



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

EL TELETRABAJO DURANTE LA PANDEMIA Y DESPUÉS DE ELLA EN UNA OBRA SOCIAL DE MENDOZA

Autor:

Fernanda Belén Mendoza

Reg.: 27.230

Correo electrónico: belo.mendoza@gmail.com

Profesores tutores:

Sara Pettina

Evangelina Pettina

Mendoza, 2023.



RESUMEN TÉCNICO

En el presente trabajo de investigación se repasa el surgimiento del trabajo remoto y sus antecedentes en Argentina hasta desembocar en la actual legislación vigente (Ley N° 27.555).

Se analiza su aplicación en los diferentes grupos de trabajo antes del aislamiento social, preventivo y obligatorio del 2020 (Covid-19), y cómo varió tras su levantamiento.

Se desarrollan las variables más importantes que afectan al teletrabajo, para luego a través de un estudio de campo diagnosticar la situación actual de las mismas en la Obra Social de Empleados Públicos de Mendoza.

Una vez diagnosticadas, a través del análisis foda se identifica el escenario actual de Osep, y un escenario ideal donde ha sido aplicado el teletrabajo en el Área Administrativa de la organización. Luego de analizar las variables y con el fin de pasar de un escenario a otro, se desarrollan una serie de estrategias como sugerencias para esta organización específica. Las mismas tienen como objetivo, ayudar a realizar la transición del trabajo presencial hacia el trabajo remoto de una manera más beneficiosa para todas las partes involucradas.

Palabras claves: teletrabajo, trabajo remoto, teletrabajadores, variables, implementación, transición.



INDICE

RESUMEN TÉCNICO	1
INTRODUCCIÓN	4
I. MARCO TEÓRICO	5
1. INTRODUCCIÓN AL TELETRABAJO	6
A. INICIO DEL TELETRABAJO	6
B. TRABAJO EN EL DOMICILIO, TRABAJO DECENTE Y TELETRABAJO	7
2. ANTECEDENTES DE TRABAJO REMOTO EN ARGENTINA	8
3. EL ASPO Y SUS EFECTOS EN LA POBLACIÓN OCUPADA	10
A. AISLAMIENTO SOCIAL, PREVENTIVO Y OBLIGATORIO	10
B. TELETRABAJO ANTES DEL ASPO	11
C. TRABAJO REMOTO: DURANTE EL ASPO EN ARGENTINA.	12
4. LA LEGISLACIÓN SOBRE EL TELETRABAJO EN ARGENTINA	15
A. CAMINO HACIA UNA LEGISLACIÓN	15
B. NECESIDAD DE LEGISLACIÓN	16
Sondeo previo a la vigencia de la Ley del Teletrabajo	17
C. RÉGIMEN LEGAL DEL CONTRATO DE TELETRABAJO - LEY N° 27.555	19
Puntos clave	19
II. QUIÉNES LO UTILIZAN, POR QUÉ Y CÓMO UTILIZAR EL TRABAJO REMOTO	23
1. TRABAJO REMOTO: UN DESAFÍO PARA LAS ORGANIZACIONES	23
2. DEMOGRAFÍA	24
A. LOS MILLENNIALS Y LA TECNOLOGÍA	27
3. POR QUÉ ELEGIR O NO EL TRABAJO REMOTO	29
A. VENTAJAS DEL TRABAJO REMOTO	30
B. DESVENTAJAS DEL TRABAJO REMOTO	31
III. VARIABLES QUE AFECTAN EL TRABAJO REMOTO	33
1. RECURSOS NECESARIOS PARA TELETRABAJAR	33
2. TIPO DE ADMINISTRACIÓN: APO	35
3. CULTURA ORGANIZACIONAL	37
A. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	40
B. CULTURAS CONSERVADORAS Y CULTURAS ADAPTABLES	40
C. DIMENSIONES DE LA CULTURA	41
4. PERFIL DEL EL EMPLEADO	43
A. APTITUDES QUE DEBE TENER UN TELETRABAJADOR	44
B. HABILIDADES BLANDAS	45
5. LIDERAZGO	47
A. TEORÍAS BASADAS EN LAS CARACTERÍSTICAS	48
C. TEORÍAS BASADAS EN LAS CONTINGENCIAS	49
Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	49



La teoría del camino-meta	52
Teoría del intercambio líder-miembro	52
D. APTITUDES QUE DEBEN TENER LOS LÍDERES DE LOS TELETRABAJADORES	52
IV. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE AFECTAN AL TELETRABAJO DE UNA OBRA SOCIAL DE MENDOZA	54
1. NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD VS. TRABAJO REMOTO	54
2. PRIMERA FASE: ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE OSEP	55
A. PERFIL DEL EMPLEADO	55
B. RECURSOS	59
C. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN: APO	61
D. CULTURA ORGANIZACIONAL	63
Identificación de la cultura organizacional en Osep.	64
E. LIDERAZGO	65
Identificación del estilo de liderazgo actual	66
Identificación del tipo de líder que necesita la organización	68
3. SEGUNDA FASE: ANÁLISIS FODA	70
A. FODA: SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN CON LA MODALIDAD DE TRABAJO PRESENCIAL	71
Fortalezas	71
Debilidades	72
Amenazas y oportunidades	73
B. FODA: IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO. SITUACIÓN IDEAL	74
4. TERCERA FASE: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	76
A. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.	76
B. ESTRATEGIA DE CAPTACIÓN	77
C. ESTRATEGIA ADAPTATIVA PARA TRABAJADORES Y AFILIADOS	77
D. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN	78
E. ESTRATEGIA DE LIDERAZGO	79
F. ESTRATEGIA PARA LOGRAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL MÁS PARTICIPATIVA	79
G. ESTRATEGIA DE RECURSOS	80
H. ESTRATEGIA PARA TRABAJAR POR OBJETIVOS	81
CONCLUSIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	87



INTRODUCCIÓN

La situación global que atravesaron las organizaciones a raíz de la pandemia ocasionada por el virus Covid-19 las llevó a modificar el paradigma sobre el trabajo tradicional.

En 1973, Jack Nilles introdujo el término teletrabajo (inicialmente telecommuting), y fue en Estados Unidos y en Europa donde esta modalidad de trabajo se introdujo más rápido.

A través de la Encuesta de Indicadores Laborales del año 2017, se conoció que en Argentina sólo el 7,8% de los trabajadores trabajaban a distancia. Sin embargo, repentinamente el 20 de marzo del año 2020 a través del Decreto nro. 297/2020, todos los habitantes del suelo argentino y aquellos que se encontraran de forma transitoria en él quedaron alcanzados por el aislamiento social, preventivo y obligatorio. Solamente podía circular el personal esencial, lo que provocó que muchas organizaciones para poder continuar con sus actividades, tengan que hacerlo de forma remota.

La pandemia del Covid-19 y las medidas de distanciamiento social adoptadas en el país, aceleraron el proceso de adopción de esta modalidad de trabajo que se venía dando poco a poco, y la Obra Social de Empleados Públicos de Mendoza no fue la excepción.

El presente trabajo identifica las principales variables que afectan al teletrabajo, para luego, a través de una encuesta recoger información sobre cómo se encuentran actualmente estas variables en la obra social.

Luego de realizar el análisis de las mismas, se identifica el escenario actual de la organización frente al trabajo remoto, versus uno ideal, donde el teletrabajo ya ha sido aplicado.

Tomando estos dos escenarios como referencia, y teniendo en cuenta la condición de cada una de las variables en esta organización específica, se sugieren diferentes estrategias para pasar del punto inicial al deseado.



I. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar las variables que afectan al éxito del teletrabajo. Pero primero, en este capítulo a través de un enfoque histórico, se busca que el lector comprenda qué es el teletrabajo, por qué y en donde surge.

Una vez establecidos algunos conceptos básicos, mediante publicaciones de diferentes entes pertenecientes al gobierno nacional se avanza sobre los antecedentes de teletrabajo en Argentina.

A través de datos oficiales del gobierno nacional, se brinda un enfoque social con respecto a cómo afectó la pandemia a los diferentes grupos de trabajo. Este hito es fundamental en este trabajo, ya que la organización en estudio sobrevivió a la pandemia gracias al teletrabajo.

El teletrabajo lleva apenas medio siglo, y su implementación ha resultado darse de forma muy paulatina, por lo que se considera necesario en el capítulo 2 ampliar un poco más la información sobre esta modalidad de trabajo. A través de información oficial se identifica qué características predominan entre los teletrabajadores, y también las ventajas y desventajas de su implementación.

Luego de una amplia revisión bibliográfica de diferentes autores, se determinó que no existe una guía de pasos para su exitosa implementación, pero sí puntos en común. De diferentes publicaciones y trabajos de investigación se identificaron cinco variables que afectan al éxito o al fracaso del teletrabajo. Por ello en el capítulo 3, se desarrollan cada una de ellas.

Identificadas las variables, se realizó una encuesta para recolectar datos cuantitativos de la población de interés, los empleados de la obra social. Por lo que por último en el capítulo 4 se realizaron dos análisis foda, el primero de ellos refleja la situación actual de la organización, y el segundo el ideal aplicando el teletrabajo de forma eficiente. Considerando la necesidad de pasar del primer estadio al segundo, como aporte de este trabajo se sugieren algunas estrategias. Vale aclarar, que no se aporta un modelo de implementación del teletrabajo, sino estrategias adaptadas a la realidad de la obra social y el contexto en el que se encuentra la misma.



1. INTRODUCCIÓN AL TELETRABAJO

A. INICIO DEL TELETRABAJO

En 1973 a raíz de la escasez de petróleo, las petroleras norteamericanas aumentaron unilateralmente en un 701% el precio del barril del crudo, provocando la *Crisis del Petróleo* en Estados Unidos. La misma, traería consigo una crisis económica y social causada por la dificultad de transportarse que provocaba el desabastecimiento de combustible.

Fue entonces que se comenzó a pensar en formas de optimizar los recursos no renovables. La idea del físico e investigador de la NASA Jack Nilles (1998) era que se debía enviar el trabajo al trabajador, en lugar del trabajador al trabajo. A partir de esta idea, surgió el concepto de *telecommuting*, es decir teledesplazamiento. La intención de Nilles era solucionar los problemas de desplazamiento y hacer más productivo el tiempo que les tomaba a los trabajadores llegar a su lugar de funciones.

Se consideraba que lo importante eran los datos que debían procesarse y enviarse de un lugar a otro, sin importar el lugar físico desde donde se realizaban las tareas. McRae y Sawatzky (2020, p. 4) citan al comúnmente conocido como “Padre del Teletrabajo”, Jack Nilles (1977) donde éste declaró:

“O los trabajos de los empleados deben rediseñarse para que aún puedan ser autónomos en cada ubicación individual, o se debe desarrollar un sistema de almacenamiento de información y telecomunicaciones lo suficientemente sofisticado para permitir que la transferencia de información ocurra con tanta eficacia como si los empleados estuvieran colocados centralmente.”

En aquella época, el teletrabajo era una idea casi imposible, ya que muy poca gente contaba con computadoras en sus hogares, y además, las tecnologías de la comunicación no se encontraban a la altura. Sin embargo, con el pasar de los años, el avance en investigación y desarrollo de estas herramientas informáticas hizo que el costo de las mismas fuera más accesible.

La evolución de las Tics y las redes de comunicación, dieron lugar a la oportunidad de implementación de teletrabajo en diversas organizaciones.

Durante la década de los 80, en Estados Unidos se realizaban pruebas pilotos de teletrabajo. Poco después Europa se iniciaba en el tema, y daba sus primeros pasos en la investigación del modelo y su impacto en los trabajadores. La evolución del trabajo remoto no



fue hegemónica, son los países más desarrollados los que de momento tienen políticas transversales que regulan su implementación, seguimiento y desarrollo.

En Argentina, el paso del tiempo ha demostrado que la incorporación del teletrabajo no ha sido derivada de un análisis introspectivo de las empresas. Sino más bien como medida paliativa y reactiva ante las diferentes crisis mundiales o regionales que evidenciaron una escasa o nula planificación del proceso y una falta de integración de todas las partes interesadas. Tal así, fue la implementación de esta modalidad a raíz del ASPO en marzo del 2020

B. TRABAJO EN EL DOMICILIO, TRABAJO DECENTE Y TELETRABAJO

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el convenio nro. 177 del año 1996 se define al “Trabajo en el Domicilio” como, aquel donde una persona es designada a trabajar en su domicilio, o en otros locales que escoja (distintos de los locales de trabajo del empleador); que a su vez recibirá una remuneración a cambio de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador; e indiferente será quién proporcione el equipo, los materiales u otros elementos utilizados para ello, a menos que esa persona tenga el grado de autonomía y de independencia económica necesario para ser considerada como trabajador independiente en virtud de la legislación nacional o de decisiones judiciales.

La OIT también define al “Trabajo Decente” como la posibilidad de contar con oportunidades de un trabajo productivo y con un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para expresar opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan la vida, e igualdad de oportunidad y trato para mujeres y hombres.

El “Teletrabajo” o “Trabajo Remoto” hacen referencia a la prestación de servicios subordinada sin la presencia física del trabajador en el centro de trabajo, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos. Esta modalidad establece, entre otros requisitos un acuerdo entre las partes para: la capacitación al trabajador respecto de los medios empleados para el teletrabajo, la protección de los datos y propiedad intelectual, la seguridad de la información, y el pago de una compensación en caso de que el trabajador proporcione las condiciones para el teletrabajo.

Según la bibliografía revisada, el “Home-Office” es la modalidad donde el trabajador radica su oficina en su hogar, limitando la flexibilidad que permite el trabajo remoto de cumplir



con las obligaciones laborales desde cualquier parte del mundo donde haya conexión a internet. A los fines de esta investigación nos referiremos a esta metodología como trabajo remoto o teletrabajo, ya que a partir de la Ley 27.555 de Teletrabajo, el home office se encontraría incluido dentro de éste.

2. ANTECEDENTES DE TRABAJO REMOTO EN ARGENTINA

Desde que Jack Nilles introdujo la idea de trabajo remoto, fueron los países más desarrollados y que a su vez eran los productores de Tics, los pioneros en implementar y regular esta metodología. En Argentina se avanzaba a paso lento, hasta que, en el año 2020 a raíz del ASPO impuesto por el Estado Nacional, aumentó abruptamente la cantidad de teletrabajadores. Esto provocó que el gobierno tomara cartas en el asunto, sancionando posteriormente Ley 27.555, correspondiente al Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo. La cual entró en vigencia el 1 de abril del 2021.

Antes de esta Ley, no se contaba con un instrumento jurídico específicamente redactado para el teletrabajo, sino con un conjunto de leyes que engloba la actividad, tales como la Ley 20.744 de Contrato de Trabajo; y la Ley 25.800 que ratifica el Convenio n° 177 sobre el trabajo a domicilio de la OIT, que promueve la igualdad de condiciones de este tipo de trabajadores con respecto a los presenciales.

El primer Libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado creado en el año 2019 por el Ministerio de Producción y Trabajo, detalla los antecedentes antes de la actual legislación que regula el trabajo remoto:

- 2003: creación de la Comisión del teletrabajo, de carácter tripartito, con el objeto de elaborar un proyecto de ley de teletrabajo en relación de dependencia.
- 2005: Cumbre de la Sociedad de la Información en Túnez. La Coordinación de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) logra posicionar el tema quedando como líder del Grupo de Teletrabajo de e-LAC de la CEPAL hasta 2016 para luego quedarse con la vicepresidencia.
- 2007: elevación del proyecto de Ley de Teletrabajo en Relación de Dependencia. Al no tratarse, pierde estado legislativo.
- 2008: creación de la Coordinación del Teletrabajo, Resolución N° 428/2008, en la Unidad Ministro. Posteriormente, por Resolución N° 147/2012, fue creada en la órbita de la Secretaría de Empleo.



Creación del PROPET (Programa de promoción del empleo en teletrabajo) como primer programa piloto de teletrabajo para empresas.

- 2009: lanzamiento de las capacitaciones en alfabetización digital y teletrabajo enfocado a grupos vulnerables: para mayores de 45 años, jóvenes de entre 18 y 24 del Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo, personas con discapacidad y capacitaciones para presidiarios. Elaboración del Manual de Seguridad e Higiene en Teletrabajo que se llevó a cabo junto a la Superintendencia de Riesgos del Trabajo y las ART de las empresas adheridas al PROPET.
- 2010: presentación y puesta en marcha del Programa de Certificación de Competencias laborales en Teletrabajo elaborado con la Dirección Nacional de Orientación y Formación Profesional. Los roles ocupacionales fueron: Tutor Virtual, Administrativo Contable y Diseñador Web. Posteriormente se incluyó el Rol Genérico. Creación del Observatorio de Teletrabajo, conformado por el MTEySS, representantes del sector empleador y trabajador y por la Organización Internacional del Trabajo en calidad de organismo internacional asesor. El objetivo era elaborar un manual de buenas prácticas en teletrabajo.
- 2011: primera edición del Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en el Teletrabajo.
- 2012: incorporación del Rol de Operador de Comunicación Social Digital a la Certificación de Competencias en Teletrabajo. Resolución N° 1552/2012 de la SRT, que define el teletrabajo y determina los estándares mínimos que deben cumplirse en términos de seguridad e higiene.
- 2013: creación oficial del programa PROPET a través de la Resolución N° 595/2013
- 2015: finalización del Programa de Certificación de Competencias Laborales en Teletrabajo con más de 300 personas certificadas. Proclamación del Día Internacional de la Promoción y Protección del Teletrabajo, iniciativa del Ministerio de Trabajo que contó con el consenso del Grupo de Teletrabajo de la CEPAL y más de 30 empresas, entidades, organismos y gremios de nuestro país.
- 2016/17: promoción y difusión del teletrabajo a través de la presencia del área en distintas Ferias de Empleo, foros empresariales y talleres a nivel nacional.



- 2017: elaboración de una encuesta de teletrabajo a través de la creación de un módulo especial para responder en la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) por un período específico.
- 2019: confección del Libro Blanco de Teletrabajo. Difusión a nivel nacional en cuanto a la modalidad. Permanencia en el Grupo de la CEPAL a través de diversos intercambios para dar cumplimiento a los objetivos. Elaboración de un borrador de decreto con la propuesta de una nueva normativa.
- 2021: publicación de la Ley de Teletrabajo (Ley 27.555) en el Boletín Oficial. El 01 de abril entró en vigencia la Ley 27.555

3. EL ASPO Y SUS EFECTOS EN LA POBLACIÓN OCUPADA

A. AISLAMIENTO SOCIAL, PREVENTIVO Y OBLIGATORIO

Fue a raíz de la pandemia del virus Covid-19 que todo el mundo tuvo que frenar. A nivel mundial debían tomarse medidas de forma urgente para detener la curva exponencial de contagiados, que hacía que todos los días en los programas de noticias el tema principal fuera el alto nivel de contagios.

En marzo del 2020 cuando en Argentina el número de fallecidos empezaba a crecer de forma abrupta a causa del saturamiento del sistema de salud, se decidió replicar la medida drástica que se estaba tomando en Europa: disminuir la circulación al mínimo posible mediante el ASPO, a través del Decreto Nacional de Urgencia (DNU) N° 297/2020.

Fue entonces que el viernes 20 de marzo del 2020, todos aquellos que se encontraban en territorio argentino se toparon con la sorpresiva noticia de que a partir de las 24 hs. de ese día, no se iba a poder circular por rutas, vías y espacios públicos, con el fin de prevenir la circulación, y así el contagio.

La medida tomada por el Gobierno de la Nación consistía en que las personas debían permanecer en sus residencias, debiéndose abstener de concurrir a sus lugares de trabajo, pudiendo sólo realizar desplazamientos mínimos con el único fin de aprovisionarse de artículos de limpieza, medicamentos y alimentos.

El DNU 297/20 notifica en su:



- Artículo n° 05: Durante la vigencia del aislamiento social, preventivo y obligatorio no podrán realizarse eventos culturales, recreativos, deportivos, religiosos, ni de ninguna otra índole que impliquen la concurrencia de personas. Se suspende la apertura de locales, centros comerciales, establecimientos mayoristas y minoristas, y cualquier otro lugar que requiera la presencia de personas.
- Artículo n° 6: Exceptúa del aislamiento algunas actividades comerciales consideradas esenciales, tales como servicios funerarios, supermercados mayoristas y minoristas, farmacias, ferreterías, veterinarias, servicios de lavandería, entre otros. Estas actividades podían continuar con su funcionamiento, pero bajo un protocolo estricto.

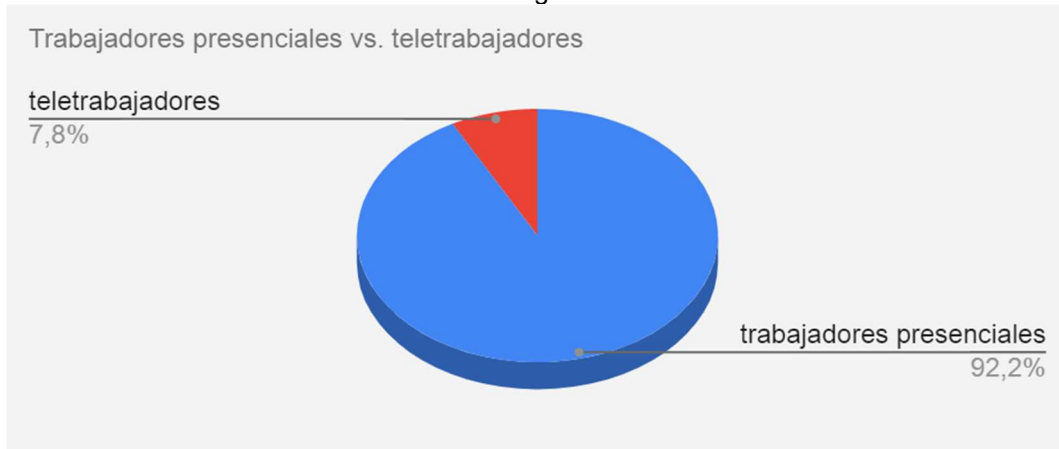
En un principio el DNU limitaba la circulación hasta el 31 de marzo, pero posteriormente sufrió modificaciones que fueron alargando el ASPO, lo cual hizo insostenible la situación económica y financiera para miles de empresas y Pymes que tuvieron que cerrar sus puertas.

B. TELETRABAJO ANTES DEL ASPO

A pesar de que el concepto de trabajo remoto viene avanzando desde hace varias décadas, es una realidad que, en su mayoría, las empresas argentinas no lo practicaban. Fue hasta el 2020 que las organizaciones afectadas por el ASPO encontraron en esta metodología de trabajo la solución para evitar el cese de sus actividades.

La Encuesta de Indicadores Laborales del 2017 (EIL 2017) a cargo del MTEySS agregó un módulo para poder relevar información sobre la temática del Teletrabajo. El objetivo principal del estudio fue estimar el número de teletrabajadores en el sector privado en Argentina, considerando como teletrabajador a la persona que en los últimos 12 meses haya trabajado en un lugar ajeno al domicilio del empleador, utilizando las TICs como herramienta principal para cumplir con sus funciones. En el relevamiento se consideraron 12 aglomerados urbanos de Argentina, y se llevó a cabo durante los meses de septiembre a diciembre del 2017. Las estadísticas arrojaron que de 3.432.791 trabajadores solamente 267.826 teletrabajan, representando tan sólo al 7,8% del total.

Figura nº 01



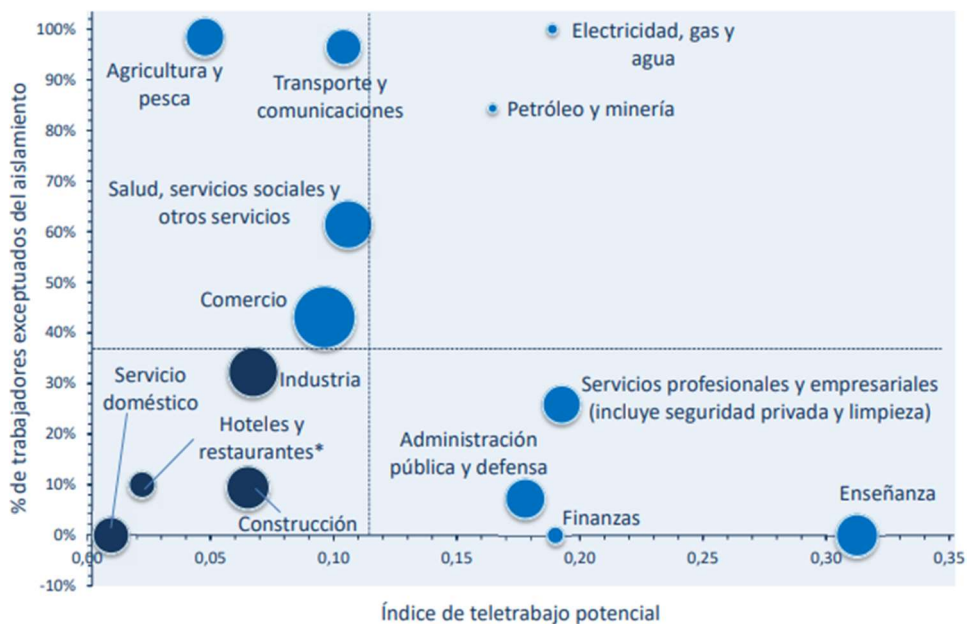
Fuente: Elaboración propia

C. TRABAJO REMOTO: DURANTE EL ASPO EN ARGENTINA.

No todas las actividades permitieron aplicar el teletrabajo, pero en aquellas en las que sí fue posible, los directivos decidieron implementarlo de forma urgente para seguir con su actividad y no caer en la insolvencia.

Figura nº 02

SECTORES DE ACTIVIDAD SEGÚN ÍNDICE DE TELETRABAJO POTENCIAL(EJE HORIZONTAL), EXCEPCIÓN RESPECTO AL AISLAMIENTO SOCIAL, PREVENTIVO Y OBLIGATORIO (EJE VERTICAL) Y PARTICIPACIÓN EN EL EMPLEO (TAMAÑO DE LA BURBUJA)



Fuente: CEP XXI. Teletrabajo y uso de herramientas informatizadas

La situación en los cuadrantes inferiores del gráfico representan las actividades que no podían seguir operando de forma presencial durante el ASPO, ya que no se encontraban



dentro de las profesiones exceptuadas consideradas esenciales. Las de los cuadrantes superiores eran aquellas donde bajo un estricto protocolo, tenían permitido el traslado de sus colaboradores hacia el lugar de trabajo.

