

Programa de trabajo a distancia para la Organización Bahía Salud S.A

Licenciatura en Recursos Humanos

Victoria Olthoff
Agosto 2016



Índice

Plan de trabajo de graduación	3
CAPITULO I: MARCO TEORICO	7
1.1 Teletrabajo	7
1.2 Tecnologías de la información y comunicación	8
1.3 Comunicación interna	8
1.4 Sentido de pertenencia	8
CAPITULO II: LA ORGANIZACIÓN BAHÍA SALUD S.A	9
2.1 Breve descripción empresarial	9
2.3 Distribución de asesores comerciales a nivel nacional	10
2.3 Áreas	10
2.4 Organigrama	12
2.5 Cultura organizacional	13
CAPITULO III: PLANTEAMIENTO DE UN PROGRAMA DE TELETRABAJO.....	14
3.1 Identificación de los objetivos	14
3.2 Planificación del proyecto	15
3.3 Identificación de las tareas adaptables al teletrabajo	15
3.4 Definición de los requisitos técnicos.....	16
3.5 Análisis de costos	16
3.6 Identificación del perfil profesional	18



CAPITULO IV: PROPUESTA Y DISEÑO DEL PROGRAMA DE TELETRABAJO.....	20
4.1 Propuesta de programa de teletrabajo	20
4.2 Diseño de intranet	22
4.3 Recursos humanos digital.....	27
Anexo único: Entrevista al gerente de la organización Bahía Salud	29
Conclusión	33
Bibliografía	35

**PLAN DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD F.A.S.T.A**

1. TÍTULO DEL TRABAJO:

Programa de trabajo a distancia para la organización Bahía Salud S.A

2. PROBLEMA:

¿Es posible el desarrollo de una metodología de trabajo a distancia que permita mantener la comunicación y el sentido de pertenencia entre los empleados de la organización Bahía Salud?

3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA:

La organización Bahía Salud es una empresa dedicada a la venta y comercialización de equipamiento, productos e insumos hospitalarios con más de 20 años de trayectoria en el mercado, siendo esta en un principio una empresa dedicada al servicio técnico. Años después, para dar mayor respaldo al cliente, migro al mantenimiento hospitalario, con un enfoque preventivo. Así, con todo el conocimiento adquirido, fue inevitable llegar a ofrecer un soporte integral, anexando la venta de insumos, descartables y equipamiento. Bahía Salud tiene cobertura a nivel regional, proyectándose a nivel nacional. El presente trabajo surge en respuesta a esta necesidad de la organización de proyectarse a nivel nacional, para lo cual buscara incorporar nuevos representantes distribuidos problema el país.

Hoy en día, la tecnología ha traído profundos cambios en la manera de comunicarse dentro del trabajo, con organizaciones sin fronteras y espacios de trabajo virtuales a través de la conexión inalámbrica, que permiten trabajar a tiempo real. Las organizaciones comienzan a asimilar el hecho de que la implementación de tecnologías de la comunicación e información en el trabajo (TICS)¹, son indispensables para lograr una

¹ Conjunto de tecnologías desarrolladas para almacenar, procesar y transmitir información.

línea de comunicación fluida y eficaz. El teletrabajo², es una forma de trabajo a distancia que utiliza estas herramientas, promueve el equilibrio en la vida laboral y personal de los involucrados, afectando directamente los resultados obtenidos para la organización, reduciendo determinados aspectos como el estrés, agotamiento, ausentismo, rotación y cierta insatisfacción con respecto al trabajo, la vida y la familia.

Esta nueva forma de trabajo, debe desarrollarse en paralelo a la comunicación interna³, con el objetivo de reducir la dimensión espacial y evitar la sensación de aislamiento. Por ello, es necesario establecer el marco para la elaboración de una estructura de teletrabajo que permita mantener la comunicación tanto ascendente como descendente entre los miembros de una organización.

4. OBJETIVO

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estructura de teletrabajo que permita de mantener el sentido de pertenencia y la comunicación eficaz entre los empleados de la organización Bahía Salud de la ciudad de Mar del Plata ubicados en diferentes puntos del país.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1- Describir la organización.
- 2- Definir misión, visión, valores y cultura de la organización.
- 3- Definir conceptos claves.
- 4- Establecer el momento por el que atraviesa la organización.
- 5- Describir los puestos de trabajo de la organización en los cuales se implementará el programa.
- 6- Definir ventajas y desventajas del teletrabajo para la organización

5. METODOLOGÍA.

El presente trabajo es una investigación de carácter descriptiva no experimental, ya que busca desarrollar un programa de tele trabajo que permita a los integrantes de la

² Forma de trabajo efectuada en un lugar alejado de la oficina central o del centro de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y que implica una nueva tecnología que hace facilita la separación y la comunicación, tal como son las TICS.

³ Comunicación dirigida al trabajador, con el fin de establecer una línea de comunicación eficaz entre los miembros de una organización.



organización mantener una línea de comunicación eficaz entre ellos y el sentido de pertenencia, basada en la mera observación y entrevistas a los directivos. Se considera no experimental ya que no hay manipulación intencional de variables

El universo estará conformado por los miembros de la organización Bahía Salud de la ciudad de Mar del Plata, la cual cuenta con 60 empleados, los cuales serán distribuidos en diferentes ciudades del país, tales como Mendoza, Bahía Blanca, Río Gallegos, Comodoro Rivadavia, Neuquén y Capital Federal, incluyendo directivos y gerentes.

En primer lugar, se recolectará información sobre la empresa, actividad a la cual se dedica, cantidad de empleados, organigrama, visión, misión, valores, y análisis sobre el momento que está atravesando la organización, mediante entrevistas a los jefes de las diferentes áreas y al gerente general. En segundo lugar, con el fin de obtener la información necesaria para la elaboración de una estructura de teletrabajo, se utilizarán informes e investigaciones previamente realizadas en diferentes países, donde el mismo se encuentra desarrollado. Y por último, se procederá a confeccionar un programa de trabajo a distancia que permita mantener a los miembros de la organización comunicados entre sí y sintiéndose parte de la misma a pesar de estar ubicados lejos de la casa central y de sus demás compañeros de trabajo con esto se pretende reducir las distancias entre ellos.

Estado de la cuestión:

En nuestro país, el teletrabajo, se encuentra contemplado bajo la conformación de una Comisión de Teletrabajo, integrada por funcionarios públicos, representantes de los actores sociales, expertos del ámbito académico y especialistas informáticos, a fin de generar un espacio de intercambio de consultas y elaboración de propuestas que con un enfoque interdisciplinario permite establecer las bases para una reglamentación de la actividad. El proyecto de ley sostiene la creación de un Programa de promoción del empleo en teletrabajo (PROPET), el cual avalará los derechos de los teletrabajadores y tendrá por objeto promover y facilitar esta modalidad.⁴

⁴ Ley de Ministerios N° 22.520, art 4, 14 y 23. 2012



Actualmente, las organizaciones comienzan a incorporar y desarrollar esta modalidad de trabajo a distancia de manera paulatina, a diferencia de organizaciones internacionales, en donde se desarrolla constantemente y de manera habitual.

Se han realizado varios trabajos de investigación, tal como es el caso de *El libro blanco del teletrabajo* en España realizado por el Foro de la fundación Maravilla en el año 2014 y *El ABC del teletrabajo en Colombia* en el año 2010.

En Argentina, en cambio, los trabajos de investigación existentes han sido realizados por alumnos de universidades de diferentes provincias del país, a manera de trabajo de investigación⁵. Existen, a su vez, varias notas y artículos periodísticos⁶, que expresan su punto de vista sobre esta nueva modalidad. Dichos trabajos y artículos serán utilizados como soporte para el desarrollo del marco teórico.

⁵ Gustavo Gauthier, *Teletrabajo*. Tesis. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, 2010
Santa Cruz Walter, *Viabilidad de un programa de teletrabajo en una empresa multinacional*. Tesis. Universidad Tecnológica Regional Buenos Aires, Maestría en administración de negocios, 2007.

Adriana Bottos, *Teletrabajo: descripción y análisis de su presente y sugerencias para una normativa*. Tesis. Universidad Nacional de Tres de Febrero, 2013.

⁶Gerardo Tunal Santiago, *Reflexiones en torno a los análisis sobre el teletrabajo*. Artículo, Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas del CONICET, 2012.

Agustín Martínez Sánchez, *Teletrabajo y flexibilidad*. Artículo, Dialnet, España 2006.

