de trabajo los benefició de alguna manera, y que la situación post pandemia es considerada buena. Además, un 92 % de los empleados respondieron que la empresa manejó de forma adecuada la situación ante la pandemia y el 83 % de los empleados indica que la pandemia saco en ellos capacidades y habilidades que no sabían que tenían.

En cuanto al acompañamiento de la empresa en el desarrollo profesional, 8 de 12 personas se sienten acompañadas, mientras que 4 contestaron que no sienten el acompañamiento de la empresa en el desarrollo profesional. El total de los colaboradores desea que la empresa implemente más capacitaciones para acompañar al desarrollo profesional.

Actualmente el 67% de los empleados trabaja de forma híbrida y el resto de manera presencial, aunque el total de colaboradores indicaron que prefieren la modalidad híbrida al momento de trabajar.

Capítulo 5

5.1 Conclusiones:

Si bien el año 2020 fue un año de grandes desafíos, es notable como la obra social supo enfrentar la situación de la pandemia, realizando la implementación del teletrabajo en el sector de atención al público, un sector que demandó más que nunca la contención de los afiliados. La empresa ya venía trabajando con las herramientas digitales necesarias por lo cual su implementación fue más amena, si bien al principio no todos contaban con los elementos tecnológicos, se les fueron dando a medida que avanzó la pandemia a todos los colaboradores para teletrabajar. A su vez la empresa pudo identificar qué competencias profesionales, actitudes y aptitudes necesitaba reunir el personal para desempeñar correctamente cada puesto de trabajo y poder así cumplir con las necesidades del cliente y brindar un servicio eficiente, en lo cual es notable la gestión del talento humano en un contexto de incertidumbre y constantes desafíos. La empresa utilizó la herramienta de google meet como un espacio de acompañamiento y conexión para acortar las distancias, si bien cada trabajador se encontraba en su casa, fue posible compartir diariamente un espacio en común, no sólo de apoyo profesional sino de contención hacia los trabajadores. Otra estrategia fue brindar cursos a través de la plataforma de Campus que posee la empresa, acerca de distintas temáticas que aportan al desarrollo profesional y personal de los colaboradores. En cuanto a las ventajas y desventajas del teletrabajo, se puede resaltar que el grupo en general visualizó a la implementación del teletrabajo, en contexto de pandemia, como una oportunidad de crecimiento, indicando consecuencias positivas tales como el aprendizaje de nuevas herramientas, el descubrimiento de habilidades y

conocimientos que no tenían, categorizando como beneficiosa esta nueva modalidad de trabajo.

Por otra parte, la implementación de un sistema híbrido, permite a los colaboradores trabajar una semana en la oficina y otra desde sus casas, siendo el área de atención al público un sector muy demandante, esta modalidad permite al colaborador “descansar” de la atención presencial, que implica atender cara a cara al afiliado. El total de los colaboradores prefiere una modalidad híbrida de trabajo, por lo cual podemos decir que la conformidad de los trabajadores, es otra de las consecuencias positivas de la implementación del teletrabajo dentro de la obra social.

En cuanto al desarrollo profesional todos los colaboradores desean que la empresa implemente más capacitaciones para potenciar el mismo, por lo cual es un punto a desarrollar por la obra social.

Si bien la empresa mantuvo al equipo de trabajo unido mediante encuentros virtuales, varios colaboradores señalaron la falta de contacto con sus compañeros como una desventaja, y es que lo virtual no reemplaza en su totalidad a lo presencial, por lo cual la empresa debería implementar estrategias para mantener el contacto entre sus colaboradores, sin contemplar la virtualidad como única opción.

En general se puede decir que la empresa estuvo a la altura de las circunstancias, brindando a sus colaboradores las herramientas necesarias para hacer frente a una nueva forma de trabajo y realizando una gestión del talento humano adecuada, pudiendo así cumplir con los objetivos de la organización de brindar un servicio eficiente a los afiliados bajo un contexto de pandemia.

5.2 Recomendaciones

Actualmente la empresa tiene un sistema de evaluación exclusivamente cuantitativo, por lo cual se recomienda implementar evaluaciones de desempeño, medir el éxito es fundamental para liderar un equipo eficiente, ya que no se puede mejorar hasta saber qué habilidades se necesitan desarrollar.

Una evaluación del desempeño de los colaboradores sirve para identificar qué funciona y qué se puede mejorar, además, es una gran oportunidad para identificar la evolución de un colaborador en relación con las metas de la organización y sus objetivos personales. El capital humano es clave para el éxito de las organizaciones, por lo cual, medir de forma adecuada hará que la productividad mejore, previo a la identificación del estilo de evaluación ideal para el equipo de atención personalizada.

Un estilo recomendable es la evaluación de desempeño 360° para medir de forma cuantitativa y cualitativa el desempeño de los colaboradores del área de atención al público, siendo posible obtener una visibilidad completa de su nivel de competencias y de su performance. Para el colaborador esto funciona como una herramienta de desarrollo y una forma de tomar autoconciencia.

Algunas de las ventajas de una evaluación 360° son:

1. Evaluación más completa: gracias a la recopilación de información a través de fuentes tan diversas se puede obtener una evaluación más más precisa, en la que se puede destacar aspectos o patrones de los colaboradores en los cuales es necesario concentrarse y trabajarlos.
2. Fortalece el trabajo en equipo: este tipo de evaluación permite a los trabajadores expresar cómo se sienten respecto de sus compañeros, lo cual permite fortalecer al equipo de trabajo completo, para esto es

necesario que la evaluación se lleve a cabo con actitud positiva y que se enfoque en desarrollar crecimiento.

3. Mostrar diferentes perspectivas: al analizar las debilidades, fortalezas y comportamientos de los colaboradores desde diferentes perspectivas, es posible enfocarse en aquello en lo que se tenga que trabajar. Además, que para el empleado puede ser muy positivo descubrir la forma en que otros ven su desempeño y trabajo.

Con este tipo de evaluación también es posible diseñar planes de formación e implementar planes de carrera y sucesión, lo cual considero que es otro punto importante a implementar.

Se deben llevar a cabo planes de desarrollo profesionales que consideren nuevas metodologías de aprendizaje dentro de la empresa. Una de las tendencias más importantes en la gestión del talento humano es la formación continua, de acuerdo con esta visión, todos los empleados deben actualizar o ampliar periódicamente sus habilidades y conocimientos, esto brinda a los colaboradores la posibilidad de promocionarse dentro de la empresa y visualizar un futuro mejor dentro de la organización.

Finalmente se recomienda la implementación de ciclos de charlas que contribuyan al bienestar del empleado, tales como calidad laboral, equilibrio familiar y laboral, manejo eficiente del tiempo, prevención del estrés laboral, trabajo en equipo y técnicas de Mindfulness, las cuales permiten a los colaboradores desarrollar recursos internos de auto-observación y auto-regulación de la reacción automática del estrés. Respecto a esta última, cada vez más organizaciones y empresas capacitan a su personal en técnicas de

mindfulness, ya que les permite reducir la ansiedad y el estrés, así como aumentar su creatividad y concentración, lo que beneficia el trabajo en equipo y estimula en los colaboradores sentimientos de empatía y comprensión hacia el otro.