Las profesiones y oficios de los cuadrantes inferiores fueron los más afectados, oficios tales como el servicio doméstico debieron suspender su actividad, ante la imposibilidad de adaptarla al trabajo remoto. Otras como el servicio de construcción u hotelería pudieron continuar con la parte administrativa del trabajo a través del home office. Y por otro lado, hubo algunas, tales como la educación o la administración pública, que pudieron continuar con sus tareas de forma 100% remota luego de reinventarse y adaptarse a las TICs disponibles, lo cual fue fundamental para el funcionamiento de la sociedad.

Según el informe “Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia” realizado por el CEP XXI en pleno ASPO, durante la vigencia de las restricciones más duras (segundo trimestre del 2020) se alcanzó el pico más alto de trabajadores cumpliendo con sus obligaciones laborales confinados desde sus hogares, logrando el número de 1.433.410 de teletrabajadores. Luego a medida que el gobierno nacional fue suavizando las restricciones, y consecuentemente se volvía a los lugares de trabajo, este número de trabajadores comenzó a disminuir, siendo en el tercer trimestre del 2020 de 1.364.066 de teletrabajadores.

Figura nº 03

AÑO 2020	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre
Trabajadores que no utilizan Tics	8.956.846	6.433.095	7.844.987
Trabajadores que utilizan Tic's	3.023.033	3.076.915	2.761.290
Total de Trabajadores	11.979.879	9.510.010	10.606.277



AÑO 2020	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre
Personas que trabajan en sus hogares	719.740	2.110.139	2.306.502
Trabajadores que utilizan Tics y lo hacen desde sus hogares: teletrabajadores	212.380	1.433.410	1.364.066

Fuente: Elaboración propia basada en Evolución del trabajo remoto en Argentina desde pandemia

La población de trabajadores informatizados creció entre el segundo y el cuarto trimestre del 2016, luego entre el 2017 y el 2019 tuvo periodos de estabilidad, hasta que en el año 2020 dio un pronunciado salto. Tal como se muestra en la tabla nro.01, en el segundo trimestre del 2020, cuando en Argentina se encuentra en pleno ASPO se puede observar que los ocupados informatizados y los ocupados trabajando desde sus viviendas alcanzan su número más alto, siendo de 3.076.915 y de 2.110.139 respectivamente; siendo más del doble en el caso de los segundos con respecto al trimestre anterior.

Si bien se registraron 2.110.139 de personas trabajando desde su hogar, no todas ellas lo hacían a través de Tics, sin embargo, más de la mitad las utilizaban, llegando a ser 1.433.410 trabajadores remotos durante el segundo trimestre del 2020. La cifra de teletrabajadores durante el ASPO aumentó desde el primer trimestre al segundo en un 675%.

A raíz de las fuertes medidas implementadas en todo el territorio argentino por el gobierno nacional, donde se buscaba disminuir la circulación, las organizaciones tuvieron que implementar el trabajo remoto para poder subsistir. Como consecuencia, del total de los trabajadores que ya se encontraban informatizados, gran parte comenzó a realizar su trabajo de forma remota; aumentando la cantidad de teletrabajadores.

Luego, cuando el sistema de salud comenzó a recuperarse del colapso que venía sufriendo, el gobierno nacional comenzó a flexibilizar las medidas tomadas, y a ampliar las categorías de actividades esenciales o permitidas para poder circular. Esto provocó un aumento en el total de la población total de trabajadores, ya que aumentó la cantidad de



trabajadores no informatizados, los cuales hasta el momento no podían llevar a cabo sus funciones.

4. LA LEGISLACIÓN SOBRE EL TELETRABAJO EN ARGENTINA

A. CAMINO HACIA UNA LEGISLACIÓN

En el 2003 la Ley N° 25.800 ratificó el Convenio N° 177 del Trabajo a Domicilio, que incluye todo tipo de modalidad de trabajo a distancia, entre las que se encuentra el teletrabajo, considerando necesario dotar con las reglas del juego a la sociedad, para proteger los derechos de los teletrabajadores.

Sin embargo, las primeras iniciativas en Argentina para la regulación del teletrabajo datan desde el año 2002, cuando la Diputada Olijela del Valle Rivas presentó un proyecto (expte. 6077-D-2002) que regula el teletrabajo como un capítulo de la Ley de Contrato de Trabajo (Ley N° 20.744). Siguieron a ella, los proyectos del Diputado Oscar Lamberto (expte. 0941-D-2006) y la Senadora Graciela Bar (expte. 2337-S-2007).

Otras iniciativas sugirieron una normativa especial en torno al teletrabajo. Entre ellas se destaca con mayor relevancia la conformación de una Comisión de Teletrabajo en septiembre del 2003 por iniciativa del MTEySS de la cual surgió un proyecto de ley presentado en julio del 2007, el cual perdió estado legislativo.

Por su parte, la Resolución 595/2013 crea el Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo (PROPET). Este programa fue diseñado por la Coordinación de Teletrabajo del MTEySS, creada un año antes (Resolución 147/2012).

El Artículo 1° de la Resolución 595/2013 sostiene como objeto:

“(…) promover, facilitar y monitorear la aplicación de la modalidad de teletrabajo en empresas del sector privado, a través de herramientas que brinden un marco jurídico adecuado para empleadores y teletrabajadores”.

En igual sentido, la Resolución 147/2012 apunta a la promoción de trabajo decente a partir del teletrabajo mediante la ocupación de grupos vulnerables, principalmente atendiendo a la inclusión laboral de personas en condiciones desfavorables para acceder a un empleo:



personas con capacidad disminuida, jóvenes entre 18 y 24 años y adultos mayores de 45 años.

Para completar este andamiaje normativo, la Resolución 1552/2012 emitida por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo en su artículo n° 02, establece la responsabilidad del empleador de notificar a los trabajadores que realizan sus tareas de forma remota a los fines de otorgarle cobertura ante eventos de salud. A su vez, en su artículo n° 03, establece la obligatoriedad del empleador de otorgar al trabajador, elementos tales como silla ergonómica, extintor portátil contra incendios, botiquín de primeros auxilios, almohadilla para ratón y Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en Teletrabajo. Por último, en su artículo n° 04 establece la posibilidad del empleador de acudir a verificar las condiciones de trabajo del teletrabajador, previo consentimiento de visita.

B. NECESIDAD DE LEGISLACIÓN

El decadente panorama de la situación económica-productiva que atravesaba el país y la necesidad por parte de las organizaciones de retomar las actividades de forma urgente, hizo que, aunque no exista una legislación exclusiva que regule los puntos claves del teletrabajo, se apliquen de forma masiva durante el aislamiento.

Dada la importancia que tomó esta metodología en Argentina, quedó en evidencia la falta de legislación que existía hasta el momento sobre el tema. Al ser una situación extraordinaria, las directivas a los trabajadores sobre realizar home office fueron acatadas, pero si el escenario hubiese sido otro, donde reine la “normalidad” de ninguna manera podría haber sido posible la implementación, y mucho menos a tal magnitud, ya que las mismas vulneran diversos derechos del trabajador y disipaba varias obligaciones del empleador.

De acuerdo a todo esto, el gobierno se vio obligado a tomar medidas, y el 30 de julio del 2020 se aprobó la Ley de Teletrabajo, la cual generó incertidumbre y disconformidad por algunas partes interesadas, antes de que entrara en vigencia.

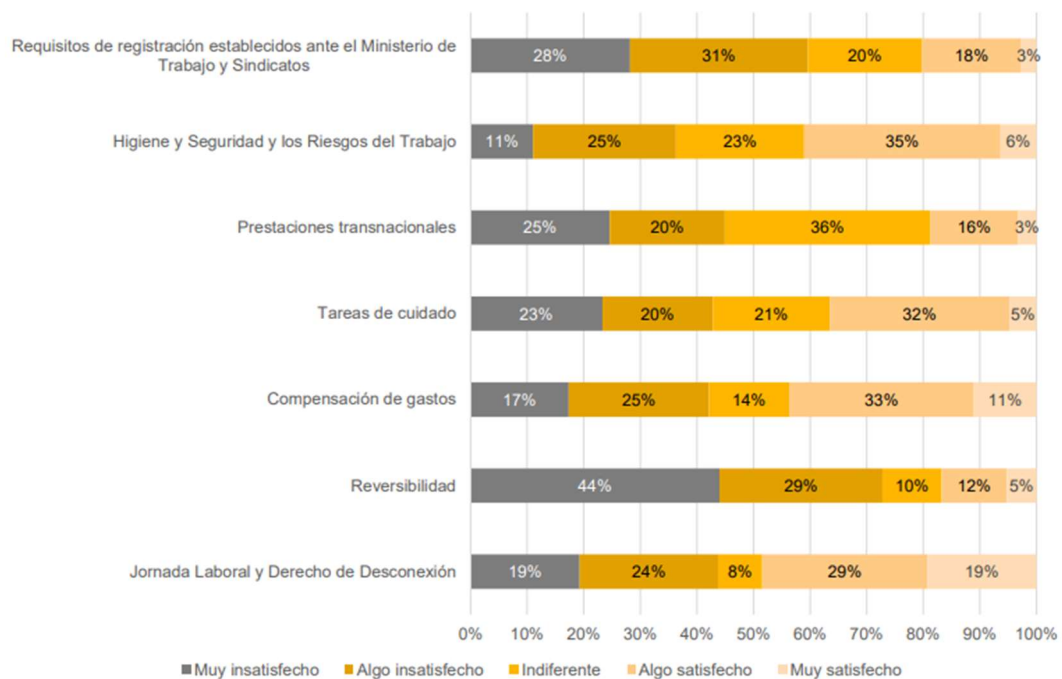
Sondeo previo a la vigencia de la Ley del Teletrabajo

Según un sondeo realizado entre el 31 de julio y el 04 de agosto del 2020 por la consultora PwC (PricewaterhouseCoopers) a una muestra de 195 compañías, de las cuales el 97% estaba adhiriendo al teletrabajo, y teniendo en cuenta lo poco que se conocía hasta el momento del proyecto de Ley, los aspectos que más preocupación generaban en las compañías eran:



- La reversibilidad unilateral por parte del trabajador, ya que se invertiría dinero para brindarle las condiciones óptimas en cuanto a infraestructura y herramientas, y sería éste mismo quien decidiera unilateralmente volver a la presencialidad en el momento que desee y solamente con su voluntad.
- EL rol de los sindicatos en la regulación del teletrabajo, ya que hay aspectos puntuales de cada rubro o actividad que no pueden ser especificados en la legislación, teniendo que ser convenidos con cada sindicato.
- Los obstáculos en la contratación de personas que teletrabajan desde otros países, ya que a través de convenios colectivos se determinaría un tope máximo para estas contrataciones. Además, surgió confusión en cuanto a la ley de qué país será la que se deba utilizar.
- La claridad en cuanto a la jornada laboral y la especificación del derecho a la desconexión, ya que según las compañías esto tiene un impacto negativo en la flexibilidad laboral.
- La compensación de mayores gastos, todo gasto ocasionado por el trabajo será a cargo del empleador. La compensación por mayores gastos en conectividad y/o consumo será conforme a lo que se establezca en la negociación colectiva.

Figura nº 04



Fuente: PwC. Nueva ley de Teletrabajo

Figura nº 05



Fuente: PwC. Nueva ley de Teletrabajo

En una escala del 0 al 10, solamente el 7% de la muestra se encontraba altamente satisfecha por la aprobación de la ley, en contraposición el 57% de la misma se encontraba muy insatisfecha con ella.

Figura nº 06



Fuente: PwC. Nueva ley de Teletrabajo

Con respecto a la posibilidad de aplicar el trabajo remoto una vez vigente la ley y que se haya vuelto a la “normalidad”, se concluyó en que el 7% de las empresas sondeadas se negarían rotundamente a implementar esta metodología, el 22% estima que lo aplicaría siempre que sea posible, el 34% lo aplicaría de forma parcial, y el resto consideraba que debería analizar más profundamente la posibilidad de implementación.



C. RÉGIMEN LEGAL DEL CONTRATO DE TELETRABAJO - LEY N° 27.555

En contexto de pandemia por Covid-2019 comenzaron a debatirse distintos proyectos sobre teletrabajo, desembocando en la sanción de la Ley N° 27.555 que según su artículo n° 01 tiene por objeto establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad del Teletrabajo en aquellas actividades, que, por su naturaleza y particulares características, lo permitan. Entró en vigencia a los noventa días de concluido el ASPO impuesto por el Poder Ejecutivo Nacional, en el marco de la pandemia por Covid-19. Hasta el momento la única provincia que contaba con una ley al respecto era Neuquén (Ley N° 2.861/13).

Puntos clave

Atendiendo a las problemáticas visibilizadas en el contexto del teletrabajo forzoso, el 31 de julio del 2020 el Senado de la Nación sancionó la Ley N° 27.555 relativa al Régimen Legal de Contrato de Teletrabajo, que introduce y define al teletrabajo como una modalidad de trabajo contemplada dentro de la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) Ley N° 20.744.

Es pertinente analizar las condiciones de empleo, ya que hablamos de una modalidad y no de actividad específica. Por otro lado, también es importante destacar que casi todos los límites que la ley impone dependen de las posteriores negociaciones colectivas, sin embargo, la ley supone un piso considerable de derechos fundamentales.

Los aspectos más importante que trata la ley son:

- Los art. 7° y 8° hacen referencia a la voluntariedad, que permite a aquellos teletrabajadores expresar su conformidad con el paso de la modalidad presencial a la remota; y de su reversibilidad. Es decir, la posibilidad de volver a su anterior condición de trabajo, en caso de que la situación lo amerite. Ambos puntos son considerados como un supuesto problema para los empleadores, lo cual podría desalentar la modalidad. Sin embargo, la voluntariedad está presente en la normativa de otros países y la reversibilidad, en las recomendaciones de la OIT, aunque estas sostienen la necesidad de tener en cuenta a ambas partes. Vale la pena aclarar que este derecho a la reversibilidad no se tiene si la relación se inició bajo la modalidad de teletrabajo, en este caso, el eventual cambio operará conforme a las pautas que se establezcan en la negociación colectiva



- En sus art. 3°, 11° y 12° establece los mismos derechos, incluyendo los colectivos y obligaciones, misma remuneración, mismas condiciones a la hora de las capacitaciones, etc.; tanto para trabajadores presenciales como para teletrabajadores.
- En su art. 4°, hace referencia a la jornada laboral, la cual debe quedar expresamente determinada, ya sea por hora o por objetivos. Esto con el fin de mejorar la conciliación en los tiempos y horarios entre la vida privada y la laboral.
- Las personas se encuentran conectadas a partir del uso de diversas Tics gran parte del día, no solo para desarrollar tareas laborales, sino por ocio o para socializar, entre otros motivos. En ese sentido, el art. 5°, colabora para conciliar la vida privada y la laboral, estableciendo el derecho a la desconexión o derecho a no ser contactado fuera de la jornada laboral y durante los períodos de licencia. Este artículo tiene como fin evitar el estrés y/o agotamiento que puede provocar la conectividad y la falta de disociación entre tiempo laboral y para ocio.
- Uno de los puntos más atractivos para el trabajador, es el enunciado en el art. 6°, donde se establece el derecho a tener una jornada laboral compatible con las tareas de cuidado a cargo de menores de trece (13) años, personas con discapacidad, o adultas mayores que convivan con la persona trabajadora, y que requieran asistencia específica. Es muy importante, porque permite la posibilidad de trabajar a personas que de otra forma no podrían hacerlo ante la imposibilidad de derivar el cuidado de sus convivientes.
- Por otro lado, el art. 15° de esta ley establece que el empleador debe aplicar sistemas de control destinados a la protección de los bienes e información de su propiedad; pero deberá contar con la participación sindical, a fin de garantizar la intimidad de la persona que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo y la privacidad de su domicilio. Además, el art. 16° establece que el empleador deberá tomar las medidas que correspondan, especialmente en lo que se refiere a software, para garantizar la protección de los datos utilizados y procesados, no pudiendo hacer uso del software de vigilancia para violar la intimidad. De esta forma, se regula la capacidad de control del empleador, punto importante a la hora de analizar las consecuencias del teletrabajo en la salud del teletrabajador.
- Un punto clave referido a los medios de producción también es tratado en esta ley. En su art. 09 establece que el equipamiento -hardware y software-, las herramientas de trabajo y el soporte necesario para el correcto desempeño de tareas deben ser



proporcionados por el empleador; además de asumir los costos de instalación mantenimiento y reparación de los mismos. Acorde a esto, en su art. 10° dispone que el teletrabajador debe recibir una compensación por mayores gastos en conectividad y/o consumo de servicios. Ambas compensaciones deben establecerse por convenio colectivo de trabajo. Tanto las compensaciones derivadas de lo informado en el art. 10, como aquellas que se originen del uso de material propio para el cumplimiento de las funciones, surgirán de las negociaciones colectivas.

- Con respecto a la representación sindical, en su art. 13°, dispone que la misma será ejercida por la asociación sindical de la actividad donde se prestan servicios, en los términos de la ley 23.551. El empleador determina a qué centro de trabajo, unidad productiva o área específica serán anexados quienes realizan esta modalidad, con el fin del ejercicio de los derechos sindicales, tales como elegir o ser elegidos para integrar los órganos de la asociación sindical.
- En lo relativo a las normas de higiene y seguridad en el trabajo, el art. 14° resuelve que el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social dictará las normas con el objetivo de brindar una protección adecuada a quienes teletrabajan. El control del cumplimiento de esta normativa deberá contar con participación sindical. Además, el MTEySS determinará la inclusión de las enfermedades causadas por esta modalidad dentro del listado previsto en el artículo 6°, inciso 2, de la ley 24.557. Los accidentes acaecidos en el lugar, jornada y en ocasión del teletrabajo, se presumen accidentes en los términos del artículo 6°, inciso 1, de la ley 24.557.
- Por último, es relevante señalar que en el art. 17° regula las prestaciones transnacionales de teletrabajo, estableciendo que se aplicará al contrato de trabajo la ley del lugar de ejecución de las tareas o la ley del domicilio del empleador; según sea más favorable para el trabajador. En este punto, la participación sindical es central, ya que establece topes máximos en la cantidad de personas que pueden estar bajo esta situación en convenios colectivos, y el MTEySS será quien los autorice.

En vigencia desde el 01 de abril del 2021, el Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo, tiene como objeto establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de esta modalidad en aquellas actividades que, por su naturaleza y particulares características, lo permitan.

El teletrabajo está en su etapa de madurez en Argentina, y a medida que pase el tiempo y con la experiencia que se vaya adquiriendo con la práctica, se lograrán identificar los



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

derechos y obligaciones tanto de empleadores como de empleados bajo esta modalidad laboral. Y así, se irá ganando terreno a través de convenios colectivos, encaminándonos hacia un trabajo remoto eficiente.



II. QUIÉNES LO UTILIZAN, POR QUÉ Y CÓMO UTILIZAR EL TRABAJO REMOTO

El teletrabajo, esta nueva forma de trabajar que viene en crecimiento a pasos agigantados después del aislamiento a causa del Covid-19, es motivo de incertidumbre y temor para muchas organizaciones y empleados. En este capítulo, aún no definiremos cómo implementarlo, sino que trataremos de identificar quiénes son los que lo vienen practicando en la actualidad. Una vez que comprendamos quiénes teletrabajan, podremos identificar sus ventajas y desventajas, es decir, por qué lo utilizan.

Saber por qué les resulta útil a las organizaciones trabajar de forma remota, nos dará el cimiento para identificar, analizar y comprender sus partes, y así poder definir en el próximo capítulo las variables a considerar en caso de implementarlo.

1. TRABAJO REMOTO: UN DESAFÍO PARA LAS ORGANIZACIONES

La adopción del teletrabajo, al no contar con la presencia física de los trabajadores conlleva un cambio cultural y estructural en la forma en la que se trabaja y en las relaciones de trabajo. Este cambio está ocasionado principalmente por:

- Los efectos de cambiar el diálogo “cara a cara” por otros canales de comunicación: tanto en la modalidad 100% remota como en la mixta (presencial y remota), la comunicación entre pares o jefe-subordinado cambiará. Ya no será a través de reuniones planificadas en la oficina del jefe o en la sala de reuniones, sino que se acordará el día y el horario en que se hará una videollamada entre los interesados. Ante cualquier imprevisto, el jefe o el subordinado ya no podrán ir a consultar a la oficina del otro, sino que se mandarán un correo electrónico, un whatsapp o si es muy necesario se llamarán por teléfono. Es muy importante que los medios y la frecuencia de comunicación esté establecida, para que el teletrabajador no se sienta “sobrecorrido” o crea que no se está confiando en su autogestión, ya que esto lo desmotivaría.
- Facilidad y operatividad de usar otras aplicaciones y herramientas: no trabajar de forma presencial, implica que el trabajo se hará en un lugar diferente, por ejemplo. en el hogar. Esto provoca que necesitemos diferentes aplicaciones y programas para



poder lograr los objetivos. No es fácil que los empleados, especialmente aquellos que tienen una visión más “tradicional”, vean las ventajas y los beneficios de trabajar de forma remota; negándose al uso de TICs. Por ello, es muy importante que además de que comprendan el por qué del cambio en la modalidad de trabajo, que se les enseñe previamente a utilizar estas aplicaciones y programas. Deben sentirse capacitados y confiar en sí mismos para poder ejercer correctamente la autonomía que les brinda el teletrabajo.

- **Gestión y administración del tiempo:** como veremos en el próximo capítulo, la mejor forma de trabajar es hacerla determinando objetivos y resultados. Establecer los objetivos hará que el teletrabajador tenga que armar una lista con todas las tareas que deberá cumplir durante su jornada laboral para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo. Y esto sin dudas no es fácil, es fundamental que tenga la capacidad de gestionar y aprovechar de la forma más eficiente su tiempo; de esta forma dispondrá de más tiempo libre y podrá usarlo para mejorar su calidad de vida.
- **Manejo remoto de los equipos de trabajo y los compañeros:** Como también veremos en el próximo capítulo, liderar un equipo remoto es una capacidad que pocos manejan adecuadamente. Un buen líder debe conocer a su equipo, escucharlo activamente y saber comunicarse con él, esto le permitirá poder enfocarse en lo que su equipo necesita (tareas/relaciones personales) y así, aumentar la productividad de su equipo.

Luego de leer diferentes trabajos de investigación, y teniendo en cuenta que el objetivo final de este trabajo es conocer la viabilidad de aplicar el teletrabajo dentro de Osep, es fundamental conocer quiénes son y cuáles son las características de los grupos que actualmente lo están aplicando. Conocerlos, nos permitirá identificar cuáles son las ventajas y desventajas del teletrabajo, lo que explica por qué eligen o evitan trabajar de forma remota.

2. DEMOGRAFÍA

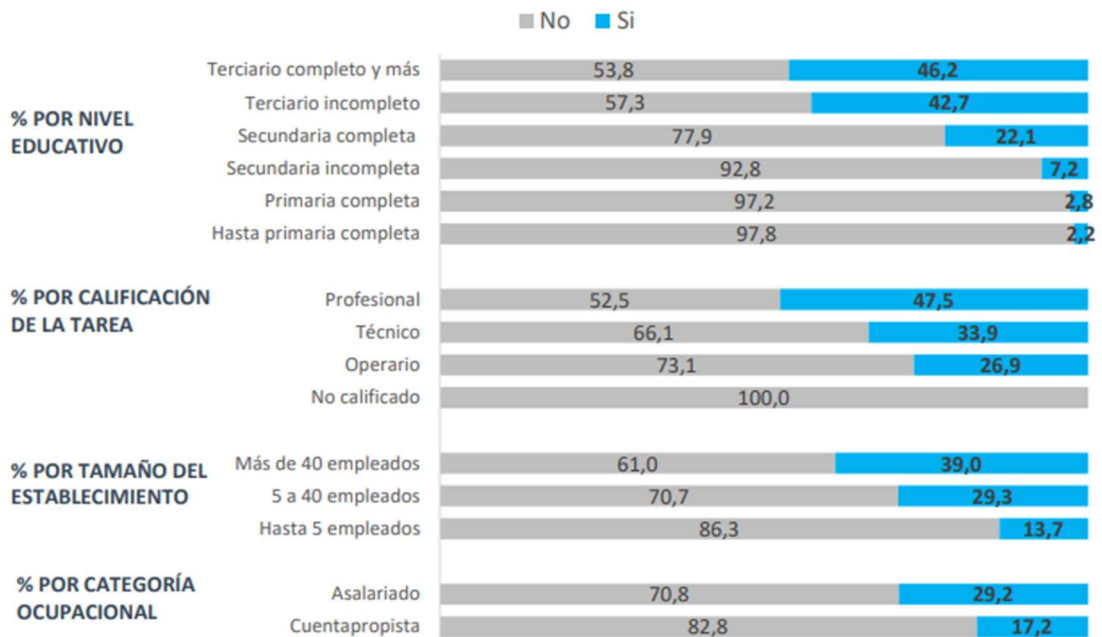
A través del CEP-XXI (Centro de Estudios para la Producción), dependiente del Ministerio de Desarrollo Productivo, se encuestó a la población y los resultados arrojaron que a mayor nivel educativo y mayor calificación de la ocupación, el uso de herramientas de trabajo informatizadas es más alto. Esto es lógico, ya que mientras más calificación requiera un puesto de trabajo, más analítica será la función.

Asimismo, las ocupaciones que requieren estas técnicas son más frecuentes en empresas grandes y en trabajadores asalariados



Figura nº 07

TRABAJADORES SEGÚN OCUPACIONES CON OPERACIÓN DE EQUIPOS Y SISTEMAS INFORMATIZADOS,
% POR NIVEL EDUCATIVO, CALIFICACIÓN, TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO, CATEGORÍA Y JERARQUÍA

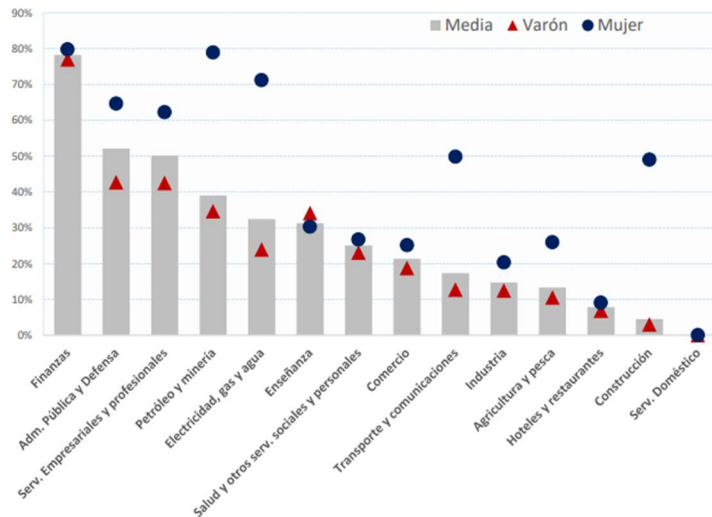


Fuente: CEP XXI. Teletrabajo y uso de herramientas informatizadas

La misma fuente arrojó que los sectores de actividad con mayor uso de equipos informatizados son los correspondientes a las finanzas, administración pública y servicios empresariales profesionales. Lo contrario ocurre en el servicio doméstico, la construcción, hoteles y restaurantes, agro e industrias.