Carmen Pérez Sánchez, *Teletrabajo y vida cotidiana: ventajas y dificultades para la conciliación de la vida personal, laboral y familiar*. Artículo, Universidad Autónoma de Barcelona, 2009.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Teletrabajo

Etimológicamente el término teletrabajo supone la unión entre *telou* (griego) y *tripaliare* (latín) que significa lejos y trabajar respectivamente, lo que implica entonces trabajo a distancia. Existe muchas defincicios de lo que este termino significa. La OIT (Organización Internacional del Trabajo) define al teletrabajo como una forma de trabajo efectuado en un lugar alejado de la oficina central o del centro de producción y que implica una nueva tecnología que permite y facilita la comunicación.

El término teletrabajo puede desglosarse en dos acepciones, por un lado, el prefijo “tele” que significa a distancia, y por el otro, “trabajo”, que se refiere a la acción de trabajar, y esta última al hecho de tener una ocupación estable. Al referirse "a distancia", se habla de que el trabajo puede ser desempeñado en su casa, la casa de un familiar o amigo, en un centro de Co-working, en un hotel, en un restaurante, en un ómnibus, en un automóvil, en un cyber o en cualquier otro lugar, siempre que sea ajeno al empleador. El teletrabajo también es usado por personas con algún tipo de limitación que no pueden transportarse físicamente a su área de trabajo, así como también por personas que viven en países diferentes al de su área de trabajo.

A partir de ello, podemos definir al teletrabajo como una modalidad de trabajo en relación de dependencia, una forma flexible de organización que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante su horario laboral, pudiendo llevarse a cabo a tiempo parcial o completo, mediante el uso permanente de las tecnologías de la información y la comunicación. Paulatinamente, esta modalidad esta dejando atras su fase experimental para convertirse en un instrumento de inclusiob socio-laboral instalado en la cultura del trabajo.

Ventajas:

- Aumento de la productividad y rendimiento
- Reducción de costos
- Cambia la perspectiva de la organización
- Disminución del ausentismo
- Ahorro de espacio físico en las ciudades donde no se encuentra la oficina central

Desventajas:

- Dificultad de integración y problemas de adaptación
- Problemas de fidelización del empleado con la organización y con los objetivos de la misma
- Mayor dificultad de trabajo en equipo
- Inversión constante en tecnología

1.2 Tecnologías de la información y la comunicación (TICs)

Son el conjunto de recursos necesarios (ordenadores, programas informáticos, redes) para manipular, convertir, administrar, transmitir y encontrar información. Lo cual permite que el teletrabajador tenga acceso a bases de datos, reuniones virtuales y transferencia de datos, con el objetivo de que pueda sentirse parte de la empresa y continúe participando en la toma de decisiones y cumpliendo con las obligaciones derivadas de un contrato de trabajo desde su casa o desde cualquier lugar del mundo, en tiempo real maximizando su eficiencia dentro de los procesos productivos. De esta manera se disminuyen los tiempos de desplazamiento y se reducen los tiempos muertos sin tareas que realizar.

1.3 Comunicación interna

Proceso de emisión y recepción de mensajes dirigida a los miembros de una organización, con el objetivo de que estos mensajes, lleguen a cada rincón de ella y todos puedan acceder a la misma calidad y cantidad de información. Intercambiando ideas y propósitos, compartiendo las mismas metas, sentimientos y comprendiendo el propósito de la empresa, eliminando malos entendidos y confusiones, fomentando de esta manera, el trabajo en equipo.

1.4 Sentido de pertenencia

Aptitud a considerarse y sentirse como parte integrante de un grupo, familia o conjunto, en este caso una organización. Se refiere a la satisfacción personal que experimenta cada individuo al sentirse identificado como parte de un grupo, actuando con compromiso en su cargo, sus deberes y metas, trabajando con responsabilidad, apropiándose de la misión y

la visión y de los valores, compartiendo la cultura organizacional y queriendo el lugar donde se trabaja, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas por la organización y tomarlas como propias.

CAPITULO II: LA ORGANIZACIÓN BAHIA SALUD S.A

2.1 Breve descripción empresarial

La empresa tomada para el correspondiente análisis, se dedica a la venta de equipamiento, descartables e insumos hospitalarios, como así también al correspondiente mantenimiento y servicio técnico de los productos que ofrece. La empresa posee casa central ubicada en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires y otra sucursal en la ciudad de Río Gallegos, Santa Cruz. Actualmente llega a diferentes ciudades del país, contando con representantes distribuidos en la provincia de Buenos Aires, por lo que tiene cobertura a nivel regional, buscando ser reconocida a nivel nacional. La empresa cuenta con 60 empleados, de los cuales 21 integran el área comercial, entre jefe, encargado del área y asesores comerciales, y se espera incorporar al menos 10 asesores mas que serán distribuidos en diferentes ciudades del país, tales como, Rio Grande, Comodoro Rivadavia, Río Negro, Mendoza, Córdoba y Salta.

Misión: Ofrecer al ámbito de la salud el óptimo asesoramiento integral en el mantenimiento hospitalario, insumos descartables y reusables, medicamentos y en equipamiento médico, con su respectivo servicio técnico, brindando soluciones confiables, económicas y eficientes.

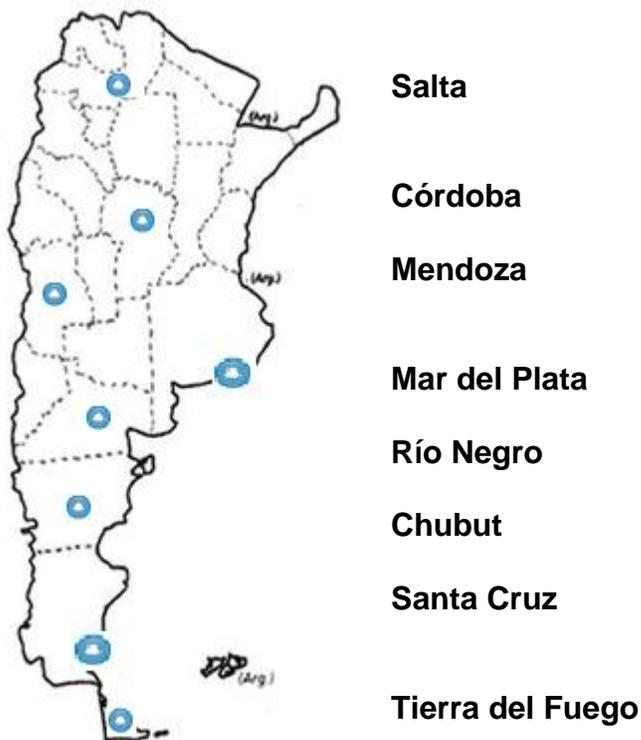
Visión: Ser una empresa destacada en la venta de productos médicos de alto valor y calidad, ofreciendo una distribución confiable y oportuna.

Valores:

- Respeto: a la diversidad de ideas y opiniones, trato educado y cordial tanto con clientes internos como externos.
- Honestidad: Buscamos establecer y mantener la confianza y credibilidad de nuestros clientes

- Responsabilidad: en brindar un soporte integral de calidad cumpliendo con los objetivos en tiempo y forma.
- Seguridad: Ofrecemos un ambiente de trabajo libre de riesgos.
- Calidad: Con la participación activa de nuestros colaboradores estamos comprometidos en la búsqueda constante de la excelencia en todo lo que hacemos.
- Colaboración: trabajo en equipo.

2.2 Distribución de asesores comerciales a nivel nacional



2.3 Áreas

- **Comercial:** el departamento de ventas funciona de manera personalizada. Cada asesor comercial tiene asignada una zona, y realiza una gira mensual, visitando a los clientes actuales y potenciales, llegando directamente donde se desenvuelve el profesional, logrando una relación óptima entre vendedor y cliente. Gracias al que la ciudad de Mar del Plata se encuentra cerca del punto de enlace de la mayoría de las rutas aéreas que van a los centros urbanos más importantes de la Patagonia,

