



LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

“READECUACIÓN DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR TELETRABAJO EN IOSFA, DPMP”

MARIA ELSA ROMERO

2022.



INDICE

INTRODUCCIÓN:.....	4
PROBLEMA:.....	7
OBJETIVO GENERAL:	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	7
DESARROLLO:	8
CAPÍTULO 1: CARACTERIZACIÓN	8
Motivos de la fusión:	9
CAPÍTULO 2: ORGANIZACIONES Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS..	12
1.....Organizaciones.	12
3 La administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de staff.	14
4 La administración como proceso.....	15
5 Objetivos de la ARH.	15
6 Subsistemas de recursos humanos.....	16
CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	18
La evaluación de desempeño:.....	18
3-2 Métodos de Evaluación de Desempeño.	19
3-3 Entrevista de evaluación de desempeño	22
3 -4 ¿Qué es la gestión del talento humano?	23
CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, OBRAS SOCIALES Y TELETRABAJO.	24
4-1 La pandemia y las organizaciones en general.....	24
4-2 Pandemia y las obras sociales.....	25
4-3 Evaluación de desempeño y teletrabajo	27
CAPÍTULO 5: Metodología y Análisis de Datos.....	28
Metodología:	28
Recolección y análisis de datos.	29
CAPITULO 6: PROPUESTA PROFESIONAL.....	53
6-1 Descripción de Puestos	53
6.2 Confección de la Propuesta de Evaluación de Desempeño.	54



6.3 Como poner en acción las Evaluaciones de desempeño.	55
6.4 Medición de los resultados obtenidos.....	56
CAPITULO 7: Cotización económica para la propuesta.	57
CAPÍTULO 8: Conclusiones y recomendaciones.	58
8.1 Recomendaciones	58
Bibliografía.....	61
Anexo 1: Ley de teletrabajo.....	63
Anexo 2: Organigrama losfa	70
Anexo 3: Organigrama Delegación losfa.....	71
Anexo 4: Organigrama actual DPMP (Delegación Provincial losfa Mar del Plata)	72
Anexo 5: Fichas de análisis de puestos.	73
ANEXO 6: PROYECTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	76
ANEXO 7 EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMATO IOSFA	78



INTRODUCCIÓN:

El 2020 fue un año mundialmente difícil, para todas las personas.

Y las empresas no fueron ajenas a esa dificultad. Muchas tuvieron que cerrar sus puertas por largos períodos, modificar procesos, reducir equipos de trabajo, adaptar espacios físicos. Pero otras muchas improvisaron la implementación de trabajo remoto como alternativa a seguir brindando servicios esenciales y de adaptarse al cambio que obligaba la situación sanitaria mundial.

El teletrabajo es una modalidad de trabajo donde el trabajador realiza sus tareas fuera de la empresa, en cualquier lugar donde tenga conexión remota; lo más utilizado fue el domicilio.

El trabajador tiene que desarrollar sus tareas de acuerdo a lo establecido por el empleador, respetando tiempos de entrega, horarios, reuniones, etc. Tiene los mismos deberes y derechos que los empleados presenciales.

El home Office (oficina e casa) suele utilizarse como sinónimo de teletrabajo, pero no está contemplado en las regulaciones laborales, lo cual no obliga al empleador a adecuar un espacio laboral al empleado. No tiene control de horarios por parte del empleador, ya que el trabajador dispone sus propios tiempos cumpliendo con fechas de entrega acordadas previamente.¹

La delegación en estudio, es una unidad de una empresa estatal, por lo que cuenta con particularidades frente a las empresas privadas.

Por una parte, el personal de las empresas estatales tiene muy poca rotación, existe una proyección en la carrera personal de cada uno de los trabajadores, así como una mayor estabilidad que en las empresas privadas. Es muy difícil que se den despidos, y en el caso de que se quieran realizar, vienen de la mano de un proceso extenso con intervención sindical, que muchas veces queda sin efecto.

Quienes trabajan en las organizaciones estatales tienden a desarrollar toda su vida laboral en ellas, por ello es necesario trabajar en la motivación, en los incentivos, y en el desempeño, sin dudas, para poder hacer hincapié en los factores en los que los trabajadores se están desarrollando en excelencia, y disminuir o bien corregir aquellos

¹ Anexo 1: Ley de teletrabajo.



aspectos en los que no cumplen con los parámetros esperados. Y todo ello unido a la visión y misión de la organización en particular, y de sus objetivos que son el fundamento de la existencia de la misma.

El modelo utilizado hasta el momento, es una Evaluación de Desempeño de 90°, donde la misma es ejecutada por los miembros de la jefatura de la que dependa directamente el trabajador. Luego es revisada por una veeduría gremial, y finalmente el trabajador puede estar a favor o en contra del resultado y pedir que se revea. Esto le brinda un puntaje, que queda en el legajo personal.

Cabe aclarar también, que los mandos medios, quienes de ahora en adelante llamaremos “referentes” y sobre todos los altos mandos, tienen mucha rotación, por lo que, por lo general, el que tiene que evaluar no conoce demasiado el trabajo del evaluado.

A estos inconvenientes se incorporan los devenidos por la pandemia, por la casi improvisación de un teletrabajo que aún en estos días, en muchos casos continúa siendo de esa manera. El poco adecuamiento de algunos trabajadores a las nuevas tecnologías, la falta de elementos como computadoras o Internet, trabajar en los domicilios, etc.

Es por ello que la aplicación de la evaluación de desempeño por objetivos, y teniendo en cuenta competencias, se ha transformado en una necesidad imperativa de mantener una herramienta adecuada que permita evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del Talento Humano, buscando que el personal desempeñe bien sus tareas y disminuya la brecha existente entre el perfil del puesto y el perfil del trabajador.

Con la ASPO (Aislamiento social preventivo y obligatorio), la condición de brindar un servicio esencial como es el que brindan las obras sociales, más en pandemia; sumado a la Disposición Administrativa 390/20 donde dispensaba a las jurisdicciones, entidades y organismos de la Administración Pública Nacional del deber de asistencia a su lugar de trabajo², obligó de alguna manera a realizar trabajo remoto. El cual la organización mal llamó

² La norma decía que: “Se deberá garantizar, a través de las áreas correspondientes, las herramientas e insumos tecnológicos para cumplir con las tareas en forma remota”. A su vez, se habilitaban las licencias (preventivas) para madres y padres del sector público con hijos en edad escolar.



HOME OFFICE, cuando en realidad fue y es teletrabajo.

Los trabajadores que están dispensados de concurrir en forma presencial a su lugar de trabajo, continúan con la modalidad de trabajo remota. La misma lleva casi dos años. Con aciertos, con complicaciones tanto por parte del personal que muchas veces no está familiarizado con las nuevas tecnologías y los afiliados que tampoco tienen tan en claro cómo utilizarlas. Pero: ¿Cómo evaluar el trabajo realizado por los colaboradores durante este año de trabajo no presencial?

Ante este interrogante, el trabajo que se desarrollará será el de acondicionar la Evaluación de Desempeño de 90°, modelo utilizado por la organización para medir el cumplimiento de los trabajadores, que habitualmente era en forma presencial.

En este caso, se buscará modificar dicha evaluación y confeccionar una Evaluación de Desempeño por objetivos, demostrando que es el tipo de modelo más acorde a la nueva forma de trabajo, teniendo en cuenta algunas competencias necesarias para llevar a cabo las tareas.

Al realizar una Evaluación de desempeño por objetivos, se elegirá un modelo eficaz y acorde a las nuevas necesidades de la organización. Se arribará a conclusiones que orientarán a la organización.

Luego dicha norma se modificó por Decisión administrativa 1/2021 donde los agentes que presten servicios en entidades estatales con hijas o hijos o familiares menores de 13 años y que se encuentren bajo su cuidado realizarán sus tareas de modo remoto. Salvo excepciones.



PROBLEMA:

¿Cómo evaluar la estructura, el clima laboral y el trabajo realizado por los colaboradores de forma no presencial durante el 2020/2021 en losfa, DPMP?

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un modelo de Evaluación de Desempeño” por objetivos, teniendo en cuenta la estructura de la organización, el clima laboral y las competencias requeridas, para reconocer, cualificar y cuantificar el rendimiento de los trabajadores durante el teletrabajo en el año 2020/2021 en losfa, DPMP.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar la estructura actual de la organización
- Realizar una encuesta de clima laboral.
- Determinar cuál es el modelo más eficaz para evaluar el desempeño de los trabajadores en la modalidad de teletrabajo.
- Detectar los parámetros más importantes para medir el desempeño de los trabajadores que se encuentran en la evaluación de desempeño vigente en la organización.
- Confeccionar una evaluación de desempeño acorde al teletrabajo.
- Realizar conclusiones respecto a los beneficios de la implementación de la nueva Evaluación de Desempeño por objetivos
- Realizar recomendaciones para su aplicación.



DESARROLLO:

CAPÍTULO 1: CARACTERIZACIÓN

El Instituto de Obra Social de las Fuerzas Armadas (IOSFA) es una obra social estatal que brinda servicios a las Fuerzas Armadas (Ejército Argentino, Armada Argentina y Fuerza Aérea Argentina), y de Seguridad (Prefectura Naval Argentina y Gendarmería Nacional).

Su creación es el resultado de la fusión entre las obras sociales de dichas fuerzas con el objetivo de conformar una red de servicios integradora, que articule y garantice la cobertura médico asistencial y social, adoptando los principios de equidad y solidaridad en el acceso a las prestaciones.

IOSFA se sustenta en el trabajo en conjunto tomando como base el camino recorrido por cada una de las instituciones que la componen, partiendo de la experiencia y resignificando el esfuerzo para mejorar el servicio.

Origen de cada una de las obras sociales de las fuerzas:

En el caso de la DIBA, la misma fue creada en el año 1926 como una asociación mutualista entre el personal de Suboficiales de la Armada, llamada "Centro de Clases de la Armada". En 1944 se cambió la denominación por División de Obra Social del Ministerio de Marina donde se establecieron los recursos con que contaría y se determinó que su base la constituiría la ayuda mutua. Se declaró voluntaria la afiliación del Personal Militar en retiro, pensionistas, Personal civil jubilado y Pensionistas del Personal Civil de la Armada Argentina. En 1953 se estableció que la misma invistiera un carácter de órgano de la Administración Centralizada del Estado Nacional, aunque contaría con un fondo integrado por recursos propios de origen privado. Con el paso de los años fue cambiando de denominación, aunque manteniendo el origen de su creación, hasta el año 2013 donde su



denominación final fue la de Dirección de Salud y Acción Social de la Armada.

Por otro lado, el IOSE (Instituto de Obra Social del Ejército) fue creado el 19 de diciembre de 1946 mediante la ley 12913. Con la finalidad de mejorar el funcionamiento del Instituto, en 1970 se promulgó la ley 18683 la cual le dio su carácter autárquico lo que le permitió moverse financieramente con flexibilidad y poseer personería jurídica propia. En 1989 se instrumentó un sistema descentralizado lo que constituyó las delegaciones, las cuales poseían poder de decisión, medios y recursos financieros adecuados para atender directamente los problemas de los afiliados. Durante el año 2008 se realizó una reingeniería del IOSE en las áreas críticas de prestaciones de salud, auditoría, etc., logrando la optimización del sistema de salud y su auditoría, del sistema de pago a prestadores y de compras de elementos de salud y sistema de afiliación. Cada etapa está atravesada por un eje común: todos los cambios se efectuaron obedeciendo al compromiso de mantener un sistema de salud solidario en el que todos los afiliados accedan a la misma prestación.