Figura nº 08

PORCENTAJE DE TRABAJADORES QUE OPERAN EQUIPOS Y SISTEMAS INFORMATIZADOS,
SEGÚN SECTOR DE ACTIVIDAD Y GÉNERO



Fuente: CEP XXI. Teletrabajo y uso de herramientas informatizadas

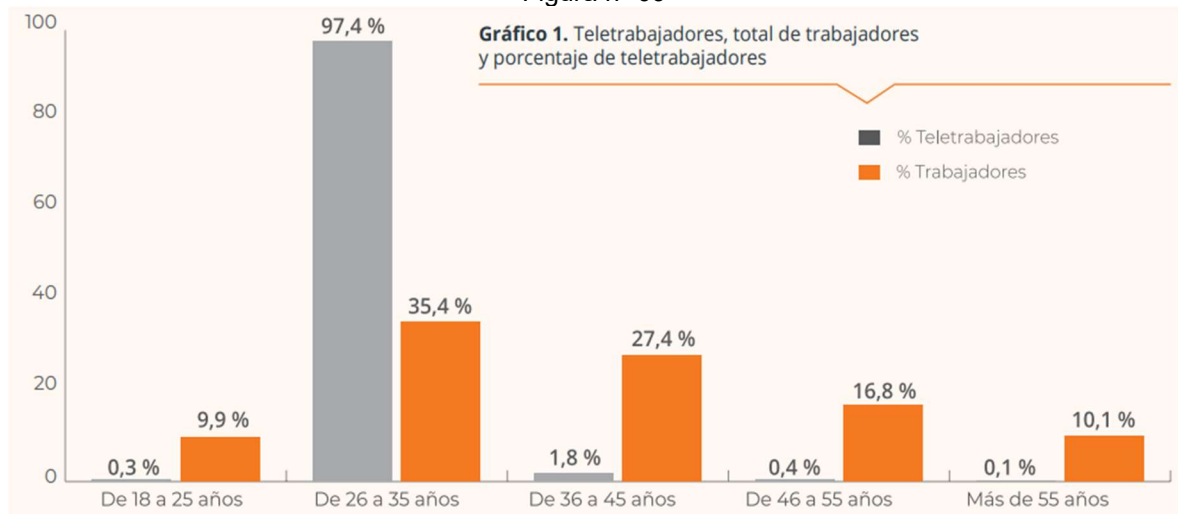
En prácticamente todos los sectores, las mujeres tienden a trabajar más con equipos informáticos que los varones, ello se explica por el hecho de que las mujeres realizan más tareas administrativas y los hombres operan más maquinaria y equipos electromecánicos.

Resulta claro que el teletrabajo está fuertemente concentrado en sectores formales y de altos ingresos relativos, particularmente en puestos calificados y flexibles.

Del análisis de la distribución de edad de los teletrabajadores realizado por el CEP XXI, surgió que el 97,4% de los mismos tienen entre 26 y 35 años. El rango etario corresponde a la Generación Millennials, la cual pone sobre la balanza más de una variable al momento de exigir una retribución a cambio de su servicio. Consideran que su tiempo vale más que un monto mensual de dinero; y la ventaja de poder manejar con flexibilidad horaria su jornada laboral hace que tengan más tiempo disponible para realizar actividades que sean de su interés. Este plus que les da la flexibilidad es parte de lo que se denomina como salario emocional.



Figura nº 09



Fuente: CEP XXI. Teletrabajo y uso de herramientas informatizadas

El término “generación” se refiere a un grupo identificable de personas que comparten años de nacimiento, así como también eventos significativos en etapas de desarrollo. En otras palabras comparten experiencias sociales e históricas y los efectos que los eventos tienen en su subjetividad son relativamente estables a lo largo de su vida

En la actualidad, se observa el fenómeno que en la mayoría de las organizaciones conviven hasta cuatro generaciones separadas por casi cincuenta años: los Baby Boomers (nacidos entre 1940/1960), la Generación X (1960/1980), la Generación Y o Millennials (1980/2000) y la Generación Z o Centennial (2000 en adelante). No es casualidad que en el gráfico anterior se refleja que de la población total de teletrabajadores, el 97.4% está dentro de los Millennials.

A. LOS MILLENNIALS Y LA TECNOLOGÍA

Los nacidos de 1980 en adelante presentan como factor diferencial respecto a otros grupos generacionales su vivencia desde la infancia en lo que refiere a las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas.

Esta generación siente que a través de las TIC'S pueden satisfacer sus necesidades. Hoy a través de un smartphone se pueden realizar actividades relacionadas con la salud, tales como consultas médicas a través de videollamadas; o relacionadas con el deporte a través de apps de entrenamiento físico. Llamar a una pizzería es cosa del pasado, ya que existen diferentes plataformas donde podés encontrar variedades de restaurantes. Si tenés que trasladarte a algún lugar, enviar algún paquete o te olvidaste algo también tenés aplicaciones que te lo solucionan.



Hay infinidad de ejemplos, pero uno de los más relevantes es el que se produjo a raíz del ASPO, a causa de éste se masificaron las clases virtuales. Si bien hace años que existen variados cursos online y universidades a distancia, el aislamiento obligó a que todos los niveles de educación adapten su actividad para poder continuarla de forma remota.

En colegios, universidades y terciarios fue difícil adaptarse a la virtualidad tanto para profesores como para los alumnos, aunque principalmente para los primeros, ya que no estaban tan familiarizados con herramientas virtuales tales como Zoom o Google Met. Sin embargo, con la práctica y la ayuda de alumnos e hijos fueron adquiriendo los conocimientos sobre las diferentes Tics necesarias para exponer sus presentaciones, y así fueron simpatizando y aprovechándolas para potenciar sus clases a distancia. La flexibilidad del cursado no presencial le ha permitido a los alumnos y profesores aprovechar mejor los tiempos de clases y consultas, por lo que existen peticiones de alumnos para que la educación a distancia sea una opción instalada.

Los Millennials son una generación consumista y abierta al cambio, tanto en la dimensión tecnológica como social, tienen un alto nivel de atención pues ejecutan varias tareas a la vez, distinto a las generaciones anteriores. Por ejemplo, es común que mientras escuchan la clase del profesor estén trabajando, y a su vez respondiendo historias de instagram a sus amigos.

Chirinos (2009) describe esta generación como un grupo de jóvenes caracterizados por el continuo cambio de empleo, el poco o nulo sentido de pertenencia con la organización, y la constante búsqueda del desarrollo y logros profesionales. El ámbito de trabajo debe proporcionarles, en su perspectiva, una trayectoria profesional, supervisiones controladas y comentarios frecuentes de elogio y reconocimiento. Una de las características más utilizadas a la hora de referirse a los Millennials es la poca capacidad que poseen para manejar la crítica y el fracaso.

Gonzalez (2011) destaca la importancia que los miembros de esta generación le atribuyen al balance vida-trabajo: para ellos es crucial su calidad de vida, en especial los relacionados con la flexibilidad horaria. Se distinguen del resto por buscar vivir el presente de buena manera. Es por ello que necesitan el tiempo para realizar todas aquellas actividades que les produzcan placer y, a diferencia de sus padres, no organizan su vida alrededor del trabajo. Este termina siendo otro ejemplo de por qué se los culpa de no comprometerse laboralmente.



Por otra parte, Allard y Simon (2007) exponen las expectativas que comparte esta generación: responsabilidad individual y libertad para tomar decisiones laborales, búsqueda de un entorno de trabajo agradable y colaborativo que promueva las relaciones sociales, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, feedback continuo y revisiones de su rendimiento, comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles, entre otros. Cuando estas expectativas no se cumplen, estos jóvenes profesionales se sienten insatisfechos con su trabajo, razón por la cual deciden estar en constante búsqueda de un nuevo trabajo, el cual satisfaga todas sus expectativas y necesidades.

Chirinos (2009) refuerza los diferentes roles que el trabajo cumple en cada generación. Los Baby Boomers consideran al trabajo como ancla de vida, los miembros de la Generación X disfrutaban de trabajar, pero comienzan a prestarle atención al balance vida-trabajo, mientras que los Millennials confían en la tecnología para plantear alternativas de trabajo. Prefieren ser evaluados por objetivos y resultados laborales y no por dónde, cuándo y cómo fue realizado el trabajo.

Sin dudas hoy está claro que para los Millennials la flexibilidad que le brinda el trabajo remoto es parte de lo que buscan como retribución por sus servicios, por lo que se convierte en una variable relevante.

3. POR QUÉ ELEGIR O NO EL TRABAJO REMOTO

El ASPO en Argentina, hizo que muchas empresas tengan que recurrir a esta modalidad para sobrevivir, la gran mayoría no la había experimentado jamás.

Sin embargo, el escenario no fue el indicado. Por ejemplo, uno de los factores que no favorecieron esta modalidad, fue que toda la familia se encontraba dentro del lugar donde se realizaba la labor, haciendo que sea más difícil concentrarse. Dos años después, y sin aislamiento, muchos de los trabajadores que se encontraron cara a cara con esta nueva forma de trabajar la prefieren.

Algunas organizaciones notaron que “permitirle” a los trabajadores trabajar desde su hogar, los hacía sentir más a gusto con su institución empleadora, y que además no disminuían la producción, y a veces hasta la aumentaban. Por ello, hoy hay muchas pequeñas y grandes empresas que empezaron a aplicar un día a la semana de home office.

Son múltiples los beneficios que implica aplicar esta nueva forma de trabajar, tanto como para los trabajadores como para las organizaciones.



A. VENTAJAS DEL TRABAJO REMOTO

- El home office puede dar mayor flexibilidad a aquellas personas que tienen compromisos familiares y personales (por ejemplo, cuidado de hijos o adultos mayores) que les impiden trabajar fuera del hogar en horario completo o definido.
- Permite mayor accesibilidad, ayudando a derribar barreras estructurales que enfrentan los grupos vulnerables, tales como personas con discapacidad, para acceder a un empleo.
- La flexibilidad de la jornada laboral colabora para conciliar la vida familiar, social y laboral.
- Al disminuir los desplazamientos al lugar de trabajo en vehículos particulares, disminuye la congestión de tráfico y la contaminación debido a la menor emisión de gases contaminantes.
- A su vez, al disminuir los desplazamientos, los empleados ahorran tiempo y dinero.
- Los trabajadores son formados sobre nuevas tecnologías y herramientas interactivas/comunicativas. Toda información que sume al crecimiento personal y profesional es generador de motivación.
- Flexibilidad para elegir el horario y la forma en la que se trabaja.
- Aumenta la motivación y satisfacción del empleado y con ello el rendimiento y la productividad, por lo se convierte en una relación ganar-ganar con la organización empleadora.
- Mejora la salud del empleado ya que reduce el estrés y la ansiedad.
- Derriba barreras geográficas gracias a las telecomunicaciones (videoconferencias, correo electrónico, bases de datos interrelacionadas, whatsapp, etc.) la globalización permite que los empleados tengan información en tiempo real y cuando lo deseen.
- Disminución del índice de ausentismo por parte de los empleados: al menguar el traslado de los trabajadores, es menos probable que estos contraigan enfermedades, sufran accidentes o se ausenten por causas de fuerza mayor como por ejemplo paros de transporte, manifestaciones en las calles, etc.
- Los teletrabajadores aprenden a optimizar el tiempo de trabajo.



- Las ventajas del trabajo remoto hacen que sea atractivo practicarlo, lo que por efecto colateral retiene talentos.
- Facilita la continuidad laboral del trabajador luego de sus licencias por maternidad y/o parental, evitando la pérdida del ingreso de su salario al solicitar licencias extras.
- Ya sea que se practique de forma parcial o total, disminuye la presencia de los trabajadores en las instalaciones de la empresa, posibilitando la disminución en la locación.

A pesar de destacar las ventajas, es importante tener en cuenta que existen aspectos a perfeccionar en relación con el teletrabajo, por ejemplo: mejorar la infraestructura en comunicación y servicios en aquellas regiones donde la conexión a internet es débil o nula, desarrollar una cultura organizacional de trabajo por objetivos con equipos de trabajo remotos e interculturales y tener conciencia plena de la responsabilidad que implica su aplicación.

B. DESVENTAJAS DEL TRABAJO REMOTO

- El empleado puede llegar a sentir aislamiento o desvinculación de la empresa, y esto le provocará inseguridad y estrés; pudiendo afectar su productividad.
- Agotamiento y/o fatiga. Esto se debe a que por su falta de autogestión ha incrementado sus horas de dedicación, lo que conlleva a dificultar la disociación del tiempo laboral del personal o familiar.
- Los empleados se vuelven cada vez más autogestionados, por lo que disminuye el trabajo en equipo, lo cual hace que no se tenga la posibilidad de socializar.
- Alta inversión necesaria en tecnología, seguridad de la información y en capacitación para los empleados. Se deberá invertir una suma de dinero importante en caso de no tener la base de los recursos necesarios para teletrabajar.
- Dificil control sobre los empleados, a falta de no tenerlos a la vista y contar con una comunicación limitada.
- Las mujeres son las que han tenido mayor dificultad para realizar trabajo remoto. Esto puede deberse a una cultura machista donde, aunque la mujer trabaje es responsabilidad de ella el cuidado de los hijos y las tareas del hogar.
- Riesgo de pérdida de estatus o ascensos, una persona que se encuentra trabajando de forma remota, tiene menos posibilidades de ser desarrollada profesionalmente. Realizar planes de carrera para personas que no interactúan socialmente con sus



compañeros de trabajo, superiores, subordinados o clientes presenta una dificultad para gerentes y responsables de área.

Luego de revisar bibliografía y legislación actual sobre el tema de estudio, se identificaron dos grandes desventajas en aplicar actualmente el teletrabajo en Argentina:

- La Resolución 1552/12 establece que será obligación entre otras del empleador, informar a la A.R.T. *el lugar y frecuencia del teletrabajo* (cantidad de días a la semana). Lo cual, lo limita, y prejuzga que el trabajo se realizará home-office, y no en un café, en la casa de un familiar, o en otra provincia o país.
- La Ley 27.555 dispone que será el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social quien determinará la inclusión de las enfermedades causadas por esta modalidad laboral dentro del listado previsto en el artículo 6º, inciso 2, de la Ley 24.557 de Riesgos del Trabajo. Sin embargo, las mismas aún no han sido incorporadas.

Al igual que aquellos puntos que la ley no define, sino que los delega a los acuerdos entre la organización y los gremios sindicales, serán resueltos e irán siendo legislados a medida que el teletrabajo gane experiencia, y se pueda identificar qué es lo que se necesita puntualmente en Argentina para llevar a cabo el trabajo remoto de la manera más eficiente.



III. VARIABLES QUE AFECTAN EL TRABAJO REMOTO

Es clave entender cuáles son los aspectos que hoy son sensibles para los teletrabajadores. Algunos de ellos, tales como el bienestar personal, el ambiente organizacional, la desconexión y desintoxicación de la jornada laboral; son fundamentales para que un trabajador permanezca en una organización.

Al poner sobre la mesa qué es lo importante para el trabajador y para la organización, se puede realizar un puente para fortalecer la cultura y aportar al cumplimiento de los objetivos comunes.

1. RECURSOS NECESARIOS PARA TELETRABAJAR

La Ley N° 27.555 de su artículo n° 9 expone con respecto a los recursos:

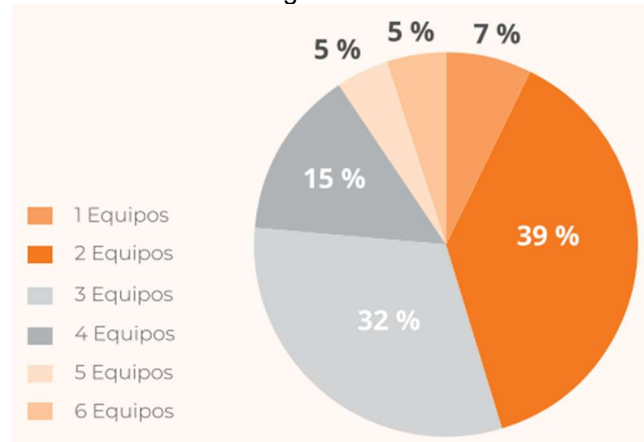
“Elementos de trabajo. El empleador debe proporcionar el equipamiento -hardware y software-, las herramientas de trabajo y el soporte necesario para el desempeño de las tareas, y asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación de las mismas, o la compensación por la utilización de herramientas propias de la persona que trabaja. La compensación operará conforme las pautas que se establezcan en la negociación colectiva.”

Esta normativa hace referencia a todos los recursos físicos (hardware) que se necesitan para trabajar de forma remota, tales como smartphone, PC, webcam, internet, etc. Y a todas aquellas aplicaciones o programas (software) que permitan la conectividad y comunicación a través de los recursos físicos, por ejemplo, VPN, Whatsapp, Google Meet y correo electrónico, entre muchos otros.

Uno de los objetivos del estudio realizado en el Primer Libro Blanco de Teletrabajo, fue conocer qué herramientas son utilizadas para el intercambio de información entre los teletrabajadores y la empresa. Los datos arrojaron que el 72,1% de los trabajadores utilizan entre 2 y 3 equipos diferentes para llevar a cabo sus tareas de forma remota.



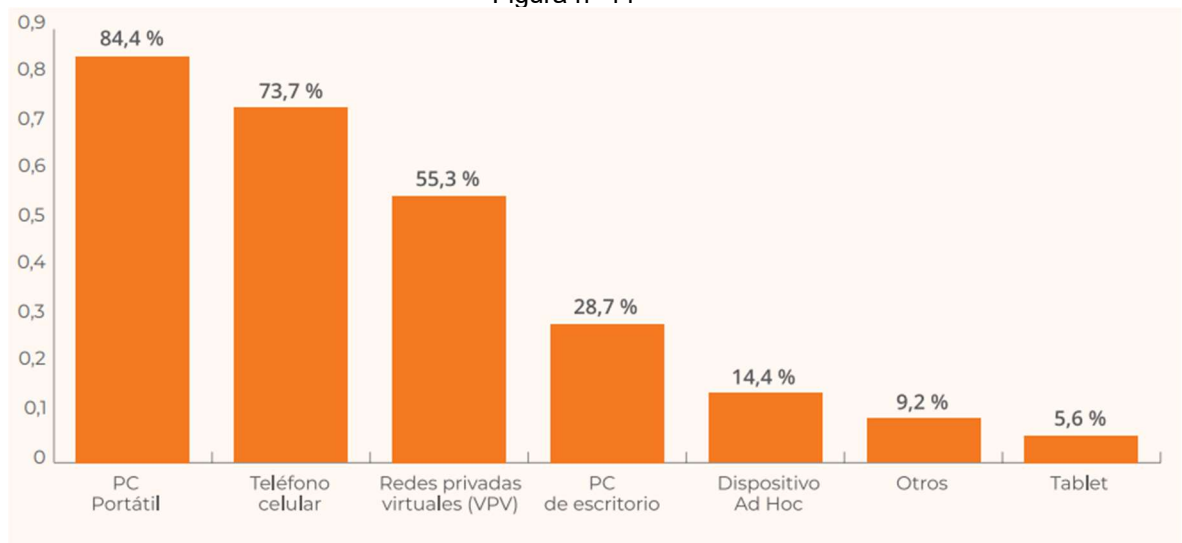
Figura nº 10



Fuente: Teletrabajo decente en Argentina

En cuanto al tipo de equipamiento, el más frecuente es la PC portátil, el 84,4% manifestó que sus colaboradores la utilizan, en orden de relevancia le sigue el teléfono celular con un 73,7% y el acceso a redes privadas virtuales (VPN - Virtual Private Network) con un 55,3%.

Figura nº 11

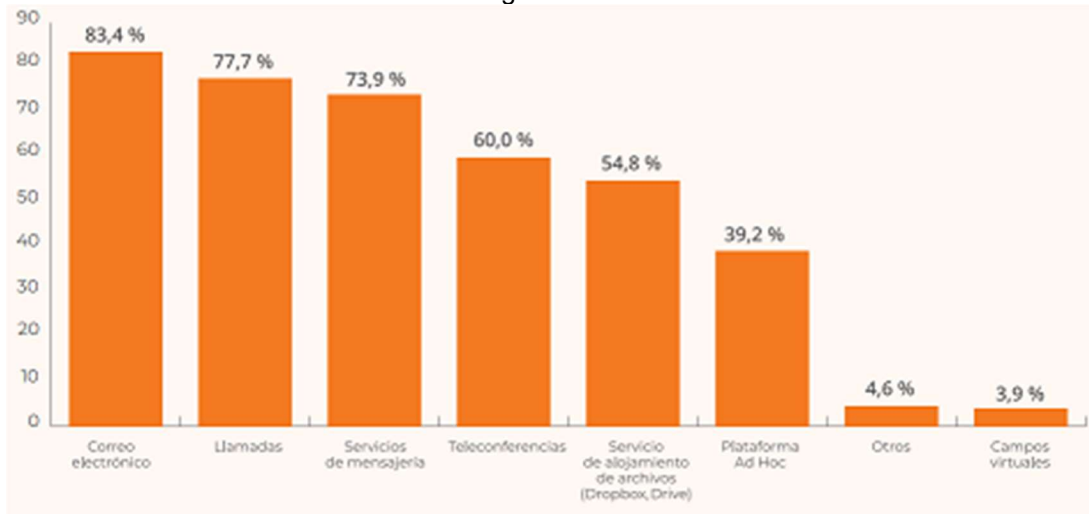


Fuente: Teletrabajo decente en Argentina

Con respecto a las plataformas o aplicaciones utilizadas en la virtualidad, las más utilizadas son: con el 83,3% el correo electrónico, luego con el 77,7% las llamadas telefónicas, con el 73,9% la mensajería instantánea (Whatsapp, Telegram, etc.), y luego teleconferencias (Zoom, Google Meet) con el 60%. En un mismo equipo se puede acceder a muchas plataformas que permiten el funcionamiento de la modalidad de teletrabajo.



Figura nº 11



Fuente: Libro Blanco de teletrabajo

Proveer a los teletrabajadores con los recursos necesarios para poder trabajar de la forma más eficiente posible no es un tema menor. Además de contar con las herramientas que le permitan realizar sus tareas o comunicarse, el trabajador debe poder contar con una buena conexión a internet, un escritorio para mantener la información organizada, una silla ergonómica para evitar futuros problemas de salud, matafuegos en caso de incendio y botiquín, entre otros. Estos elementos necesarios para crear un ambiente seguro y eficiente, no están detallados en la Ley 27.555, sino vagamente listados en la Resolución 1552/2012. Por ello, dependerá de la organización y los gremios lo que se acuerde entregar al trabajador para llevar a cabo su jornada laboral de forma remota.

2. TIPO DE ADMINISTRACIÓN: APO

García (2011) para definir a la Administración por Objetivos y Resultados (APOR) cita a George Odiorne (1965):

“Es un proceso administrativo en el que el supervisor y el subordinado trabajando con una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la organización, establecidas por la alta administración, identifican las áreas principales de responsabilidad de los individuos, en función de los resultados que se esperan de él, y utiliza esas medidas como guía para mejorar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros”.

García (2011) también sostiene que:



“Esta definición en términos generales cubre en forma muy concisa las características esenciales de este sistema de administración. Sin embargo, existe una palabra clave que no se contempla en la definición de Odiorne, y es el concepto de “mejoramiento”. Lo que se desarrolla a través del proceso de la APOR es precisamente el mejoramiento de la efectividad de la organización y de los individuos.”

Es de suma importancia que las personas que teletrabajan posean la capacidad de administrar correctamente su tiempo para tener éxito. El teletrabajo sugiere llevar a cabo una Administración por objetivos ó también denominada Administración por Resultados, modelo administrativo desarrollado por Peter F. Drucker en la década de los 50', altamente difundido y utilizado. Cada miembro de la empresa contribuye con algo diferente, pero todos deben aportar algo para alcanzar un objetivo conjunto. Su esfuerzo debe estar orientado en la misma dirección y sus aportes han de encajar adecuadamente para materializar un todo sin fisuras, ni duplicaciones innecesarias de los esfuerzos.

Según Peter Drucker (1954), las principales características son:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y el superior.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- Interrelación de los objetivos de los departamentos o áreas.
- Elaboración de planes tácticos y operacionales, con énfasis en la medición y el control.
- Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes.
- Participación activa en la dirección.
- Comunicación multidireccional e interrelacionada.

La APOR no es una técnica o herramienta que se utilice en la gestión, sino que es un *sistema de administración* que permite integrar todos aquellos programas que se han venido utilizando con éxito en las organizaciones.

La autonomía que le brinda el teletrabajo a los trabajadores hace que establecer metas y objetivos, sea fundamental. Se crea un clima en el que los empleados, teniendo en cuenta la prioridad de los objetivos, pueden ejercitar la autocorrección y el autocontrol, manteniendo una auditoría continua de los resultados y ajustando sus esfuerzos.