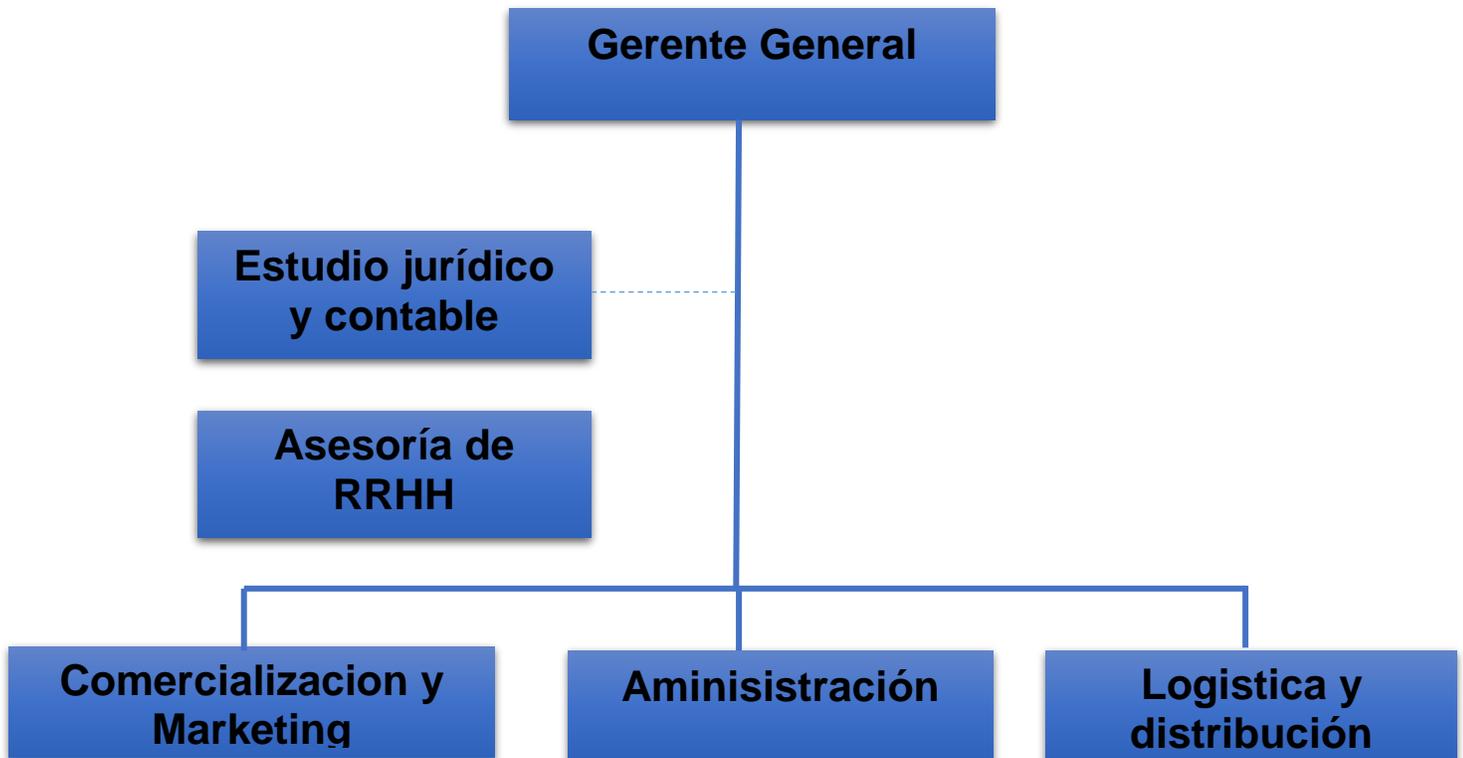
el departamento de venta cuenta con una poderosa arma que le permute atender, de ser necesario, negocios con la celeridad que estos requieran. Para que la respuesta al cliente y el contacto personal sea mas fluido se han elegido ciudades precisas para el desarrollo de puntos de distribución. El área comercial cuenta con un sector exclusivo de licitaciones, debiendo el personal de este sector revisar portales de licitaciones provinciales y nacionales, informando al responsable de línea según corresponda y es responsable del armado completo de la licitación y su posterior despacho en coordinación con Depósito y logística. Dentro de esta área, se desarrollan también tareas correspondientes al área de Marketing.

- **Operativa** (servicio técnico, logística y deposito): compuesto de personal altamente entrenado y calificado, los cuales reciben constantemente capacitaciones certificadas, y posee una estructura que le confiere una gran capacidad de desplazamiento . Dicha capacidad permite realizar service dentro de las 72 horas en cualquier punto de la zona en la cual Bahía Salud realiza sus actividades. Además, este departamento se encuentra en un continuo *hand shake*⁷ con el área de Comercialización y Marketing, a la cual apoya en caso de que el producto a comercializar lo requiera. Como principal objetivo está en ofrecer el servicio de mantenimiento preventivo con abonos mensuales en el área de diagnóstico por imágenes, terapia intensiva, cardiología y hemodiálisis estando este mantenimiento a cargo del departamento de servicio técnico. Con estos mantenimiento el equipamiento hospitalario no corre riesgos de dejar de funcionar y ante cualquier eventualidad un técnico se acerca a la brevedad. Todo el departamento se encuentra enfocado en la implementación de procesos de calidad para la mejora en el servicio al cliente.
- **Administrativa:** las tareas administrativas se llevan a cabo internamente con el apoyo de un contador. Allí también se realizan tareas correspondientes al sector Hard de recursos humanos y funciona como call center, brindando atención a los clientes, tanto internos como externos, ya que es el encargado de la toma de pedidos y de recibir las consultas para luego derivarlas al asesor correspondiente,

⁷ Proceso de comunicación continuo entre un área y otra de una organización

los responsables de línea brindan todas las herramientas y conocimientos necesarios para resolver cuestiones puntuales. Cuenta con el apoyo externo de un estudio contable y uno jurídico, como así también, con el asesoramiento de una consultora de recursos humanos.

2.4 Organigrama



2.4 Cultura organizacional

La empresa analizada comparte una cultura del clan⁸, privilegiando la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social, los objetivos compartidos, la participación y la toma de decisiones por consenso. Se busca generar un buen clima de trabajo, compartiendo una sensación de orgullo y pertenencia.

El gerente general es parte del equipo, es estimulador y protector, participa y hace participar a todos, ya que considera que son todos los miembros de la organización indispensables para que el negocio pueda llevarse a cabo. Busca que todos opinen y compartan sus ideas, respetándose mutuamente. También, pretende que todos los miembros permanezcan capacitados e informados sobre los nuevos avances que se presenten, ya sea en cuanto a temas relaciones con la salud, equipamientos y medicinas nuevas, por lo que los convoca a participar en cuanto congreso, charla o capacitación se presente y sea posible asistir. Como así también, busca proveerlos siempre de las herramientas necesarias para el trabajo contando con la última tecnología, actualizándola constantemente. Y una vez al mes, la empresa realiza en la casa central un desayuno de trabajo, donde cada uno puede plasmar sus inquietudes y sugerencias de cualquier tipo.

En cuanto, a los aspectos visibles, la empresa sugiere que tanto hombres como mujeres vestan camisas celestes con el logo bordado de la empresa, el cual es amarillo y celeste, además de proporcionarles un pin con el logo de la empresa para que coloquen en sus prendas de vestir, y sus respectivas tarjetas de contacto con el logo y dirección de la empresa, con su nombre, teléfono y cargo, las cuales deberán portar siempre consigo.

A demás, provee a todos sus miembros del merchandising con el logo de la empresa, como lapiceras, lápices, mouse pad, y todos los insumos de librería que utilizan para su presentación con clientes, como hojas con el logo y los datos de la empresa en el membrete, carpetas y folletos.

⁸ Michael Ritter, Cultura organizacional, La Crujia ediciones (2007)



CAPITULO III: PLANTEAMIENTO DE UN PROGRAMA DE TELETRABAJO

Para la incorporación y puesta en marcha de un programa de tele trabajo en una organización, deben tenerse en cuenta tres etapas previas, con el objetivo de determinar si será viable o no la implementación de dicho programa. En el presente capítulo desarrollare la primera etapa.

1- Etapa inicial

- Identificación de los objetivos.
- Planificación del proyecto.
- Identificación de las tareas adaptables al teletrabajo.
- Definición de requisitos técnicos.
- Análisis de los costes
- Identificación de los perfiles profesionales de los teletrabajadores.

2- Etapa de acción

- Selección de los participantes.
- Diseño y elaboración del material pedagógico.
- Formación de los participantes.
- Definición de formas de contacto y coordinación empresa-trabajadores.

3- Etapa de implementación.

- Instalación del sistema y puesta en marcha.
- Seguimiento y evaluación.

3.1 Identificación de los objetivos

Para desarrollar un programa es importante tener en cuenta que es lo que se espera de él. El teletrabajo es la solución a muchos problemas organizacionales, reduce los costos de instalar una oficina física, proporciona mayor flexibilidad a los modelos de organización del trabajo, mejora la productividad, ofrece oportunidades de trabajo a minusválidos y personas con capacidades diferentes , genera mayor satisfacción en el trabajo al

aumentar su calidad de vida, permite una mejora o expansión del servicio al cliente, entre otros.