Y, por último, el caso de la Fuerza Aérea, el 26 de abril de 1946 se creó la Dirección de Ayuda Social Aeronáutica (DASA). Dependiente de la secretaría aeronáutica (decreto 11757 BAP nº 143). Con el tiempo fue cambiando de denominación hasta finalmente convertirse en la Dirección de Bienestar del Personal de la Fuerza Aérea (DIBPFA).

La intervención del PODER EJECUTIVO NACIONAL adoptada a partir del año 2007 surgió ante la situación de déficit financiero y operativo de las obras sociales de las tres fuerzas las cuales se desempeñan bajo condiciones jurídicas distintas, el IOSE en un ente autárquico y la DIBA y la DIBPFA se encontraban incorporadas a la estructura de las Fuerzas, con escasa o nula articulación.

Motivos de la fusión:

El decreto 637/13 da origen a la creación del Instituto de Obra Social de las Fuerzas Armadas, como consecuencia de que los servicios de cobertura de la atención médico asistencial, de salud y sociales para el personal de las Fuerzas Armadas eran prestados por el INSTITUTO DE OBRA SOCIAL DEL EJERCITO (IOSE) - EJÊRCITO ARGENTINO Y GENDARMERIA NACIONAL—, por la DIRECCION DE BIENESTAR DE LA ARMADA (DIBA) —MARINA Y PREFECTURA NAVAL ARGENTINA— y por la DIRECCION DE BIENESTAR DEL PERSONAL DE LA FUERZA AEREA (DIBPFA).



A ello se le sumó la falta de racionalidad en la utilización de los recursos, promotor de ineficiencia operativa, por el mantenimiento de TRES (3) estructuras de administración con modalidades independientes de gestión. Así como también la inequidad en la cobertura, por diferencias en el catálogo de prestaciones y en las condiciones de accesibilidad, ya que cada Obra Social opera con Planes independientes.

Entonces, el objetivo de la fusión de las obras sociales de las fuerzas armadas es el de:

- integrar a través de una Administración y modelo de gestión unificados, a la totalidad de la población (más de SEISCIENTOS MIL 600.000 beneficiarios)
- Unificar el Padrón de beneficiarios adoptando criterios uniformes de afiliación, aportes y contribuciones.
- Unificar el Programa de Cobertura de servicios, en cuanto a sus prestaciones y modelo operativo.
- Racionalizar el gasto y optimizar el modelo de gestión, a través del funcionamiento de una estructura de Administración Central y Regional.
- Ponderar la orientación de los recursos destinados a las prestaciones de asistencia, disminuyendo la proporción que hoy se destina al proceso administrativo.
- Conformar una red de servicios integradora de los actuales, asegurando la distribución y accesibilidad equitativa en todo el país.
- Promover la relación del desempeño de los recursos prestacionales y tecnológicos del ámbito del MINISTERIO DE DEFENSA (Hospitales) integrándolos como Establecimientos de referencia.

Para lograr estos objetivos se propone que para su organización y funcionamiento se lleve a cabo la centralización normativa y administrativa concentrando todo lo referente a políticas, normas, procedimientos, información, control y evaluación del sistema; y la descentralización operativa, a los efectos de lograr mayor y mejor articulación entre la Obra Social, las demandas de sus afiliados y las realidades locales, respetando la individualidad de cada afiliado y su lugar de residencia.

En enero del 2017, se puso en marcha efectivamente la IOSFA, determinándose su visión y misión y el logo que la representa.

VISIÓN



Ser una Obra Social de referencia en el país por la calidad de su cobertura, de sus servicios y la atención a sus afiliados.

MISIÓN

Proporcionar servicios de cobertura médico asistencial y social a los afiliados al Instituto de Obra Social de las Fuerzas Armadas y de Seguridad (IOSFA) en todo el país, a fin de satisfacer las necesidades de salud y recreación contribuyendo a su bienestar, en un marco de transparencia, equidad y solidaridad.

En la actualidad, iosfa cuenta con delegaciones en todo el país, así como centros médicos propios, farmacias y hoteles distribuidos en capital federal, Provincia de Buenos Aires, Córdoba y Bariloche.

De acuerdo a cada uno de los estatutos vigentes previos a la fusión, el personal de planta permanente era evaluado en forma anual, por su jefe, en lo que era llamado “Calificaciones”, estas eran una planilla con indicadores generales, aplicables a todos los puestos, a los cuales había que asignarles una valoración numérica del uno al diez.

Se promediaban las puntuaciones de cada uno de los indicadores arrojando un resultado final, según el cual, cuanto mejor fuese, permitiría el ascenso del “agente civil”.

Hasta el año 2019, se realizaba una Evaluación de Desempeño de 90°. La misma era realizada por el jefe directo del empleado.

En el año 2020, desde la segunda mitad de marzo, todas las delegaciones del país, así como los hoteles, se vieron obligados a cerrar la atención al público y trabajar en forma remota. Sólo atendía en forma presencial las farmacias y los centros de salud propios.



CAPÍTULO 2: ORGANIZACIONES Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. Organizaciones.

El ámbito en el que se desarrollan las actividades de recursos humanos, se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Son la base fundamental de la administración de recursos humanos.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas³, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización sólo existe cuando:

- 1- Hay personas capaces de comunicarse.
- 2- Están dispuestas a actuar conjuntamente, y
- 3- Desean obtener un objetivo común.

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios, organizaciones militares, públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o servicios. La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: desde cómo viven a cómo se visten, alimentan, etc.

2 Administración de Recursos Humanos.

Chiavenato, en su libro “Administración de Recursos Humanos”, explica que la Administración de Recursos Humanos (más adelante ARH) dio paso a un nuevo enfoque, en la década del 90, el mismo orientado a las personas; a su inteligencia, habilidades, conocimientos, aspiraciones, percepciones, es decir: dejó de ser visto el ser humano simplemente como un recurso para ser visto como un eslabón fundamental en la cadena de la organización hacia la concreción de sus objetivos estratégicos. La cultura organizacional empezó a tener mayor feedback con la del mundo exterior, privilegiando el cambio y la innovación. Se crea en un ambiente turbulento e imprevisible. Donde se debe poner foco también en las mentalidades generacionales para lograr un mayor entendimiento de las tendencias que están modificando el mundo laboral y así lograr anticipación y visión

³ Chester I. Barnard, as funcoes do executivo, Sao Pablo, Atlas, 1971.



estratégica. Se habla de “gestionar la diversidad” valorando las diferencias como una oportunidad para entender mejor el mundo complejo. *“La diversidad permite incorporar nuevas perspectivas para enfrentar paradigmas obsoletos y adoptar respuestas originales a viejos desafíos”.* ⁴

Es por todo ello que las organizaciones son sistemas abiertos, que están en continuo cambio, se nutren del contexto en el que se encuentran, adquieren insumos o entradas de este ambiente, los procesan y transforman para devolverlos al ambiente.

En cuanto al área de recursos humanos, la misma se debe adaptar a la estrategia del negocio. ARH es un socio dentro de la planeación estratégica. Orientada a forjar una fuerza de trabajo en la organización que represente una ventaja competitiva, debe estar en igualdad de condiciones con las otras áreas de la organización para formular y aplicar estrategias competitivas. Para ello requiere que se identifiquen analicen y equilibren las amenazas y oportunidades (externas) con las fuerzas y debilidades (internas). La ARH puede aportar inteligencia competitiva a la hora de formular planes estratégicos ya que brinda información acerca de las fuerzas y debilidades de la compañía.

Lo descripto anteriormente es lo que Dave Ulrich⁵denomina como uno de los roles de los profesionales de Recursos Humanos que es la de Socio Estratégico. Es decir, los desafíos de los cambios dinámicos del contexto de las organizaciones (por ejemplo, la globalización), requieren que las prácticas de recursos humanos agreguen valor medible, que las funciones de Recursos Humanos aporten resultados a los negocios y que los profesionales de Recursos humanos cumplan nuevos papeles y demuestren nuevas capacidades.

La ARH es un área interdisciplinaria. Abarca la interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, aprendizaje individual, cambio organizacional, medicina y salud, plan de carrera, diseño de cargos, satisfacción en el trabajo, salarios, mercado, accidentes de trabajo, sanciones, interpretación de leyes laborales, entre otros. Abarca aspectos internos y externos de la organización.

Algunas técnicas se aplican directamente a las personas (reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación, etc.) y otras se realizan a través de los cargos que ocupan las personas de la organización (análisis y descripción de puestos higiene y

⁴ Paula Molinari, Turbulencia Generacional, Buenos Aires, Temas, 2013.

⁵ Dave Ulrich, Recursos Humanos Champions, Buenos Aires, Granica, 2006.



seguridad, planeación, administración de carrera, entre otros).

La ARH no es estática, depende de la situación de la organización, del contexto del ambiente, de la tecnología que utiliza la organización, de las políticas adoptadas, de la cantidad y calidad de los recursos humanos, de los valores organizacionales. Si estos elementos se modifican, cambia la manera de administrar los recursos humanos.

La ARH es un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de la organización, a través del trabajo de las personas, lo que a su vez le permite a estar lograr sus objetivos personales. No es un fin en sí misma.

La ARH puede estar centralizada (en un mismo espacio geográfico) o bien descentralizada. En el caso de así estarlo, cada departamento de recursos humanos reporta a central.

3 La administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de staff.

El responsable máximo de recursos humanos es el presidente o director de la organización. Cada jefe responde por los recursos humanos que tiene a cargo en su dependencia, es decir, que los recursos humanos son responsabilidad compartida por toda la organización.

La ARH es una responsabilidad de línea y función de staff. Esto significa que cada jefe administra a las personas que tienen a su cargo: toma decisiones sobre ellos, deciden sobre ascensos y transferencias, evaluación de desempeño, capacitación, retiros, disciplina, etc. El jefe supervisa, imparte órdenes, da y recibe información. Y es un nexo entre los altos mandos de la organización y su personal a cargo. Tiene responsabilidad de línea sobre sus trabajadores. "La ARH es responsabilidad de línea: es responsabilidad de cada jefe." ⁶

A su vez, para que todas las jefaturas actúen en sincronía hacia un mismo fin, necesita de un organismo de staff que oriente y asesore acerca de cómo administrar al personal de cada sector. Presta servicios especializados y envía preguntas y recomendaciones a las jefaturas en post de que estas puedan tomar decisiones.

La ARH es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (asesoría que el sector de recursos humanos les brinda a otros sectores).

La asesoría de recursos humanos jamás es impuesta.

⁶ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Santa Fé de Bogotá, MC Graw- Hill Interamericana, 2000.



4 La administración como proceso.

Los procesos básicos de administración de recursos humanos son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

Cualquier cambio en uno de ellos genera cambios en los otros. Lo que provocará variaciones, adaptaciones, y ajustes del sistema. Los subsistemas son un proceso global, el cual es dinámico: los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. No tiene un orden determinado ya que los subsistemas no se relacionan entre sí de una sola manera.

En este trabajo, se fundamenta en lo que Chiavenato llama “Procesos de aplicación de personas”, que son: diseño de cargos, descripción y análisis de puestos y evaluación de desempeño. En este último, es en el que centra el trabajo de tesis.

5 Objetivos de la ARH.

“La ARH consiste en planear, organizar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados, directa o indirectamente con el trabajo”⁷

Los objetivos de la ARH derivan de los organizacionales. Como diría Ulrich *“El rol estratégico de recursos humanos se centra en alinear las estrategias y prácticas de Recursos Humanos con la estrategia de los negocios”*.⁸

La metáfora que utiliza el autor para este rol es la de “Socio estratégico”. Las personas que están a la cabeza de recursos humanos en las organizaciones son socios estratégicos cuando participan en el proceso de definición de la estrategia de la organización.

Por ello, uno de los desafíos que plantea Ulrich para el rol de socio estratégico es el de alinear los planes de recursos humanos con los de planes de la organización.