Como expresa el científico argentino Facundo Manes “Somos mucho más que hardware y software. Somos nuestra experiencia, emociones, pasiones, sueños y esperanzas”. Debemos considerar a las personas que forman parte de las empresas y su adaptación a los cambios, impulsando acciones que permitan disminuir la resistencia y faciliten su transición.

Bibliografía

Alcover, C. M. (2020). Consecuencias de la pandemia de la covid-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*,37(2),1-1.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-417X2020000200001

Benjumea-Arias, M. L., Villa-Enciso, E. M., & Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura (Benefits and Impacts of Telework in Human Talent Results from a Literature Review). *Revista Cea*,2(4).

<http://repositorio.itm.edu.co/bitstream/handle/20.500.12622/567/172-Texto%20del%20art%C3%ADculo-325-1-10-20170211.pdf?sequence=1>

Bonichelli, D. (2021). Marca Empleadora: La gestión de Recursos Humanos en tiempos de inestabilidad debido a la pandemia de COVID-19 (Bachelor's thesis).

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/23672/TFG%20-%20Bonichelli%2C%20Delfina.pdf?sequence=1>

Canales, M. J. G. (2022). *Teletrabajo en la República Argentina (después de su reglamentación)* (Doctoral dissertation, Universidad de Mendoza).

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.

<http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

- Duran Vila, N. (2020) El Teletrabajo y la conciliación con el entorno de convivencia familiar durante la Pandemia COVID-19. Revista de Investigación Psicológica versión impresa ISSN 2223-3032.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2223-30322020000300009&script=sci_arttext
- Fabris, L. L. (2020). Sucinto Análisis de la Ley de Teletrabajo N° 27.555.
<https://riu.austral.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1269/Sucinto%20An%C3%A1lisis%20de%20la%20Ley%20de%20Teletrabajo%20N.pdf?sequence=1>
- García Bueno, A. (2019) “Employer Branding: herramienta fundamental en la gestión de la atracción y retención del talento en las empresas” Trabajo de Fin de Grado para Administración y Dirección de Empresas.
<https://uvadoc.uva.es/handle/10324/40245>
- Guaca, N. A., Caicedo, Y., & Dávila, J. C. D. (2018). Estado del arte de Teletrabajo. Documentos de trabajo ECACEN, (1).
<http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/download/2568/2680>
- Guerra, M. J., & Toconac, A. R. (2021). Concepciones docentes sobre la función del psicopedagogo en los Equipos de Orientación escolar (Bachelor's thesis).
- Guerrero Orellana, J. C. (2021). Análisis de la Implementación de la Modalidad de Teletrabajo durante la Emergencia Sanitaria por el COVID-19, a Nivel Administrativo y Operativo en una Empresa de Consumo Masivo de la

ciudad de Cuenca (Master's thesis, Universidad del Azuay).

<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10865/1/16407.pdf>

Jaramillo, H. (2014). El teletrabajo: los beneficios de una forma de organización

moderna. Obtenido de Universidad militar nueva granada.

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11993/1/EL%20TELETRABAJO.pdf>

Medina Villegas, E. (2021). Gestión del Talento Humano y satisfacción laboral

en financiera confianza en pandemia Covid 19. Jaén.

https://repositorio.udch.edu.pe:8443/bitstream/UDCH/1149/1/T044_43229456_T.pdf

Meo, A. I. & Dabenigno, V. (2021). Teletrabajo docente durante el confinamiento

por COVID-19 en Argentina. Condiciones materiales y perspectivas sobre

la carga de trabajo, la responsabilidad social y la toma de decisiones.

https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/135203/CONICET_Digital_Nro.93fdb703-bd5b-4a94-9cda-6824d05e1406_A.pdf?sequence=2

Vilcaguano Cajas, E. P. (2021). Gestión del talento humano mediante el

teletrabajo (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de

Ciencias Administrativas. Maestría en Gestión del Talento Humano).

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/33795/1/135%20GTH.pdf>

Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2006). Técnicas para investigar: recursos

metodológicos para la preparación de proyectos de investigación. Editorial

Brujas.

Anexo

Entrevista: entrevista a la encargada del sector de atención al público de la obra social:

1. ¿Cuántos trabajadores del área de atención al público estuvieron realizando teletrabajo durante el periodo 2020 y 2022?

Durante el periodo 2020 y 2022 fueron 13 los colaboradores que realizaron teletrabajo, todos ellos pertenecientes al área de atención al público, incluyéndome a mí.

2. ¿Hubo cambios en la jornada laboral de los empleados? ¿Cuáles fueron?

Al principio si hubo cambios ya que, al presentarse la pandemia, la situación era complicada en cuanto a la demanda del servicio para las personas afectadas por covid, por lo cual se establecieron guardias entre mayo y octubre del 2020 para atender las necesidades de los afiliados por el aumento de los casos de covid. Si bien el horario de trabajo era de 8 a 17:00 hs, había días en que a los que les tocaba la guardia, si se requería alguna gestión dentro del horario de las 5 y las 12:00 hs, debían realizarla. Luego de esos meses se normalizó el horario y no se realizaron más guardias.

3. ¿Cómo está compuesta el área de RRHH en la empresa?

El área de recursos humanos se encuentra en Buenos Aires, en Salta no hay un área específica de recursos humanos, únicamente un sector que es administración de personal, pero se encarga únicamente de la notificación de licencias y del registro de ausentismos.

4. ¿De qué manera se llevó a cabo el control de ausentismo? ¿Hubo aumento o disminución del mismo respecto al año anterior de la pandemia?

El control de ausentismo se llevó a cabo de la misma manera que siempre, si un empleado no podía trabajar porque se encontraba enfermo, debía presentar el certificado vía mail con copia al sector de administración de personal. Respecto a si hubo aumento o disminución, se puede decir que hubo una disminución ya que muchos de los trabajadores al estar en casa, a pesar de estar enfermos, siguieron llevando a cabo sus tareas, de una manera más relajada, esto por decisión propia.

5. ¿Cómo se llevó a cabo el control de tareas y su correcta realización?

La empresa tiene un sistema con el cual trabajamos todos en el sector de atención personalizada, el mismo permite visualizar las actividades realizadas y su eficiencia. Contabiliza la cantidad de trámites realizados, su resolución y el tiempo que lleva a cabo cada una de los mismos, como así también los errores, demoras y trámites no resueltos que puedan haber.

6. ¿Tuvieron algún empleado de riesgo? En caso de haber, ¿obtuvo licencia y reemplazo?

Si, tuvimos una colaboradora que cursaba un embarazo, en este caso hubo una distribución de su trabajo durante su licencia.

7. ¿Se midió la productividad del área durante el periodo 2020 y 2022? ¿De qué manera se realizó la medición? ¿Se llevaron a cabo evaluaciones? ¿Considera que hubo aumento o disminución en la productividad de los trabajadores?

Si, la productividad se mide constantemente mediante el software que tenemos para la realización de las actividades. No se llevó a cabo ninguna evaluación, ya que el programa mide la productividad de cada colaborador. Se puede decir que, si hubo un aumento en la productividad de los trabajadores ya que se visualizó mayor cantidad de trámites por cada uno, como así una mejora en los tiempos de resolución de los mismos.

8. ¿Qué plataforma se utilizó para llevar a cabo las tareas del área? ¿En cuánto tiempo se implementó? ¿Se brindó capacitación previa a los trabajadores?