En el presente trabajo, lo que se espera lograr con la implementación de esta modalidad es disminuir las distancias físicas que se existirán entre los miembros de la organización, los cuales estarán distribuidos por el país, mediante el uso eficiente de las TICS, las que permitirán mantener la comunicación y el sentido de pertenencia, y aprovechar la ventaja que genera esta modalidad de trabajo de ahorrar gastos de establecer una oficina física.

3.2 Planificación del proyecto

La organización contará con la ayuda y asesoría de la consultora de Recursos humanos, la cual colaborará en el diseño y puesta en marcha del programa, y con la participación activa del Ingeniero en informática, que se desempeña en el área de Servicio Técnico dentro de la empresa, quien será el encargado de la creación del software y estará disponible para resolver cualquier problema técnico que se presente con la utilización del mismo, como así también con las diferentes herramientas que utilizarán los usuarios para llevar a cabo su trabajo.

Generalmente, este tipo de programas comienza a utilizarse en las empresas con una pequeña prueba piloto y luego se traslada y se utiliza en toda la organización, es por ello que, en primer lugar será implementada en el área comercial y luego se trasladará a toda la organización en general. Se trata de un proceso lento y solo se pueden observar los resultados a largo plazo, aunque no se estiman más de seis meses para el diseño y puesta en marcha del mismo.

3.3 Identificación de las tareas adaptables al teletrabajo

Es necesario evaluar el grado de adaptabilidad de las tareas a esta modalidad, ya que solo es apropiado implementarlo en puestos donde las tareas no requieren de presencia física por parte del trabajador, ni de una conexión cara a cara con otra persona, es decir cuanto menos requisitos físicos mejor, como es el caso del asesor comercial, que si bien se requiere cierta conexión y presencia física ante los diferentes clientes externos de la organización, no se requiere presencia física del mismo en la organización, ya que sus tareas son desempeñadas fuera de ella y su contacto principal es con gente que no

pertenece a la misma. A su vez, el teletrabajo es más apropiado en tareas que impliquen el procesamiento, manejo y creación de información, como es el caso del asesor comercial que no debe generar un producto físico en sí.

El teletrabajador necesita tener bien definidos los objetivos que debe alcanzar, es decir lo que se espera de él para que no existan discrepancias en cuanto al trabajo realizado y sea posible medir los resultados. También es necesario establecer cuando deben alcanzarse estos objetivos, para que ellos puedan planificar sus horarios y agendas de trabajo .

3.4 Definición de requisitos técnicos

Es necesario identificar los insumos tecnológicos e informáticos que serán de suma importancia para la utilización de este programa y su respectivo funcionamiento, tal como es la creación de una plataforma virtual, correo electrónico, programas que permitan chatear, realizar llamadas y video llamadas, notebooks, celulares inteligentes y conexión a Internet.

3.5 Análisis de los costos

Actualmente, la organización atraviesa por una etapa de crecimiento, por lo que está comenzando a expandir horizontalmente⁹ su actividad hacia diferentes regiones del país, como la costa Atlántica, la región pampeana y más ciudades de la Patagonia, las cuales serán cubiertas por nuevos asesores comerciales. Esta expansión, implicará el afrontamiento de nuevos costos para la empresa, la cual buscará que estos no sean tan elevados, mediante la implementación de un programa de teletrabajo.

En el siguiente cuadro comparativo, estableceré los costos aproximados que deberá afrontar la empresa si opta por establecer una oficina comercial en las diferentes ciudades o si opta por implementar el teletrabajo.

⁹ Estrategia que adopta una compañía cuando busca ofrecer sus productos o servicios en diferentes mercados.

	Oficina comercial	Teletrabajo
Alquiler de local	\$4.000 - \$8.500	-
Herramientas informáticas	\$5.000 - \$10-000	\$5.000 - \$10-000
Mobiliario	\$5.000	-
Servicios	\$6.000	\$1.500
Presencia de marca	\$5.000 - \$11.000	-
Personal	\$13.088,83	\$13.088,83
TOTAL	\$53.588,83	\$24.588,83

En primer lugar, cabe destacar que los costos varían según la región, y aquellos que deberá afrontar si opta por una u otra opción, son los gastos en herramientas informáticas, a lo cual me refiero a notebooks, celulares y tablets, para lo que se estima un gasto de \$5.000 a \$10.000 promedio por cada una de estas herramientas, al igual que el gasto de planes corporativos para los teléfonos celulares y conexión wi-fi para que funcionen y puedan utilizarse, los cuales no varían en gran medida en las diferentes regiones, para lo que se estima un gasto de aproximadamente \$1.500, en cualquier región del país. En cuanto a los demás servicios, estos varían en mayor medida, ya que solo en el caso de la oficina, deberá tenerse en cuenta el gasto de luz, gas, teléfono e internet, los cuales en la región patagónica de nuestro país suelen ser más elevados que en el norte y centro, por ejemplo, para las oficinas de Córdoba, Mendoza y Salta se estima un gasto de \$3.000, y aproximadamente \$6.000 para las oficinas de la Patagonia.

El establecimiento de oficinas comerciales, además trae aparejado el gasto de mobiliario, para lo cual se estima \$5.000, y lo referente a la presencia de marca, como carteles y pintura entre \$5.000 a \$11.000, costos que, si se optara por la implementación del teletrabajo, la empresa no tendría que afrontar. Además, los gastos de alquileres de una oficina o local comercial rondan entre \$4.000 a \$6.000 en el norte de nuestro país, y en el sur se estima un gasto de \$8.000 mínimo.

En ambos casos, debe contarse con la presencia física de por lo menos un asesor comercial, para lo cual el salario será el mismo en ambos casos, y será el establecido por la *Federación Argentina de empleados de comercios y servicios* (FAECYS),

correspondiente a la categoría “A” de Administrativos, el cual es de \$13.088,83¹⁰, estableciendo un aumento del 20% sobre la remuneración establecida para aquellos trabajadores que se desempeñen en la provincia de Tierra del Fuego y Chubut, y un 5% para aquellos que desempeñen en la provincia de Río Negro¹¹.

La organización está dispuesta a invertir en nuevas herramientas para los asesores ingresantes y en todo lo que el programa involucre, ya que, si bien será un costo extra para la organización, será por única vez o esporádicamente, en caso de que los artefactos sufran algún desperfecto o necesiten modernizarse. Los gastos que se prevén para este programa no superaran bajo ninguna circunstancia a aquellos que la organización tuviera que realizar si proporcionaría en los nuevos puntos de venta lugares físicos para cada uno de ellos.

3.6 Identificación del perfil profesional: Asesor comercial

La implementación de una estructura de teletrabajo afecta a toda la organización en general, pero quienes harán mayor uso de esta modalidad, serán los nuevos asesores comerciales distribuidos en diferentes zonas del país, y los que ya se encuentran desempeñándose en las diferentes ciudades de la provincia de Buenos Aires y la Patagonia. Ellos, no contarán con un lugar físico donde dirigirse como la oficina, sino que deberán ellos mismos encontrar un lugar en donde desempeñar sus tareas, ya sea un café o su propia casa. Por ello, considero, que deben ser personas organizadas y responsables, comprometidas con su trabajo, capaces de auto-dirigirse y auto-gestionarse, de separar sus vidas familiares del trabajo, para poder llevar a cabo su cometido sin interrupciones, alejado de situaciones de su vida personal, siendo capaces de organizar y manejar su propia agenda y tiempo de trabajo, persiguiendo la consecución y posterior cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización. Además, deberán contar con autodisciplina, capacidad de trabajar con poca supervisión, buena oratoria y buen manejo de las TICs.

¹⁰ FAECYS - SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE COMERCIO DE ABRIL/2016 A SEPTIEMBRE/2016

¹¹ CCT 130/75 Capitulo IV, Art. 20°



A partir de esta breve descripción del futuro candidato, procederé a describir el puesto de Asesor comercial, siguiendo los pasos de descripción de puesto de Martha Alles¹²,

Nombre del puesto: Asesor comercial

Supervisado por: Jefe de Comercialización y Marketing

Descripción básica del puesto:

Es el encargado de representar a su empresa y transmitir información sobre su empresa, los productos y servicios que comercializa.

Especificaciones y requisitos del puesto:

- Asesorar de manera integral a los clientes (venta, cobro y entrega de mercadería),
- Visita de clientes
- Programación y organización de reuniones
- Inicio, seguimiento y cierre de ventas.

Perfil de conocimientos:

Secundario completo y experiencia previa como requisito no excluyente.