Los profesionales de recursos humanos trabajan como socios estratégicos cuando identifican y mejoran las capacidades propias de la organización para llevar adelante la estrategia global de la organización.

⁷ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos Humanos, Quinta edición, Santa Fe de Bogotá, MC Graw- Hill Interamericana, 2000.

⁸ Dave Ulrich, Recursos Humanos Champions, Buenos Aires, Granica, 2006.



6 Subsistemas de recursos humanos.

Los subsistemas de recursos Humanos, siguiendo al autor Dessler son:

- Reclutamiento y contratación.
- Capacitación y desarrollo.
- Compensaciones.
- Relaciones laborales y seguimiento de los empleados.

Reclutamiento y contratación: dentro de este subsistema, lo primero que hay que definir es el puesto que se desea ocupar. Para ello se realiza lo que se denomina análisis de puestos que es el procedimiento para determinar las obligaciones propias del puesto y las características que se requieren de las personas para que ocupen este lugar.

Parafraseando a Lago (antiguo profesor de la cátedra de Gestión Estratégica del Capital Humano II) es definir la silla (el contenido del puesto) y quien va a ocupar esa silla (la persona, las habilidades y competencias requeridas).

El **análisis de puestos** permite obtener información acerca de los requisitos para el puesto lo cual nos lleva a las descripciones de puesto (tareas a desarrollar en el puesto) y las especificaciones del puesto (listado de requisitos humanos o del tipo de personas).

A hora bien, la información obtenida del análisis de puesto es la base fundamental para distintos procesos de recursos humanos como son: reclutamiento y selección, compensaciones, evaluación de desempeño, capacitación.

Para poder identificar los puestos es primordial la existencia de un organigrama.

Fleitman define el organigrama como “la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría” Esta herramienta permite a través de una estructura formal poder establecer roles y puestos bien definidos.⁹

La planeación del personal es el primer paso para el proceso de reclutamiento y selección. La planeación consiste en el proceso de planificación para ocupar o eliminar vacantes ya sea de forma interna o externa, basados en el análisis de puestos.

El reclutamiento puede realizarse de manera interna o externa. Al llenar puestos vacantes con candidatos internos se obtienen numerosas ventajas como el aumento de

⁹ Ver Anexo 2: organigrama losfa.
Ver anexo 3: Organigrama delegación.



compromiso de los empleados, expectativas de crecimiento y perspectiva de largo plazo para los gerentes. Aunque también puede traer desventajas como el descontento en el personal que no fue seleccionado para cubrir esa vacante. Dentro de este reclutamiento interno, se pueden ocupar vacantes con ex empleados. Y también realizar planes sucesorios para en un futuro ocupar puestos con personas que ya se desempeñan en la organización.

En cuanto al reclutamiento externo, es importante ya que cuantos más postulantes haya para una vacante, más selectiva será el proceso. Para ello se pueden colocar anuncios en periódicos locales, en revistas especializadas, recurrir a oficinas de empleo gubernamentales, oficinas de servicios eventuales (alternativas para dotación de personal), contratar reclutadores experimentados para que provean fuente de candidatos, publicar en redes sociales (LinkedIn, etc.), recurrir a institutos de enseñanza superior, etc.

Una vez realizado el proceso de reclutamiento, con todas las alternativas planteadas más arriba, comienza el proceso de selección. (Pruebas, nuevas entrevistas, evaluación, comprobación de referencias, etc.)

Capacitación y desarrollo:

El siguiente subsistema incluye: desde el primer momento del empleado en la organización, con el proceso de inducción, donde se les proporciona a los empleados la información básica para desempeñar su tarea, así como a la vez sirve para socializar a los nuevos empleados e introducirlos en los valores, normas y actitudes de la organización; hasta la Evaluación de desempeño, pasando por la capacitación.

La capacitación es el método para proporcionar a los empleados nuevos y a los que ya estaban, las habilidades requeridas para cumplir con sus tareas. La capacitación puede ser técnica, o en habilidades, en estudios especiales, etc. A medida que la competencia requiera un mejor servicio, los empleados requerirán más capacitación en instrumentos y capacidades necesarias para atención a los clientes.

Los programas de capacitación incluyen cinco pasos:

- Análisis de las necesidades: identificar habilidades específicas, analizar a los empleados a capacitar, investigar para desarrollar objetivos mensurables.

- Diseño de la instrucción: recabar objetivos métodos, medios, contenido de la enseñanza, etc. Brindar materiales redactados con claridad, garantizar calidad y eficacia los elementos del programa.

- Validación: introducir y validar la capacitación ante un público reducido.



- Aplicación: reforzar el éxito mediante talleres, con conocimientos y habilidades adicionales.

- Evaluación y seguimiento: Evaluar el éxito del programa según la reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados obtenidos.

CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

La evaluación de desempeño:

Siguiendo a Chiavenato, la evaluación de desempeño es una apreciación acerca del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Es dinámica. Se evalúa con cierta continuidad, ya sea formal o informalmente. Permite localizar problemas de supervisión personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, motivación, etc. Puede ayudar a determinar y desarrollar políticas de recursos humanos acordes para la organización.

Para Dessler, la evaluación de desempeño es calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. El proceso de evaluación implica: establecer las normas de trabajo, evaluar el desempeño real con dichas normas y volver a presentarle la información al trabajador para generar motivación para eliminar las deficiencias de su desempeño.

Para Marta Alles¹⁰ *“El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos”*

Existen distintas variantes de evaluación de desempeño, desde quien tiene la responsabilidad por la evaluación, distintos métodos, etc.

La responsabilidad de la evaluación de desempeño puede ser atribuida la gerente, al empleado (autoevaluación), al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, a recursos humanos o a un comité de evaluación de desempeño.

Los gerentes o supervisores deben conocer las técnicas básicas para evaluar, entender los problemas que podrían generar evaluar, y evitarlos. En pocas palabras: evaluar

¹⁰ Marta Alles, ·desempeño por Competencias, Evaluación de 360°, 2º ed, 3º reimp, Buenos Aires, Granica, 2012.



de forma justa.

La evaluación de desempeño consta de tres pasos: definir el trabajo, evaluar el desempeño y retroalimentar al evaluado. Primero para definir el trabajo hay que estar de acuerdo el empleado y el evaluador acerca de cuáles son las obligaciones del primero y las normas de trabajo. Evaluar el desempeño significa comparar el desempeño real del empleado con las normas establecidas. Pero muchas veces la descripción del puesto no alcanza para aclarar que se quiere que haga el empleado ya que la mayoría de las veces no está redactada para un trabajo específico sino para grupos de trabajos.

Los objetivos que tiene la evaluación de desempeño son poder establecer las causas del desempeño del evaluado, no desde una perspectiva unilateral (evaluador) sino desde una perspectiva en común. Si hay que modificar el desempeño, el primer interesado va a ser el trabajador quien deberá conocer el motivo del cambio planeado y cómo deberá realizarlo. La evaluación debe recibir el feedback adecuado.

La realización periódica de la evaluación de desempeño tiene beneficios para varios grupos de interés: para el jefe, porque evalúa mejor el desempeño de los empleados con un sistema de medición capaz, evitando las subjetividades, puede proponer medidas orientadas a la mejora, genera comunicación con el empleado el cual comprende a la evaluación de desempeño como un sistema objetivo. Para el empleado porque conoce las reglas de juego, conoce cuáles son las expectativas que tiene su jefe acerca de su desempeño, sabe que disposiciones o medidas puede tomar el jefe para mejorar su desempeño, se puede autoevaluar. Y para la organización los beneficios son: poder evaluar su potencial humano en corto, mediano y largo plazo; identificar a los empleados que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas, ofrecer oportunidades a los empleados de ascenso, progreso y desarrollo personal.

3-2 Métodos de Evaluación de Desempeño.

Existen distintos métodos de evaluación de desempeño. Los métodos varían de una organización a otra. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación de desempeño o adecuar cada uno de los tipos dependiendo de las características del evaluado. Todo esto recordando que la evaluación es un medio, una herramienta, y no un fin en sí misma.

Hay un grupo que son bastante populares, los cuales se denominan métodos



tradicionales de evaluación. A su vez se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, comportamientos o resultados.

3-2-1 Basados en características:

- Método de escalas gráficas: evalúa el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza formulario de doble entrada donde las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de tales factores.

- Método de elección forzada: consiste en evaluar el desempeño mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque de dos, tres o cuatro frases, y el evaluador debe elegir por la fuerza sólo una o dos, las que se aplican al desempeño del trabajador evaluado.

- Método de investigación de campo: son entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, con las que se evalúa el desempeño buscando las causas, los orígenes y los motivos del desempeño, mediante hechos y situaciones.

3-2-2 Basados en comportamientos:

- Método de incidentes críticos: se basa en las características extremas del comportamiento humano, las cuales pueden ser resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica donde el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos.

- Método de comparación por pares: compara los empleados de dos en dos; en la columna derecha se marca aquel cuyo desempeño se considera mejor.

- Método de frases descriptivas: En este caso no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que demuestran el opuesto a su desempeño.

- Escala de estimación anclada a conductas: combina las narraciones de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas anclando una escala cuantificada con ejemplos conductuales específicos de desempeño bueno y eficiente.



3-3-3 Basados en resultados:

- Productividad: evalúa los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Son ejemplos típicos los vendedores evaluados según volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas.

La administración por objetivos requiere que la gerencia establezca metas medibles específicas para cada empleado y sea revisado periódicamente. Se siguen seis pasos básicos:

- Establecer las metas de la organización.
- Establecer metas para los departamentos o divisiones.
- Discutir las metas de los departamentos o las divisiones.
- Definir los resultados esperados.
- Revisiones del desempeño: los jefes del departamento comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.
- Proporcionar retroalimentación.

Uno de los problemas que se pueden suscitar es el de establecer objetivos poco claros o difíciles de medir. Otro de los problemas es que el tiempo dispuesto para establecer objetivos, medir el avance y ofrecer retroalimentación consume demasiado tiempo.

Los objetivos para que motiven el desempeño deben ser justos y alcanzables.

A los métodos clásicos de Evaluación de Desempeño, y siguiendo a Martha Alles, podemos anexar el de Evaluación de desempeño por competencias". Para el análisis del desempeño se utilizan las competencias en relación al nivel requerido para el puesto de trabajo. Las escalas de comportamiento brindan a los empleados ejemplos específicos de comportamientos que pueden realizar o evitar si quieren tener éxito en su trabajo. Cuando habla de competencias se refiere a las características de la personalidad devenidas comportamiento, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. Hay que distinguir las competencias de los conocimientos, que son competencias técnicas; por ejemplo: un conocimiento es en informática, en contabilidad, etc. Una competencia, en cambio, es la iniciativa, el liderazgo.



La evaluación de desempeño por competencias se basa en tres puntos:

- Los comportamientos sobre los que se realiza la evaluación de desempeño deben responder al período evaluado.
- Una vez identificados los comportamientos habrá que ponerlos en relación con las competencias, determinar a cuáles pertenecen y vincularlas a los respectivos informes descriptivos.
- Una vez identificada la competencia se deberá correlacionar el comportamiento con el grado.

3-3 Entrevista de evaluación de desempeño

La comunicación de los resultados al evaluado es un punto fundamental, cualquiera sea el método que haya sido utilizado. La idea es dar a conocer la información obtenida para que puedan alcanzarse plenamente los objetivos.

Los propósitos son:

- Dar al empleado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante la comunicación clara de su estándar de desempeño.
- Darle una idea de cómo se está desempeñando destacando sus fortalezas y sus debilidades y comparándolas con los estándares de desempeño esperados.
- Discutir ambas las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las habilidades del empleado, que comprenda cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente en las medidas tomadas para corregir ese desempeño.
- Estimular las relaciones entre los gerentes, o superiores inmediatos, y los empleados.
- Eliminar o reducir las diferencias, ansiedades, tensiones, e incertidumbre.