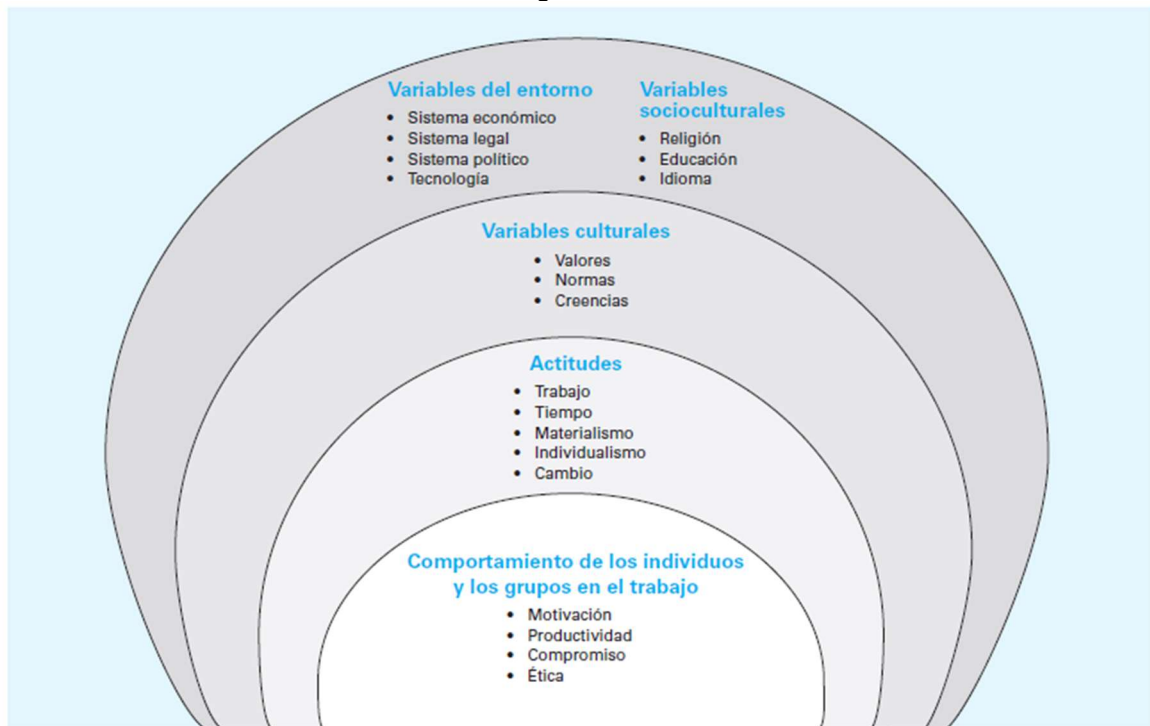
3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.

Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que va generando gradualmente transformaciones.

Las variables del entorno y las socioculturales afectan a las variables culturales, éstas a su vez determinan la actitud de las personas hacia el trabajo, lo cual definirá su motivación, productividad, compromiso y ética dentro de una organización.

Figura nº 12



Fuente: Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones.

Cada organización tiene características que la diferencian, tales como su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad. Además, cada una tiene rasgos distintivos que no son tangibles, ni mensurables. Haciendo que cada organización tenga su propia cultura organizacional.



La Cultura Organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto reflejan el modo particular de funcionar de una organización. Muchos de los fenómenos que acontecen en una organización derivan de su cultura, que es como su código genético.

Presenta seis características principales:

- Regularidad de los comportamientos observados: las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- Normas: pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- Valores dominantes: son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, tales como la calidad de los productos, bajo ausentismo o elevada eficiencia.
- Filosofía: las políticas reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes, tanto internos como externos.
- Reglas: guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- Clima organizacional: las sensaciones que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático. Entre estos extremos hay toda una variedad de estilos intermedios.

Chiavenato (2009) sostiene que existen 4 tipos de culturas organizacionales:

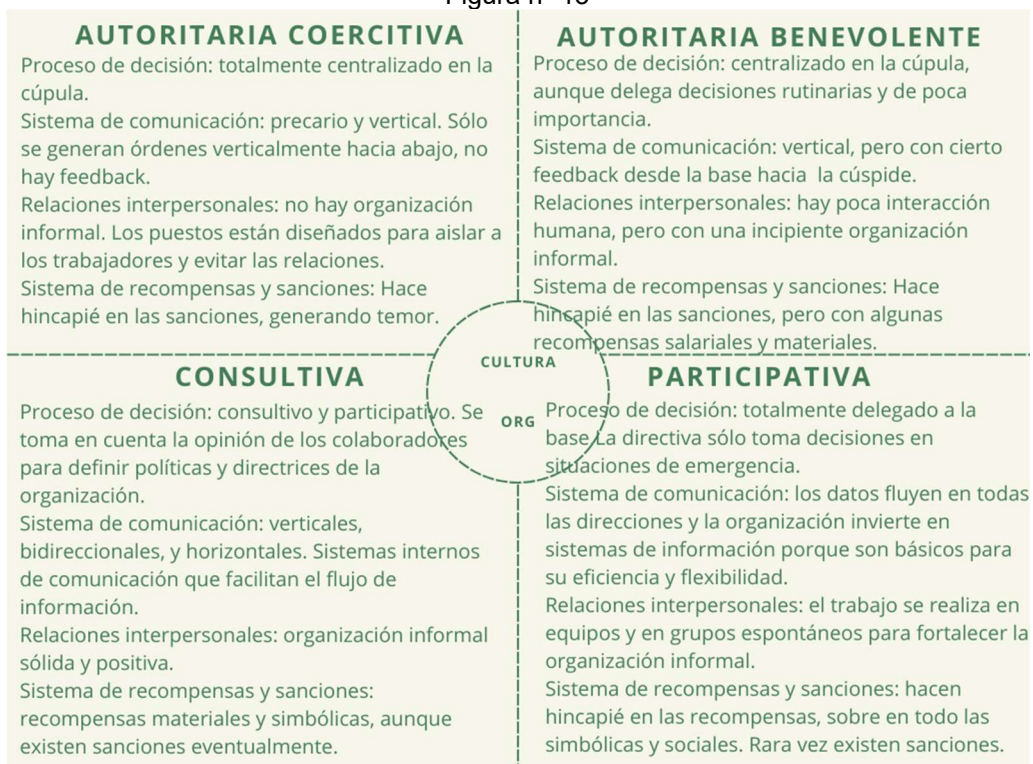
- Autoritaria coercitiva: es un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con



procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva.

- **Autoritaria benevolente:** sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema anterior. Es más condescendiente y menos rígida. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada.
- **Consultiva:** Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales avanzadas.
- **Participativa:** es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad, despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado. El sistema participativo aplica principios de las relaciones de apoyo. La administración fija metas de alto desempeño para sí misma y para todos los colaboradores, y ofrece los medios adecuados para alcanzarlas. Al lograr las metas de eficiencia y productividad también se satisfacen los objetivos individuales de los asociados.

Figura nº 13



Fuente: elaboración propia, basado en Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las



A. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Tiene un papel de definición de fronteras dentro de la organización, distingue una organización de las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.
- Ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de “lo que deben hacer y decir los empleados”. Define las reglas del juego.
- Sirve como un medio de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

B. CULTURAS CONSERVADORAS Y CULTURAS ADAPTABLES

Algunas organizaciones se caracterizan porque adoptan y mantienen ideas, valores, costumbres, y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno. Se caracterizan por su rigidez y tradicionalismo. En cambio, otras son sumamente flexibles y tienen una cultura adaptable que revisan constantemente.

En este último caso, el peligro radica en que el cambio frecuente de ideas, valores y costumbres puede hacerlas perder las características que las definen. Se trata de organizaciones que tienen culturas adaptables, que se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad.

Si bien el cambio es necesario para el éxito de una organización a largo plazo, también es preciso que exista algún grado de estabilidad, principalmente de aquello que marca su esencia.

El cambio y la adaptación garantizan la actualización y modernización; mientras que la estabilidad preserva la identidad de la organización. Una organización sobrevive y crece en la medida en que pueda combinar la estabilidad con la adaptación y el cambio.



C. DIMENSIONES DE LA CULTURA

Las dimensiones culturales son fundamentales al momento del análisis cultural de una organización, en ellas se pueden observar los diferentes elementos que la componen, le dan personalidad y determinan o condicionan el comportamiento de sus colaboradores.

- **Dimensión interior:** contempla los principios filosóficos y éticos de una organización. Son pilares básicos con los que se cuenta para perseguir los objetivos globales establecidos. Por ejemplo, las empresas proveedoras de smartphones tales como Apple, Samsung, Motorola o Huawei tienen como valor fundamental la búsqueda incansable de innovación.
- **Dimensión expresiva:** hace referencia al lenguaje formal e informal, gestos y actitudes que utilizan y con los que se comunican los miembros de la organización. Por ejemplo, cuando escuchamos hablar a agentes policiales, no solo oímos un lenguaje totalmente formal, sino que también codifican situaciones a través de números o colores,
- **Dimensión simbólica:** aborda toda la simbología que se observa repetidamente en la organización. No hay ejemplo más claro que el de Coca-Cola, sus clásicos colores rojo y blanco, y la tipografía cursiva conforman su logotipo. Si bien el eslogan ha ido variando, cuando vemos una publicidad con los colores rojo y blanco, inmediatamente la relacionamos con la marca.
- **Dimensión Productiva:** son las herramientas que permiten a la organización desarrollar su actividad, tales como edificios, mobiliario, maquinaria y tecnología. Un claro ejemplo es el de McDonalds, esta multinacional de hamburguesas tiene alrededor del mundo miles de sucursales que cuentan con las mismas directrices en lo que respecta a la infraestructura edilicia y mobiliaria, es imposible ver un local de esta empresa y no reconocerla.
- **Dimensión Histórica:** abarca aquellos relatos e hitos históricos que de alguna manera marcaron el comienzo de la organización. También todos los hechos significativos que impulsaron el crecimiento y el cambio en la organización. Por ejemplo, a la fábrica de alfajores artesanales Entre Dos, la distingue que su producto es elaborado de forma artesanal; la producción comenzó en la cocina de una pareja de emprendedores, y fue creciendo poco a poco hasta que ganaron el premio al “mejor alfajor de chocolate” en la 20ª Edición del Festival Nacional del Alfajor, lo cual hizo que su popularidad explotara.

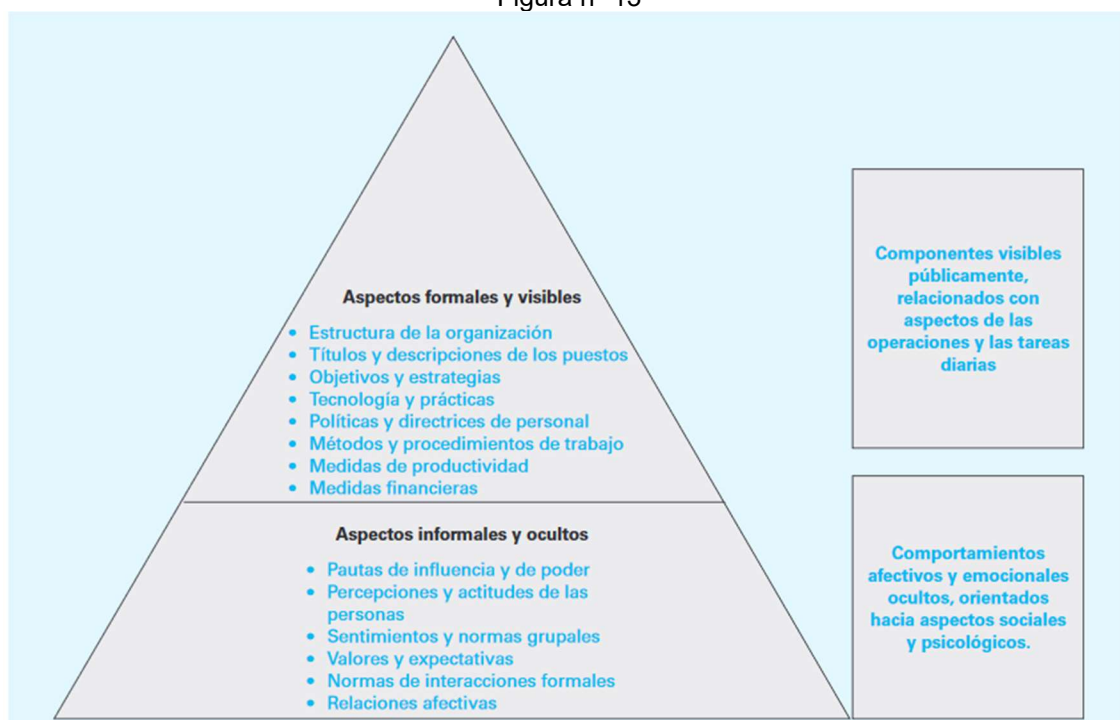


- **Dimensión Comportamental:** Se refiere a las virtudes y a los vicios en los comportamientos habituales de los miembros de la organización. Por ejemplo, la cadena de comida rápida Karen's Dinner recibe comensales de todo el mundo, a quienes les hace gracia ser "maltratados" por sus empleados.

Chiavenato (2009) afirma que la cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y los procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

Esta comparación con un iceberg tiene una explicación: la cultura de una organización presenta varias capas, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles.

Figura nº 13



Fuente: Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones



Para determinar si es viable implementar el trabajo remoto en una organización es fundamental conocer y entender su cultura organizacional, dependerá de ella cómo responderán los trabajadores, si les interesará ponerlo en práctica, si se podrán adaptar, y si será sostenible en el tiempo esta modalidad de trabajo.

4. PERFIL DEL EL EMPLEADO

La adopción del teletrabajo conlleva un cambio cultural y estructural entre las relaciones de trabajo (pares/superiores/empleadores). Al no contar con la presencia física del trabajador se generan varios retos, entre ellos: el uso de canales de comunicación diferentes, la operatividad de trabajar con herramientas nuevas, y el manejo remoto de los equipos de trabajo.

Se crea un nuevo modelo de capital humano, donde el foco está en maximizar los recursos, mejorar la producción, la retención de talento y conciliar la calidad de vida de los trabajadores con su empleo. Aquí es donde vemos claramente cómo se aplica la estrategia laboral win to win, en la que todas las partes salen beneficiadas.

En estos últimos años, con el auge tecnológico, cada vez más personas tienen acceso a las tecnologías de la información y, en consecuencia, a la aplicación del teletrabajo para llevar a cabo sus tareas.

Con el paso de los años el perfil de los teletrabajadores ha cambiado, antes sólo se les permitía a los trabajadores con más antigüedad en la organización trabajar de forma remota, eran aquellos que se destacaban por su sentido de la responsabilidad y autonomía. Sin embargo, en la actualidad son cada vez más las organizaciones que aprovechan los beneficios de esta nueva forma de trabajar.

El teletrabajo no es propio de una profesión en particular, ni es algo que se estudie; sin embargo, sí requiere de ciertos conocimientos, habilidades y destrezas.

A fin del objetivo final de este trabajo de investigación: determinar la viabilidad de implementar el trabajo remoto en una obra social de Mendoza; y a raíz de la bibliografía revisada, definiremos el perfil indicado para teletrabajar, y aquellas aptitudes que deben tener los teletrabajadores.

A. APTITUDES QUE DEBE TENER UN TELETRABAJADOR

- Autodisciplina y autogestión del tiempo.



- Motivación y autocontrol para evitar distracciones: el empleado no está sujeto al control físico y visual de sus jefes y compañeros, como lo estaba en la oficina tradicional. Por lo que es muy importante que sea capaz de no dispersarse y de concentrarse en sus tareas, para aprovechar su jornada al máximo, y así disponer de más tiempo libre.
- Proactividad: un teletrabajador eficiente toma activamente el control y decide qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos. Ésto, afecta directamente la buena gestión de su tiempo, y evita que deba aplazar objetivos a cumplir.
- Confianza, compromiso y responsabilidad.
- Ser capaz de resolver problemas de manera autónoma: darle la posibilidad a un empleado de trabajar de forma remota, es un voto de confianza por parte de la organización, ya que le brinda a este más autonomía que la que le ofrece el trabajo presencial. El teletrabajador tiene que ser una persona resolutiva; alguien que no tiene la capacidad de tomar decisiones por sí mismo, o que ante un problema tiende como primera opción a pedir ayuda a su jefe, seguramente no tendrá éxito teletrabajando.
- Competencias y formación: previo a dejar el lugar tradicional de trabajo, se debe estar en condiciones de poder utilizar las herramientas, los sistemas o aplicaciones que permiten el funcionamiento del trabajo remoto, para esto es necesario capacitar a los empleados.

B. HABILIDADES BLANDAS

En el mundo del trabajo, actualmente la demanda de los empleadores tiene que ver con las habilidades blandas o “soft skills”. Estos atributos hacen que una persona se destaque entre otras no solo por su conocimiento, sino también por su personalidad y las aptitudes que la caracterizan.

Las soft skills son cualidades relacionadas con la escucha activa, el trabajo en equipo, la creatividad, la resiliencia, la capacidad de aprendizaje, el talento a la hora de solucionar problemas, la facultad de razonar, entre otras virtudes que son importantes para desenvolverse con éxito en el mundo del teletrabajo.

Algunas de las habilidades blandas que se espera encontrar en un postulante a un puesto donde se trabaje de forma remota son:



- Ética: normas, valores y principios que regulen el correcto actuar de la persona a lo largo de su vida y carrera profesional.
- Responsabilidad: responder a las exigencias del puesto, en los tiempos y formas establecidas.
- Empatía: ponerse en el lugar de los demás y ser solidario.
- Sociabilidad: poder relacionarse con cualquier persona de la organización en la que trabaja y con distintos públicos fuera de ella. Capacidad para crear contactos o redes en el tiempo.
- Facilidad de comunicación: tener la habilidad de dar a conocer las ideas, inquietudes, problemas y puntos de vista de una manera que sea entendida por todos.
- Escucha activa: captar lo esencial de cada mensaje recibido, y entregar una retroalimentación.
- Trabajo en equipo: capacidad para entender que uno, forma parte de algo mayor, que es la organización. Y que en medida que los esfuerzos de los distintos actores se fusionan existe una mayor probabilidad de éxito en el logro de los objetivos que se han planteado como grupo.
- Adaptación al cambio: Saber que se vive en un mundo dinámico y en permanente evolución, lo que obliga a ser flexibles para adecuarse a las nuevas circunstancias y a los cambios de escenarios.
- Creatividad: capacidad para buscar nuevas propuestas que sean originales y que rompan, de algún modo, el esquema o modelo establecido con un fuerte acento en la innovación.
- Capacidad para resolver problemas: desarrollar soluciones que ayuden a superar las dificultades que se presenten y en donde todos saquen experiencias y se beneficien en materia de aprendizaje.
- Optimización del tiempo: manejar este recurso, cada vez más escaso de una manera eficiente y con miras a alcanzar los objetivos planteados.
- Actitud positiva: tener una visión que se enfoque en la parte llena del vaso y no en la vacía, para generar movimiento y avanzar en la ruta que se ha definido.



- Espíritu de servicio: entender el servicio juega un papel muy importante, tanto para los clientes externos como para los internos.
- Seguridad personal: confianza que pueda tener una persona en su actuar y en el ejercicio de su profesión.
- Tolerancia a la presión: soportar las situaciones que son estresantes o muy demandantes demuestran un gran control por parte de una persona pues deja en claro su habilidad para sortear situaciones complejas y no perder el foco en lo importante.
- Asertividad: capacidad para dar a conocer una opinión en el momento y en la forma adecuada.
- Respeto a las opiniones: tolerar los puntos de vista diferentes es una habilidad muy bien mirada en un mundo globalizado y en donde cada persona tiene derecho a pensar diferente, y además cuenta con todas las herramientas para expresarlo.
- Razonamiento: conlleva pensar, ordenar ideas y conceptos para llegar a una conclusión.

Las habilidades blandas son parte del universo del teletrabajo, incorporarlas sirve para impulsar el fortalecimiento de la comunicación entre los equipos, el desarrollo de las habilidades interpersonales y mejorar las relaciones colaborativas con el objetivo final de lograr mayor productividad y un crecimiento sostenido.

Mientras mayor cantidad de las anteriormente mencionadas aptitudes o habilidades tenga el trabajador, es más probable que tenga éxito teletrabajando. Sin embargo, es indispensable determinar el perfil del trabajador junto con el diseño del puesto, ya que no todas las personas son capaces de realizar su trabajo de forma remota. Cada empleado reacciona de manera diferente a los cambios y prefiere distintas condiciones de trabajo, por lo que es crucial que las organizaciones pongan atención al avance y a la formación de los teletrabajadores, para poder determinar quiénes realmente pueden trabajar de forma eficiente fuera de las instalaciones de la organización.

5. LIDERAZGO

Podría definirse al liderazgo, como el proceso de influenciar, motivar e inspirar a las personas que nos rodean para descubrir nuevas oportunidades y alcanzar el límite de su potencial. Dentro de una organización, liderar correctamente, es direccionar hacia el



establecimiento y la consecución de metas colectivas e individuales. La fuente de esta influencia puede ser formal o informal.

La fuente formal es aquella que viene otorgada por una posición de jerarquía directiva en una organización, una persona asume el rol de liderazgo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni todos los directivos son capaces de dirigir grupos eficientemente. Por otro lado, el liderazgo informal, consiste en la capacidad de influir de forma independiente a la estructura formal de la organización, son líderes que surgen desde el interior del grupo. La influencia informal es tan o hasta más importante que la influencia formal.

No es posible afirmar que determina que alguien pueda ser considerado un buen líder. Sin embargo, el liderazgo es materia de estudio desde hace muchos años y han sido desarrolladas algunas teorías, según la naturaleza del líder.

A. TEORÍAS BASADAS EN LAS CARACTERÍSTICAS

Diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al centrarse en las cualidades y características personales. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describan a los líderes y los diferencien.

Se remonta a las primeras etapas de la investigación acerca del liderazgo. Los esfuerzos de los investigadores para encontrar la composición del líder, dieron como resultado un camino sin salida, ya que existe un sinnúmero de cualidades, y ni hablar de sus combinaciones, y órdenes de mérito.

B. TEORÍAS BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO

Los fracasos en los primeros estudios sobre las características llevaron a que los investigadores comenzaran a observar los comportamientos que mostraron los líderes específicos. Se preguntaron si había algo único en la forma en que se comportan los líderes eficientes.

Basándonos en estas dos corrientes, se podría decir que hay un punto de incompatibilidad entre ellas, ya que, según las teorías basadas en las características, se elige al líder correcto, se escoge a aquel que tenga las características específicas que hagan al buen líder. Por otro lado, las teorías conductuales, exponen que se puede capacitar al trabajador para que su comportamiento sea el adecuado para ser el líder correcto. Según la corriente, líder se nace o se hace.



La más exhaustiva y comprobada de las teorías conductistas se originó en las investigaciones que comenzaron en la Ohio State University. Definieron dos dimensiones, a las cuales llamaron “estructura de iniciación” y “consideración”.

La *estructura de iniciación* se refiere al grado en que un líder define y estructura su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. El líder que califica alto en la estructura de iniciación puede ser descrito como alguien que asigna miembros del grupo a tareas particulares, espera que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño y hace énfasis en el cumplimiento de los plazos finales. La *consideración* se describe como el grado en que una persona crea relaciones en su trabajo, las cuales son caracterizadas por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de sus empleados y la contemplación de sus sentimientos. Un líder con calificación alta en consideración se describiría como aquel que ayuda a los empleados con sus problemas personales, es amistoso y permite que se le acerquen, y trata a todos los trabajadores como iguales. Cuando se pide a los empleados que señalen los factores que los motivan más en el trabajo, muchos incluyen el aprecio a sus líderes.

Más o menos de forma paralela a los estudios que se realizaron en Universidad de Ohio, se realizaron otros en la Universidad de Michigan donde se llegó a dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que denominaron como “orientado al empleado” y “orientado a la tarea”.

Los líderes orientados al empleado fueron descritos como personas que hacen énfasis en las relaciones interpersonales, tienen interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptan las diferencias individuales de los miembros. En cambio, los líderes orientados a la tarea, suelen poner énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea, o de los deberes del puesto: su preocupación principal es cumplir con las tareas del grupo, y los miembros de éste, eran medios para su fin.

Se podría decir que la consideración tiene mucho en común con el liderazgo orientado al empleado, y la estructura de iniciación con el liderazgo orientado a las tareas.

C. TEORÍAS BASADAS EN LAS CONTINGENCIAS

Un buen líder debe de manejar el cambio constante dentro de las organizaciones, manejar las emociones del equipo de su trabajo, y además de motivar con el fin de lograr los objetivos estratégicos. Para ello, el líder debe de enfocarse tanto en los empleados, como en las actividades de la empresa.

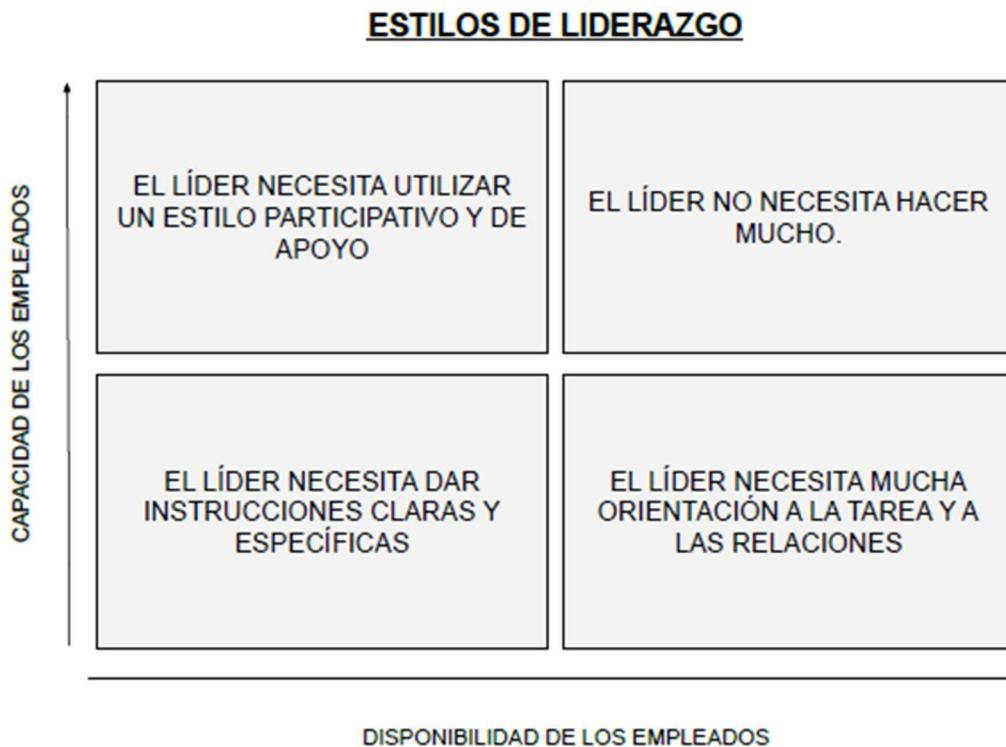


En las anteriores teorías, no se han tenido en cuenta los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso. Lo que funcionó en tiempos muy malos y en muy buenos, no parece traducirse en éxitos a largo plazo. Por lo que surgió, *la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (TLS)*.

Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

El liderazgo exitoso se logra por medio de la selección del estilo de liderazgo correcto, el cual según plantean, depende del nivel de disponibilidad de los seguidores a cumplir órdenes o cumplir con una tarea específica; y a las capacidades o aptitudes que éstos presenten. Son los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder.