Funciones específicas del puesto:

- Orientar sus esfuerzos al logro de objetivos.
- Realizar un seguimiento de clientes.
- Coordinar reuniones y entrevistas con clientes actuales y potenciales.
- Preparación de presentaciones y propuestas comerciales
- Carga de tratativas a sistema operativo
- Seguimiento y control de stock de productos

Las principales tareas que deberá llevar a cabo el futuro asesor comercial bajo la modalidad de teletrabajo, serán las mismas que lleva a cabo un asesor comercial ubicado en la misma ciudad que la oficina central, incluyendo desde la visita de clientes y organización de reuniones hasta entrega de mercaderías y retiro de pagos, con la diferencia de que el asesor que desempeña en la misma ciudad donde se encuentra la oficina central, el día que no tenga reuniones o visitas a clientes permanecerá en la misma realizando tareas administrativas y recepcionando llamados en el call center.

¹² Dirección estratégica de Recursos Humanos, Martha Alicia Alles (2011)

CAPITULO IV: PROPUESTA Y DISEÑO DEL PROGRAMA DE TELETRABAJO

4.1 Propuesta de trabajo a distancia

Los nuevos asesores comerciales serán teletrabajadores a tiempo completo (teleworkers¹³), es decir que no asistirán a la organización, llevaran a cabo su trabajo en una ubicación ajena a la misma mediante, la utilización constante de las TICs. Estarán regidos por el Convenio colectivo de trabajo N° 130/75¹⁴, correspondiente al de Empleados de Comercio y Servicios, serán remunerados en base al salario básico fijado en dicho convenio y comisiones por ventas realizadas, y en el caso de los teletrabajadores que se ubiquen en las provincias de Tierra del Fuego, Santa Cruz, Chubut y Rio Negro recibirán un adicional por zona que les corresponda. Si bien podrán variar su horario de trabajo y distribuirlo de acuerdo a su conveniencia, la jornada laboral no superara las ocho horas diarias ni las cuarenta y ocho horas semanales, respetándose la hora de almuerzo.

En primera instancia, la empresa llevara adelante el correspondiente proceso de inducción de los nuevos asesores comerciales, con el objetivo de alinear las conductas de los nuevos ingresantes con la cultura, las normas, valores y pautas, aceptando a la persona en la organización, incrementando su satisfacción y reduciendo su ansiedad. Para ello, la organización citara a los nuevos asesores comerciales en la oficina central de la ciudad de Mar del Plata, y les presentara la organización, las normas de seguridad correspondiente al reglamento interno, aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros), productos y servicios que comercializa la empresa, certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.

En segundo término, previo a la incorporación de esta nueva modalidad, todos los miembros de la organización deberán participar de una capacitación, donde se les

¹³ Consiste en la modalidad de teletrabajo en la que el empleado trabaja el 100% de su tiempo desde su casa u otro lugar. No tiene una posición física asignada en las oficinas de la compañía.

¹⁴ http://www.faecys.org.ar/cdlaborales/doc/convenios/c130/cct130_75.pdf

impartirá información sobre la misma, como así también sobre los beneficios que proporciona tanto para ellos como para la empresa, al ser la única opción de trabajo en los nuevos puntos de venta. La misma, se llevará a cabo en la organización, y será dirigida por el gerente, quien explicará la metodología, respaldado por la consultora de recursos humanos, de la mano de él Ingeniero informático, quien será el encargado de la creación de la plataforma y la correspondiente explicación de su uso y funcionamiento.

El proceso de ventas, será también explicado y demostrado en esta capacitación inicial, el cual iniciara con un relevamiento de datos en las nuevas zonas, donde previo a la incorporación de asesores, la organización llevo a cabo el correspondiente estudio de mercado, con el objetivo de determinar donde es conveniente expandirse y posicionar nuevos representantes, dependiendo del nivel de actividad del negocio en determinadas regiones y la oportunidad de generar nuevos clientes y por ende un alto nivel de ventas. A partir de ello, la organización proporciono un listado de clientes actuales y potenciales, dando la posibilidad al asesor comercial de ampliar esa lista de acuerdo a su parecer y conveniencia para la empresa. Y una vez seleccionadas las zonas y ubicados los nuevos asesores, deberán comenzar a contactar los clientes con el objetivo de concretar citas para su presentación y la de la empresa, ofreciendo los diferentes productos y servicios.

Los nuevos asesores, tendrán a su disposición todos los insumos y herramientas de trabajo que les sean necesarias. Se les hará entrega de un maletín de trabajo, el cual contara en su interior con una notebook, su respectivo cargador y un cable de red que permita la conexión inalámbrica a Internet desde cualquier punto; y un teléfono inteligente corporativo, con sus accesorios, a través del cual podrán comunicarse con todos los colaboradores de la organización de manera gratuita. Así mismo, se les hará entrega de un manual básico de salud y seguridad para teletrabajores, el cual incluye una lista de recomendaciones a tener en cuenta a la hora de elegir el lugar donde desempeñar sus tareas, tales como la silla y el escritorio adecuados, luz y condiciones ambientales, entre otras, además de un pequeño botiquín de primeros auxilios, el cual podrán transportar fácilmente en su maletín de trabajo.

Los asesores realizaran viajes mensuales con el objetivo de cubrir las diferentes ciudades que abarcara su zona y cualquier otro viaje que se les presente y sea conveniente, ya sea por posibilidad de cerrar un nuevo negocio o brindar asesoría a un potencial cliente.

También viajarán hacia la oficina central ubicada en la ciudad de Mar del Plata a participar de programas de capacitaciones y reuniones o hacia la Capital Federal con el objetivo de participar en capacitaciones y congresos. El encargado de ventas, realizará viajes hacia los diferentes puntos donde se encuentran los asesores comerciales con cierta frecuencia, o en caso de que estos lo requieran, con el objetivo de brindar apoyo y contención al asesor en su labor diaria, facilitar la venta y evitar cierta sensación de aislamiento.

4.2 Diseño del programa

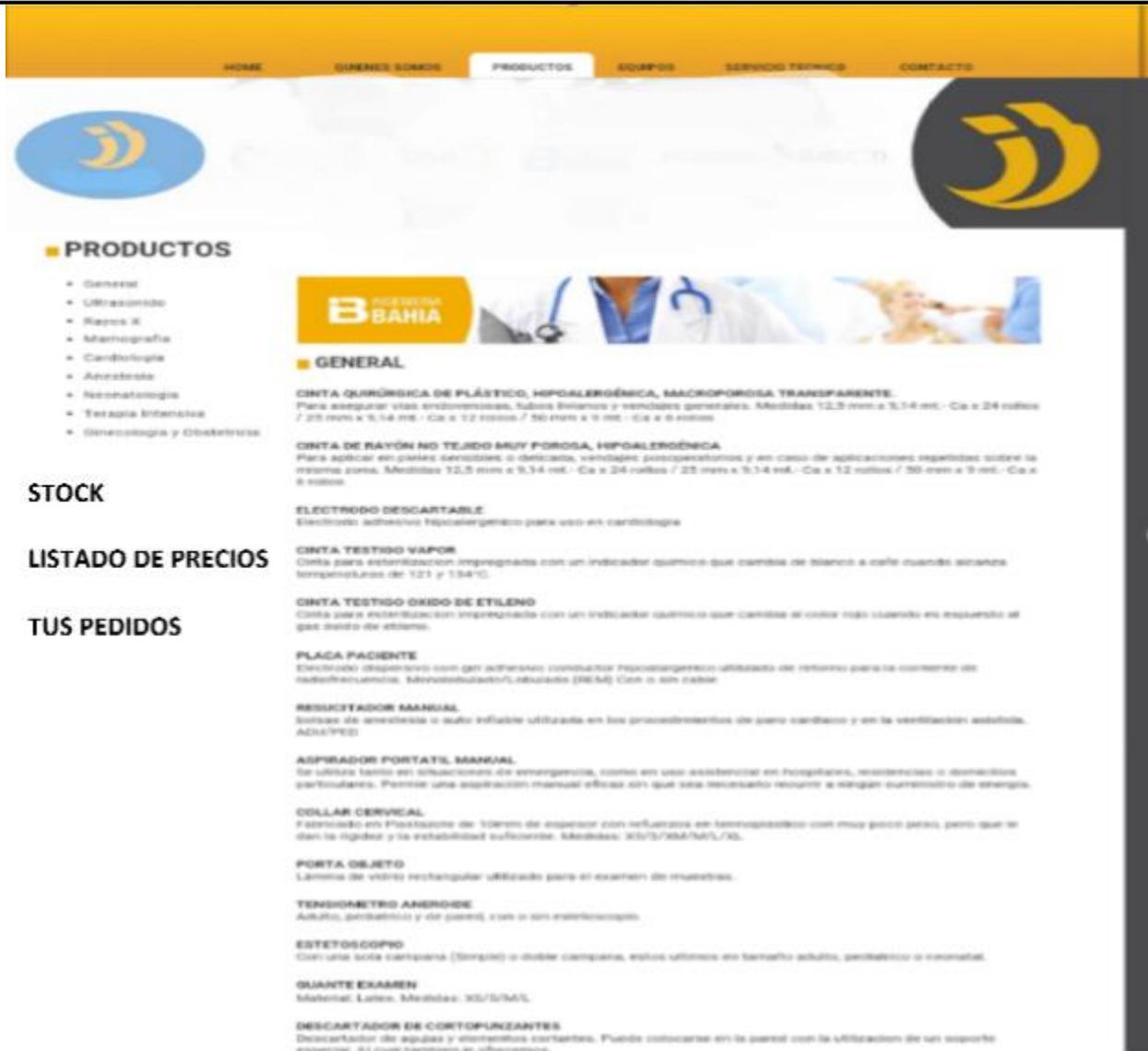
El primer paso, será la creación de un manual de empresas¹⁵ visualizado como una intranet, la cual permitirá que la información se centralice y esté disponible para todos los colaboradores por igual, a la cual podrán ingresar con su respectivo nombre de usuario y contraseña. Al ingresar, comenzará a reproducirse el video corporativo de la organización como presentación, y a su finalización se habilitarán solapas con información acerca de la organización como misión, visión y valores, y tendrán disponible el Buscador de Google pudiendo acceder a través de la plataforma, noticias del día a día y novedades de todo tipo, desde cumpleaños, promociones de los productos, próximos congresos, capacitaciones, viajes y demás.