En el mismo momento en que comenzaba la pandemia se estaba implementando un nuevo sistema de gestión, Saludsoft, la capacitación estaba planificada de forma presencial y ante la situación del covid, se terminó brindando la misma de forma digital con todos los trabajadores del sector. Mediante Google Meet se realizaban los encuentros y de esta forma en dos meses todo el sector estaba manejando la nueva plataforma de trabajo.

9. ¿La empresa brindó los recursos necesarios para realizar teletrabajo?, ¿cuáles fueron?

Si, en un principio la situación nos agarró desprevenidos, la solución fue entregarle a cada trabajador su computadora de escritorio para que pueda llevársela a su casa y trabajar desde allí. También se entregaron vinchas para acceder a las videollamadas y conferencias.

10. En cuanto a la capacitación, ¿cómo fue el proceso de formación del uso de las herramientas de tecnologías de la información? ¿En cuánto tiempo se llevó a cabo? ¿De qué manera se implementó? ¿Utilizaron instructivos o manuales para la utilización de los sistemas implementados?

Todos los colaboradores ya manejaban las herramientas tecnológicas de la información ya que eran la mismas antes de la pandemia, la única modificación que hubo fue del sistema Saludsoft que se implementó en dos meses a través de encuentros virtuales, también se entregaron manuales en formato pdf y cursos online, a los cuales todos tuvieron acceso, junto con eso se realizaron actividades de práctica online del sistema y evaluación del mismo. La empresa cuenta además con un campus virtual donde constantemente se están actualizando cursos con temáticas de conocimientos y bienestar para el colaborador. Durante la pandemia se acompañó al empleado de esta forma, brindando herramientas personales y profesionales que ayudaron a la adaptación de esta nueva modalidad de trabajo bajo un contexto bastante cambiante e incierto.

11. ¿Hubo otras capacitaciones durante este periodo? ¿Cuáles fueron?

Si, se realizaron capacitaciones acerca de higiene y seguridad en el trabajo, seguridad informática, prevención de incendios en el ámbito laboral, curso de RCP, curso de ergonomía, capacitación de las herramientas de Google.

12. ¿Se presentó resistencia de parte de los trabajadores hacia la nueva modalidad de trabajo? ¿Cómo gestionaron la misma desde la empresa?

Si, al principio muchos de los colaboradores no percibían posible la forma de capacitarse de forma online para el nuevo sistema, pero a medida que avanzó la capacitación se fueron sintiendo más cómodos y seguros con esta nueva forma de trabajo.

13. ¿Se implementó alguna estrategia para trabajar la motivación de los trabajadores durante este periodo?

Durante el periodo de pandemia se acompañó a todo el equipo para contenerlo ante la incertidumbre que nos tocaba vivir, no hubo una estrategia específica para trabajar la motivación en sí.

14. ¿Qué estrategias se implementaron para mantener la confianza en el equipo de trabajo y la cercanía en esta nueva forma de trabajo?

Teníamos reuniones a diario en donde todos nos conectábamos, y por un tiempo solo nos dedicábamos a hablar de cómo estaba cada uno y como se sentían con todo lo que estaba sucediendo a nuestro alrededor. Además, la virtualidad nos permitió estar mucho más conectados que

antes de la pandemia, ya que compartimos un espacio en común todos los días de forma digital.

15. Hubo personas que no pudieron teletrabajar, en estos casos, ¿qué medidas se tomaron?

No, todo el equipo contaba con wifi en su casa, lo que posibilitó que todos puedan conectarse de forma remota.

16. Antes de la pandemia ¿la empresa consideró implementar la modalidad virtual?

No, pero antes de la pandemia la empresa ya utilizaba muchas herramientas virtuales que nos facilitaron el cambio de modalidad de trabajo, como por ejemplo la aplicación digital de la obra social, mediante la cual los afiliados pueden cargar sus trámites y los colaboradores los trabajan desde la plataforma saludsoft. Esto permitió continuar trabajando desde nuestras casas.

17. ¿Hubo cambios en el nivel de compromiso de los empleados?

Considero que el equipo que tenemos está muy comprometido, tanto antes de la pandemia como post pandemia con su trabajo, incluso podría decir que el compromiso con el trabajo aumentó durante la misma ya que al no poder realizar otras actividades, se enfocaron en lo que sí podían realizar.

18. ¿En el caso de los covid positivos se realizó un seguimiento desde la empresa?

Si, constantemente estábamos preguntando cómo estaban cuando presentaban un diagnóstico positivo, además nuestros médicos realizaban un seguimiento de los mismos.

19. En la actualidad, ¿cómo se desarrolla la actividad del área de atención al público?, ¿hay personal que trabaje de forma híbrida, combinando la presencialidad y la virtualidad?

Actualmente tenemos un grupo de personas que trabajan de forma presencial todos los días y otro grupo que trabaja de forma híbrida, una semana en la oficina y otra semana en la casa. Esto es necesario y en aumento ya que la pandemia también trajo una nueva forma de realizar las gestiones para los afiliados y cada vez son más los que realizan todo de manera online sin asistir a las oficinas.

20. ¿Cuándo trabajaban de forma presencial, se llevaban a cabo evaluaciones de desempeño?

No, la única herramienta de medición es la del sistema de saludsoft, como indiqué antes es la que nos indica el KPI de cada empleado.

21. Para ir cerrando, ¿Cómo evaluaría todo el proceso llevado a cabo en el sector desde la implementación del teletrabajo?

Considero que el proceso fue muy bueno, al principio fue desafiante y quizás generó miedo e incertidumbre, pero luego mostró la eficiencia del

equipo, y como éste estuvo a la altura de los cambios, fue un proceso de aprendizaje y acompañamiento continuo que actualmente continua ya que, si bien la pandemia ya pasó, estamos en constante movimiento y cambio para poder adaptarnos al mercado. Como siempre les digo, si pudimos con una pandemia podemos con todo.

¡Muchas gracias por tu tiempo!

Encuestas realizadas a los colaboradores

Modelo de Encuesta para los colaboradores

Hola, mi nombre es Pilar Ferro, soy alumna de 4° año de la carrera Licenciatura en RR.HH. El objetivo de la presente encuesta es realizar un relevamiento de datos sobre las ventajas y desventajas del teletrabajo, modalidad implementada en la empresa durante el periodo 2020 y 2022, los mismos serán utilizados con fines académicos.

Cuestionario:

1- Con la implementación del teletrabajo, ¿hubo cambios en la jornada laboral?:

- ☐ Se mantuvo el mismo horario laboral
- ☐ Se modificó el horario
- ☐ Se agregaron horas en la jornada laboral

2- ¿Considera que la empresa respetó los horarios de trabajo?

- ☐ Sí
- ☐ No

3- ¿Cuál fue la plataforma digital más utilizada para realizar sus tareas?

- ☐ Correo electrónico/mail corporativo
- ☐ Redes sociales (WhatsApp)
- ☐ Plataforma específica de la empresa

☐ Herramientas de Google (Google Drive, Documentos, Hojas de cálculo)

☐ Aplicaciones para videoconferencias (google Meet, zoom, otros)

4- ¿Ante esta nueva modalidad, se vio afectada su rutina familiar?

☐ Sí

☐ No

5- ¿Se sintió sobrepasado por el volumen de trabajo en alguna instancia?