Figura n° 14



Fuente: elaboración propia.

El comportamiento más eficaz depende de la aptitud y motivación del seguidor, por lo que los estilos de liderazgo, según la teoría del liderazgo situacional deberán adaptarse a la capacidad y la disponibilidad de los seguidores:

- Si éste es incapaz y no está dispuesto a realizar una tarea, el líder necesita darle instrucciones claras y específicas. Muestra un comportamiento directivo orientado a las tareas, pero también de apoyo.



- Si los seguidores son incapaces, pero están dispuestos el líder necesita desplegar mucha orientación a la tarea para compensar su falta de habilidad, y mucha orientación a la relación para hacer que ellos adquieran la visión del líder.
- Si los seguidores son capaces y no están dispuestos, el líder necesita utilizar un estilo participativo y de apoyo, para aumentar la disponibilidad.
- Si el empleado es tan capaz, como dispuesto, el líder no necesita hacer mucho.

Urriza y Manzanal (2021) sugieren un listado de buenas prácticas que permitan adaptar la TLS a la virtualidad:

- Predisposición a realizar trabajo remoto: flexibilidad y productividad del líder y de su equipo.
- Confianza, como elemento esencial del vínculo líder/seguidores.
- Escucha activa, empatía y congruencia entre lo que se dice, se hace y se exige.
- Capacidad tecnológica y soporte informático para llevar a cabo las tareas de forma remota
- Claridad en el planteo de objetivos, actividades y otras demandas. Planificación de la labor y de prioridades.
- Respeto por la jornada laboral.
- Comunicación clara y precisa de las actividades remotas solicitadas y solicitud de feedback.
- Celeridad de las respuestas del líder a su equipo.
- Empleo y fomento de canales de comunicación adecuados a la situación y el tema.
- Encuentros periódicos virtuales sincrónicos (o bajo modalidad híbrida, presenciales) para mantener el contacto directo e interactivo del equipo de trabajo.
- Sistema bimodal o híbrido (presencial-virtual)
- Centros de trabajo como puntos intermedios entre la sede organizacional y el hogar del trabajador.



- Definición de una agenda con puntos clave a tratar, y la confección de check lists en las reuniones de trabajo.
- Promoción y difusión de la importancia de un cambio cultural hacia el trabajo virtual o bimodal desde la alta gerencia, CEOS y directores de la organización.
- Incorporación de personal freelance como apoyo para el cumplimiento de objetivos en contextos virtuales.
- Difusión a clientes, proveedores y demás actores de las actividades que se realizan en forma virtual/remota.

Existen otras teorías basadas en las contingencias tales como:

La teoría del camino-meta

Sostiene que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores información, apoyo y otros recursos necesarios para el logro de sus metas. El término camino-meta se deriva de la creencia de que un buen líder despeja el camino, es decir, que le quita las piedras para hacer más fácil la jornada laboral de los seguidores.

El líder es directivo porque hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo por hacer y proporciona guías específicas acerca de cómo cumplir las tareas. Es amistoso y se preocupa por las necesidades de sus seguidores, y también es participativo porque consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.

Teoría del intercambio líder-miembro

La teoría del intercambio líder-miembro plantea que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos individuos constituyen el grupo interno: se confía en ellos, tienen una cantidad desproporcionada de la atención del líder y es muy probable que reciban privilegios. Los demás seguidores caen en el grupo externo. Tienen menos tiempo del líder, menos recompensas de las preferidas que controla el líder, y tienen una relación líder-seguidor que se basa en interacciones de autoridad formal.

El líder tiende a escoger a los miembros del grupo interior que tienen características de actitud y personalidad similares a las de él, o puede observar que presentan un nivel mayor



de competencias que los miembros del grupo exterior; éste es quien realiza la elección y son las características del seguidor las que conducen la decisión.

La teoría propone que, en las fases tempranas de la interacción, el líder determina en forma implícita si el seguidor está “dentro” o “fuera” de su grupo. Esa relación se mantiene relativamente estable en el tiempo, sin embargo, para que se mantenga se debe invertir en ella.

D. APTITUDES QUE DEBEN TENER LOS LÍDERES DE LOS TELETRABAJADORES

La TLS hace referencia a que el líder deberá adaptarse a lo que necesiten sus seguidores para ser aceptado y tener éxito. Sin embargo, hay habilidades que siempre serán necesarias, y dependerá de las características del grupo el orden de mérito de estas.

- Capacidad para manejar equipos mixtos, remotos y presenciales: liderar bajo esta nueva modalidad tiene entre sus retos: poder realizar seguimiento del avance sobre los objetivos planteados y mantener una comunicación permanente de ida y vuelta, sin exagerar para evitar que el empleado se sienta sobrecontrolado.
- Aptitud para tomar decisiones teniendo en cuenta el contexto del trabajo.
- Trabajar por objetivos: la administración por objetivos es fundamental para el éxito del trabajo remoto, no existe otro camino, y un buen líder debe comprender y compartir esto.
- Tener en cuenta que las metas se van a cumplir bajo la órbita del teletrabajo, lo cual requiere una dinámica diferente.
- Manejar herramientas tecnológicas, diseñar estrategias y planes de trabajo para facilitar la comunicación e integración de los equipos.
- Analizar puestos de trabajo y perfiles adecuados para el teletrabajo

Como consecuencia del radical cambio sufrido durante el ASPO, en este trabajo de investigación se considera como mejor opción, ante una crisis, escoger ejercer el liderazgo situacional. El dinamismo y la flexibilidad que lo caracteriza, hará que el líder se adapte a las características de las contingentes situaciones de un entorno cambiante.

Salir virtuoso de la crisis económica, financiera y social que atravesaron las organizaciones a raíz del COVID19, tuvo como pilar sin dudas saber liderar los equipos de



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

teletrabajo, los cuales se encontraban en un ambiente lleno de confusión e incertidumbre. Fue fundamental escoger el estilo de liderazgo que necesitaba cada organización para poder salir adelante, y para ello fue clave determinar el nivel de disponibilidad y de capacidad de los trabajadores.

A fin de implementar el teletrabajo en un ambiente “normal” es conveniente evaluar estas variables, realizar un diagnóstico para identificar su estado actual. Y luego, se deberán definir acciones para llevarlas a su estado óptimo, y garantizar o aumentar la probabilidad del éxito del teletrabajo.



IV. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE AFECTAN AL TELETRABAJO DE UNA OBRA SOCIAL DE MENDOZA

Para cambiar del trabajo presencial al trabajo remoto, se deben tener en cuenta las condiciones laborales y la capacidad de la empresa para asumir cambios estratégicos en su estructura organizacional.

En este capítulo se realizará una investigación de campo para diagnosticar la situación actual de las variables de la obra social, y así poder sugerir estrategias que colaboren para un teletrabajo exitoso en la organización.

1. NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD VS. TRABAJO REMOTO

En una organización donde se está considerando implementar el trabajo remoto, sus directivos deberían plantearse las siguientes interrogantes: Dada la naturaleza de nuestra actividad, ¿Es posible trabajar de forma remota? ¿El 100% de nuestros colaboradores pueden realizar su labor desde la comodidad de su hogar o desde el sitio que deseen?

La finalidad de este trabajo es identificar si es posible implementar el trabajo remoto en OSEP, la obra social de empleados públicos de Mendoza.

Osep es la obra social más grande de la provincia de Mendoza, al ser su afiliación obligatoria para los empleados públicos, cuenta con más de 400.000 afiliados y alrededor de 3200 empleados - entre personal médico y administrativo -. Para poder satisfacer el alto nivel de demanda, dispone de tres hospitales, una clínica odontológica, y sedes en todos los departamentos de la provincia.

La obra social está compuesta por dos actividades igual de importantes para lograr el bienestar físico y psíquico de sus afiliados; y éstas son las actividades asistenciales y las administrativas. La primera corresponde a los servicios médicos prestados, y la segunda a todos aquellos actos realizados por personal no médico con el fin de facilitar el éxito de la primera.

Osep se encuentra dentro del sector de la salud, este sector es muy crítico para teletrabajar ya que el contacto entre el médico y el paciente es fundamental. Es por esto que



solo se considerarán las actividades administrativas como campo de estudio para implementar el teletrabajo.

Por lo tanto, sí es posible teletrabajar en Osep, pero en el área asistencial.

2. PRIMERA FASE: ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE OSEP

Para poner en marcha un programa de implementación de trabajo remoto, hay que conocer el estado actual de las variables de Osep, esto permitirá saber si la misma se encuentra en condiciones o no de teletrabajar. Estas variables dependen de la organización y de los empleados, y han sido detalladas en el capítulo anterior.

Es por ello que se realizó una investigación de campo. Durante 10 días, a través de un formulario de Google, se trató de llegar a la mayor cantidad posible de empleados administrativos de Osep. La encuesta tiene 43 preguntas y se envió a través de un link por Whatsapp a 45 empleados de OSEP, y además a éstos se les solicitó que reenvíen el link para un mayor alcance.

El formulario fue respondido por 76 empleados, de los cuales el 97,4% (72 empleados) se desempeñan en el área administrativa.

A. PERFIL DEL EMPLEADO

El 65,8% de las respuestas fueron de trabajadores de Osep Central, el 7,9% del Hospital el Carmen, el 5,3% del Hospital Fleming, y otro 5,3% de la Subdirección de Discapacidad, sin embargo, también hubo respuestas por parte de trabajadores de Salud Ocupacional, Hunuc Huar y Sedes del interior de la provincia.

El formulario fue respondido en su gran mayoría por personal de la Dirección General, y esto es así, porque la totalidad de los empleados que se desempeñan en la misma, ejercen tareas administrativas.

Más de la mitad de los entrevistados tiene entre 43 y 62 años, luego el 39,5% tienen entre 23 y 42 años. Es decir, que predominan la Generación X y la Generación Z ó millennials.

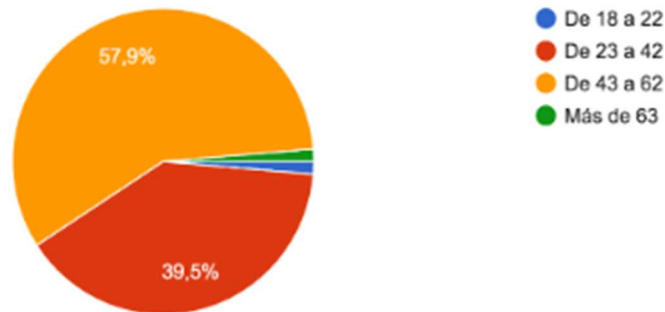
Predomina una población joven, familiarizada con el uso de la tecnología y capaz de adquirir nuevos conocimientos. Son capaces de ayudar a la pequeña porción de trabajadores de más de 63 años a usar las herramientas informáticas.



Que exista una cantidad considerable de Millennials dentro de Osep, es un factor a no pasar por alto; como se mencionó anteriormente son una población muy capaz de teletrabajar de forma eficiente, pero a su vez hay que esforzarse para retenerlos dentro de la organización.

Figura n° 15

¿Cuántos años tenés?
76 respuestas

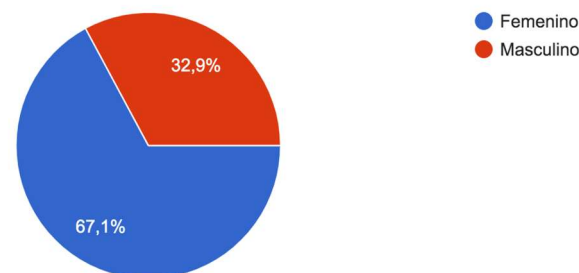


Fuente: elaboración propia (Google Forms)

El 67,1% de la población son mujeres, esto se explica porque históricamente las tareas administrativas han sido delegadas a mujeres. En parte, ha sido porque las tareas de fuerza son asignadas a hombres, y por otro lado por la capacidad de análisis y multitasking que caracteriza a las mujeres.

Figura n° 16

¿De qué sexo sos?
76 respuestas



Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Es frecuente encontrarse con organizaciones donde la mayoría de sus empleados son mujeres, y Osep no es ajeno a esto.

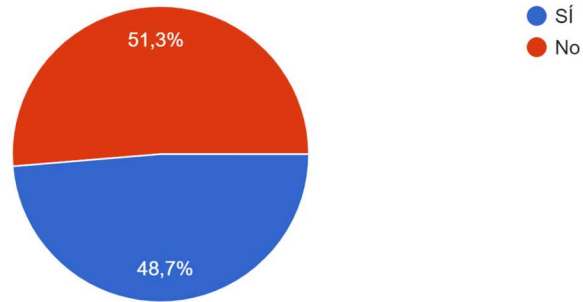
Ser mujer y teletrabajar es complejo, porque a cumplir con la jornada laboral se le suma realizar las tareas del hogar, y ni hablar si hay niños en edad escolar al cuidado del trabajador. Ser mujer implica tener factores de distracción que un trabajador remoto hombre



no tendrá en la mayoría de los casos. Vale, aclarar que el 51,3% de los empleados cuenta con niños en edad escolar.

Figura n° 17

¿Tenés hijo/as en edad escolar?
76 respuestas



Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Solamente el 14% de la población de trabajadores de Osep vive solo, y son quienes podrían manejar los horarios flexibles que permite el trabajo remoto de acuerdo exclusivamente a sus intereses. El resto, en mayor o menor medida debe limitar su jornada laboral según las necesidades de su grupo familiar.

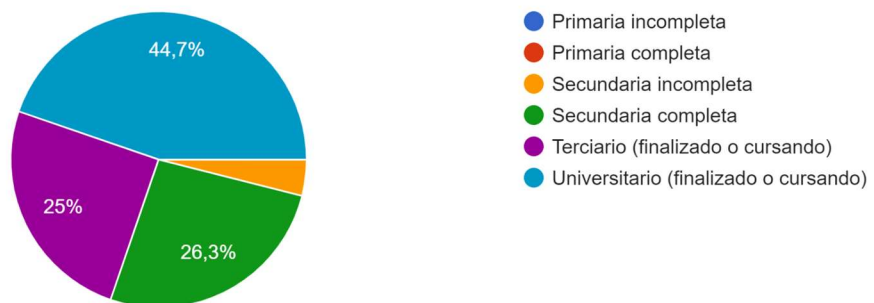
Figura n°18

Fuente: elaboración propia (Google Forms)



	CANTIDAD DE EMPLEADOS	CANTIDAD DE PERSONAS CON LAS QUE CONVIVEN	PORCENTAJE	
respecto de la el 3,9% tener casi la con curso. Figura n°	11	0	14%	Con a la educación población, solo manifestó no sus estudios finalizados, y mitad cuenta estudios universitarios finalizados o en
	12	1	16%	
	17	2	22%	
	21	3	28%	
	10	4	13%	
	4	5	5%	
	0	6	0%	
	1	7	1%	
	76	28	100%	19

Marcá el máximo grado de estudio que has alcanzado.
76 respuestas



Fuente: elaboración propia (Google Forms)

A través del formulario se recabó información con respecto a las habilidades y aptitudes de la población de Osep, se detalla la misma a continuación:

- Proactividad: para saber cómo actuaría ante una situación negativa, o de peligro inminente, se le consultó al trabajador qué haría sabiendo que muy a la brevedad un afiliado les traerá un “problema” que necesita solución urgente y lo más inmediata



posible. De los 72 empleados administrativos, la gran mayoría respondió que trataría de ocuparse en lo que sea posible previo a que se presente el “problema”, solo dos personas respondieron que esperarían a que el mismo se presente para buscarle una solución, y una persona respondió que no se anticipará ya que no le corresponde. Claramente existe un nivel de proactividad muy alto en la población trabajadora.

- Capacidad de razonamiento, resolución y autonomía: cómo reacciona un trabajador ante algo que desconoce habla mucho de él y su capacidad. Se le consultó al trabajador cómo reaccionaría si al estar trabajando con un expediente surge algo que no conoce. Solamente el 38,2% respondió que trata de resolverlo solo, y si no puede pide ayuda. Esto significa que bastante más de la mitad de los trabajadores son poco autónomos. Trabajar de forma remota requiere ser autónomo, ya que no se cuenta con la posibilidad de consultar a un par o a un jefe de forma inmediata. Implica que el trabajador debe tener la capacidad de analizar lo que está sucediendo, para poder comprenderlo y así encontrar una solución creativa.
- Trabajo en equipo: se le pidió marcar del 1 al 5 cómo se siente más a gusto. Siendo 5 que prefiere trabajar en grupo y 1 que prefiere trabajar solo. El 51,3% de los entrevistados prefiere trabajar en grupos, al 21,1% le da igual y solamente 5 personas prefieren trabajar en solitario. Trabajar en grupo es una virtud, sin embargo, cuando a los empleados no les gusta trabajar solos, hay que considerar trabajar de forma mixta para que puedan seguir interactuando entre sí, de otra forma pueden perder el sentido de pertenencia y la motivación.

En el formulario enviado a los trabajadores de Osep se les pidió que, de un listado con diversas aptitudes y habilidades, marquen con cuáles se sienten identificados. La gran mayoría expresó que se considera responsable, comprometido, empático y resolutivo. Esto no es del todo congruente con lo mencionado en párrafos anteriores, y encuentra explicación en que los trabajadores podrían tener una mirada sobrevalorada de ellos mismos. Sin embargo, cómo se autoperciben es un dato muy revelador que Osep podría aprovechar a la hora de seleccionar el tipo de liderazgo que necesitan sus trabajadores.

B. RECURSOS

A raíz del Covid-19, Osep tuvo que implementar el trabajo remoto en el área administrativa para poder apoyar a las actividades asistenciales y poder combatir la pandemia.

Pasar de trabajar de forma presencial a forma remota o mixta implica un gran esfuerzo económico por parte de la organización. La ley 27.555 establece que el empleador debe

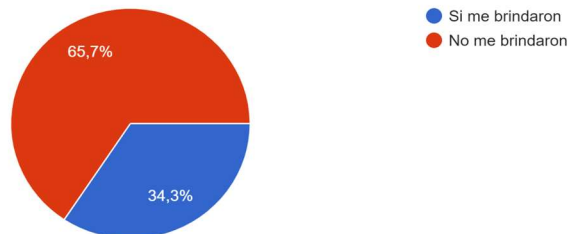


proporcionar el equipamiento (software y hardware), herramientas de trabajo y soporte necesario; y asumir costos de instalación, mantenimiento y reparación.

Se les consultó a los empleados que teletrabajaron durante la pandemia, si Osep les proveyó de los recursos necesarios y la mayoría respondió que no. Sin embargo, se les brindó por lo menos un valioso recurso, acceso seguro y cifrado desde el dispositivo al servidor de Osep a través de una VPN.

Figura n° 2

En caso de haber teletrabajado durante el ASPO, ¿Desde Osep te brindaron alguna herramienta? Ej: pc de escritorio, notebook, celular, servicio de internet, etc.
67 respuestas



Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Aquellos que expresaron haber sido provistos por Osep, recibieron computadoras de escritorio, notebooks, tablets, celulares y modems de internet.

Si se realiza una búsqueda histórica de Osep en los portales de noticias de Mendoza, se puede ver que la obra social aparece en reiteradas ocasiones, y muchas de esas apariciones son a causa de sus problemas financieros. Se pueden encontrar notas sobre los aumentos de la cuota afiliatoria, o también por salvatajes económicos que ha realizado el Estado Provincial para ayudar en casos donde se ha visto en peligro el servicio de la misma.

Con respecto a los recursos para teletrabajar hay dos opciones, la primera es que la organización los provea, y la segunda - prevista en la Ley 27.555 - es que los trabajadores utilicen sus propios recursos a cambio de una compensación económica, la cual debe establecerse y regularse a través de los acuerdos que realicen los representantes sindicales.

Pasar del trabajo tradicional al trabajo remoto implica un esfuerzo económico muy grande por parte de la organización. Es una realidad que ese esfuerzo, no es alcanzable para Osep. Tampoco sería del agrado de los mendocinos que el Estado Provincial realice esta inversión. Dada la imagen negativa que se tiene de la obra social, la población mendocina vería esto como un gasto innecesario y no como una inversión para mejorar el funcionamiento.



En el caso de que los trabajadores de Osep sean quienes deban disponer de sus propios elementos para poder teletrabajar, la gran mayoría expresó que cuenta con un smartphone, servicio de internet, y aplicaciones para mensajería instantánea o videollamadas. Sin embargo, no todos cuentan con una pc de escritorio o una notebook, y no es posible ingresar al servidor a través de la vpn desde un celular.

La resolución 1552/2012 de la SRT detalla algunos recursos con los que se debe contar para teletrabajar, algunos de estos son un escritorio, botiquín de emergencias, matafuegos y una silla ergonómica. Según el formulario son menos de la mitad de los empleados los que cuentan con estos recursos.

Se les consultó a los trabajadores, si en caso de trabajar desde su hogar, cuentan con un espacio que durante su jornada laboral puedan utilizar únicamente para trabajar de forma cómoda y sin distracciones. El 67,1% de los trabajadores respondió que puede disponer de este espacio. Lo cual es muy beneficioso para ellos en caso de teletrabajar.

C. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN: APO

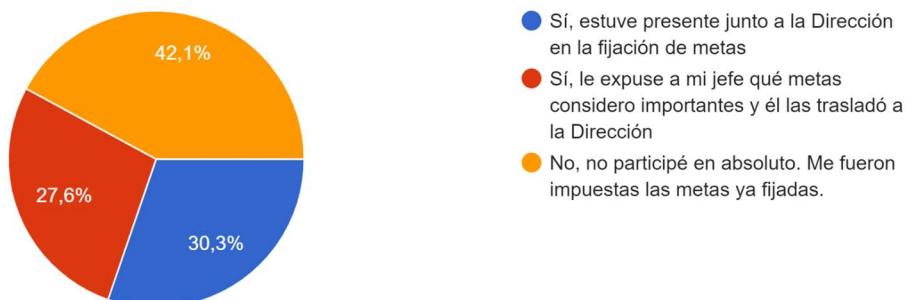
Como fue mencionado anteriormente, la administración por objetivos y resultados es un pilar fundamental del trabajo remoto eficiente, por lo que a través del formulario enviado a los trabajadores de Osep se trató de identificar qué tan alineada está la organización con este enfoque de gestión.

Con respecto a la fijación de metas, solamente el 27,6% expresó que no participó en el proceso. El resto ya sea directa o indirectamente sienten que han sido parte del proceso de fijación de metas.

Figura n° 21

¿Participaste junto a tus jefes en la fijación de metas y objetivos, ya sean individuales/organizacionales y a largo/ corto plazo?

76 respuestas



Fuente: elaboración propia (Google Forms)



Además de participar en la fijación de metas, el 61,8% manifestó que sus superiores le han especificado qué es lo que se espera de él a largo y a corto plazo. En función de esto definen cuáles son sus metas y objetivos diarios.

Determinar objetivos diarios implica respetarlos, por lo que la jornada laboral se ajustará a lo que lleve cumplir con ellos. Lo ideal es planificar y ser organizado para evitar sobrecargar la jornada, pero si esto irremediablemente sucede, el teletrabajador debe estar dispuesto a extenderla. Más de la mitad de los empleados de Osep manifestaron que trabajan solamente lo que dura su jornada diaria establecida, y cumplen solamente con las tareas que alcanzan a realizar durante ella.

Figura n° 22

Según tu forma de trabajar, marcá la opción con la que te sientas más identificado/a.
76 respuestas



Fuente: elaboración propia (Google Forms)

La APOR requiere de la elaboración de planes tácticos y operacionales, y hace especial énfasis en la medición y control de los objetivos con el fin de alinear los esfuerzos para alcanzar la eficiencia en la organización.

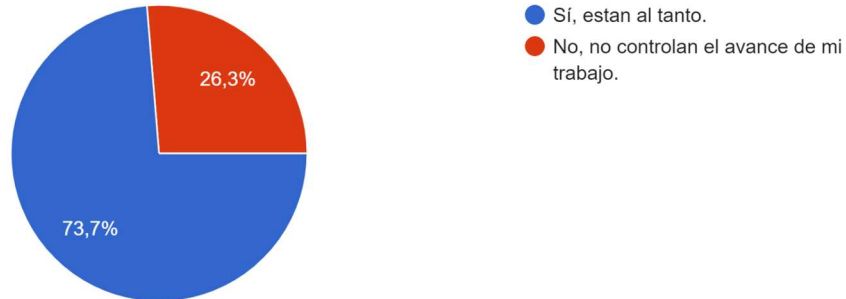
La mayoría de los trabajadores expresó que sus superiores están al tanto del avance en sus tareas. Aunque la mayoría lo mide, a un cuarto de los trabajadores no se les mide el avance en su trabajo. Teniendo en cuenta el rol fundamental que juega el control de los resultados, esto no es una variable de alerta.

Figura n° 23



¿Tus jefes miden los avances y resultados de tu trabajo?

76 respuestas



Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Realizar la medición de los resultados nos ayuda a saber dónde estamos parados, y por qué camino debemos seguir, por ello es importante que ocurra un feedback entre el supervisor y el empleado. De los que consideran que sus avances son medidos, sólo el 55,9% recibe una devolución para seguir mejorando.

Los teletrabajadores deben ser evaluados la cantidad de veces necesarias para que sus superiores tengan información actualizada sobre el avance de sus tareas, pero no tantas veces como para sentirse abrumados. La mayoría expresó que preferirían ser evaluados semanalmente. Sin embargo, de la población entrevistada 3 consideran que lo mejor sería ser evaluados semestralmente, y 8 de forma diaria.

Se consultó a través de qué medios prefieren ser contactados para ser evaluados. El orden de preferencia fue: whatsapp, correo electrónico, llamadas telefónicas y videollamadas. Esto expone que prefieren evaluaciones informales, pero con una periodicidad más frecuente.

D. CULTURA ORGANIZACIONAL

En la página web de Osep están detalladas la visión, la misión y los valores de la organización.

El 52,6% de quienes respondieron el formulario consideran que esto no se ajusta a la realidad de Osep. Si bien el porcentaje es aceptable, no debemos pasar por alto que casi la mitad de los trabajadores no se siente alineado con la razón de ser de la organización.

En cuanto a la visión, el 56,6% de los trabajadores considera que no coincide con la percepción que ellos tienen del futuro de la organización.

Se detalla que eficiencia y calidad, trabajo en equipo, planificación y control, equidad, capacitación, accesibilidad, comunicación interna y externa, ética, desburocratización,



sistematización y protocolización, e integralidad son los valores de la obra social, sin embargo, el 61,8% de los empleados no considera que sea así.