¹⁵ Instrumento de gestión que permite llegar a todos los colaboradores, centralizar y gestionar la información sobre una compañía.

The screenshot shows the homepage of the FASTA website. At the top, there is a navigation menu with links for HOME, QUEMOS SOMOS, PRODUCTOS, EQUIPOS, SERVICIO TÉCNICO, and CONTACTO. Below the menu, the main header features the FASTA logo on the left, the text "Bienvenidos" in large font, and "Visión Misión Valores" in smaller text. A Google search bar is positioned below the header. The main content area is divided into several sections:

- La solución Image Suite:** A tile describing a complete system for management and detection of digital images, featuring the software Image Suite V2.
- Su alcoholímetro ya está verificado?:** A tile with an image of an alcoholimeter and text explaining the verification process according to Argentine regulations.
- BTV SmartPilot View - Demo:** A tile with a video player and text listing features like "Más videos", "Dragón Vista 120", "Vista - Logística", and "Los precios de venta".
- Agenda B:** A yellow-bordered box containing event information for June, including the "3º CONGRESO ARGENTINO DE SEGURIDAD, OROSA - Panamericano Buenos Aires Hotel & Resort - Carlos Pellegrini 557 - Ciudad de Buenos Aires" and the "2º TECNO SUMMIT - Paseo La Plaza, Av. Corrientes 1560 - Capital Federal".
- DECIBELÍMETRO SERIE SE-400:** A tile with an image of a person using a decibelimeter and text describing its use in noisy environments.
- INCUBADORA CALEO:** A tile with an image of a medical incubator and text describing its use in neonatal care.
- BILIRRUBINOMETRO JM-103:** A tile with an image of a bilirubinometer and text describing its use in measuring bilirubin levels in newborns.

En la misma, se podrá visualizar una solapa con la cartilla actualizada de productos comercializados por la empresa, con una breve descripción de cada uno y sus respectivos precios, también actualizados, los cuales estarán en manos del área de Comercialización. El área de Logística y Distribución, deberá brindar semanalmente a esta última, el stock actualizado de la mercadería con su respectiva lista de precios, para que esta pueda cargarla a la intranet. Dentro de la misma, los empleados podrán realizar el pedido de los productos que vendieron para hacer entrega de los mismos, y visualizar el seguimiento de envíos.



HOME QUIÉNES SOMOS PRODUCTOS EQUIPOS SERVICIO TÉCNICO CONTACTO

PRODUCTOS

- General
- Ultrasonido
- Rayos X
- Mastografía
- Cardiología
- Anestesiología
- Neonatología
- Terapia Intensiva
- Ginecología y Obstetricia

GENERAL

CINTA QUIRÚRGICA DE PLÁSTICO, HIPOALERGÉNICA, MACROPOROSA TRANSPARENTE.
Para asegurar vías endovenosas, tubos biliares y ventosas generales. Medidas 12,5 mm x 9,14 mt. - Ca x 24 rollos / 25 mm x 9,14 mt. - Ca x 12 rollos / 50 mm x 9 mt. - Ca x 6 rollos.

CINTA DE RAYÓN NO TEJIDO MUY POROSA, HIPOALERGÉNICA
Para aplicar en partes sensitivas o delicadas, vendajes postoperatorios y en caso de aplicaciones repetidas sobre la misma zona. Medidas 12,5 mm x 9,14 mt. - Ca x 24 rollos / 25 mm x 9,14 mt. - Ca x 12 rollos / 50 mm x 9 mt. - Ca x 6 rollos.

ELECTRODO DESCARTABLE
Electrodo adhesivo hipoclorado para uso en cardiología.

CINTA TESTIGO VAPOR
Cinta para esterilización impregnada con un indicador químico que cambia de blanco a café cuando alcanza temperaturas de 121 y 134°C.

CINTA TESTIGO ÓXIDO DE ETILENO
Cinta para esterilización impregnada con un indicador químico que cambia al color rojo cuando es expuesto al gas óxido de etileno.

PLACA PACIENTE
Electrodo desechable con gel adhesivo conductor hipoclorado utilizado de retorno para la corriente de radiofrecuencia. Microestructura elevada (MEM) Con o sin cables.

RESPIRADOR MANUAL
Sondas de anestesia o auto inflable utilizada en los procedimientos de paso cardíaco y en la ventilación asistida. ADAPTE!

ASPIRADOR PORTÁTIL MANUAL
Se utiliza tanto en situaciones de emergencia, como en uso asistencial en feroces, reanimación o domicilio particulares. Permite una aspiración manual eficaz sin que sea necesario recurrir a ningún suministro de energía.

COLLAR CERVICAL
Fabricado en Plastolite de 10cm de espesor con refuerzos en termoplastico con muy poco peso, pero que le dan la rigidez y la estabilidad suficiente. Medidas: 30/3/3M/3/3L.

PORTA OBJETO
Lamina de vidrio rectangular utilizada para el examen de muestras.

TENSIONMETRO ANORDE
Adulto, pediátrico y de pared, con o sin estetoscopio.

ESTETOSCOPIO
Con una sola campana (Simple) o doble campana, estos últimos en tamaño adulto, pediátrico o neonatal.

GUANTE EXAMEN
Material: Latex. Medidas: 30/3/3M/3.

DESCARTADOR DE CORTOPUNZANTES
Descartador de agujas y elementos cortantes. Puede colocarse en la pared con la utilización de un soporte especial. El cual tambien se ofrece.

STOCK

LISTADO DE PRECIOS

TUS PEDIDOS

Por otro lado, la intranet contará con una solapa denominada “Tratativas” donde cada uno de los asesores comerciales deberá cargar al final del día o el día anterior en caso de estar en reuniones durante el día y no hacer uso del software, las tareas realizadas o a realizar, y el estado de las mismas, incluyendo la fecha de realización, el cliente y algún comentario extra.