☐ Sí

☐ No

6- ¿Se sintió angustiado ante esta nueva forma de trabajar?

☐ Al principio de la pandemia

☐ Durante la pandemia

☐ Luego de la pandemia

7- ¿Le costó adaptarse a la nueva forma de trabajo?

☐ Sí

☐ No

8- Antes de la cuarentena ¿Utilizaba las herramientas digitales?

☐ Si las utilizaba frecuentemente

☐ Si, pero no las utilizaba con frecuencia

☐ No sabía utilizarlas

☐ No las conocía

9- ¿Contaba con los elementos tecnológicos necesarios (computadora, teléfono, wifi, cámara, auriculares inalámbricos, etc.), para poder desarrollar sus tareas?

☐ Sí

☐ No

10- ¿Siente que mejoró su rendimiento con la utilización de las Tecnologías de la Información?

☐ Si

☐ No

11- ¿Siente que la empresa le brindó la capacitación suficiente para desarrollar sus tareas?

☐ Sí

☐ No

12- ¿Cuáles de las siguientes características respecto al teletrabajo considera que es una ventaja?

☐ Flexibilidad Laboral (puedo elegir qué actividades realizar en el momento)

☐ Flexibilidad horaria (puedo escoger mis horarios de trabajo)

☐ Reducción de los costos de transporte

☐ Mayor rendimiento del tiempo

☐ Contribuye al cuidado del medioambiente

☐ Mayor facilidad para organizar la vida familiar

13- ¿Cuáles de las siguientes características considera usted una desventaja?

☐ Dificultad para organizar vida familiar

☐ Dificultad para acceder a herramientas tecnológicas y digitales

☐ Distracciones dentro del núcleo familiar

☐ Falta de contacto con sus compañeros de trabajo

14- ¿A lo largo de la jornada es posible tomar descansos para prevenir la fatiga física, mental o visual?

☐ Sí

☐ No

15- ¿Considera que esta nueva forma de trabajo fue beneficiosa para Usted?

☐ Sí

☐ No

16- ¿Considera que la empresa manejo de forma correcta la situación ante la pandemia?

☐ Sí

☐ No

17- ¿Si tuviera que calificar la situación post pandemia, cual adjetivo utilizaría?

☐ Buena

☐ Mala

18- ¿Considera que la pandemia, saco en usted capacidades y habilidades que no sabía que las tenía?

☐ Sí

☐ No

19- ¿En cuanto al desarrollo profesional, se siente acompañado por la empresa?

☐ Sí

☐ No

20- ¿Le gustaría que la empresa implementara mayores capacitaciones en cuanto al desarrollo profesional?

☐ Sí

☐ No

21- ¿Actualmente cuál es su forma de trabajo?

☐ Trabaja a distancia

☐ Trabaja de forma híbrida, es decir algunos días presenciales y otros desde casa.

☐ Trabaja de forma presencial todos los días

22-Usted prefiere:

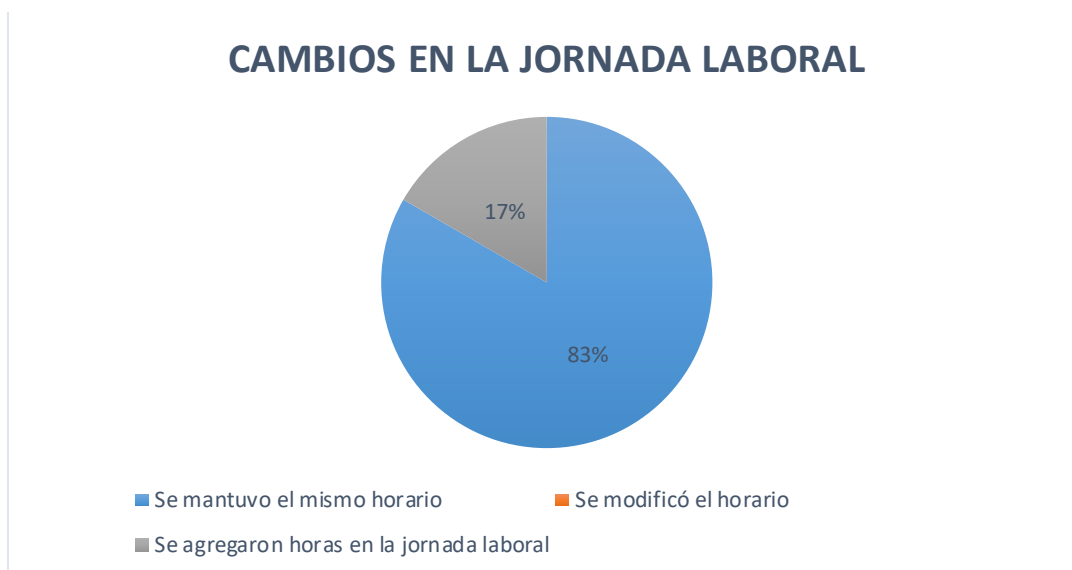
☐ Trabajar a distancia

☐ Trabajar de forma híbrida, es decir algunos días presenciales y otros desde casa.

☐ Trabajar de forma presencial todos los días

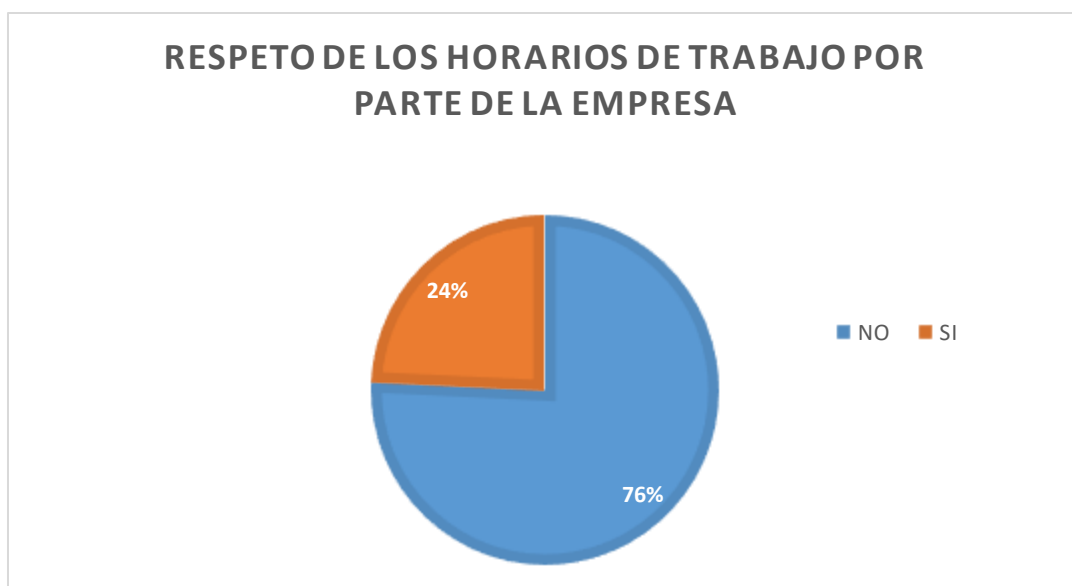
Gráficos:

Gráfico N°1: Cambios en la jornada laboral.



Fuente: elaboración propia

Gráfico N°2: Respeto de los horarios de trabajo por parte de la empresa.