En una escala del 1 al 5, siendo 5 el puntaje máximo, se les solicitó indicar qué tan eficientes consideran a la obra social. La mayoría de respuesta estuvo del nivel medio hacia abajo.

Sobre la equidad, el formulario arrojó que, con respecto a los empleados, no todos los empleados tienen lo que merecen, y algunos han recibido beneficios sin merecerlos. Y en cuanto a los afiliados, existe trato preferencial para algunos afiliados. Esto refleja cierta inequidad e injusticia.

La cultura organizacional se transmite a través de procesos de educación y socialización. Realizar capacitaciones no solo sirve para sumar conocimientos específicos a los trabajadores, también es una forma útil para transmitir la cultura organizacional. El 60,5% de los encuestados expresaron haber recibido capacitaciones en Osep alguna vez.

Identificación de la cultura organizacional en Osep.

Para definir qué tipo de cultura predomina en Osep vamos a identificar cómo son los procesos de toma de decisiones, el sistema de comunicación, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones.

- Proceso de toma de decisiones: el 32,6% de los entrevistados considera que las decisiones son tomadas por la Alta Dirección, sin embargo, el 35,5% considera que se le delegan algunas decisiones rutinarias y de menor importancia a los subdirectores y jefes de los diferentes sectores. Atento a lo expresado, el proceso de toma de decisiones es centralizado.
- Sistemas de comunicación: el 43,3% de los trabajadores considera que la información circula solamente de forma vertical, de la Dirección hacia abajo. Esto implicaría que los trabajadores sienten que no tienen la posibilidad de dar una retroalimentación con respecto a la información brindada por sus superiores.
- Relaciones interpersonales: el formulario arrojó que existe una organización informal muy fuerte. Algunos se consideran amigos, y disfrutan de su compañía fuera del lugar de trabajo.



Figura n° 24

La relación con tus compañeros es:
76 respuestas



Fuente: elaboración propia (Google Forms)

- Sistema de sanciones y recompensas: el 40,8% considera que en Osep no se recompensa, sino que se genera temor centrándose en las sanciones.

Basándonos en los cuatro tipos de culturas organizacionales que Idalberto Chiavenato sostiene que existen, la cultura organizacional de Osep es un híbrido entre la autoritaria benevolente (toma de decisiones centralizada), autoritaria coercitiva (sistema de información unilateral y vertical, sistema de recompensas y sanciones centrado en las sanciones) y consultiva (relaciones interpersonales fuertes).

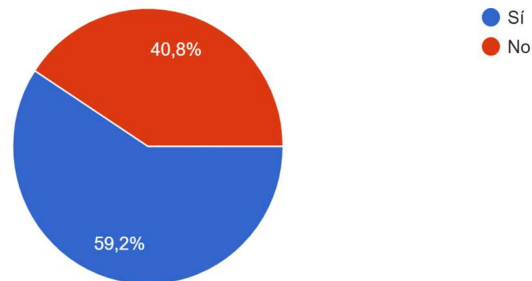
E. LIDERAZGO

La última variable analizada a través del formulario es el liderazgo en Osep. Con respecto a la forma en que la organización dirige, se identificaron dos cuestiones muy particulares, la primera es que existe una organización informal muy fuerte, donde está presente una relación más que profesional entre los empleados, muchos de ellos expresaron que les resulta agradable pasar tiempo con sus pares fuera del ámbito laboral, por lo que probablemente a raíz de esta fuerte relación existan personas que hayan desarrollado una fuerte influencia informal sobre los demás. Además, el 59,2% de los encuestados expresó tener o haber tenido en algún momento gente a cargo.



Figura n° 25

¿Tenés o en algún momento has tenido gente a cargo trabajando en Osep?
76 respuestas



Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Osep tiene la particularidad de tener un liderazgo formal muy amplio, ya que existe mucha autoridad jerárquica otorgada, pero también un liderazgo informal variado y fuerte.

A fines de este trabajo, se tomará como guía lo mencionado en el capítulo anterior sobre las teorías basadas en el comportamiento y en las contingencias.

Con respecto a las teorías basadas en el comportamiento, se mencionó anteriormente, que existe una similitud entre la estructura de iniciación y la orientación hacia a las tareas, y una también entre la estructura de consideración y la orientación hacia los empleados.

Identificación del estilo de liderazgo actual

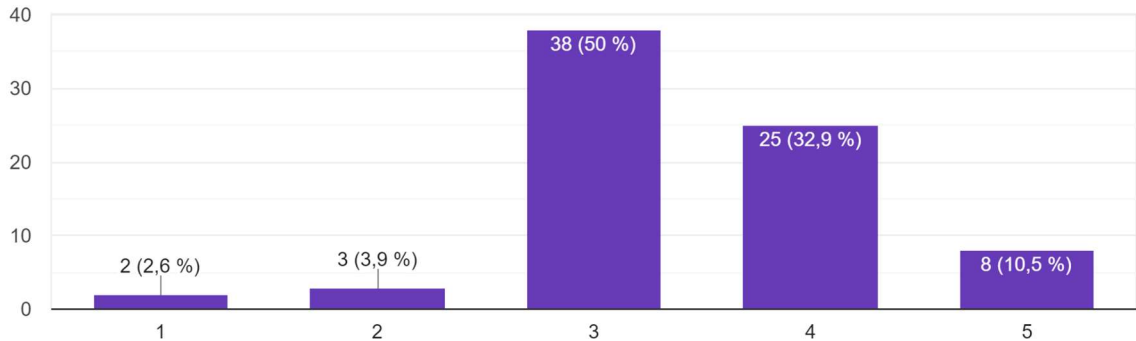
Se le consultó a los empleados qué tan buena es la relación con sus jefes, siendo 1 “muy mala”, 3 “normal” y 5 “somos amigos”. Como se ve en el siguiente gráfico, en términos generales predomina una buena relación. Un porcentaje muy bajo manifestó tener una mala relación con sus jefes.



Figura n° 26

Del 1 al 5, ¿Qué tan buena es la relación que tenés con tus jefes? Siendo 1 "muy mala", 3 "normal" y 5 "somos amigos".

76 respuestas



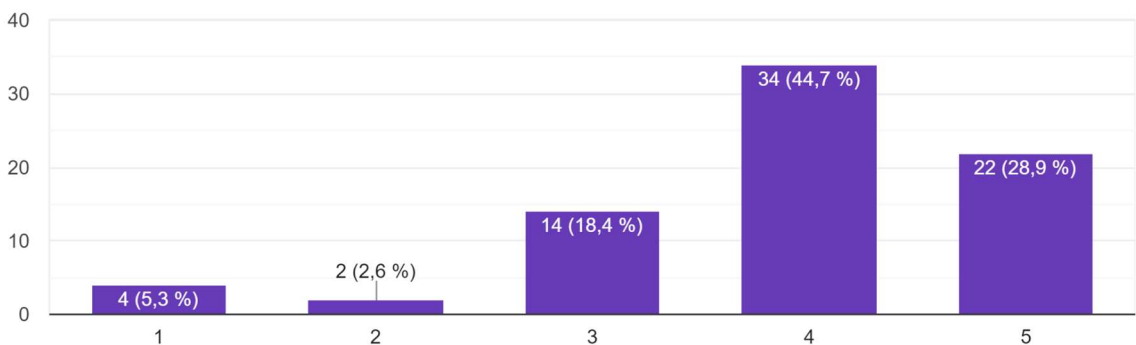
Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Con respecto a las tareas, se les consultó qué tanta atención le prestan los jefes a la designación de tareas, control de plazos y resultados de las mismas, siendo 1 nada y 5 mucho. En términos generales y según se ve en el gráfico, quienes tienen gente a cargo prestan bastante atención a estos puntos.

Figura n° 27

Del 1 al 5 ¿Qué tanto atención le prestan tus jefes a la designación de tus tareas y al control de plazos y resultados de las mismas? Siendo 1 "nada" y 5 "mucho"

76 respuestas



Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Según lo interpretado a través del formulario en estas dos preguntas, el liderazgo ejercido en Osep dedica tiempo a la asignación de empleados a tareas particulares y solicita que mantengan cierto nivel de desempeño, el cual controla monitoreando que se cumpla con los plazos y resultados establecidos.

A su vez, colabora para establecer y fomentar una red de relaciones interpersonales. Aquellos que se sienten cercanos o amigos de sus jefes sienten confianza mutua, se sienten respetados, respaldados y comprendidos.

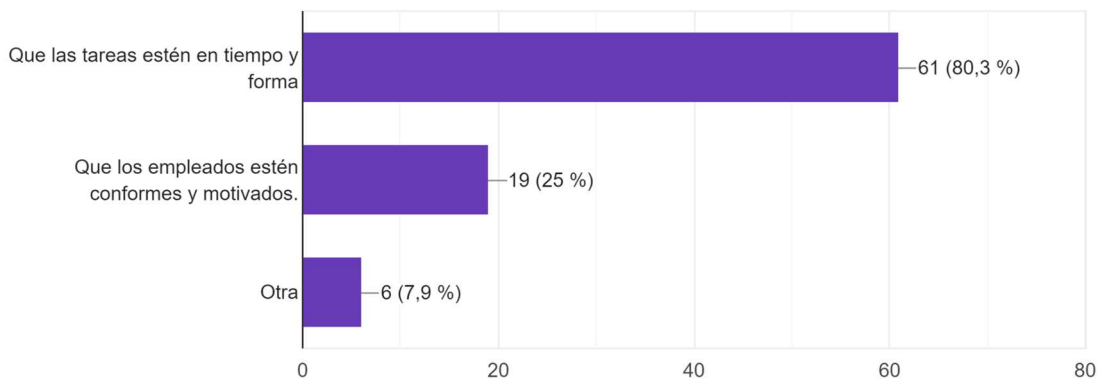


Sin embargo, cuando a los empleados se les solicitó escoger si el interés o preocupación principal de sus jefes es el bienestar de los empleados, o que las tareas sean cumplidas en tiempo y forma; la gran mayoría reveló que perciben como lo más importante para sus jefes el cumplimiento de las tareas. Esta pregunta realizada a los empleados definió que la organización actualmente ejerce un liderazgo orientado hacia las tareas.

Figura n° 28

¿Cuál sentís que la mayor preocupación de tus jefes?

76 respuestas



Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Identificación del tipo de líder que necesita la organización

Según las teorías basadas en las contingencias, es el liderazgo de la organización lo que debe adaptarse a lo que necesitan en ese momento los trabajadores y el ambiente externo. A fin de este trabajo, solo identificaremos el tipo de líder que los trabajadores necesitan.

Identificando la *disponibilidad*, y la *capacidad o aptitud de los trabajadores*, la Teoría de los Factores Situacionales nos indica el tipo de liderazgo que se ajusta a las necesidades de los trabajadores.

Con respecto a la disponibilidad, se les consultó a los trabajadores si en el caso de que se les permitiera, teletrabajarían. La mayoría respondió que sí, lo cual es fundamental. Si existe voluntad por parte de los colaboradores, el proceso de traspaso al trabajo remoto es mucho más fácil.



Figura n° 29

En el supuesto de que Osep te permitiera trabajar de forma mixta, - presencial y remota -
¿Aceptaría?

76 respuestas



Fuente: elaboración propia (Google Forms)

El 100% de los entrevistados expresó que en el caso de trabajar en un lugar físico diferente al de su jefe, su forma de trabajar no cambiaría, por lo cual mantendría su nivel de productividad.

Sin embargo, no hay que pasar por alto que más de la mitad de los empleados expresó que solo cumple con las tareas que le permite el tiempo de la duración de la jornada laboral. También la gran mayoría manifestó que no les indican cuáles son sus tareas diarias, y prefieren que no lo hagan.

Es una incógnita saber cómo los trabajadores reaccionarían ante la solicitud de trabajar de forma remota, pero en este mismo capítulo se comentó que la gran mayoría se autopercibe entre otras cosas como responsable y comprometido. Es por esto que consideramos que existe un nivel medio-alto de disponibilidad a cumplir órdenes o con tareas específicas que requiera el teletrabajo.

Con respecto a las capacidades o aptitudes de los trabajadores, mencionamos anteriormente que Osep cuenta una gran cantidad de profesionales, casi tres tercios de los trabajadores tienen títulos de grado o terciarios, o se encuentran cursando.

Cuando analizamos el perfil del empleado se identificó que los empleados son proactivos, les gusta trabajar en grupo, y se consideran responsables. Sin embargo, en contraste, un dato muy relevante es la poca autonomía que tienen ante un problema que no saben cómo resolver. Esta habilidad es fundamental y su carencia determina un nivel medio-bajo con respecto a la capacidad de los empleados.



Teniendo los empleados de Osep un nivel de disponibilidad medio-alto y una capacidad media-baja, los líderes deberían adoptar un tipo de liderazgo con mucha orientación a las tareas y a las relaciones.

Según los datos arrojados por el formulario, Osep lidera orientándose principalmente en la asignación y control de tareas. Según la teoría de las contingencias, el líder que necesita la organización debe desplegar mucha orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad, y mucha orientación a la relación para hacer que se adquiriera la visión del líder.

3. SEGUNDA FASE: ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta de gestión estratégica que se ha desarrollado a lo largo del tiempo con contribuciones de diferentes expertos en el campo de la administración y planificación. Implica identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, y también distinguir las amenazas y oportunidades del ambiente externo donde se desarrolla la organización.

Una vez realizado el diagnóstico, se establecen estrategias con el fin de potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, abordar las debilidades y defenderse de las amenazas.

El formulario realizado y que los empleados de la obra social hayan implementado el teletrabajo durante el ASPO permite identificar más fácilmente cuales son las dificultades para implementar el teletrabajo, y a su vez, cuáles son las que ya han sido superadas.

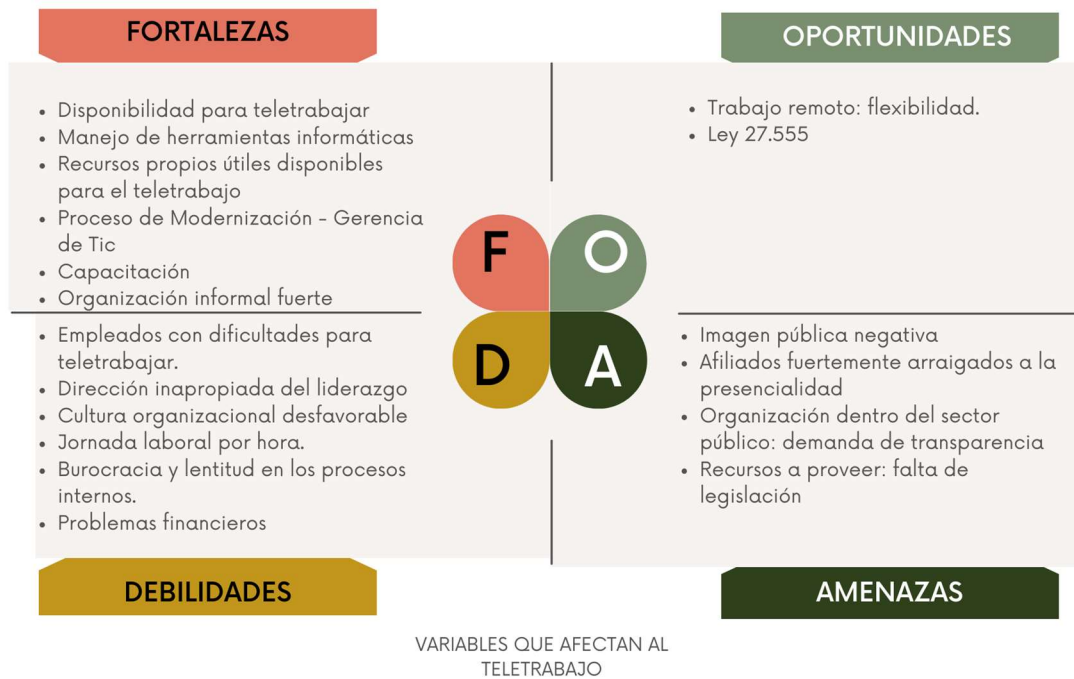
Es viable teletrabajar en el área administrativa de la obra social, y por ello, se realizaron dos Análisis FODA. El primero muestra la situación actual de la organización y sus variables frente al teletrabajo, y el segundo brinda un pantallazo del lugar en el que se posicionaría la organización en caso de implementar el trabajo remoto.



A. FODA: SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN CON LA MODALIDAD DE TRABAJO PRESENCIAL

Figura n° 30

MATRIZ FODA ACTUAL



Fuente: elaboración propia

Fortalezas

Con respecto a las fortalezas con las que cuenta Osep, la más importante y la que permitirá llevar a cabo con éxito la implementación del trabajo remoto es la disponibilidad de los trabajadores. Sin la voluntad de los colaboradores, se está destinado al fracaso. En este caso, los empleados se auto perciben comprometidos, y responsables.

El formulario nos permitió conocer que la mayoría de los trabajadores pertenece a las generaciones X e Y, esto tiene ventajas y desventajas. Manejan muy bien las herramientas informáticas y a su vez les es muy fácil aprender a utilizar nuevas. Durante el ASPO colaboraron con aquellos compañeros de trabajo que pertenecen a generaciones anteriores explicándoles las utilidades de las Tics. Sin embargo, los Millennials son una generación que busca la autorrealización y el desarrollo profesional, por lo que la obra social debería realizar un esfuerzo extra para conocer sus necesidades y retener este talento.

La organización cuenta con una Gerencia de Tics que persigue la modernización de la obra social. En 2019 realizaron el Primer Congreso de Modernización de OSEP en el



Auditorio Ángel Bustelo, donde desarrollaron los objetivos alcanzados y aquellos planificados a largo plazo en materia de modernización en la obra social. En pos de esto, Osep hoy cuenta con recursos que serían de gran utilidad en caso de teletrabajar, y eso quedó demostrado cuando se tuvo que trabajar de forma remota durante el ASPO. Osep no solo tiene disponible para sus empleados computadoras y una red VPN, sino que ha contratado el servicio de Chatbot para la atención a distancia de afiliados, y también utiliza el Sistema GDE y el COMPR.AR.

Con respecto a la capacitación, más de la mitad de los trabajadores ha recibido capacitación en algún momento por parte de Osep. Las capacitaciones han sido variadas, por ejemplo, durante el 2022 se realizaron capacitaciones para todas aquellas personas que no sabían utilizar el GDE, pero también se impulsó la capacitación obligatoria sobre la Ley Micaela para educar sobre género y violencia contra las mujeres.

Dentro de Osep existe una organización informal muy fuerte, como consecuencia han surgido líderes escogidos por los trabajadores. Estos líderes cuentan con mucha influencia y sus seguidores son muy leales. La buena relación entre los líderes y sus subordinados es un factor de motivación muy importante para los segundos.

Debilidades

Del formulario, con respecto a los trabajadores, surgieron distintas dificultades que pueden afectar el teletrabajo, entre ellas por ejemplo la poca tolerancia para manejar la crítica y el fracaso que tienen los Millennials, lo cual puede jugarles en contra cuando se encuentran trabajando sin la compañía de quienes consideran pares .

También resultó que existe una gran cantidad de mujeres con hijos en edad escolar trabajando en Osep. Como ya se comentó anteriormente, en la sociedad dentro de la que se encuentra la organización, a las mujeres - aunque trabajen - es a quienes se les asigna las tareas del hogar, por lo que cuentan con más estímulos que generan distracción.

Otra debilidad de los trabajadores es que prefieren trabajar en grupos. Si bien esta no es una cualidad negativa, cuando la modalidad de trabajo es remota, esta preferencia puede impactar de forma negativa, ya que la distancia o el aislamiento puede provocar en los trabajadores estrés o una desvinculación emocional de la organización.

Una falla en la organización, es que actualmente no se está aplicando el liderazgo que la organización necesita. Se está dirigiendo a través de un liderazgo orientado hacia las



tareas, cuando de acuerdo a la media-alta disposición y la media-baja capacidad de los empleados, se requiere un liderazgo orientado hacia las tareas y hacia las personas.

Con respecto a la gestión de la organización, históricamente se aplica un sistema tradicional, donde la jornada laboral es limitada por un horario fijo, y el esfuerzo se dirige sin un propósito ni planificación.

En relación a la cultura organizacional, la toma de decisiones acostumbra a estar centrada en cúpula, no hay comunicación fluida, sino que más bien vertical y descendente, y la organización hace hincapié en un sistema de sanciones generando temor.

Según lo expresado en el formulario, la organización no puede considerarse eficiente. Los afiliados a Osep consideran que la obra social es burocrática y tiene procesos internos lentos. Sumado a esto, en los últimos años los portales de noticias han hecho eco de los problemas financieros que presenta. Los afiliados consideran que la obra social arrastra años de mala administración, por lo que la imagen que tienen de ella es negativa.

Amenazas y oportunidades

La organización se encuentra en una sociedad que, a pesar de haber trabajado de forma remota por razones de fuerza mayor, todavía es inexperta frente a esta modalidad de trabajo. Hoy existe una legislación que regula el trabajo remoto, pero tiene muchas zonas grises, delega la decisión de temas significativos a las paritarias gremiales de cada sector. Seguramente con el pasar de los años, esta sociedad gane experiencia y esta ley sea modificada, esclareciendo los derechos y obligaciones de los teletrabajadores.

Desde que existe esta ley, la organización tiene la opción de abordar el teletrabajo y legalmente nada se lo impide. Implementarlo es una oportunidad de brindarle flexibilidad a sus trabajadores. Pero también, como se mencionó en el párrafo anterior en cuanto la organización se embarque a la transición hacia lo remoto, aparecerán como amenaza los puntos a negociar con los sindicatos gremiales. Por ejemplo, en caso de que los trabajadores dispongan de recursos propios para teletrabajar, se deberá definir una compensación. Y en el caso de que la organización sea la que deba proveer estos recursos, se deberá definir cuáles serán.

Si la organización quiere aprovechar el talento transnacional, será en conjunto con los sindicatos que se definirán los cupos laborales. La legislación vigente abre caminos y da oportunidades, pero también los entorpece.



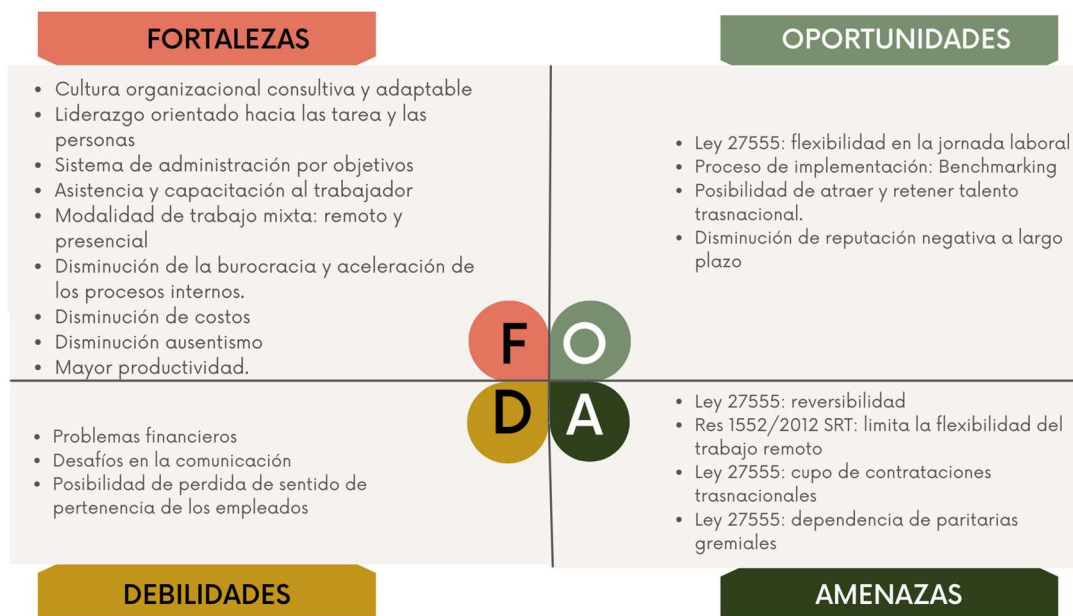
Los afiliados, además de no estar conformes con los servicios que brinda la obra social, son clientes que prefieren la atención presencial. Tomando como antecedente la respuesta brindada a la atención a distancia que se dió durante el aislamiento en el año 2020, conseguir su colaboración será un desafío.

Osep se encuentra dentro del sector público, y tiene cargos jerárquicos que son cubiertos por personal designado directamente por el Poder Ejecutivo de la provincia. Por lo que otra amenaza que deberá abordar es la constante demanda de transparencia por parte de la sociedad.

B. FODA: IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO. SITUACIÓN IDEAL

Figura n° 32

MATRIZ FODA: IMPLEMENTACION DEL TELETRABAJO



VARIABLES QUE AFECTAN AL TELETRABAJO

Fuente: elaboración propia

Considerando las ventajas y desventajas que brinda el teletrabajo, y las particularidades de la organización en cuestión, se creó este segundo análisis FODA.

En este escenario ideal, donde ha sido implementado el teletrabajo de forma mixta, la organización se gestiona a través de un sistema de administración por objetivos y resultados, existe una cultura organizacional consultiva y adaptable, y se dirige a través de un liderazgo orientado tanto hacia las personas como hacia las tareas. Como resultado de estos cambios, se han dado variedad de beneficios para la organización y para sus colaboradores, entre ellos



aumento de la productividad, disminución de costos, y disminución del índice de ausentismo en los trabajadores.

A pesar del cambio realizado, hay debilidades que no han podido ser radicadas, ellas son: los problemas financieros de la organización y, aunque se la combata, la potencial pérdida del sentido de pertenencia por parte de los empleados, y en consecuencia el debilitamiento de la organización informal.

Previo a la implementación, la organización tenía problemas con respecto al flujo de información, por lo que será un desafío durante su implementación lograr una comunicación fluida. Será a prueba y error que los directivos realicen los ajustes necesarios para llegar al objetivo, pero esto tomará tiempo.

En su implementación el ambiente le brinda oportunidades a la organización. La flexibilidad es un factor motivante que predispone a los teletrabajadores y los hace trabajar para que el proceso sea exitoso.

Después de la pandemia, muchas organizaciones decidieron continuar con el teletrabajo estableciéndolo de forma parcial. En Mendoza son varias las organizaciones que lo practican, como el caso de la obra social prepaga SanCor Salud. Con este caso, Osep podría hacer benchmarking para sumar conocimiento con respecto al proceso de implementación.