El gerente o encargado tiene que tener habilidades para presentar los hechos y conseguir que el empleado, al terminar la entrevista, haya comprendido que tiene que superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo y que sea consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño.

A su vez, el evaluador debe considerar que todo empleado tiene aspiraciones y objetivos personales y que debe ser considerado como una persona única. Y que el



desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado y de las oportunidades que recibió a través de la jefatura.

Otro de los puntos importantes de este subsistema es el de la administración de carreras y el trato justo.

La carrera de un empleado dentro de la organización es la sucesión de puestos laborales que ha ocupado. Las personas pueden sentir que han realizado todo su potencial o no. Antes, las carreras eran una progresión lineal ascendente. Hoy en día, es más probable que una carrera esté manejada por la persona y no por la organización.

Estas modificaciones en el contexto significan que ha cambiado el contrato psicológico: antes los empleados daban su lealtad a cambio de seguridad de empleo. Hoy buscan capacitación, aprendizaje y desarrollo que les permitirá seguir siendo atractivos en el mercado, independientemente de si continúan o no en la organización.

3 -4 ¿Qué es la gestión del talento humano?

Son las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, integrar el talento a la organización, socializar, orientar los talentos, en una cultura participativa, acogedora, y emprendedora; diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.

Pero, ¿qué es lo que se conoce como Talento? Siguiendo al autor Andrés Hatun¹¹, el talento son las habilidades o capacidades que le permiten a las personas realizar una tarea. Es *“la suma de las capacidades de una persona: sus dotes intrínsecos, sus habilidades, su conocimiento, su experiencia, su inteligencia, su juicio, su actitud, su carácter, y su impulso. También incluye su capacidad de aprender y crecer”*.

La gestión del talento, entonces, siguiendo a dicho autor, es *“una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización. Está vinculado directamente con la planificación estratégica y de negocios de la empresa”*.

La gestión del talento debe estar abocada a toda la organización, ya que se puede encontrar talento en todos los niveles de la misma. Se enfoca en la organización como un todo.

¹¹ Andres Hatun, El futuro del Talento; Buenos Aires, Tema Grupo Editorial, 2011.



CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, OBRAS SOCIALES Y TELETRABAJO.

4-1 La pandemia y las organizaciones en general.

La pandemia por coronavirus (COVID- 19) representa una crisis mundial sin precedentes. Se ha propagado a todos los continentes, infectando a millones de personas y causando la muerte de otras tantas. El confinamiento ha generado caos en los mercados y en las sociedades, evidenciando debilidades estructurales y acarreando nuevas amenazas. Las repercusiones de la pandemia seguirán afectando a la humanidad durante muchos años.

Las organizaciones han demostrado la presencia de determinadas variables, que condicionan especialmente su funcionamiento, dando lugar a cierta fragilidad organizacional que parecería serle propia su naturaleza y que en el contexto actual de pandemia se considera que se han visto agravadas o potenciadas.

La enfermedad por coronavirus (COVID-19), originada por el virus SARS-CoV-2, se manifestó en China en diciembre de 2019 y el 11 de marzo del 2020 fue reconocida por la Organización Mundial de la Salud como una pandemia.

La estrategia que tomaron los países ante la falta de una vacuna y el desconocimiento del comportamiento de la enfermedad y sus variantes fue el aislamiento, de modo de prevenir altos niveles de propagación y generar un caos mayor en el ámbito sanitario.

La situación de pandemia generó crisis en los mercados y en los países, afectando el presente y sin dudas el futuro más próximo. Y eso conlleva a que los sectores más vulnerables se vean más perjudicados.

El ámbito de trabajo dejó de ser la oficina para ser una actividad que se realiza en casa día a día. Esto a su vez llevó a las organizaciones a reforzar sus sistemas de ciberseguridad, reformular los procesos de toma de decisiones, flujos de información, y a rediseñar la experiencia digital de empleados conectados desde distintas ubicaciones y husos horarios.

El Coronavirus aceleró la transformación cultural y la digitalización de las



organizaciones.

La tecnología fue una gran aliada, posibilitando la comunicación y conectividad en el ámbito personal y profesional.

. Las organizaciones requieren hoy más que nunca una visión in-novadora, flexibilidad, resistencia, paciencia y velocidad de adaptación a coyunturas desafiantes. Son todas habilidades blandas revalorizadas en contextos de crisis. Por eso, las personas y los equipos deben incrementar o desarrollar nuevas habilidades: buscar la persona que innova, piensa, propone, se prepara y busca su propio aprendizaje.

Las organizaciones requieren hoy más que nunca una visión innovadora, flexibilidad, resistencia, paciencia y velocidad de adaptación a coyunturas desafiantes. Son todas habilidades blandas revalorizadas en contextos de crisis. Por eso, las personas y los equipos deben incrementar o desarrollar nuevas habilidades: buscar la persona que innova, piensa, propone, se prepara y busca su propio aprendizaje.

4-2 Pandemia y las obras sociales.

La pandemia determinada por la OMS (Organización Mundial de la Salud) a causa del Coronavirus SARS-COV-2 tuvo su brote de contagios en forma tardía en nuestro país, así que pudo ganarse algo de tiempo; eso sumado al ASPO (Aislamiento Social Preventivo Obligatorio) a partir del 20 de marzo, permitió enlentecer los contagios y aplanar la curva. Se capacitó al personal de la salud, se reacondicionaron hospitales y se crearon nuevos hospitales modulares.

En el sistema privado, y de las obras sociales, fue necesaria una reorganización con modificación de procesos y rutinas de trabajo.

En los centros de salud se atendían sólo emergencias, internación y terapia intensiva, disminuyeron las consultas, estudios diagnósticos e intervenciones terapéuticas.

Algunas obras sociales. Como OSDE, aumentaron la dotación de personal médico que realiza consultas on line (ya que muchas personas por miedo a contagiarse no se acercaban a los centros de salud, al menos los primeros seis meses); se aumentó el equipo de asistentes sociales que llamaban diariamente a las personas que estaban aisladas. Se incrementó el personal de call center (se triplicaron las llamadas), se incentivó el uso de la credencial digital, el personal administrativo trabajaba desde sus hogares a través de



canales digitales.

Al principio hubo desborde en los distintos canales de atención, luego se fueron solucionando a través del trabajo vía telefónica de los colaboradores que estaban en sus hogares y llamaban a los afiliados para descomprimir.

Las consultas on line crecieron enormemente.

Como contrapartida, el sistema de salud en conjunto arrastraba dificultades financieras derivadas de costos crecientes (por insumos importados, incorporación de tecnología y obtención de prestaciones vía judicial).

Otra obra social del país, SWISS MEDICAL GROUP configuró un sistema de atención según cuidados progresivos, que significó organizar toda la estructura haciendo que cada recurso responda a los distintos estadios de la infección (evaluación de casos sospechosos, testeo, internación, tratamiento positivo y moderado, graves y aislamiento en caso de que sea necesario).

La mayoría de las consultas de los afiliados eran respecto a cómo manejarse frente al caso positivo, atención médica en línea y obtención de recetas digitales.

Por como venía trabajando esta obra social, ya tenía funcionando estas tres variantes.

Aumentó extremadamente las consultas de orientación médica telefónica; telemedicina pasó de 350 consultas mensuales a 20000.

Por otro lado, MEDICUS intensificó el teletrabajo y la asistencia digital.

La mayoría de las consultas luego del pico de Covid estaban relacionadas con patologías crónicas. Las consultas en guardia bajaron considerablemente mientras aumentaban las de telemedicina.

Uno de los mayores problemas que se suscitó fue el de la disminución por el temor a contagiarse de los controles de los pacientes con enfermedades crónicas.

En el caso de IOSFA, en Mar del Plata, no posee centros de atención médica propia.

En sede central ascendieron considerablemente las consultas al call center, el cual debió aumentar su dotación de personal, quienes trabajaban desde sus hogares.

A nivel local, se puso a disposición un número de whats app, se crearon correos según



las divisiones de los distintos sectores con mayor cúmulo de demanda por parte de los afiliados: medicamentos, autorizaciones, discapacidad, etc. Se creó un correo institucional de la delegación Mar del Plata,

La mayoría de las consultas eran acerca de medicamentos (el prestador médico realizaba recetas digitales, las enviaban directamente al sector medicamentos vía e-mail, se autorizaba la receta y luego era enviada a la farmacia propia para que el afiliado pudiera retirar la medicación); prestaciones de apoyo de discapacidad, facturación de prestadores, y luego de la segunda mitad del año: autorizaciones (se dejó el sistema de cápita con el prestador de salud).

4-3 Evaluación de desempeño y teletrabajo.

En el contexto de la pandemia, las organizaciones se han visto obligadas a cambiar sus procesos y la gestión del talento; se actualizaron perfiles de cargos y la medición de cómo se desempeñan sus colaboradores.

El teletrabajo o trabajo a distancia se implementó de manera brusca como consecuencia del aislamiento; la manera de medir el trabajo realizado y evaluar el desempeño de las personas será un proceso que deberá adaptar cada organización.

Ante esta nueva forma de trabajar, los cambios podrían no reflejarse en papel por lo que es pertinente la flexibilidad al momento de evaluar el desempeño de los colaboradores, como, por ejemplo, para quienes trabajan desde su hogar, considerar la relación trabajo/hogar.

La evaluación de desempeño debe orientarse a factores objetivos y previamente conocidos por las personas que integran la organización.

La manera más rápida de medir el desempeño cuando se realiza trabajo remoto es a través de resultados tangibles, en otras palabras, Evaluación de desempeño por Objetivos. Es un cambio de paradigma que pone atención en los objetivos y resultados.

El fortalecimiento de capacidades, como el manejo de sistemas informáticos, la autonomía, la organización personal y la administración del tiempo, es clave, así como también el desarrollo de ciertas capacidades de los líderes para organizar el trabajo, realizar acompañamiento y finalmente hacer control de los resultados.



Es de suma importancia repensar los cambios, la forma en la que se gestionan las empresas y cómo adaptarse a los desafíos que proponen los nuevos escenarios.

CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS.

Metodología:

El análisis del desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Uno de sus principales objetivos es el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Las evaluaciones de desempeño deben responder a objetivos altos pero realistas, deben suponer desafíos que puedan realizarse.

Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación objetivos pueden ser una excelente herramienta.

En este capítulo se van a desarrollar los instrumentos que permitirán arribar a la conclusión acerca de cuál es el modelo más eficaz para evaluar el desempeño de los trabajadores en la modalidad del teletrabajo.

La metodología utilizada en esta investigación fue la siguiente:

- Se confecciono y realizo una encuesta de Clima Laboral a los empleados de la Delegación Provincial losfa Mar del Plata.
- De esta manera se realizó una intervención a nivel organizacional.
- En cuanto a la intervención a nivel personal, se realizaron entrevistas estructuradas a los jefes de dicha delegación.

El tipo de investigación fue:



- Según la profundización del tipo de estudio: descriptiva. El objetivo es establecer una descripción lo más completa posible de la percepción de los trabajadores de la Delegación Provincial losfa Mar del Plata.

- Según el tipo de datos empleados: cualitativa. Ofrece mucha información, pero los datos obtenidos son subjetivos y poco controlables. Los datos obtenidos pueden ser analizados haciendo que la explicación del fenómeno sea más completa.

- No experimental. No se manipulan las variables.

- Es transversal ya que se centra en la comparación de determinadas características o situaciones en diferentes sujetos en un momento concreto, compartiendo todos los sujetos la misma temporalidad.