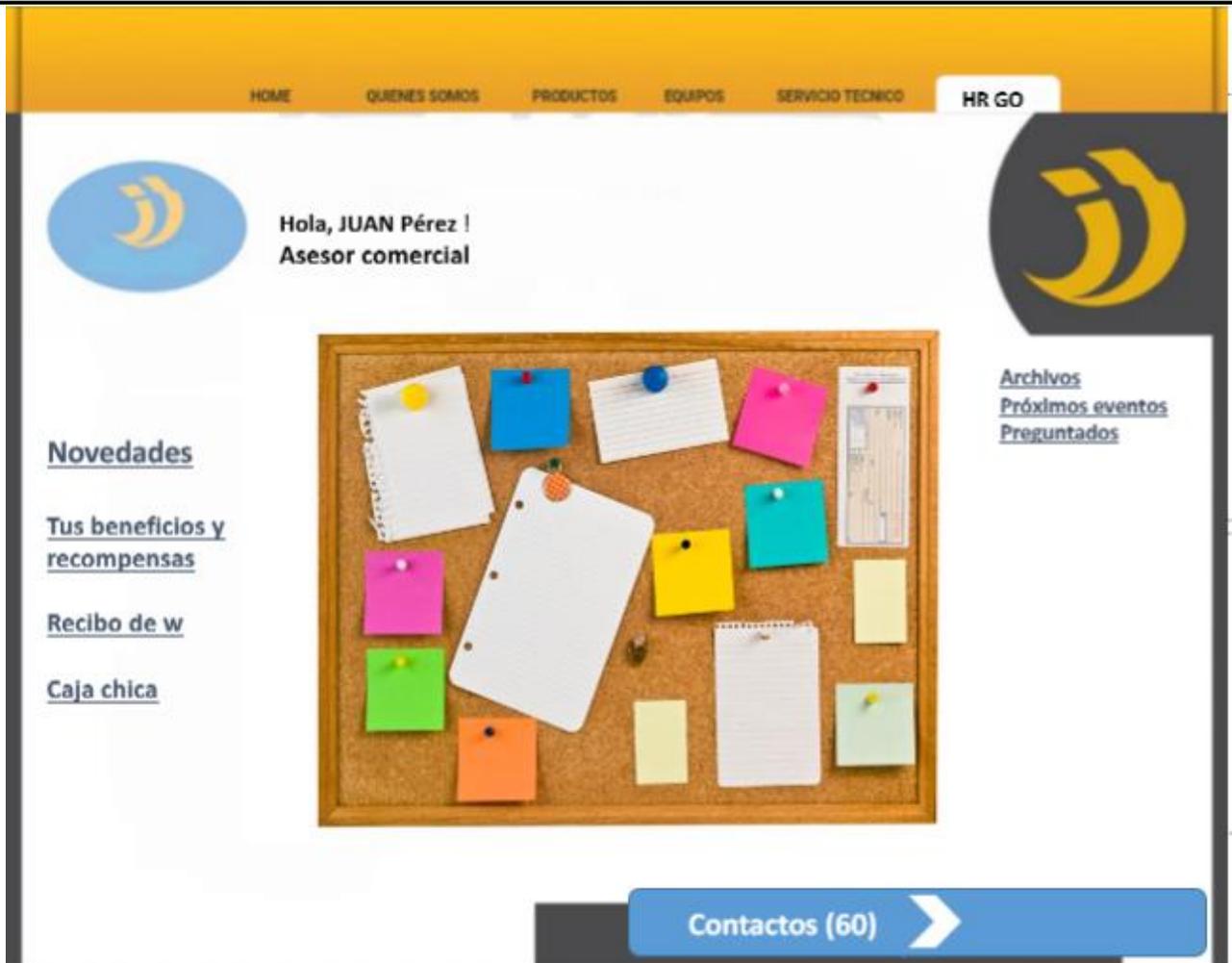


Fecha	Cliente	Asunto	Estado	Comentarios

La intranet contara con una especie de chat a través del cual podrán comunicarse con aquellos que se encuentren en línea o en su defecto dejarles un mensaje, este estará disponible en todas las solapas de la plataforma con el objetivo de brindar comodidad al usuario y permitir que este pueda chatear y recibir mensajes mientras se encuentra utilizando cualquier función de la misma. Además, la organización utilizara el sistema de “Skype for Business” creado por Microsoft, el cual es una herramienta similar al Skype que todos conocemos, con la diferencia de permitir que los miembros de una organización se comuniquen unos con otros vía llamada, video llamada o chat, y este sistema protegerá las conversaciones a través de un complejo sistema de autenticación y cifrado. Este programa permite establecer una conversación a partir de una herramienta de Office, como Word, Excel o Power Point, con el objetivo de compartir con los colegas información de manera clara y precisa, ya que todos podrán visualizar lo mismo en sus pantallas y editar los archivos, con el objetivo de compartir sus ideas con todos los que estén trabajando en ese momento. A su vez, se hará uso del sistema de mensajería on-line

Outlook, el cual permite iniciar conversaciones con usuarios de Skype, programar reuniones y compartir archivos y novedades. Cada uno de los asesores iniciara sesión en el mismo momento que prenda su computadora de manera automática y permanecerá abierta mientras la misma siga encendida. Mediante esta herramienta, se podrán gestionar las cuentas de los miembros de la organización y realizar videoconferencias con todos los miembros de la organización a la vez.

La intranet presentará una solapa llamada "HR GO", la cual funcionara como una especie de departamento de Recursos Humanos on-line, la cual estará personalizada para cada colaborador, presentando su nombre completo y puesto de trabajo, donde al hacer click podrán consultar y ver los datos que posee la empresa sobre ellos, como numero de teléfono, dirección, fecha de nacimiento, DNI, grupo familiar, fecha de ingreso, etc. Se ajustará, también, de acuerdo a las necesidades de cada uno de los empleados, contará con una solapa donde cada uno pueda ver su propio programa de beneficios, incentivos y reconocimientos, los cuales se establecerán de acuerdo a sus objetivos cumplidos, antigüedad y requerimientos. Además podrán ver los próximos eventos, reuniones capacitaciones y viajes que tengan programados como así también podrán enterarse quienes más asistirán, tanto compañeros, jefes y gerentes. Aquí mismo, los teletrabajadores podrán también presentar sus dudas y consultas laborales o personales, sugerencias y propuestas, vía chat o e-mail, ya sean inquietudes con respecto al recibo de sueldo, vacaciones, jornada laboral, tramites, solicitudes, consultas sobre eventos, capacitaciones, etc. Como así también, podrán llamar a las líneas rotativas disponibles en el call center de la oficina central, donde se atenderán también las inquietudes de los empleados y luego se subirán a la intranet las preguntas y consultas más frecuentes en la sección "Preguntados", con el objetivo de brindar cercanía y empatía entre todos los teletrabajadores. Dentro de esta misma solapa, podrán descargar su recibo de sueldo, solicitar anticipos de sueldos, realizar la rendición de sus gastos, mediante el escaneo de los comprobantes y carga de los mismos en una planilla de Excel y subirla a la intranet con los gastos que le genere su jornada laboral (transporte, café en alguna reunión, gastos de librería, etc.)



4.3 Recursos humanos digital

El área de Administración, es la encargada de todos los procedimientos del sector Hard correspondiente a lo que es propio del área de Recursos humanos. A partir de la implementación del teletrabajo en la organización, el área será la encargada de la atención al cliente interno y estará siempre a disposición de los teletrabajadores ya sea por medio de la plataforma, telefónicamente, email, chat o Skype, pudiendo recurrir y contar con la asesoría de la consultora de recursos humanos cuando sea necesario.

En un principio, se realizará una evaluación de desempeño trimestralmente la cual será llevada a cabo por la consultora de recursos humanos, con el objetivo de determinar cómo se desenvuelve la persona dentro de su puesto de trabajo, para ello se les enviara por mail encuestas a los asesores con preguntas como si es capaz de organizar su tiempo de

trabajo y agenda, si se le dificulta elegir un lugar donde trabajar, si es capaz de separar el trabajo de su vida personal, si transmite oportunamente la información necesaria a sus colegas y jefe, si es capaz de adaptarse, de utilizar la tecnología correspondiente, etc. Luego se analizarán esas encuestas junto con el jefe del área de Administración y el gerente y se procederá a desarrollar un plan de acción con el objetivo de corregir deficiencias e inquietudes de los asesores.

Se trabajará por objetivos, los cuales deben ser expresados de manera clara y concisa, para que el asesor pueda llevarlos a cabo de manera práctica, y estos serán recompensados y reconocidos por el logro de los mismos a través de incentivos y beneficios personales y profesionales, por ejemplo deberán vender una maquina nueva antes de la culminación de un trimestre y quien lo haga primero participará de un viaje de trabajo al exterior o a la presentación de determinado producto o congreso, teniendo como fin que este pueda seguir capacitandose y a su vez, conocer nuevos lugares y dedicar algunos días al turismo.

La organización pretende que los asesores se sientan escuchados, respaldados y acompañados por la organización, y que, por medio de todas las herramientas antes mencionadas, la información llegue a todos los miembros de la organización, y todos puedan involucrarse y ser partícipe de la toma de decisiones, los desafíos y proyectos de la empresa, evitando que se sientan solos, lo cual será posible lograr manteniendo la comunicación constante con cada uno de los miembros de la empresa.

ANEXO único: Entrevista al gerente de la organización Bahía Salud

Aquí se presenta el modelo de entrevista, y su consiguiente desarrollo, a partir de la cual queda en claro que el gerente reconoce la necesidad de implementar una modalidad de trabajo que permita mantener la comunicación entre todos pese a las distancias. Al tratarse de una empresa pequeña, el gerente confía plenamente en sus empleados a la hora de implementar esta modalidad, como así también tiene en cuenta el riesgo que corre de que estos no se sientan parte de la organización.