Fuente: elaboración propia

Gráfico N°3: Plataformas más utilizadas durante el periodo 2020 y 2022 en el departamento de atención al público de una obra social en la provincia de Salta.



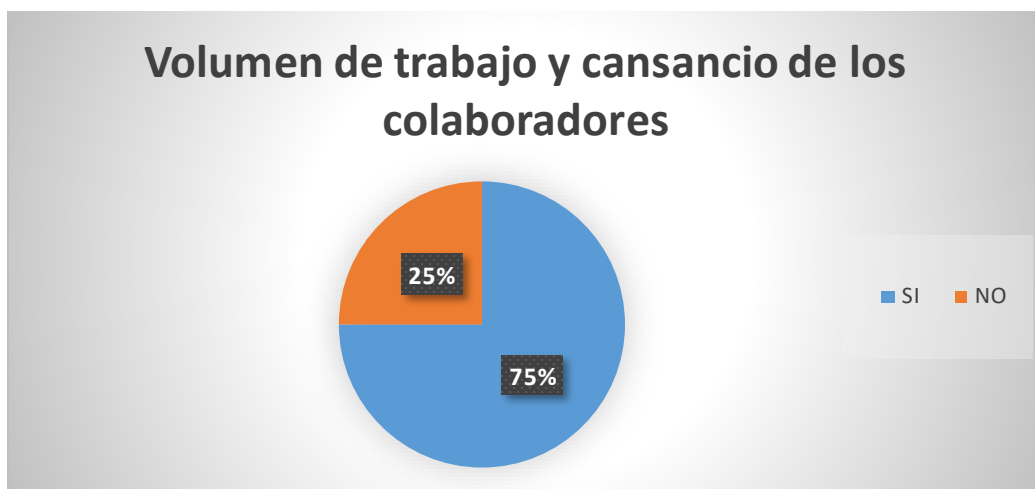
Fuente: elaboración propia

Gráfico N°4: Impacto del teletrabajo en la vida familiar.



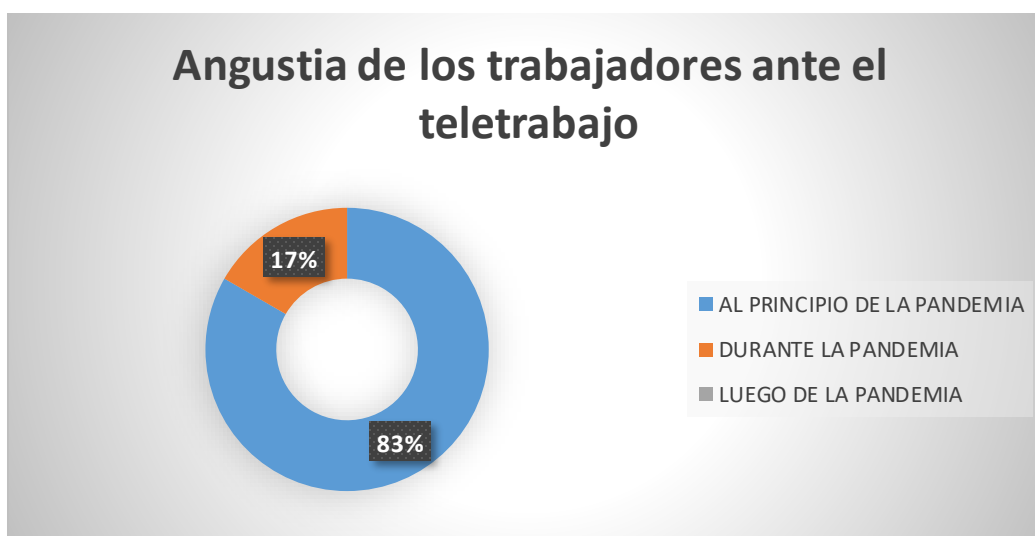
Fuente: elaboración propia

Gráfico N°5: Volumen de trabajo y cansancio de los colaboradores.



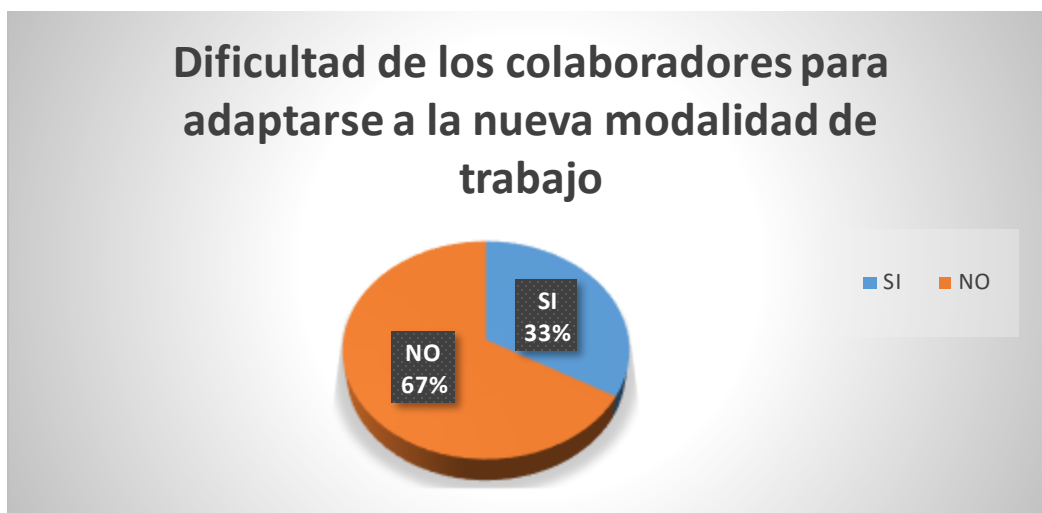
Fuente: elaboración propia

Gráfico N°6: Angustia que sintieron los trabajadores ante el teletrabajo.



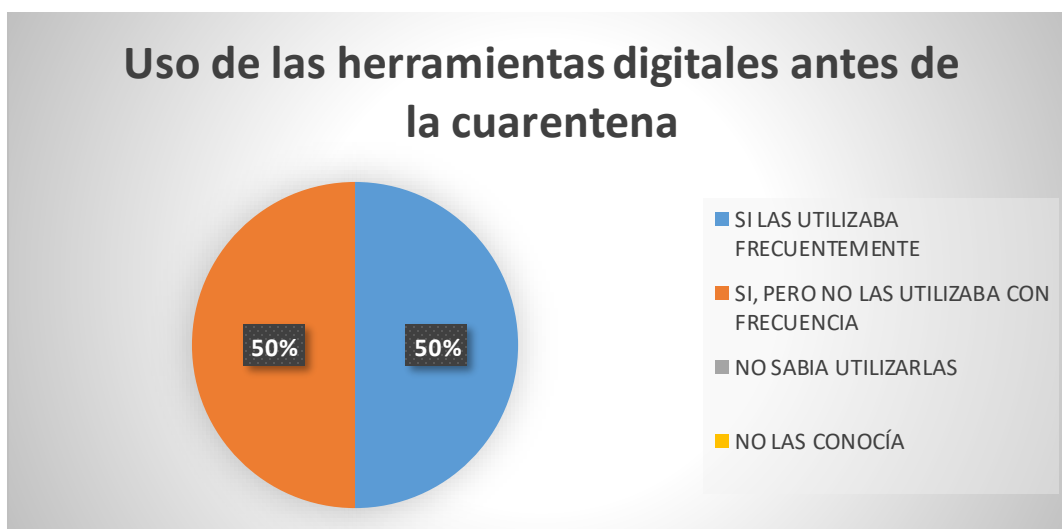
Fuente: elaboración propia

Gráfico N°7: Dificultad de los colaboradores para adaptarse a la nueva modalidad de trabajo.