La ley 27.555 permite contratar talento transnacional, sin embargo, mientras la Res. 1332/2021 del Honorable Directorio de Osep que resuelve prohibir los ingresos de personal cualquiera sea su modalidad se encuentre vigente, esta oportunidad no podrá ser aprovechada.

Además, la legislación permite la reversibilidad hacia el trabajo presencial siempre que la situación lo amerite, cuando esto suceda la Res 1335/2 genera que ese puesto vacante no pueda ser ocupado por nuevos teletrabajadores.

Se deberá trabajar de forma colectiva con el resto de las organizaciones que teletrabajan en busca de un ajuste a lo dispuesto en la Res. 1552/2012 de la SRT. La misma establece que el empleador debe informar a la aseguradora de riesgo de trabajo la locación del empleado y la frecuencia con la que teletrabaja. Esta disposición limita la flexibilidad del teletrabajo y es totalmente inconsistente con la finalidad del trabajo remoto.



Haber pasado de la situación del primer análisis al segundo, significa que la organización ha debido abordar amenazas y fortalezas, y ha potenciado y aprovechado fortalezas y oportunidades. Este camino tiene como fin evaluar, medir y mejorar las distintas partes del sistema global que compone el Área administrativa de Osep, y como resultado con cada mejora se acercará a ser la organización eficiente a la que se aspira. Esta búsqueda constante de objetivos, a largo plazo modificará la mala imagen que tienen los afiliados sobre la obra social.

4. TERCERA FASE: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Luego de realizar los dos foda, sabemos dónde se encuentra la organización y hacia dónde se debe dirigir. Para ello, como aporte principal del análisis realizado en este trabajo, se formularán estrategias.

Se hace foco en que estas estrategias no son una guía de pasos preestablecidos para cualquier organización que esté considerando trabajar de forma remota. Si no más bien, resultan del análisis de una organización específica. Estas estrategias son sugerencias hechas a medida para el Área Administrativa de Osep.

A. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.

De la voluntad de los empleados dependerá el éxito de implementar el teletrabajo en Osep, y en este caso presentan una alta predisposición. Los empleados se consideran proactivos y expresaron que, en el caso de no contar con la presencia física de su superior, su productividad no disminuiría.

Es recomendable prestar mucha atención a las sensaciones y sugerencias de los trabajadores en la transición a lo remoto. Comunicar a los colaboradores no solamente las características del proyecto, sino el motivo y lo que se busca con su implementación es fundamental. Esto hará que se sientan parte y comprendan que la transición será beneficiosa para todos, y de esta forma se logrará su compromiso.

Con el objetivo de crear canales de comunicación abierta, la organización debe proponer reuniones regularmente, crear paneles de discusión, enviar encuestas online, o poner a disposición un buzón virtual de sugerencias.



Además, sería beneficioso crear un Grupo Coordinador, conformado por trabajadores de distintos sectores. Ellos cumplirán el rol de voceros del resto de los trabajadores. Estos representantes tienen las mismas dudas e incertidumbre con respecto al trabajo remoto que el resto, y al ser parte del proceso serán oídos y podrán elevar todas sus dudas y peticiones. Esto les brindará confianza con respecto al proceso, y en consecuencia se la transmitirán al resto de sus compañeros.

Una de las preocupaciones que manifestaron las organizaciones en el estudio de PwC Argentina, fue que los empleados tienen la posibilidad de solicitar la reversibilidad hacia el trabajo presencial, desaprovechando la inversión realizada por la organización. La participación de los trabajadores en la transición permite que en la misma estén contempladas sus necesidades y preferencias, por lo que disminuye considerablemente la probabilidad de que requieran la reversibilidad al trabajo presencial.

B. ESTRATEGIA DE CAPTACIÓN

Dentro de los trabajadores hay un porcentaje muy alto de Millennials y de mujeres. Como se mencionó anteriormente, ambos valoran la flexibilidad, y el trabajo remoto la brinda. Los Millennials la valoran porque la flexibilidad les otorga más disponibilidad de tiempo libre para poder equilibrar el trabajo con su vida personal. Y en cuanto a las mujeres, como se desarrolló anteriormente, se las carga con las tareas del hogar y del cuidado de los niños, por lo que muchas resignan su desarrollo y crecimiento personal para cumplir con esas tareas; la flexibilidad del teletrabajo les permite adaptarse para poder llevar con éxito una carrera profesional.

C. ESTRATEGIA ADAPTATIVA PARA TRABAJADORES Y AFILIADOS

Osep es una obra social y por ende casi el 100% de las gestiones que realizan sus afiliados están relacionadas con la salud propia o de un ser querido. Los afiliados que asisten a realizar trámites tienen en común que se presentan ansiosos, angustiados y sensibles. Necesitan una respuesta favorable lo más inmediato que sea posible. Lo virtual les genera desconfianza, y esperar una respuesta les provoca ansiedad.

Con respecto a los trabajadores, expresaron tener una buena relación y una preferencia a trabajar en grupo. El teletrabajo hace que los trabajadores se vuelvan más autogestionados, y no asistir físicamente a un lugar de trabajo y encuentro con sus pares hace que se sienten desvinculados emocionalmente de la organización. Este sentimiento de aislamiento provoca desmotivación en los empleados. Por ello es recomendable para la



organización trabajar de forma mixta. Esto permitirá a los empleados no perder la organización formal fuerte que han creado.

Además de trabajar de forma mixta, la implementación del teletrabajo debe ser gradual. Graduar de menor a mayor la cantidad de colaboradores que comienzan a trabajar permitirá a los empleados tener un primer encuentro más amistoso con esta modalidad, ya que seguramente se deberán ir haciendo modificaciones y correcciones sobre la marcha, y de esta forma se irán sumando a medida que el proceso vaya encaminado correctamente.

Volviendo a los afiliados, trabajar de forma mixta permitirá que ellos siempre tengan la opción de realizar sus trámites de forma presencial. Sin embargo, serán los trabajadores presenciales los que eduquen a los afiliados para que comprendan y confíen en las tramitaciones a distancia. Los teletrabajadores también colaborarán para alcanzar este objetivo y sólo será posible respondiendo de forma efectiva y veloz, resolviendo dudas y educando sobre Tics para impulsar las tramitaciones a distancia.

D. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN

Para teletrabajar se necesita más que conocimiento sobre el uso de Tics; se requiere que el trabajador sea una persona responsable y enfocada, no se distraiga fácilmente, administre bien su tiempo y sea tolerante a la frustración, entre otras virtudes.

El formulario dejó a la vista algo muy alarmante, los empleados ante un problema desconocido no lo analizan para luego resolverlo de forma autónoma. Sino que como primera opción tienden a pedir ayuda a sus superiores o pares.

Para teletrabajar la autonomía y la autogestión son fundamentales por lo que se deberá capacitar a los empleados para que desarrollen estas habilidades previas a la implementación.

E. ESTRATEGIA DE LIDERAZGO

Considerando que los trabajadores ante lo desconocido tienen baja autonomía y baja capacidad para resolver un problema, necesitan un líder que les indique claramente cuáles son sus tareas, cuál es la forma eficiente de realizarlas, les diga qué se espera de ellos y les brinde asistencia.

Para un trabajador sin la autonomía necesaria, trabajar solo y sin quienes considera sus pares, puede ser abrumador. Por lo que en la etapa inicial de la aplicación del teletrabajo



se debe poner a disposición del trabajador asistencia de forma permanente, pero que lo guíe con un enfoque en miras a que gradualmente se vuelva un trabajador autónomo y se sienta seguro de sí mismo como para no requerir asistencia.

A su vez, los trabajadores no coincidieron con la misión y los valores que Osep expresó perseguir en la web institucional, se requiere de un líder orientado a las personas para que se comprendan la misión de la organización, se adopte su visión y se alineen los valores con los que pregonan la organización.

Sin embargo, estas últimas tareas no son nada fáciles para el líder. Es posible que el líder deba reestructurar la misión, la visión o los valores involucrando a los empleados en la revisión y definición de los mismos, esto podría aumentar el sentido de pertenencia. Además, puede ofrecer oportunidades de formación para que comprendan la importancia de la aplicación de la visión y los valores. También, comunicar ejemplos concretos de cómo Osep ha llevado a la práctica esos valores es una forma muy útil para que los empleados comprendan que sí es posible ese enfoque en la organización.

Será fundamental que el líder sea un modelo a seguir al incorporar la visión y los valores en su propio comportamiento. También debe reconocer y celebrar a aquellos que demuestren los valores en su trabajo, ya que esto motiva y refuerza la importancia de adherirse a ellos.

F. ESTRATEGIA PARA LOGRAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL MÁS PARTICIPATIVA

En Osep predomina una cultura organizacional coercitiva. Para pasar a una más participativa, es necesario abordar los problemas de comunicación vertical unidireccional, la centralización en la toma de decisiones y el enfoque en el castigo que se aplica en la organización.

- Estrategia de toma de decisiones: La mayoría de los trabajadores consideran que directa o indirectamente participaron en la determinación de objetivos, y eso es lo que debe pasar con la toma de decisiones. Para los colaboradores de Osep, la transición hacia lo remoto es una transformación radical, y a pesar de que previo a cambiar de modalidad se le debe brindar la mayor cantidad de herramientas posibles, lo más probable es que surjan estados de ansiedad e inseguridad. El Grupo Coordinador mencionado en la estrategia de comunicación será el encargado de mantener una comunicación cercana con los teletrabajadores.



Se debe crear un ambiente inclusivo donde se valoren las opiniones y las perspectivas de los trabajadores, independientemente de su nivel jerárquico. Deben establecerse canales de comunicación abierta para que los empleados se sientan cómodos compartiendo sus ideas y preocupaciones.

Durante la primera etapa de la implementación, que es donde mayor incertidumbre habrá, el Grupo Coordinador puede generar reuniones periódicas, y/o encuestas para animar el feedback de los teletrabajadores.

- Estrategia sistema de recompensas: las recompensas son un factor motivante para los empleados, y no necesariamente se debe incurrir en un gasto. Las recompensas simbólicas influyen positivamente en la motivación de los trabajadores y por ende en su productividad. Sería beneficioso para la organización reconocer a los teletrabajadores cuando realizan aportes significativos o demuestren esfuerzo en pos de una prosperidad colectiva.

Si bien existe una organización informal fuerte, considerando que los trabajadores no compartirán la misma cantidad de tiempo juntos, se pueden organizar periódicamente actividades de team building para fomentar la colaboración y fortalecer los lazos entre los miembros de la organización.

G. ESTRATEGIA DE RECURSOS

Al no estar en condiciones la obra social de realizar una cuantiosa inversión para que sus empleados trabajen de forma remota, la opción más viable es que tal como lo permite la ley, sean los trabajadores quienes dispongan de sus propios recursos. Para esto será necesario antes que nada detallar el listado con los recursos básicos con los que un teletrabajador debe contar. Aprovechando la buena predisposición de los empleados, este listado será desarrollado en conjunto por la Gerencia de Tics, el Departamento de Infraestructura, el Departamento de Recursos Humanos y representantes del sindicato. Para el establecimiento de los recursos con los que debe contar el teletrabajador se tomará como base lo dispuesto en el art 3° de la Res. 1552/2021 SRT y el Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en el teletrabajo.

Una vez establecido el listado de recursos necesarios para teletrabajar de forma segura y eficiente, se debe relevar con cuales de estos recursos cuentan los teletrabajadores. Por ponerlos a disposición, serán los representantes gremiales quienes acordarán con la organización una compensación económica.



Aquellos recursos con los que no cuenten los trabajadores pueden ser provistos del inventario actual de la obra social. Por ejemplo, varios trabajadores manifestaron no tener computadora, y Osep cuenta con una importante infraestructura informática. Todo lo que actualmente sea usado por los trabajadores de forma presencial puede ser utilizado por los mismos en sus hogares. Como la mayoría de las computadoras con las que cuenta Osep son de escritorio, y no sería práctico que los empleados las movilicen cada vez que les toque trabajar presencial, las mismas quedarán en su poder. Sin embargo, se debe tener en cuenta cierto número de computadoras que deben quedar para los empleados que les toque trabajar en las instalaciones de Osep.

Vale aclarar, que la mayoría de los empleados manifestaron que además de contar con un espacio disponible para teletrabajar, cuentan con smartphones con aplicaciones de mensajería instantánea que permiten realizar videollamadas.

Una vez distribuidos los recursos con los que cuenta Osep, el monto de la inversión habrá disminuido de forma considerable, siendo un esfuerzo alcanzable para la obra social.

H. ESTRATEGIA PARA TRABAJAR POR OBJETIVOS

Históricamente los administrativos de la obra social han trabajado por jornada horaria, generalmente de 8 horas diarias y 40 horas semanales.

En el capítulo III se desarrollaron las principales características de la Administración por objetivos. La jornada laboral de los teletrabajadores debe guiarse por el establecimiento de objetivos diarios. Este establecimiento debe hacerse de forma tal que se optimice el tiempo del trabajador para equilibrar el trabajo con su vida personal. Si no se trabaja por objetivos, deja de ser flexible y se pierde el principal beneficio del trabajo remoto.

En el mismo capítulo se desarrollaron las diferentes aptitudes y habilidades que debe tener el teletrabajador. Previo al cambio, se debe capacitar y dar herramientas al trabajador para que pueda determinar sus objetivos diarios en miras a un objetivo global, sea enfocado, responsable y organizado, entre otras cualidades que le garantizarán el éxito trabajando por objetivos.

El aporte principal de este trabajo de investigación ha sido este capítulo. Pero vale aclarar, que como se mencionó antes, el valor generado a través del desarrollo y sugerencia de estas estrategias son específicamente para Osep. No podrían haber sido desarrolladas sin



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

antes haber evaluado el estado de sus variables y por eso se considera que son hechas para una organización específica.



CONCLUSIONES

Con respecto a la legislación existente, se puede decir que surgió por el reclamo y necesidad del creciente número de teletrabajadores después de la pandemia. Si bien existieron antecedentes legales, y en Argentina se crearon diferentes proyectos para avanzar sobre la temática, el teletrabajo es una modalidad joven en cuanto a su aplicación. Esto quedó en evidencia a través del desarrollo de la Ley 27.555, donde existen muchos puntos grises, no descritos, o a convenir junto con los sindicatos gremiales. Sin embargo, una visión positiva, implica que a medida que en Argentina la aplicación del teletrabajo aumente, surgirá la necesidad de modificar esta legislación para dejar puntos más claros para los trabajadores y empleadores.

La interrogante sobre la posibilidad de que Osep trabaje de forma remota, ya estaba resuelta desde un principio. Durante lo que duró el ASPO en la obra social, el personal administrativo trabajó de forma mixta. Ese primer encuentro con el trabajo remoto se dió en un contexto de emergencia, por lo que no hubo tiempo de aclarar derechos y obligaciones de los trabajadores y de la obra social. Hoy, en un contexto de “normalidad” y con una legislación que regula el trabajo remoto, la implementación sería diferente.

Por último, como conclusión final se hace foco en que dado el proceso intrincado que requeriría pasar del trabajo presencial al remoto en una organización con tantos empleados, no sería conveniente como aporte a este trabajo desarrollar un plan de implementación preestablecido, ya que seguramente el mismo se sometería a varios ajustes sobre marcha. Por ello, dada la complejidad de la organización y las particularidades de sus variables, se desarrollaron una serie de sugerencias para que en caso de realizar la transición sea lo más beneficiosa posible para cada una de las partes.



BIBLIOGRAFÍA

- Benites Solórzano, C., & Ríos Lazo, R. (22 de septiembre de 2021). *El liderazgo en entornos de trabajo remoto de las empresas en la actualidad*. Obtenido de Repositorio académico Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas:
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/658105/Benites_SC.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Centro de Estudios para la Producción - Ministerio de Desarrollo Productivo. (2020). *Diagnóstico y escenarios a la luz de la situación epidemiológica desatada por el Covid-19*. Obtenido de
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_teletrabajo_y_covid-19_-_marzo_2020_0_0.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores s.a.
- D'Alessandro, M., Puricelli, Y., & Rodríguez Parreira, N. (2013). *Teletrabajo y Cultura Organizacional*. Obtenido de Biblioteca virtual Universidad Argentina de la empresa:
<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2437/Dalessandro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, O. (diciembre de 1983). *Cuadernos de administración*. Obtenido de Biblioteca virtual de la Universidad del Valle:
https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/324
- González, R. (2011). *La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia*. Obtenido de
https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2011/PBR5/5_Business04.pdf
- Jaramillo, A., & Restrepo Bustamante, F. (27 de mayo de 2011). *El perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito laboral*. Obtenido de Revista Virtual Universidad Católica del Norte:
<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1/3>
- MacRae, I., & Sawatzky, R. (enero de 2020). *Trabajo remoto: personalidad y rendimiento. Resultados de la investigación*. Obtenido de Integral management consulting:
<https://mxintegralmc.com/proyectos/Thomas/webinar/Ian+MacRae+Remote+Working+Whitepaper.en.es.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (mayo de 2021). *Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia*. Obtenido de



https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/05/dt_5_-_evolucion_del_trabajo_remoto_en_argentina_desde_la_pandemia_1.pdf

Ministerio de Producción y Trabajo. (2019). *Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado*. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191009_libro_blanco_de_teletrabajo.pdf

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (10 de febrero de 2012). *Resolución 147*. Obtenido de Boletín Nacional.

Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social. (05 de julio de 2013). *Resolución 595/2013*. Obtenido de Boletín Nacional:
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-595-2013-217070/texto>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2020). *Teletrabajo y contrato de teletrabajo*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo>

Muñoz , A., & Ortega, J. C. (junio de 2020). *Adopción del teletrabajo en las empresas manufactureras de la ciudad de Cuenca. Primeros pasos*. Obtenido de Revista de Investigación y desarrollo tecnológico:
<https://revistas.utp.ac.pa/index.php/id-tecnologico/article/view/2439/3265>

Nilda, C. (diciembre de 2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Obtenido de Observatorio Laboral Revista Venezuela:
<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>

Pérez, J. A., Risiglione, M. L., & Brava, E. (noviembre de 2020). *Covid-19 y la implementación del teletrabajo en organizaciones argentinas ¿fortaleza y oportunidad?* Obtenido de Biblioteca virtual Universidad de Luján:
https://ri.unlu.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/rediunlu/834/Perez_Risiglione_Covid-19_Teletrabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Poder Ejecutivo Nacional. (20 de marzo de 2020). *DNU 297 - Aislamiento preventivo, social y obligatorio*. Obtenido de Boletín nacional:
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-297-2020-335741>

Poder Ejecutivo Nacional. (14 de agosto de 2020). *Ley 27.555 Régimen local del contrato de teletrabajo*. Obtenido de Boletín nacional:
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>

Poder Ejecutivo nacional. (19 de 01 de 2021). *Decreto 27. Regimen legal del contrato de teletrabajo*. Obtenido de Boletín nacional:
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/239929/20210120>

PwC Argentina. (agosto de 2020). *Nueva Ley de Teletrabajo*. Obtenido de <https://www.pwc.com.ar/es/assets/document/informe-nueva-ley-teletrabajo.pdf>



- Rodríguez García, O. (2021). *Impacto del Covid-19 en la gestión a distancia y nuevas competencias de los gerentes*. Obtenido de https://repositorio.lasalle.mx/bitstream/handle/lasalle/2561/Omar%20Rodr%c3%adguez%20Garc%c3%ada_estudio%20de%20caso.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Santillán Marroquín, W. (2020). *El teletrabajo en el covid-19*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746439>
- Trabajo, S. d. (8 de noviembre de 2012). *Resolución 1552. Riesgos del Trabajo*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-1552-2012-204726>
- Urriza, M., & Manzanal, M. (7 de octubre de 2021). *El liderazgo en tiempos de virtualidad*. Obtenido de Biblioteca virtual Universidad Nacional del Sur: <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/6004/EI%20liderazgo%20en%20tiempos%20de%20virtualidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villafrade Vargas, A., & Palacios Osma, J. (24 de diciembre de 2013). *Propuesta de implementación de un modelo de teletrabajo*. Obtenido de Revista ibérica de sistemas y tecnologías de la información: <https://scielo.pt/pdf/rist/n12/n12a03.pdf>



ANEXOS

5/12/23, 21:13

Formulario para Trabajo de Investigación

Formulario para Trabajo de Investigación

76 respuestas

[Publicar datos de análisis](#)

PERFIL DEL EMPLEADO

¿Trabajás en OSEP?

[Copiar](#)

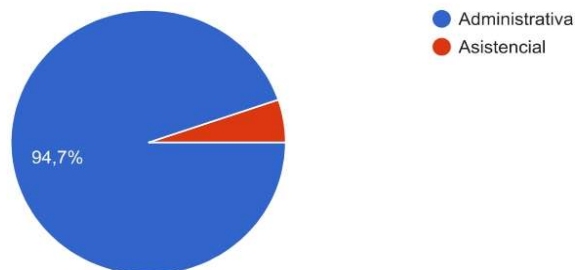
76 respuestas



¿En qué área de OSEP te desempeñas?

[Copiar](#)

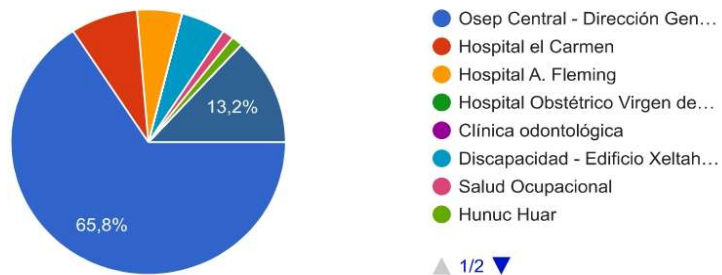
76 respuestas



¿Trabajás en el Gran Mendoza o en una Sede?

[Copiar](#)

76 respuestas





5/12/23, 21:13

Formulario para Trabajo de Investigación

En caso de que tu respuesta anterior haya sido: "Hunuc Huar, Osep Cerca, Sede/subsede u Otra", especificá **dónde** trabajás.

13 respuestas

Subdirección de compras

Tunuyan

San Martin

Hospital el Carmen

Sede valle de uco

San Martín

Dpto administrativo de planes especiales

Osep Valle de Uco

Laboratorio de citología

Valle de Uco

OSEP CENTRAL

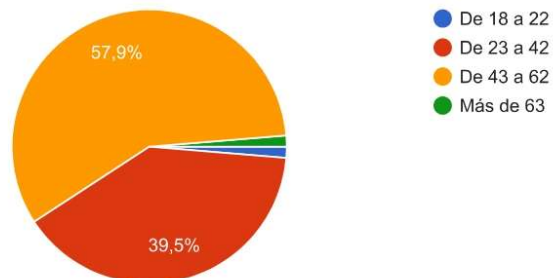
Valle de uco

OSEP TUPUNGATO

¿Cuántos años tenés?

Copiar

76 respuestas





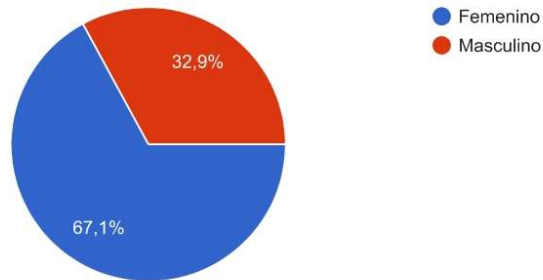
5/12/23, 21:13

Formulario para Trabajo de Investigación

¿De qué sexo sos?

Copiar

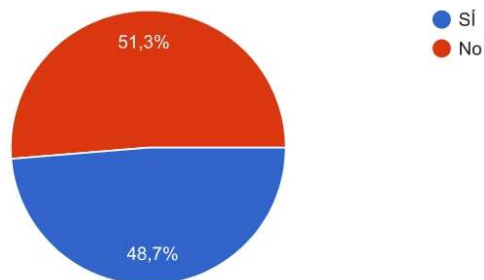
76 respuestas



¿Tenés hijo/as en edad escolar?

Copiar

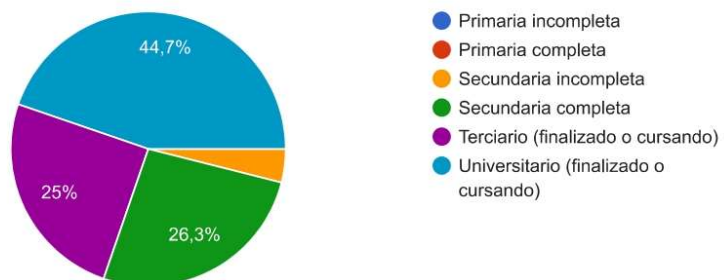
76 respuestas



Marcá el máximo grado de estudio que has alcanzado.

Copiar

76 respuestas





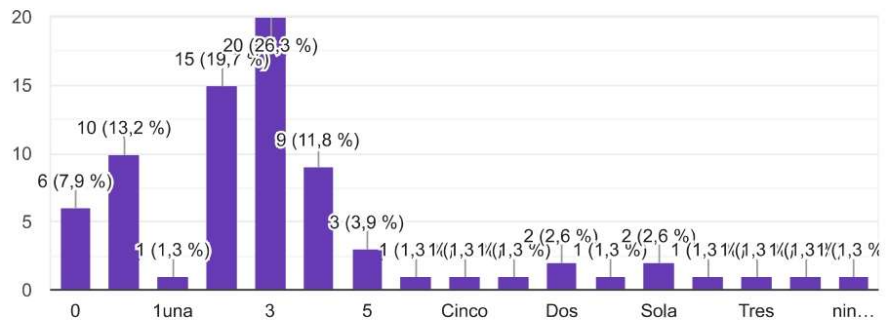
5/12/23, 21:13

Formulario para Trabajo de Investigación

¿Con cuántas personas convivís?

Copiar

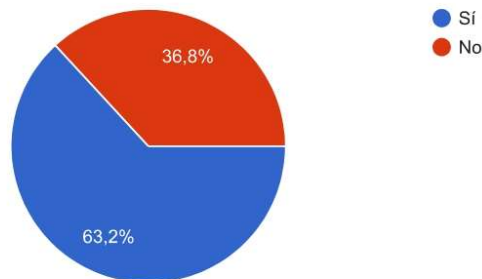
76 respuestas



Durante el aislamiento social preventivo y obligatorio del año 2020 (ASPO) causado por el Covid19, ¿Trabajaste desde tu casa?