La encuesta de Clima Laboral que precede, fue confeccionada a los fines de realizar este trabajo; incluyendo variables que permitan principalmente conocer la percepción de los empleados en cuanto a aspectos personales como organizacionales; vinculados con el puesto de trabajo, la capacitación, las sanciones y las recompensas.

Los resultados que arrojen permitirán sacar conclusiones respecto a las variables a ser consideradas en la confección de la Evaluación de Desempeño más adecuada para la modalidad de trabajo "Teletrabajo".

Recolección y análisis de datos.

1. Variables analizadas:

- Inserción en el puesto de trabajo.
- Relación con el referente.
- Evaluación personal.
- Crecimiento en el trabajo.
- Sanciones y recompensas.

2. La delegación está compuesta por treinta y siete (37) empleados (agentes civiles) de los cuales cuatro (4) se encuentran con licencia por enfermedad (LE), y siete (7)



con licencia anual ordinaria (LAO), por lo que encuestaron a un total de veintiséis (26) agentes civiles.

3. Se realizó un cuestionario separado por bloques (las variables del punto 1) en cada uno de ellos entre seis y ocho afirmaciones de las cuales los encuestados tenían que marcar con una cruz según la escala presentada que va de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada ítem:

- 5 totalmente de acuerdo
- 4 de acuerdo
- 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 2 en desacuerdo
- 1 totalmente en desacuerdo


4. Las encuestas se realizaron principalmente de forma presencial, aunque algunas fueron realizadas de forma virtual por medio de los Formularios compartidos de Google.

El cuestionario siguió el siguiente modelo:

Tabla 1: Modelo de encuesta.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DELEGACIÓN PROVINCIAL IOSFA MAR DEL PLATA		AÑO: 2021 2º SEMESTRE				
Este cuestionario tiene el objetivo de relevar la percepción de los trabajadores de la delegación provincial Iosfa Mar del Plata acerca del ambiente de de trabajo en el cual se desempeña. De esta forma, podremos mejorar a nivel delegación. Es anónimo. Y próximamente serán difundidos los resultados así como las propuestas de mejoras futuras.						
INSTRUCCIONES La serie de preguntas que se encuentra abajo, divididas por bloques, presentan una escala del 1 al 5 que va de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada ítem. Marque con una cruz: X						
	5 Totalmente de acuerdo					
	4 De acuerdo					
	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo					
	2 En desacuerdo					
	1 Totalmente en desacuerdo					
A	INSERCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO	5	4	3	2	1
	1 Cuando se realizó la unificación de IOSFA, recibí capacitación suficiente.					
	2 Conozco los procedimientos de la organización.					
	3 Me indicaron mis funciones de acuerdo al puesto.					
	4 Me brindaron colaboración para realizar mis tareas.					
	5 Recibí apoyo del referente del sector.					
	6 Recibí apoyo de mis compañeros					
B	RELACIÓN CON EL REFERENTE	5	4	3	2	1
	1 Acepta opiniones.					
	2 Reconoce errores.					
	3 Sabe más que yo acerca del puesto.					
	4 Se puede hablar.					
	5 Separa situaciones laborales de personales.					
	6 Me siento reconocido					
	7 Mi tarea es valorada					
C	EVALUACIÓN PERSONAL.	5	4	3	2	1
	1 Hago mi trabajo, conociendo la importancia que tiene dentro de los procesos de la organización					
	2 Realizo otras tareas, además de las que me asignaron					
	3 Conozco los objetivos de mi puesto.					
	4 Me motiva aprender algo, aunque sea mínimo.					
	5 Estoy abierto a alterar mi horario de trabajo o trabajar después de hora en forma no presencial					
	6 Separo la relación laboral de la persona.					
	7 En la organización se puede decir lo que se piensa?					
	8 Si recibiera otra propuesta de trabajo fuera de la organización me iría.					
D	CRECIMIENTO EN EL TRABAJO	5	4	3	2	1
	1 Recibo capacitación adecuada y oportuna.					
	2 Me dan la posibilidad de desarrollar mis habilidades.					
	3 Creo que puedo ascender.					
	4 Me siento contento de pertenecer a Iosfa.					
	5 Mis objetivos personales están en relación con los objetivos de la organización.					
E	CASTIGOS Y RECOMPENSAS	5	4	3	2	1
	1 Recibo castigo si no cumpla con la tarea.					
	2 Recibo castigo si no cumpla con los horarios de trabajo.					
	3 Creo que mis compañeros reciben castigos.					
	4 Los referentes reconocen mi trabajo.					
	5 Los referentes reconocen el trabajo de mis compañeros.					
	6 Somos reconocidos e individualizados por la jefatura.					

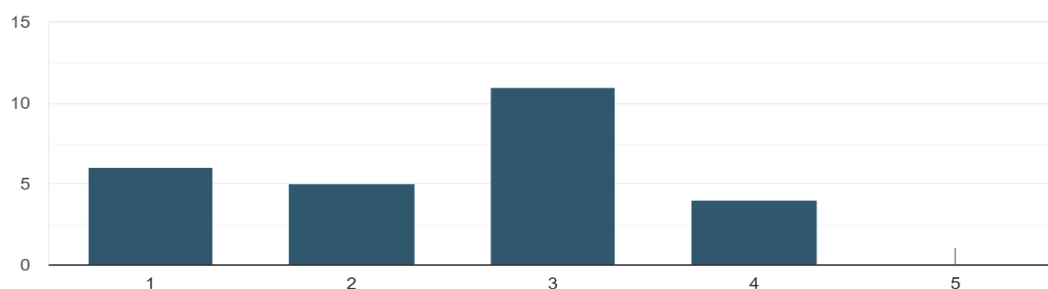


Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

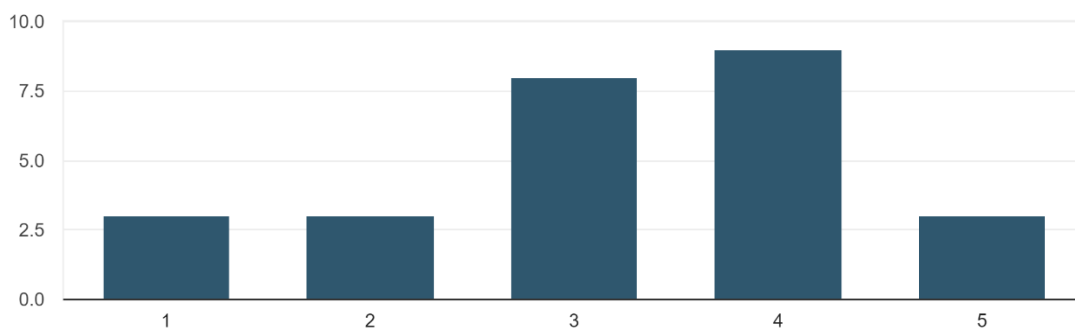
A- Inserción en el puesto de trabajo.

En este primer bloque las afirmaciones hacen referencia a la percepción de los empleados no al momento de ingresar, sino cuando se realizó la unificación de las fuerzas donde los procesos se unificaron, y la forma de trabajar en conjunto. Sería como una nueva inducción. De hecho, muchos de los trabajadores, en la unificación, cambiaron su labor habitual por la de otro sector, por ejemplo, antes estaba en el área de medicamentos, ahora en afiliaciones.

1) Cuando se realizó la unificación de IOSFA, recibí capacitación suficiente.
26 respuestas



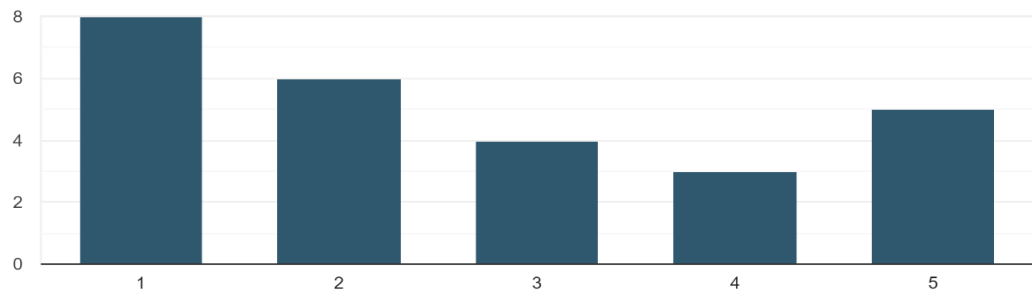
2) Conozco los procedimientos de la organización.
26 respuestas





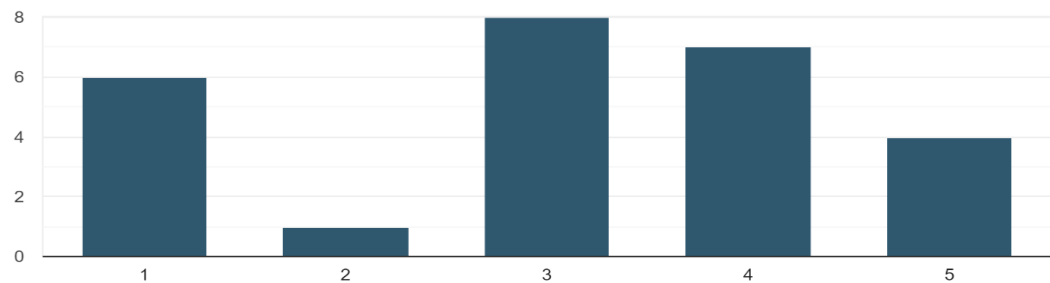
3) Me indicaron mis funciones de acuerdo al puesto.

26 respuestas



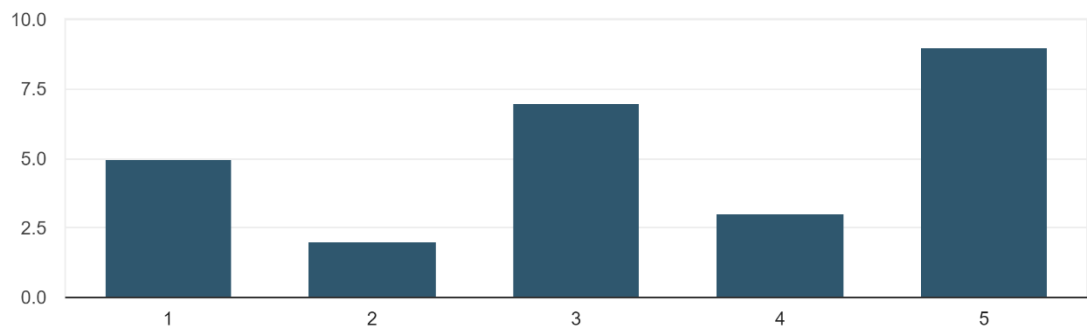
4) Me brindaron colaboración para realizar mis tareas.

26 respuestas



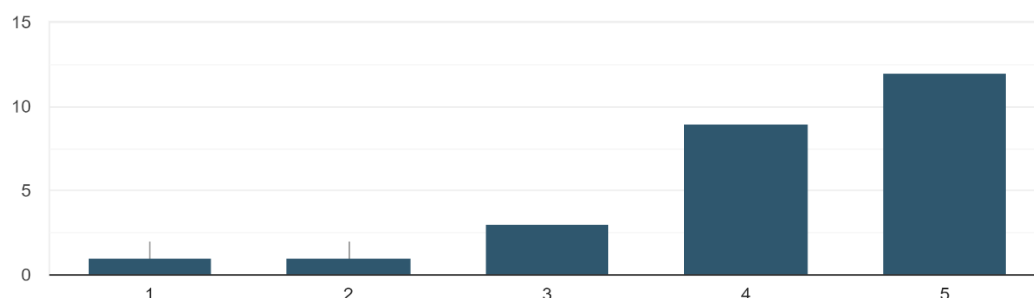
5) Recibí apoyo del referente del sector.