1- ¿Qué es para usted el teletrabajo?

Es una modalidad de trabajo mediante la cual el trabajador puede realizar sus tareas fuera del ámbito de trabajo, ya sea su casa o un café, dentro de cierto rango horario, utilizando como herramienta principal insumos tecnológicos aportados por la empresa, como celulares, notebooks, tablets, etc.

2- ¿Por qué considera que es necesario implementarlo en su organización?

Al expandirnos hacia diferentes regiones del país, considero que es necesario implementar esta modalidad, ya que la casa matriz solo se encuentra en la ciudad de Mar del Plata, y en las ciudades donde pretendemos posicionarnos y expandir nuestro negocio, no poseemos ninguna oficina física, solo contaremos con la representación de nuestros asesores. Por ello considero útil el teletrabajo, ya que es el único medio que nos permitirá mantenernos en constante comunicación, de la manera más económica.

3- ¿Cuál es la metodología de trabajo que utilizan hoy para acortar las distancias?

Hoy contamos con pocos asesores distribuidos en diferentes ciudades, solo de la provincia de Buenos Aires, por ello nos fuimos arreglando. Cada uno de nuestros asesores cuenta con un celular corporativo y con una casilla de correo electrónico, y de esa manera se trata de eliminar distancias, y mantener a todos informados respecto



de las novedades en cuanto a los productos, ya sea promociones, stock, y demás; o respecto a capacitaciones, cursos, congresos, etc. Pero al expandirnos y al tener más gente trabajando fuera de la empresa que en ella, veo la necesidad de utilizar otras herramientas y nuevas modalidades para mantenernos en contacto y saber qué es lo que está sucediendo en otros lugares.

4- ¿Cuáles serían sus primeras acciones para implementarlo?

En primer lugar, definir quienes participaran de esta modalidad, que a mi parecer involucra a todos los miembros de la organización, desde el área de ventas hasta el área de servicio técnico y logística, más que nada por una cuestión de seguimiento del producto. En segundo lugar, realizar una capacitación a nivel global en la organización sobre esta nueva modalidad, informar cómo funciona, que beneficios tiene tanto para ellos como para la organización, y demás. Y, por último, brindar las herramientas necesarias para llevarla a cabo, ya sean teléfonos inteligentes, notebooks, tablets, etc.

5- ¿Cree que su implementación requiere cierto cambio en la cultura organizacional, en la división y la organización del trabajo?

Claro que sí, debemos amoldarnos a esta nueva modalidad y modificar ciertos aspectos dentro de la organización.

6- ¿Qué herramientas proveería a los trabajadores para que estos desarrollen eficientemente su trabajo?

Herramientas informáticas, como notebooks, tablets, Smartphone, Skype, Gmail y el uso de un nuevo software en el cual cada asesor podrá cargar sus clientes y el seguimiento sobre el mismo, que producto le interesa y en qué estado de la venta se encuentra. Dentro del programa podrá ver también el stock de cada producto y las ventas realizadas por sus colegas.



Es importante también, definir los rangos horarios en los cuales deben efectuar su trabajo, y en los cuales deberán estar al disposición de la empresa, pudiendo variar de acuerdo a la disponibilidad de los clientes.

7- ¿Cree que esta modalidad de trabajo le resuelve problemas del ambiente de trabajo o podría mejorar el clima laboral?

Si, en primer lugar, creo que mejorara la comunicación entre los empleados y ayudara a disminuir la rotación y el ausentismo principalmente.

8- ¿Considera que el teletrabajo genera mayor autonomía y flexibilidad laboral?

Ya con permitir esta modalidad dentro de una organización, creo que se está dando total libertad al empleado para que este administre sus horarios y el modo de realizar su trabajo de acuerdo a su conveniencia. Se confía plenamente en el, al permitir esta modalidad.

9- ¿De qué manera buscaría mantener la comunicación eficaz y fluida entre los trabajadores y la organización?

Una vez por semana cada uno deberá cargar el itinerario que tiene pensado para la semana, sujeto a modificaciones, a medida que transcurre la semana deberá ir asentando como les fue en cada visita realizada.

Por otro lado, considero la idea de realizar diversas capacitaciones y participar de congresos, con el objetivo de que asistan todos los asesores de las diferentes ciudades y puedan conocerse entre ellos, y de esta manera que se sientan respaldados por la empresa y sus compañeros.

10-¿Cree que el teletrabajo llevaría a sentir a los trabajadores cierto grado de aislamiento con la organización? ¿Cómo podría evitarlo?

Esto es un riesgo que corremos, pero creo que lograremos evitarlo comunicando todo lo que suceda en la empresa y todo lo que este involucrado con la misma y el negocio,



por mas que les resulte irrelevantes, lo mismo que realizando viajes mensuales para visitar a nuestros futuros asesores y ver como les está yendo y como llevan adelante la utilización del teletrabajo, más que nada visitas para brindarles asesoría y apoyo en todo lo que necesiten para poder llevar a cabo su trabajo.

11- ¿Cuáles son, a su criterio, las principales barreras que se le presentaran en el desarrollo del teletrabajo en su organización?

No sé si barreras, yo diría más bien obstáculos. El principal es el desafío que implica la tecnología, lograr que todos se familiaricen con la misma y sepan cómo utilizarlas sacando provecho de ellas. Y otro, como ya mencioné, es el riesgo que corremos de que se pierda el trabajo en equipo que tenemos en la organización, ya que, si bien cada venta es tarea de cada asesor en particular, debe ser un trabajo consensuado y cooperativo de todos en la organización.

CONCLUSIÓN

En los últimos años, nuestra forma de comunicarnos se ha modificado. Las TICs son una de las principales responsables de este cambio, las cuales nos permiten comunicarnos a tiempo real sin necesidad de interactuar cara a cara con otra persona y de encontrarnos en el mismo espacio físico. Esto comienza a desplazarse al mundo del trabajo, dado que la tecnología provee herramientas que posibilitan mantener lazos muy fuertes entre el trabajador y la empresa, permitiendo que el trabajo sea realizado en una ubicación diferente a la organización. El teletrabajo, es una alternativa que comienza a ser exigida por los empleados más jóvenes y mujeres con el famoso “home office”, y es una buena solución para aquellas organizaciones que buscan expandirse, pero sin afrontar costos de alquiler y mantenimiento de oficinas.

Bahía salud hoy se proyecta a nivel nacional, gracias a una infraestructura de distribución de empresas y representantes, tanto en servicio técnico como en venta, la organización confía en que esto pronto será una realidad, por eso trata de incorporar continuamente nuevas líneas y mantenerse actualizada en todo lo que es referente a su rubro, lo que le permite tener una amplia carpeta de servicios y productos que consolidan el soporte integral, además de reunir un conjunto de profesionales que comparten el espíritu empresario, dedicación, responsabilidad e idoneidad necesarios para desarrollar actividades de venta, instalación y service de insumos y equipamientos, lo que garantiza la eficiencia y la confiabilidad de la atención al cliente.

Es así, como surge la necesidad de expandirse territorialmente con el objetivo de llegar a diferentes puntos del país y atraer nuevos clientes, para lo que es necesario contar con representantes distribuidos en los mismos. Pero dada la situación económica de la empresa, y el riesgo que esta expansión implica, la única solución viable para que esto pueda llevarse a cabo, sin implicar grandes costos al expandirse, es mediante la implementación de una modalidad de teletrabajo, lo que a su vez permitirá que los nuevos miembros de la organización permanezcan en constante comunicación y contacto mediante el uso de varios medios de comunicación y herramientas mencionados en el



presente trabajo manteniendo una línea de comunicación eficiente y continúa sin perder el sentido de pertenencia ni percibir cierta sensación de aislamiento, gracias a la fuerte utilización y actualización continua de los insumos necesarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Martha Alles (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*, Argentina, Editorial Granica, capítulo 7 “Análisis y descripción de puestos”
- Foro de la fundación Maravilla (2012) *El libro blanco del teletrabajo*, informe de investigación
- Vive digital (2010) *El ABC del teletrabajo en Colombia*, informe de investigación
- Ballon Bahamondes, R.D (2010). *Propuesta de un modelo de teletrabajo*, informe de investigación, 2013
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/
- Bases para una descripción integral del teletrabajo, 10º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, La Plata, Buenos Aires, Argentina, 2013
- <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/217070/norma.htm>
- Federación Argentina de empleados de Comercio y Servicios, www.faecys.org.ar