Fuente: elaboración propia

Gráfico N°8: Uso de las herramientas digitales antes de la cuarentena.



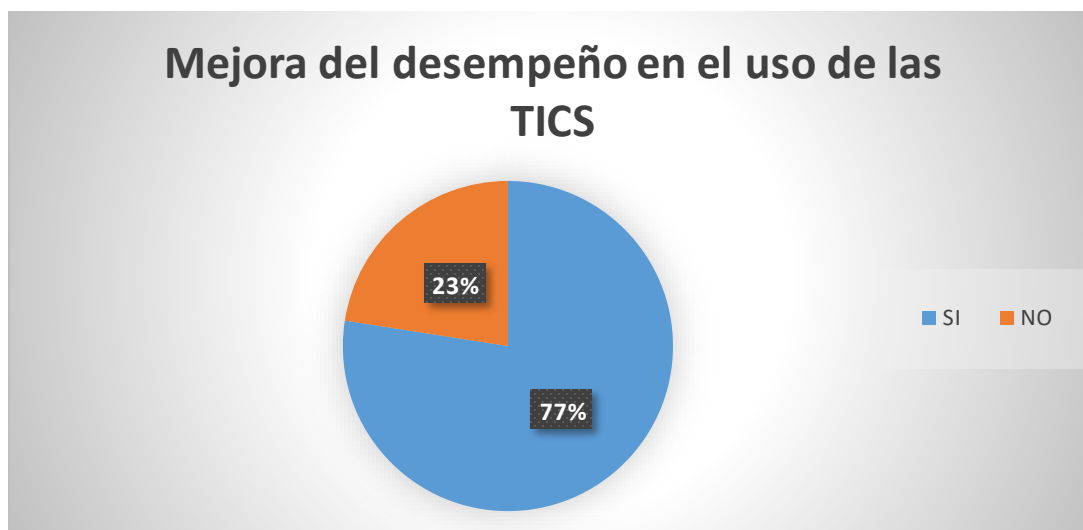
Fuente: elaboración propia

Gráfico N°9: Disponibilidad de elementos tecnológicos necesarios: computadora, teléfono, wifi, cámara, auriculares inalámbricos, etc...



Fuente: elaboración propia

Gráfico N°10: Mejora del desempeño en el uso de las TICS.



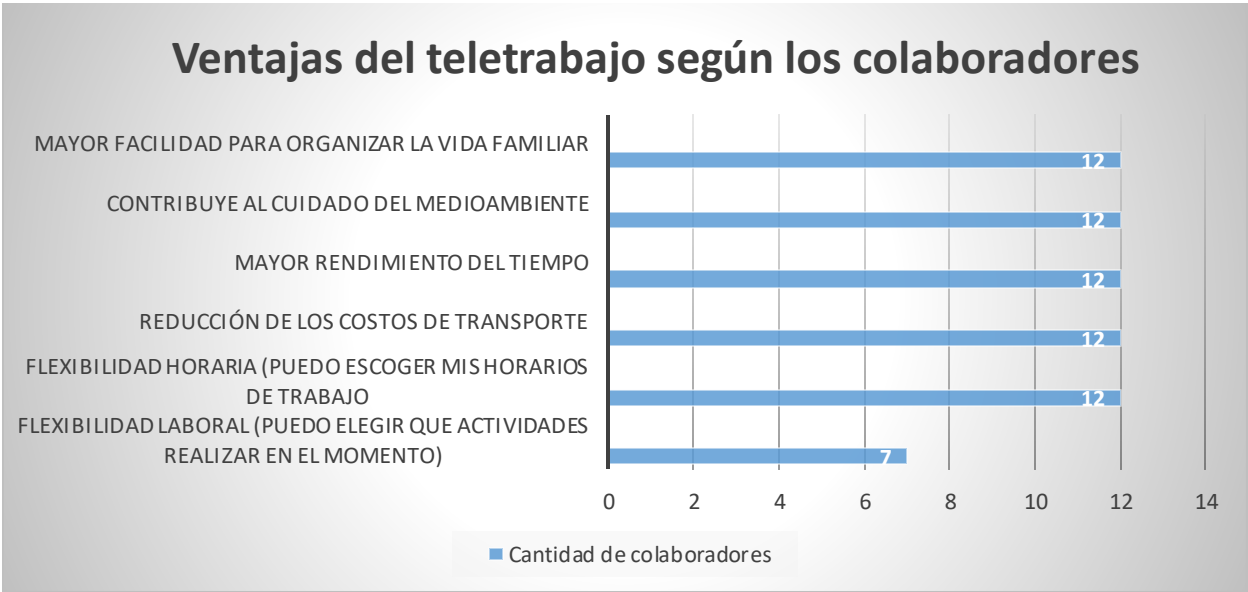
Fuente: elaboración propia

Gráfico N°11: Apoyo y capacitación por parte de la empresa.



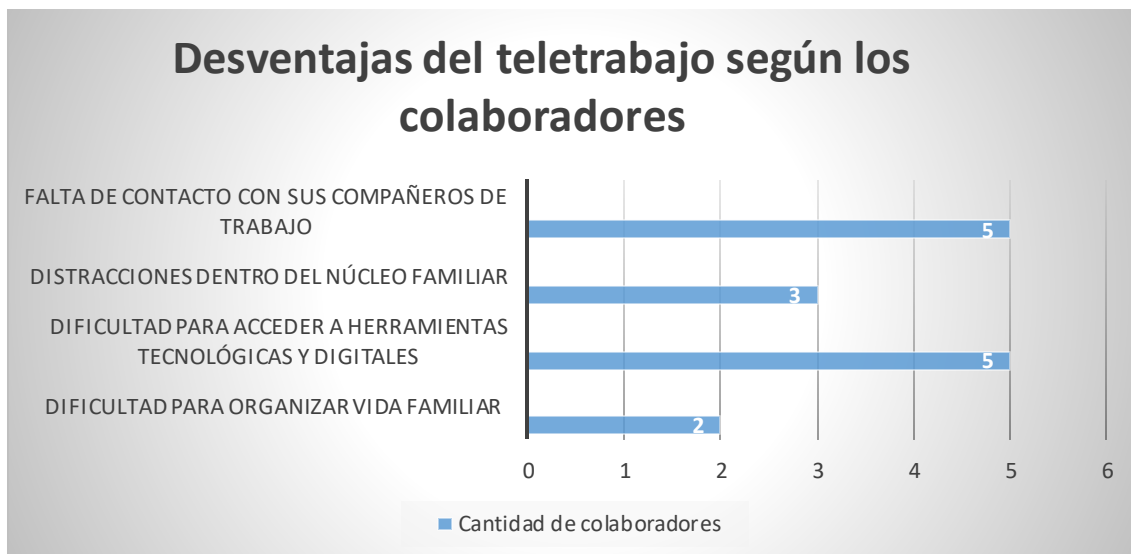
Fuente: elaboración propia

Gráfico N°12: Ventajas del teletrabajo según los colaboradores.