26 respuestas





6) Recibí apoyo de mis compañeros
26 respuestas



En este bloque, la primera afirmación tuvo la mayoría de las respuestas “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. La segunda afirmación, la mayoría de los trabajadores estuvo “de acuerdo”, en la tercera, la mayoría estuvo “totalmente en desacuerdo”, la cuarta “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, la quinta “totalmente de acuerdo” y en la sexta, la mayoría optó por “totalmente de acuerdo”.

Los resultados obtenidos revelan que en lo referente a la información que brindó la organización al unificarse con respecto al puesto de trabajo, los resultados son negativos. Los empleados no perciben que haya sido suficiente ni la capacitación ni la información recibida acerca del puesto. Sí el resultado es positivo en cuanto al equipo de trabajo, la ayuda recibida por los compañeros y los referentes.

B- Relación con el referente.

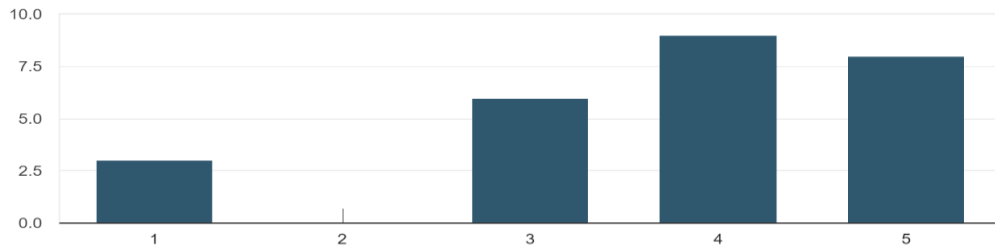
En este bloque se va analizar la percepción respecto a cómo es el comportamiento del referente. Se denomina “referente” en esta organización al encargado de sector, o lo que serían los mandos medios. Es quién en el ideal, debería ser la persona encargada de realizar la evaluación de desempeño ya que es quien más conoce el trabajo de ese determinado sector. Y no sólo lo conoce, sino que lo realiza al igual que los trabajadores.

En esta organización, al ser mixto el tipo de personal (personal militar y agentes civiles) el rol de referente lo realiza el personal militar de las fuerzas armadas y de seguridad que tienen como destino esta delegación.



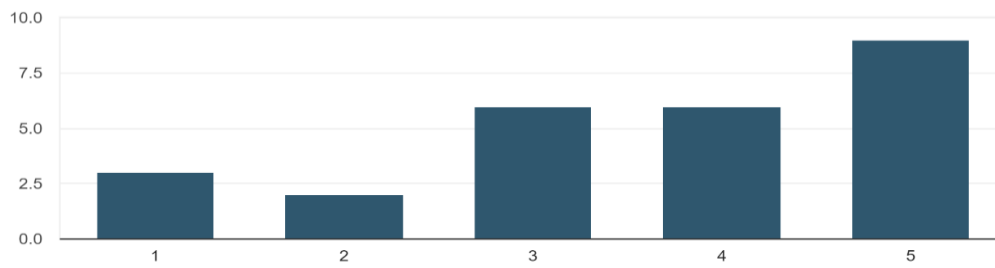
1) Acepta opiniones.

26 respuestas



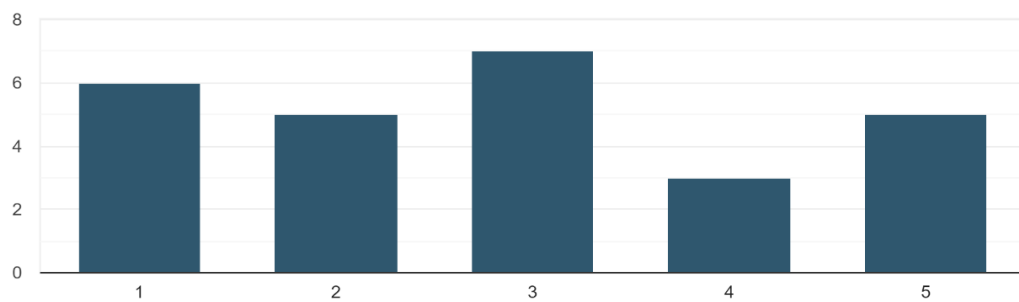
2) Reconoce errores.

26 respuestas



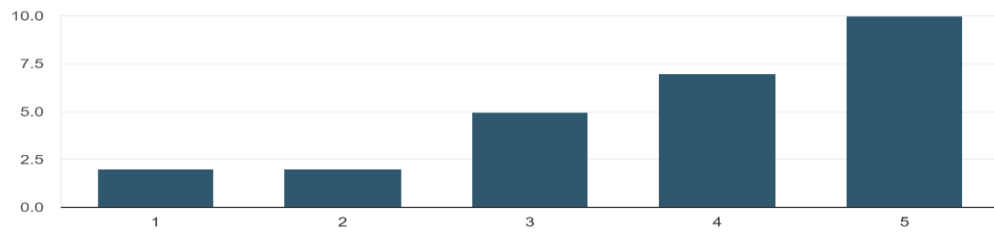
3) Sabe más que yo acerca del puesto.

26 respuestas

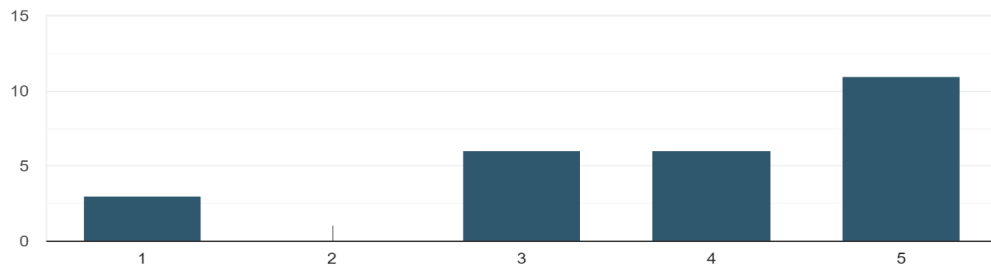




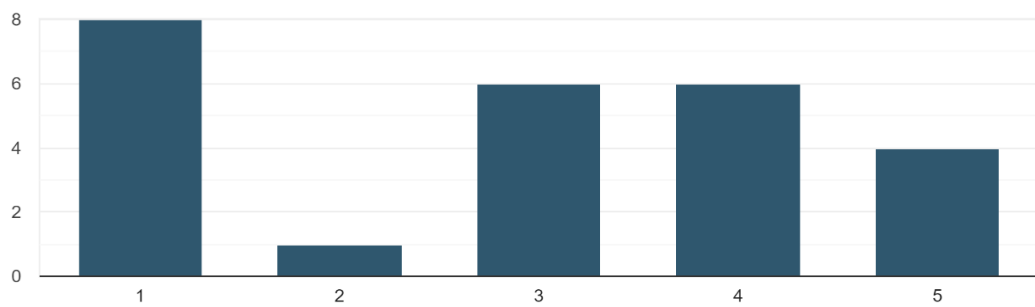
4) Se puede hablar.
26 respuestas



5) Separa situaciones laborales de personales.
26 respuestas

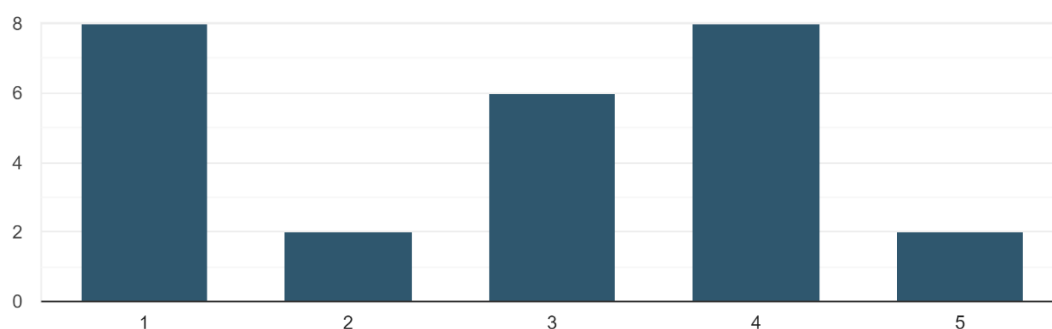


6) Me siento reconocido
25 respuestas





7) Mi tarea es valorada
26 respuestas



En este bloque, las respuestas obtenidas fueron muy positivas. La primera afirmación “acepta opiniones” alcanzó la mayoría “de acuerdo”. La segunda afirmación “reconoce errores” recibió la mayoría de “totalmente de acuerdo”. La tercera “sabe más que yo acerca del puesto alcanzó la mayoría de “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. “Separa situaciones laborales de personales” tuvo la mayoría de las respuestas “totalmente de acuerdo”, así como la sexta afirmación “me siento reconocido”. En cambio, la última afirmación “mi tarea es valorada” recibió el mismo porcentaje de respuestas para “de acuerdo” y “totalmente en desacuerdo”.

Es importante tener en cuenta que es beneficioso trabajar con el concepto de referentes, ya que en líneas generales las respuestas fueron positivas. Los trabajadores pueden apoyarse en ellos, y su puesto está legitimado ya que se sienten reconocidos por el referente, perciben que la parte personal de su desempeño es correcta, aunque hay diferencias respecto a si se sienten valorados en su tarea o no. En este caso hay dos opiniones contrapuestas.

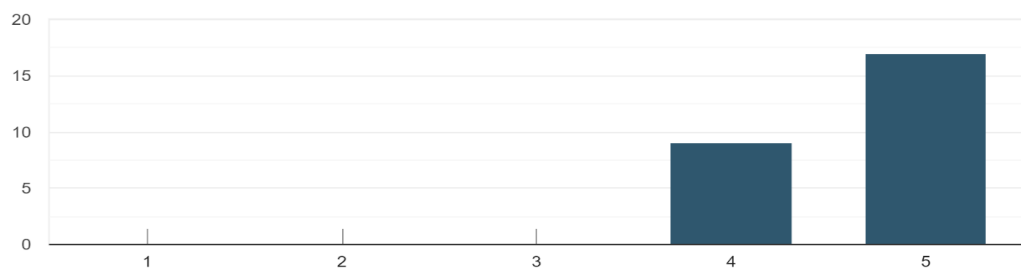
Por otra parte, el referente es quien realizaría la Evaluación de Desempeño en una primera instancia, por lo que la percepción acerca de ser evaluado podrá ser positiva dado que quién la realiza de manera directa es alguien dentro de la organización y del sector específico (medicamentos, afiliaciones, etc.) tiene buena imagen.

C- Evaluación Personal.

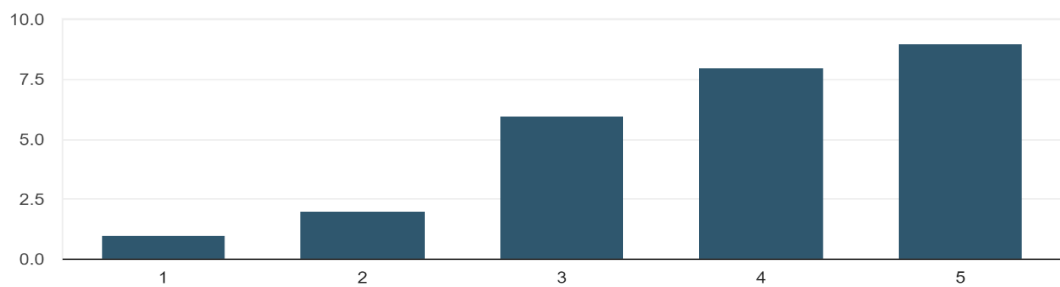


En este bloque las afirmaciones fueron una autoevaluación de cada uno de los agentes civiles encuestados. Rondan desde lo referente al puesto de trabajo como a cómo se sienten con la organización.