Copiar

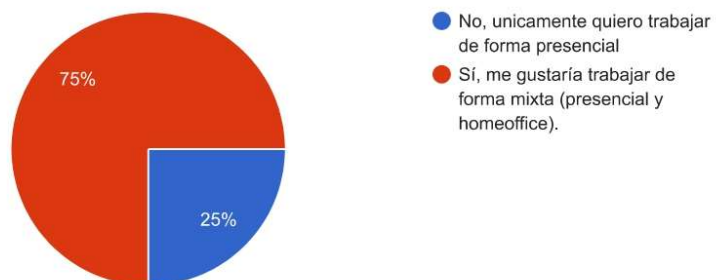
76 respuestas



En el supuesto de que Osep te permitiera trabajar de forma mixta, -presencial y remota - ¿Aceptaría?

Copiar

76 respuestas





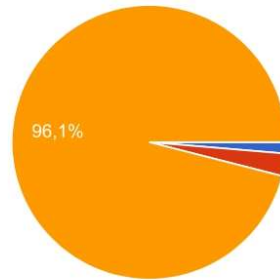
5/12/23, 21:13

Formulario para Trabajo de Investigación

Si te enterás de una situación que puede llegar a afectar negativamente en tu oficina, ¿Tratás de anticiparte para superarla de la mejor forma? Por ejemplo, sabés que va a venir un afiliado a pedirte algo urgente y va a necesitar una respuesta más rápida que la que das normalmente.

Copiar

76 respuestas

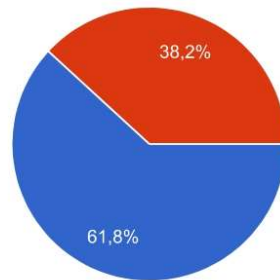


- No me corresponde, que se preocupe otro.
- No, me ocuparé cuando llegue el momento.
- Si, trato de ir adelantando lo que se pueda.

Estás trabajando con el expediente de un afiliado, y surge algo nuevo que no has visto antes, ¿Qué haces?

Copiar

76 respuestas



- Consulto con mi jefe o compañeros para ver si alguno ya ha tenido un caso así, y me indique como seguir.
- Trato de resolverlo solo, si veo que no puedo pido ayuda.





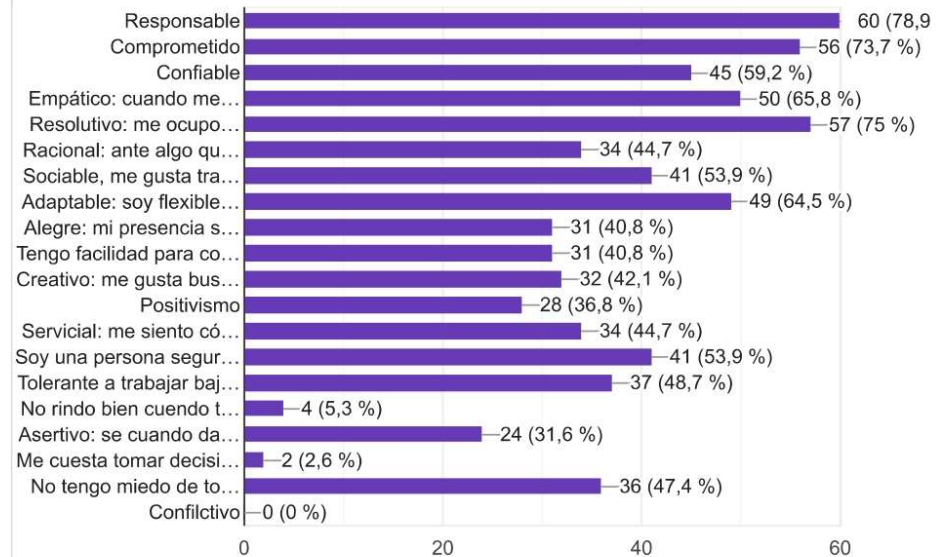
5/12/23, 21:13

Formulario para Trabajo de Investigación

Marcá las opciones que considerarás que te describen.

Copiar

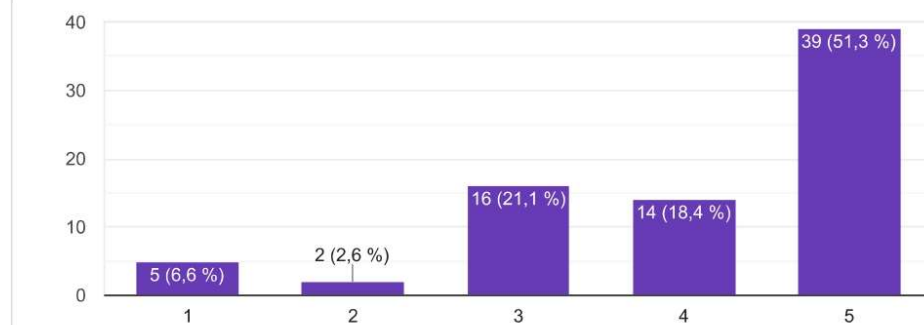
76 respuestas



Con respecto al TRABAJO EN EQUIPO:

Copiar

76 respuestas





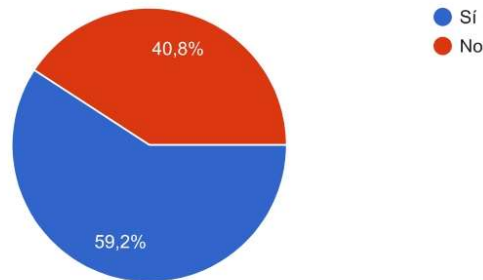
5/12/23, 21:13

Formulario para Trabajo de Investigación

¿Tenés o en algún momento has tenido gente a cargo trabajando en Osep?

Copiar

76 respuestas

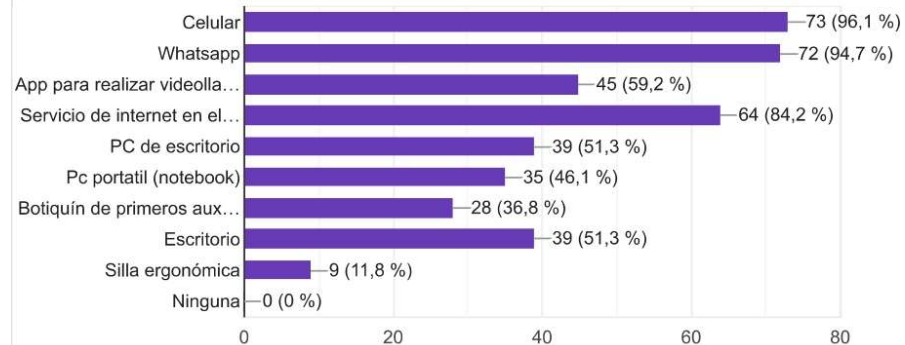


RECURSOS NECESARIOS PARA TELETRABAJAR

Marcá las herramientas, aplicaciones o servicios con los que contás actualmente.

Copiar

76 respuestas

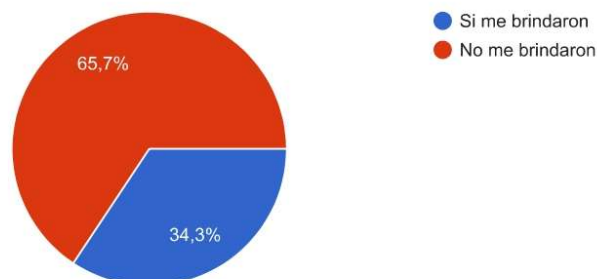


En caso de haber teletrabajado durante el ASPO, ¿Desde Osep te brindaron alguna herramienta?

Copiar

Ej: pc de escritorio, notebook, celular, servicio de internet, etc.

67 respuestas





5/12/23, 21:13

Formulario para Trabajo de Investigación

En caso de que te hayan brindado una herramienta de trabajo, especificá cuál o cuáles te fueron otorgadas.

26 respuestas

Pc

Tablet

PC

Celular

Ninguna

PC

Celular, notebook

Computadora

Pc,teclado, mouse, monitor

Pc de escritorio

Computadora que utilizo en mi trabajo

Todas

VPN para conexión remota

Computadora y wifi

Sistema de osep

Todas las que uso en forma cotidiana

PC de escritorio

Agregaron el programa que uso en la oficina a mí pc para poder trabajar en casa





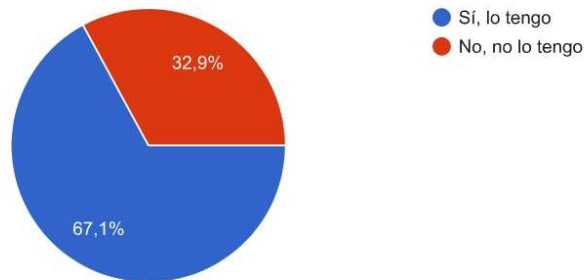
5/12/23, 21:13

Formulario para Trabajo de Investigación

Si desde Osep te pidieran trabajar desde tu hogar, ¿Contás con un lugar cómodo en el que puedas estar solo y puedas utilizarlo únicamente para trabajar? - Por lo menos lo que dure tu jornada laboral - Por ejemplo, si tenés una habitación con un escritorio donde podés estar solo, lo tenés. Si trabajas con la PC en la mesa de la cocina siendo interrumpido por el resto de tu familia, no lo tenés.

Copiar

76 respuestas

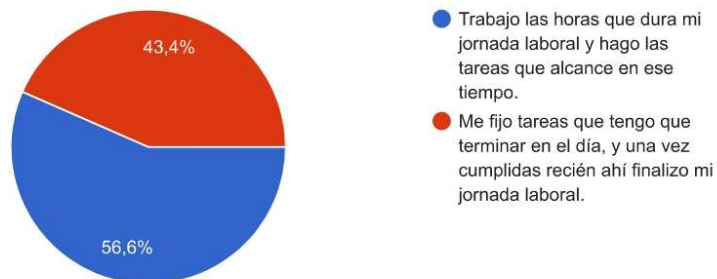


ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Según tu forma de trabajar, marcá la opción con la que te sientas más identificado/a.

Copiar

76 respuestas





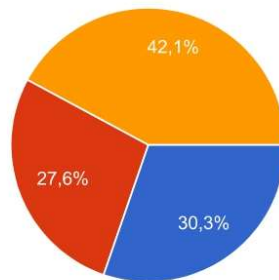
5/12/23, 21:13

Formulario para Trabajo de Investigación

¿Participaste junto a tus jefes en la fijación de metas y objetivos, ya sean individuales/organizacionales y a largo/ corto plazo?

Copiar

76 respuestas

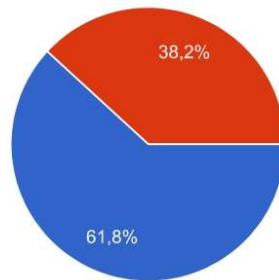


- Sí, estuve presente junto a la Dirección en la fijación de metas
- Sí, le expuse a mi jefe qué metas considero importantes y él las trasladó a la Dirección
- No, no participé en absoluto. Me fueron impuestas las metas ya fijadas.

¿Tus jefes te especificaron qué esperan de vos a largo y corto plazo?

Copiar

76 respuestas

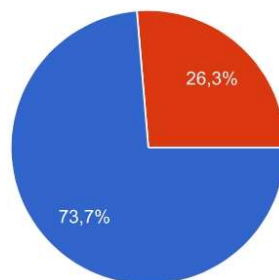


- Sí, se bien cuales son mis metas, y en función de eso defino mis objetivos diarias.
- No, no me especificaron qué esperan de mí.

¿Tus jefes miden los avances y resultados de tu trabajo?

Copiar

76 respuestas



- Sí, están al tanto.
- No, no controlan el avance de mi trabajo.





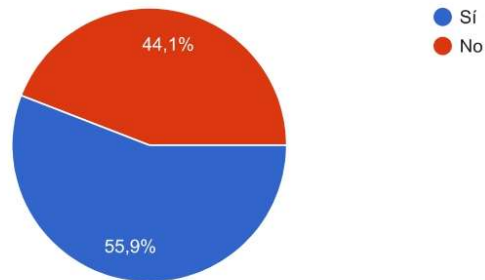
5/12/23, 21:13

Formulario para Trabajo de Investigación

En el caso de que midan tus resultados, ¿ te indican pautas a seguir para seguir mejorando?

Copiar

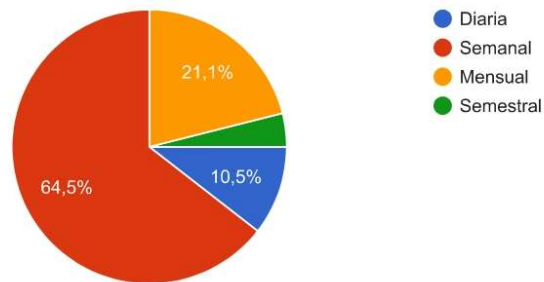
68 respuestas



En el caso de trabajar de forma remota, ¿Con qué periodicidad te gustaría ser evaluado?

Copiar

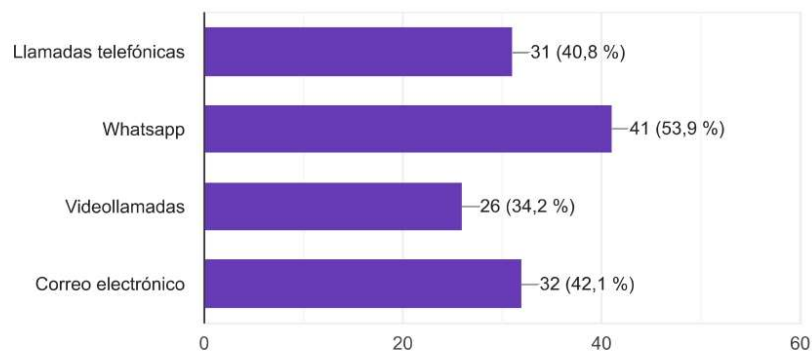
76 respuestas



En el caso de trabajar de forma remota ¿Por qué medio te gustaría recibir seguimiento y retroalimentación por parte de tus jefes?

Copiar

76 respuestas



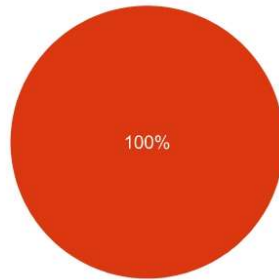


5/12/23, 21:13

Formulario para Trabajo de Investigación

¿Si no trabajaras en el mismo lugar físico que tu jefe directo, cambiaría tu forma de trabajar? [Copiar](#)

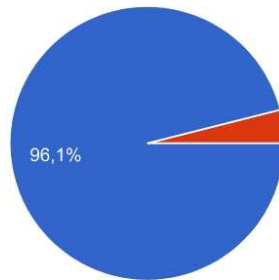
76 respuestas



- Si no esta mi jefe, trabajo menos
- Esté o no éste mi jefe trabajo igual

¿Tu jefe te indica cuáles son tus obligaciones diarias/semanales? [Copiar](#)

76 respuestas

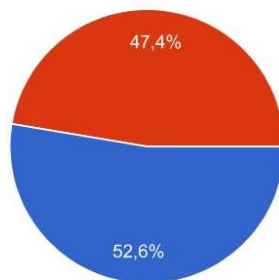


- Se bien cuales son mis tareas, no hace falta que me lo indiquen
- Prefiero que me vaya diciendo qué tarea debo hacer primero, y luego por cuál debo seguir

CULTURA ORGANIZACIONAL

En la web de Osep, estan descriptas la visión, misión, y los valores de la organización. ¿Consideras que la misión detallada a continuación se ajusta a la realidad de Osep? [Copiar](#)

76 respuestas



- Sí
- No





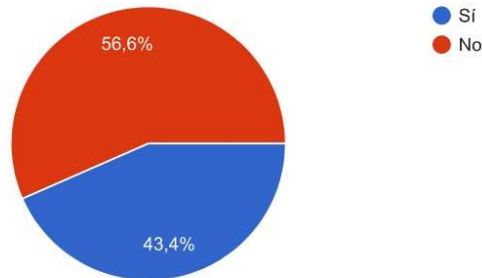
5/12/23, 21:13

Formulario para Trabajo de Investigación

En la web de Osep, están descriptas la Visión, Misión, Valores de la organización. ¿Consideras que la visión detallada a continuación se ajusta a la realidad de Osep?

Copiar

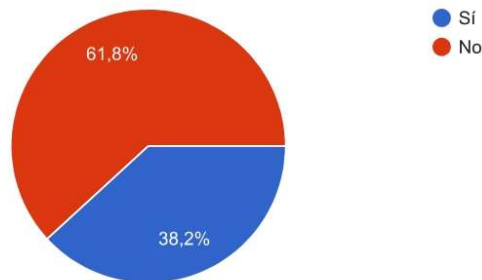
76 respuestas



En la web de Osep, están descriptas la Visión, Misión, Valores de la organización. ¿Consideras que los valores detallados a continuación se ajusta a la realidad de Osep?

Copiar

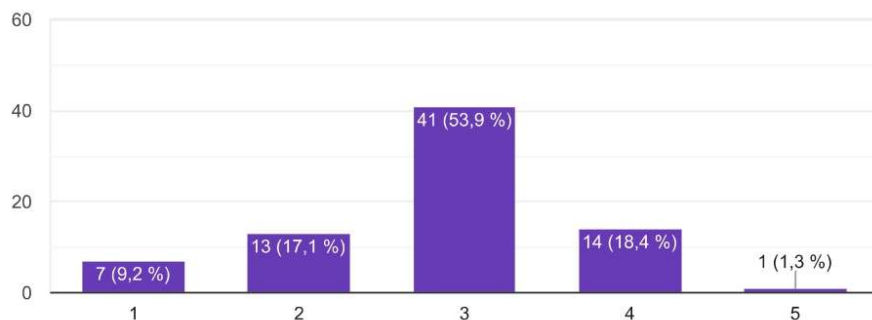
76 respuestas



¿Qué tan **EFICIENTE** considerarás a Osep como organización?

Copiar

76 respuestas





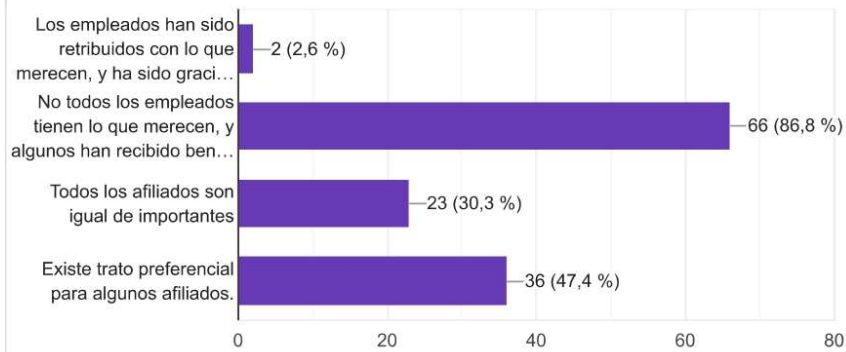
5/12/23, 21:13

Formulario para Trabajo de Investigación

Con respecto a la **EQUIDAD** en Osep, marcá las opciones que te parezcan a acertadas.

Copiar

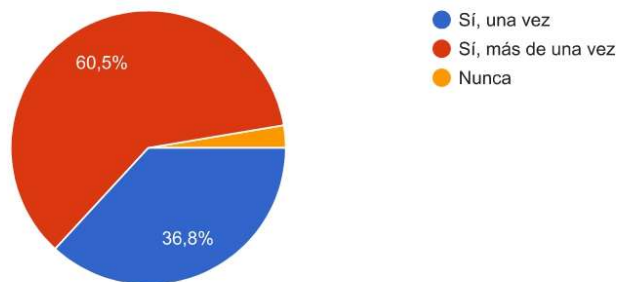
76 respuestas



Como empleado de Osep, alguna vez has recibido una **capacitaciones**.

Copiar

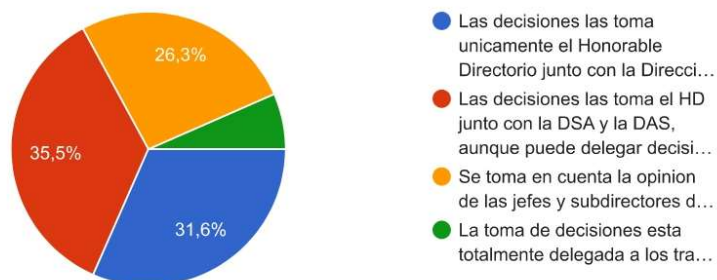
76 respuestas



Con respecto a la toma de decisiones

Copiar

76 respuestas





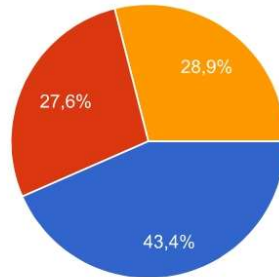
5/12/23, 21:13

Formulario para Trabajo de Investigación

En Osep, con respecto a la circulación de información:

Copiar

76 respuestas

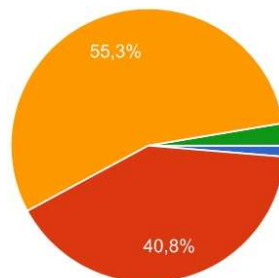


- Sólo circulan información y órdenes de forma vertical, de la Dirección hacia abajo.
- Sólo circulan información y órdenes de forma vertical, de la Dirección hacia abajo, pero con cierta respuesta desde abajo...
- Las órdenes fluyen de forma vertical. La información de forma vertical pero también horizontal (entre áreas)

La relación con tus compañeros es:

Copiar

76 respuestas

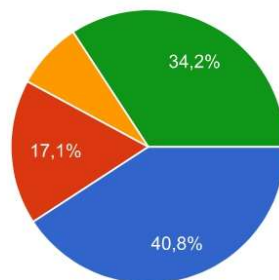


- No tengo relación con otros empleados, mi puesto de trabajo requiere que esté solo.
- Durante mi jornada laboral paso mucho tiempo con mis compañeros, no hemos cread...
- Me llevo muy bien con mis compañeros, y con los que co...
- Preferiría trabajar solo, no me gusta trabajar con la mayoría...

En cuanto a sanciones y recompensas, consideras que Osep:

Copiar

76 respuestas



- No recompensa, se centra en las sanciones generando temor.
- Hace hincapié en las sanciones, pero en algunas ocasiones me ha otorgado re...
- Hace hincapié en las recompensas materiales/ salariales, y también en las si...
- Hace hincapié en recompensas simbólicas. Rara vez existen...

LIDERAZGO





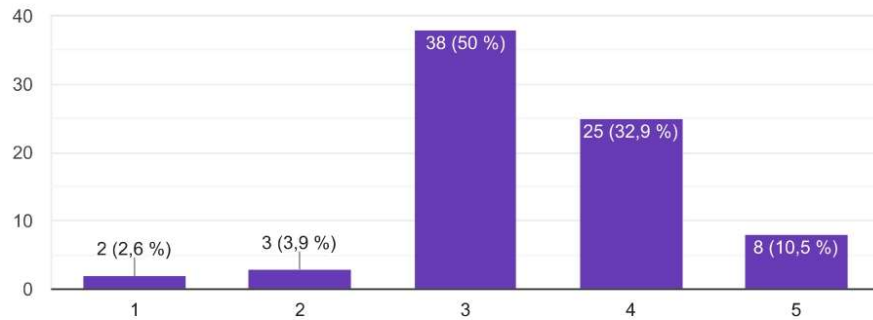
5/12/23, 21:13

Formulario para Trabajo de Investigación

Del 1 al 5, ¿Qué tan buena es la relación que tenés con tus jefes? Siendo 1 "muy mala", 3 "normal" y 5 "somos amigos".

Copiar

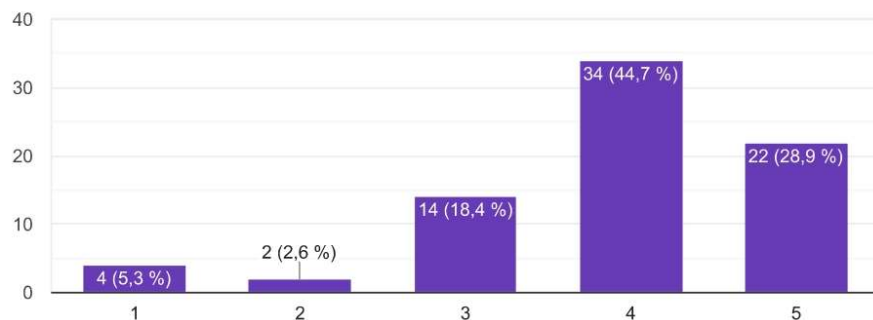
76 respuestas



Del 1 al 5 ¿Qué tanto atención le prestan tus jefes a la designación de tus tareas y al control de plazos y resultados de las mismas? Siendo 1 "nada" y 5 "mucho"

Copiar

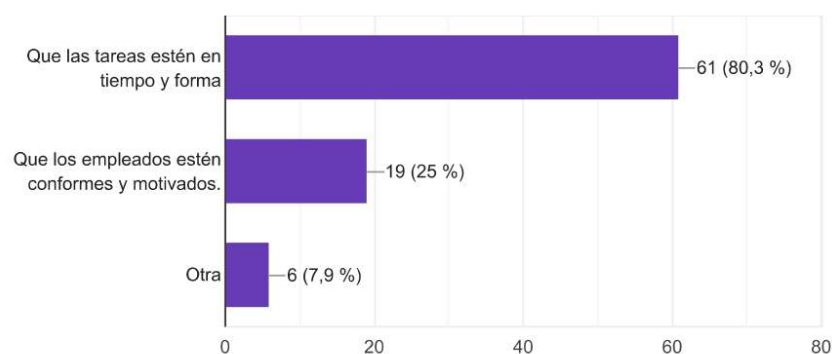
76 respuestas



¿Cuál sentís que la mayor preocupación de tus jefes?

Copiar

76 respuestas





5/12/23, 21:13

Formulario para Trabajo de Investigación

Si en la respuesta anterior marcaste "otra" por favor especificá.

7 respuestas

Atribuirse logros q no son de ellos

No lepreocupa

La mayor preocupaciones no tener líos

Es el conjunto de las dos anteriores

Estoy muy bien

Tengo un Sudirector directo EXCELENTE y BRILLANTE pero EL es que se preocupa y nos motiva. Los de más arriba no son buenas personas y hacen muy incómodo el día a día, además de el espejo físico siendo muy incómodo.

Que las tareas esten realizadas..y tratando siempre que los empleados esten bien

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

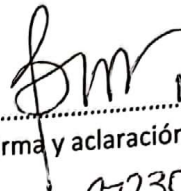
Google Formularios



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 06 DICIEMBRE 2023


Mendoza, Belén.

Firma y aclaración

27230.

Número de registro

36.513.568

DNI