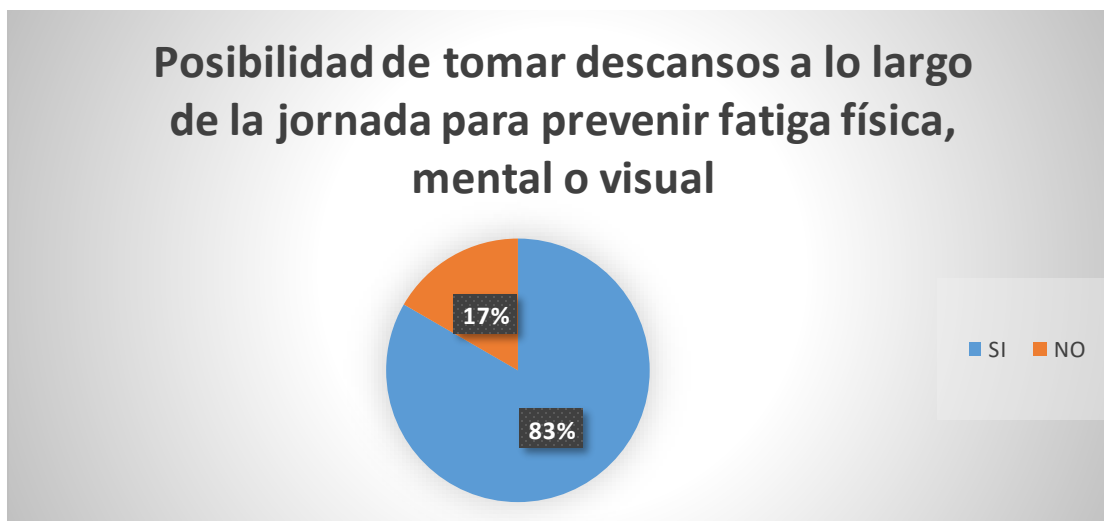
Fuente: elaboración propia

Gráfico N°13: Desventajas del teletrabajo según los colaboradores.



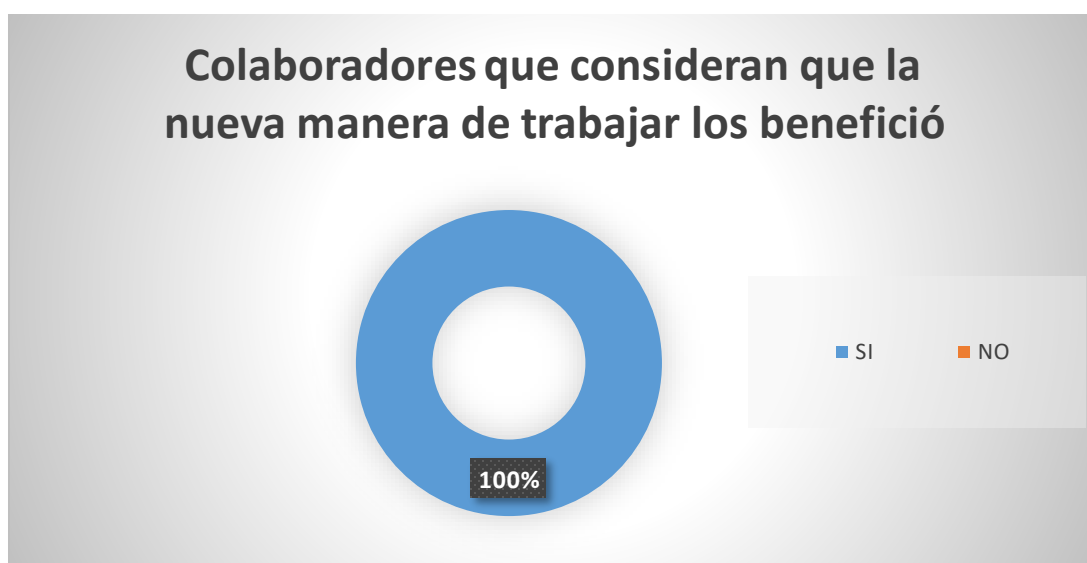
Fuente: elaboración propia

Gráfico N°14: Posibilidad de tomar descansos a lo largo de la jornada para prevenir fatiga física, mental o visual



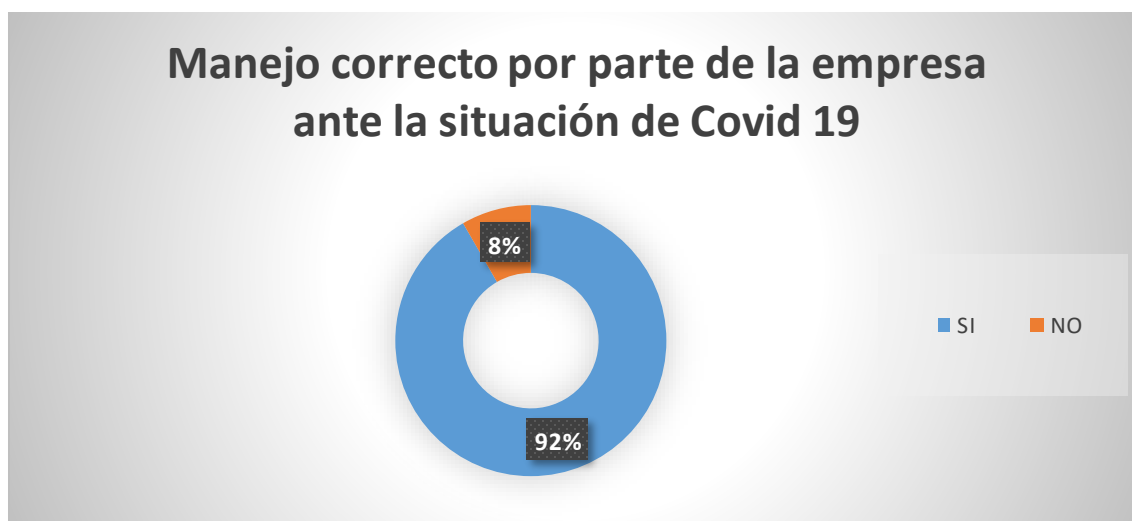
Fuente: elaboración propia

Gráfico N°15: Colaboradores que consideran que la nueva manera de trabajar los benefició.