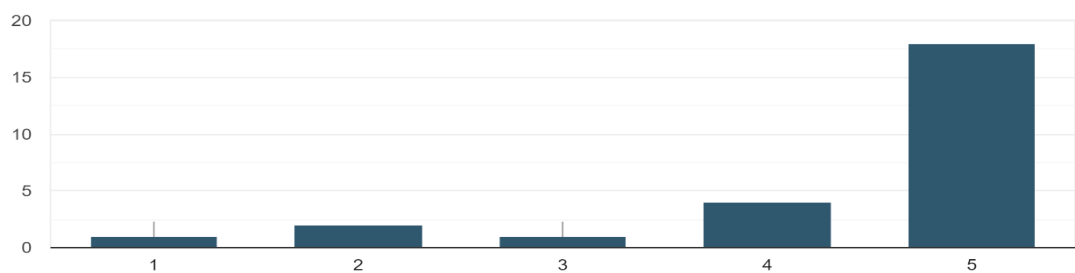
1) Hago mi trabajo, conociendo la importancia que tiene dentro de los procesos de la organización
26 respuestas



2) Realizo otras tareas, además de las que me asignaron
26 respuestas



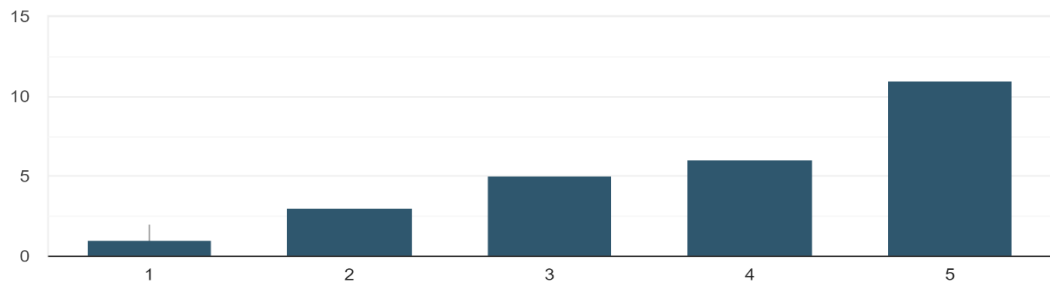
3) Conozco los objetivos de mi puesto.
26 respuestas





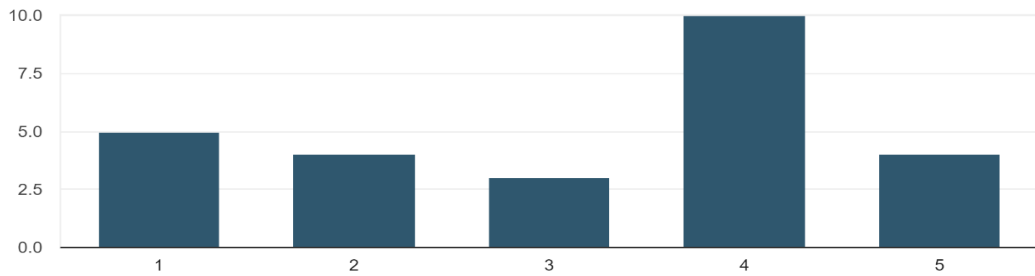
4) Me motiva aprender algo, aunque sea mínimo.

26 respuestas



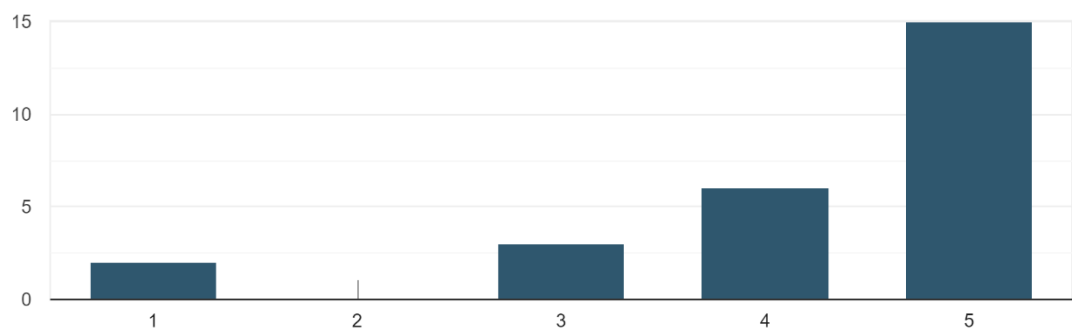
5) Estoy abierto a alterar mi horario de trabajo o trabajar después de hora en forma no presencial

26 respuestas



6) Separo la relación laboral de la persona.

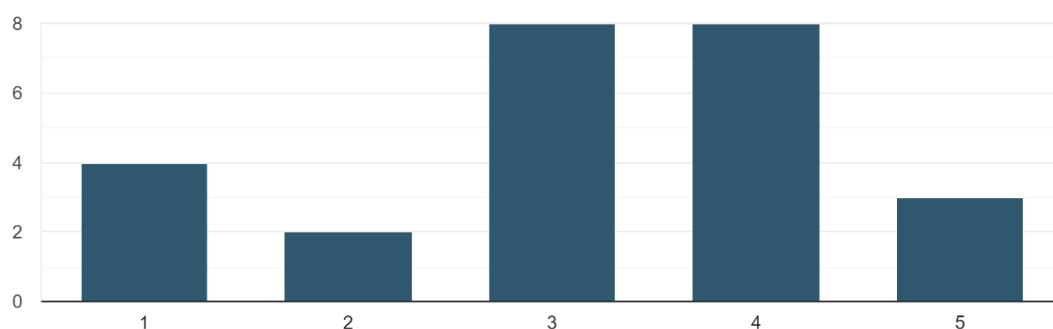
26 respuestas





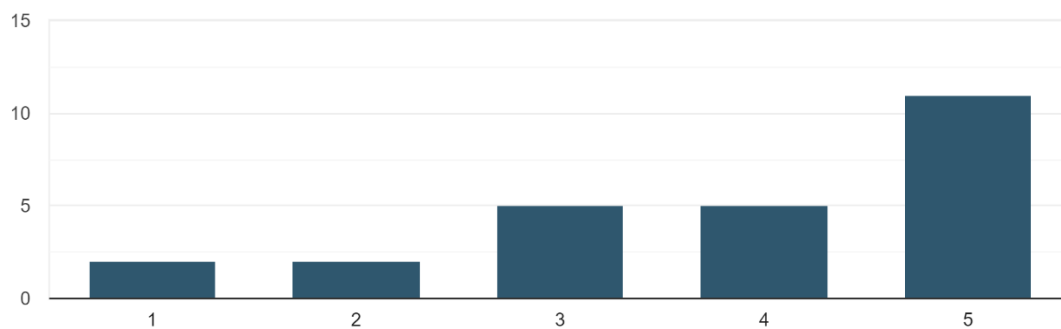
7) En la organización ¿se puede decir lo que se piensa?

25 respuestas



8) Si recibiera otra propuesta de trabajo fuera de la organización me iría.

25 respuestas



Los resultados obtenidos en este bloque fueron los siguientes:

Con respecto a la primera afirmación “hago mi trabajo, conociendo la importancia que tiene dentro de los procesos de la organización” la mayoría de las respuestas fueron totalmente de acuerdo”. La segunda afirmación tuvo la mayoría de las respuestas “totalmente de acuerdo” así como la tercera afirmación “conozco los objetivos de mi puesto”. Lo mismo sucedió para la cuarta afirmación “me motiva aprender algo, aunque sea mínimo”. La quinta afirmación “estoy abierto a alterar mi horario...” obtuvo la mayoría de las respuestas “de acuerdo”. La sexta obtuvo la mayoría de “totalmente de acuerdo” mientras que la séptima “separo la relación laboral de la persona” tuvo empatadas las respuestas en



cuanto a “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “de acuerdo” (los resultados no son concluyentes). Y la octava afirmación resultó con la mayoría de las respuestas “totalmente de acuerdo”.

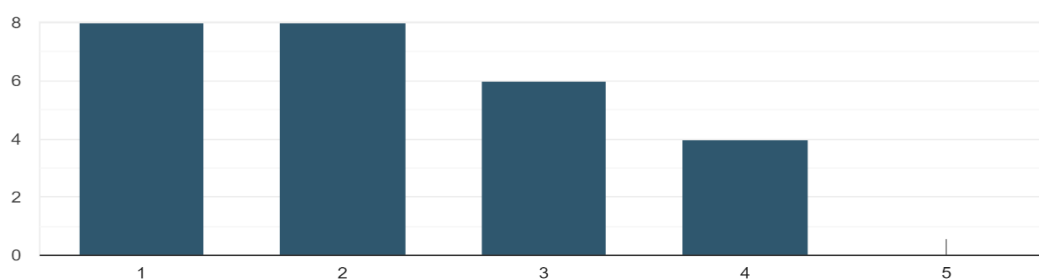
Todas las respuestas fueron muy favorables, salvo lo referente a si existiera la oportunidad de retirarse de la organización la mayoría lo haría (un punto débil de esta organización sin dudas y algo a trabajar) y lo referente a si se puede decir lo que se piensa en la organización o no es un punto desfavorable en el que no se logra un acuerdo en las respuestas, cuando debería ser totalmente de acuerdo la respuesta mayoritaria en una organización ideal.

D- Crecimiento en el trabajo.

En este bloque, la orientación de las afirmaciones se refiere a la percepción de los agentes civiles con respecto a su puesto de trabajo y su desarrollo en la organización.

1) Recibo capacitación adecuada y oportuna.

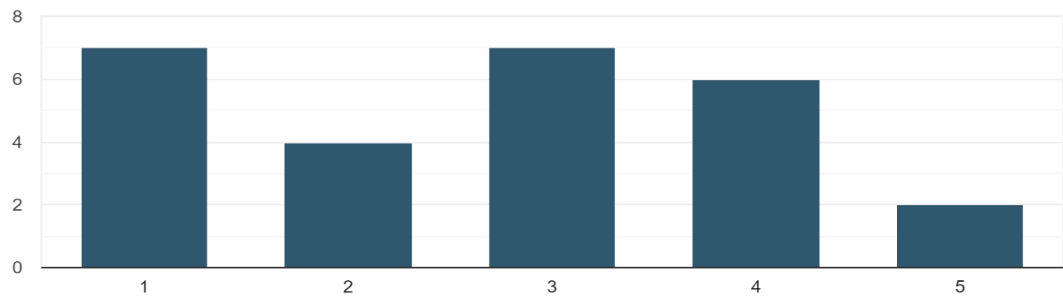
26 respuestas





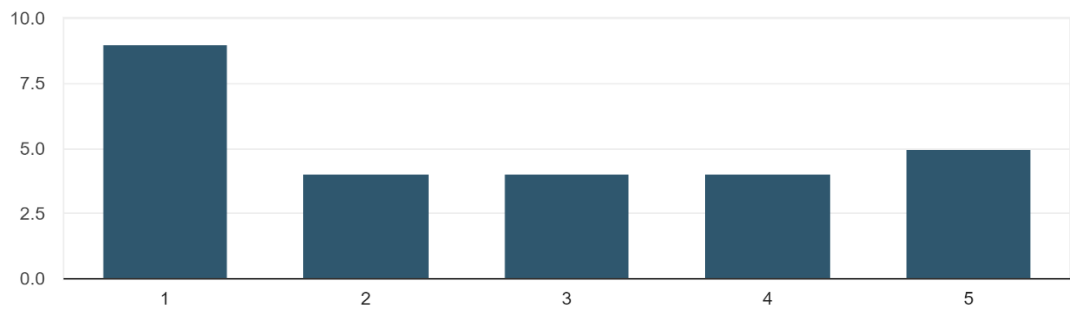
2) Me dan la posibilidad de desarrollar mis habilidades.