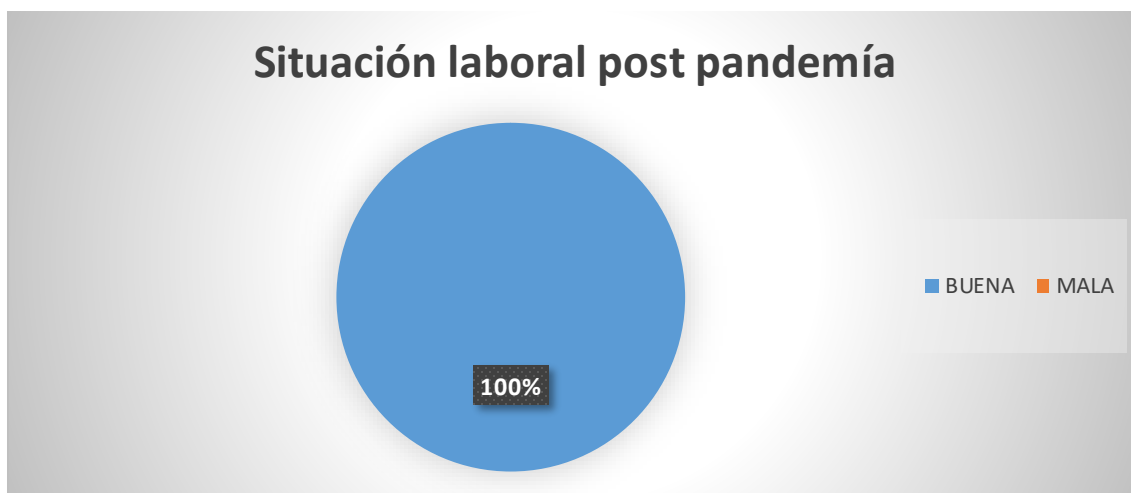
Fuente: elaboración propia

Gráfico N°16: Manejo correcto por parte de la empresa ante la situación de Covid 19.



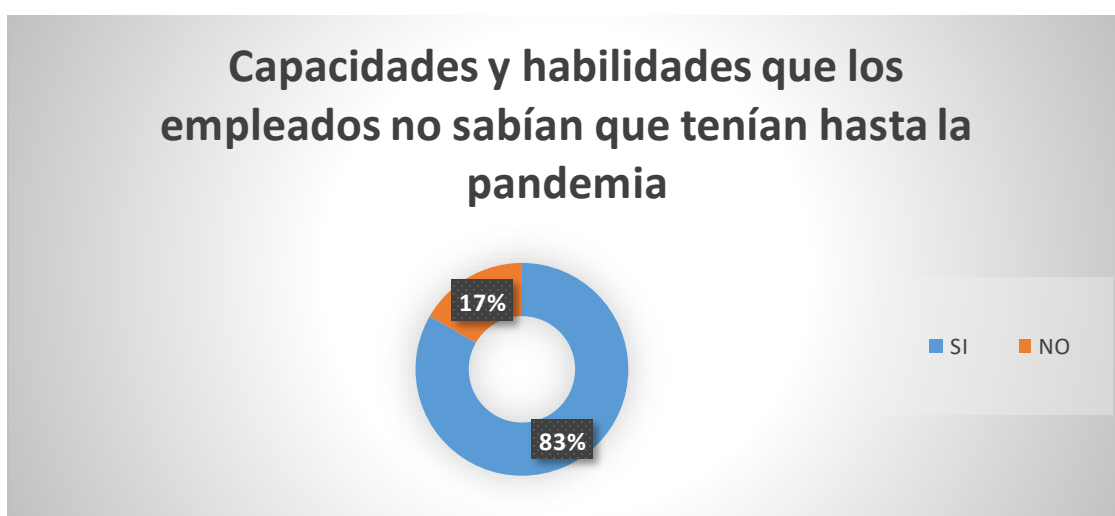
Fuente: elaboración propia

Gráfico N°17: Situación laboral post pandemia



Fuente: elaboración propia

Gráfico N°18: Capacidades y habilidades que los empleados no sabían que tenían hasta la pandemia.



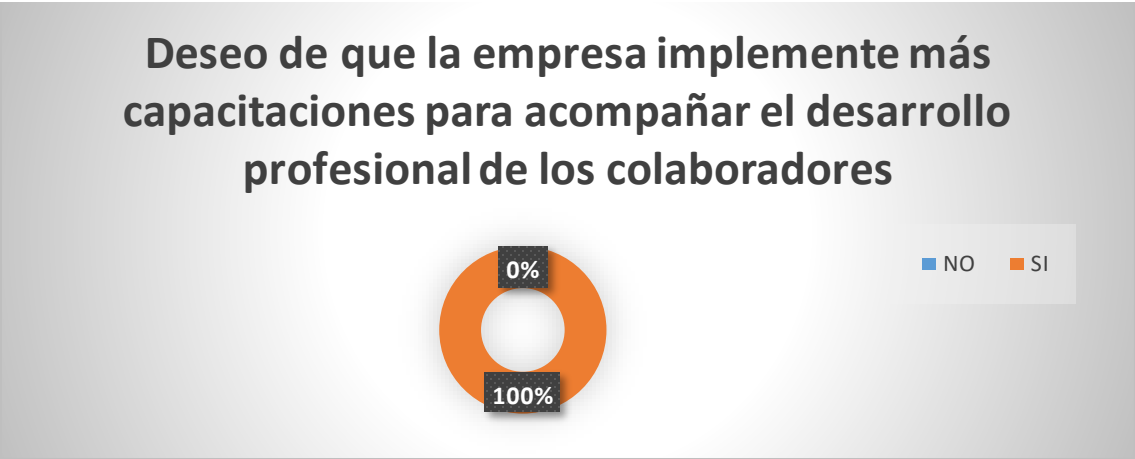
Fuente: elaboración propia

Gráfico N°19: Acompañamiento de la empresa en el desarrollo profesional de los colaboradores.



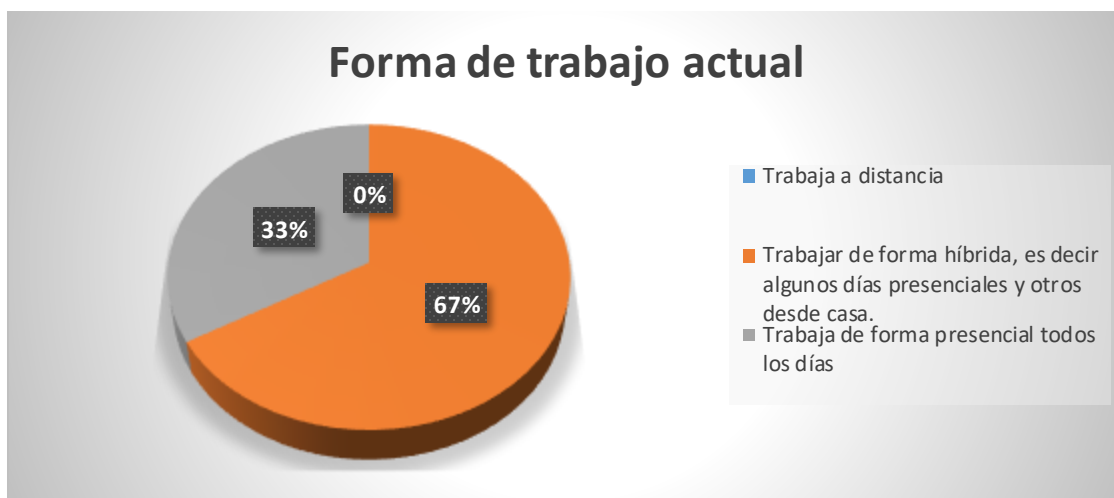
Fuente: elaboración propia

Gráfico N°20: Deseo de que la empresa implemente más capacitaciones para acompañar el desarrollo profesional de los colaboradores.



Fuente: elaboración propia

Gráfico N°21: Forma de trabajo actual.



Fuente: elaboración propia

Gráfico N°22: Preferencia en forma de trabajo de los colaboradores de atención al público de la obra social.



Fuente: elaboración propia