26 respuestas



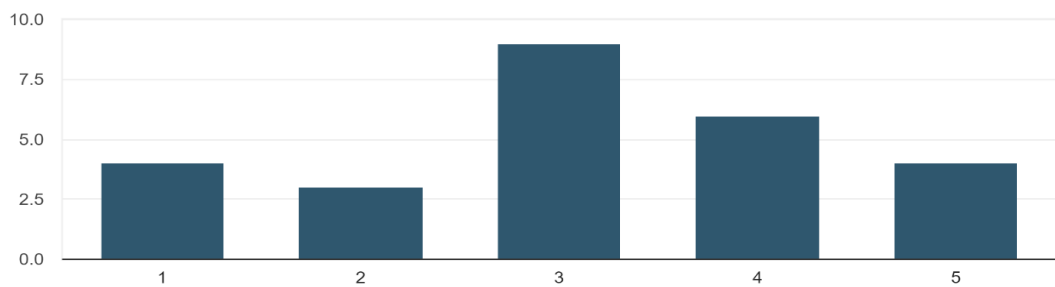
3) Creo que puedo ascender.

26 respuestas



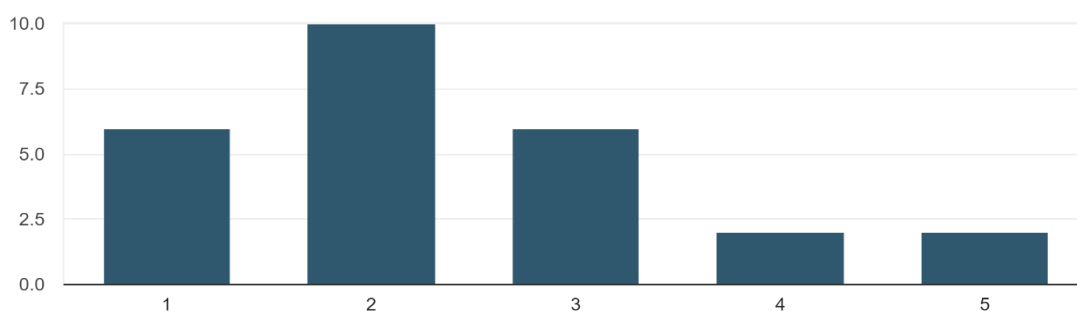
4) Me siento contento de pertenecer a losfa.

26 respuestas





5) Mis objetivos personales están en relación con los objetivos de la organización.
26 respuestas



En este bloque los resultados fueron: la primera afirmación tuvo la mayoría de las respuestas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. La segunda afirmación obtuvo la mayoría de las respuestas “en desacuerdo” y “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. La tercera afirmación obtuvo totalmente en desacuerdo mientras que la cuarta “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y por último la mayor parte de las respuestas fueron “en desacuerdo”.

Sin dudas este bloque es el que obtuvo respuestas más negativas.

Los trabajadores no sienten que reciben capacitación adecuada ni oportuna, ni se pueden desarrollar sus habilidades. Creen definitivamente que no pueden ascender. Y lo más negativo es que no se sienten contentos de pertenecer a losfa y sienten que sus objetivos personales no conciben con los objetivos de la organización.

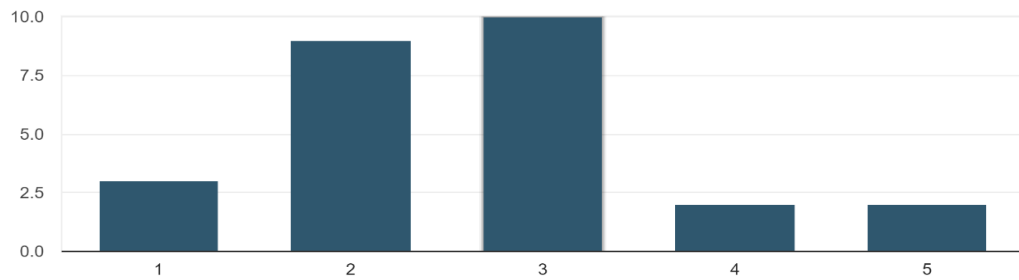
E- Sanciones y recompensas.

Este bloque se refiere a la percepción de los empleados respecto de si son sancionados y recompensados tanto ellos, como si creen que lo son sus compañeros y si se sienten reconocidos en la organización.



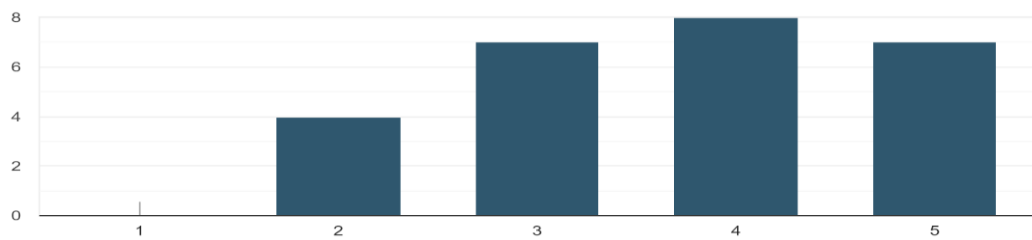
1) Recibo sanción si no cumpla con la tarea.

26 respuestas



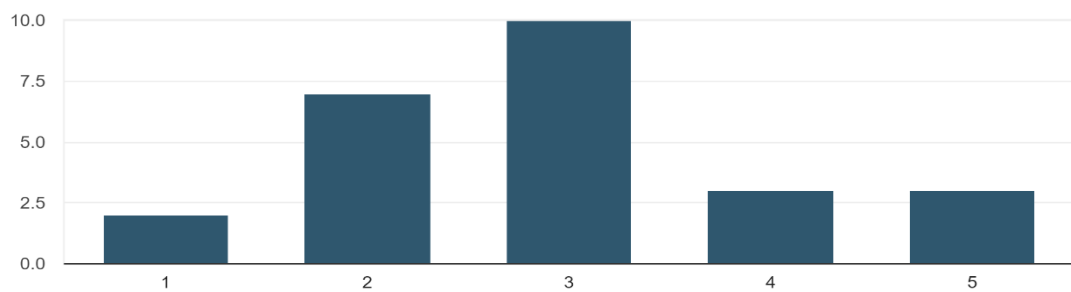
2) Recibo sanción si no cumpla con los horarios de trabajo.

26 respuestas



3) Creo que mis compañeros reciben sanciones

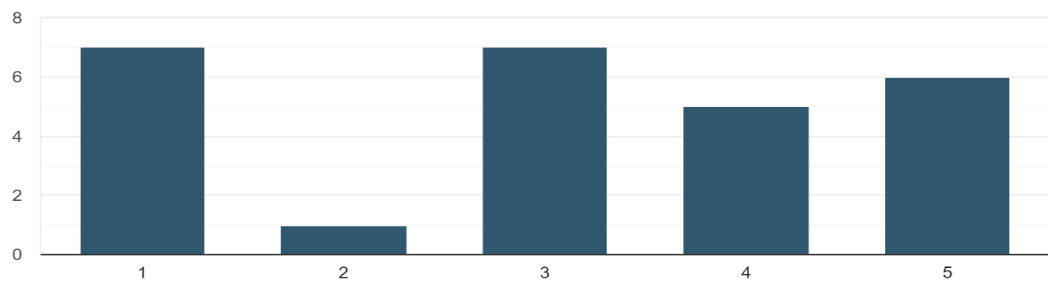
25 respuestas





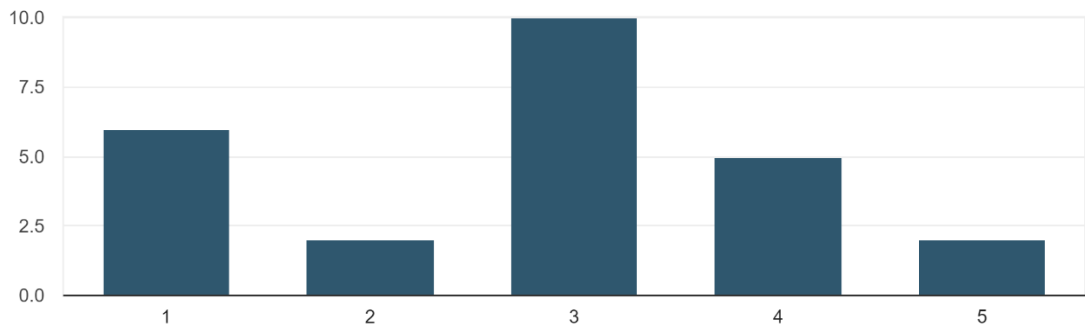
4) Los referentes reconocen mi trabajo.

26 respuestas



5) Los referentes reconocen el trabajo de mis compañeros.

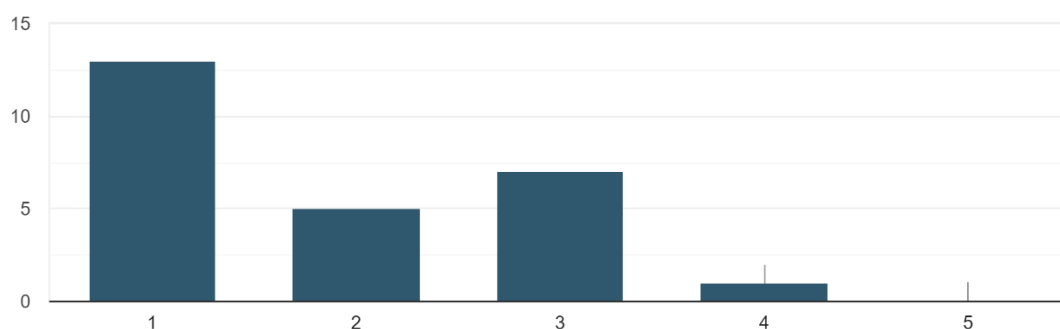
25 respuestas





6) Somos reconocidos e individualizados por la jefatura.

26 respuestas



Las respuestas obtenidas fueron las siguientes: con respecto a la primera afirmación el resultado fue “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. La segunda tuvo la mayoría de las respuestas “de acuerdo”. La tercera afirmación tuvo la mayoría de las respuestas “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. La cuarta obtuvo la mayor parte de respuestas “totalmente de acuerdo”. La quinta obtuvo “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y finalmente la sexta afirmación obtuvo “totalmente en desacuerdo”.

En este bloque las personas no están seguros de que si no cumplen con su tarea reciban sanción y lo mismo para sus compañeros. Si hacen o no lo que deben pareciera como que no pasa nada, o al menos eso sienten los empleados encuestados. En cambio, sí tienen algo más definido con respecto al horario laboral, si no lo cumplen, son sancionados. Nuevamente se sienten reconocidos por los referentes, ya sea para lo bueno como para lo malo (recompensas y sanciones), pero no hay definición acerca del reconocimiento para sus compañeros. Y definitivamente, no se sienten reconocidos por la organización.

Entrevista semiestructurada.

Se realizaron entrevistas semidirigidas al jefe de la Delegación Provincial losfa Mar del Plata, al subdelegado y al encargado.



El siguiente fue el modelo utilizado:

Entrevista a jefes:

1- ¿Hace cuánto tiempo que se desempeña en losfa Delegación Mar del Plata?

.....
.....
.....

2- ¿Tenía conocimiento previo de la organización? Si la respuesta es afirmativa:
¿Su percepción antes de ingresar es la misma que ahora?

.....
.....
.....

3- ¿Conoce los procedimientos y la organización de losfa? ¿Conoce la orgánica
de losfa a nivel nacional?

.....
.....
.....

4- ¿Posee organigrama a nivel local?

.....
.....
.....

5- ¿Conoce el concepto de “descripción de puestos? ¿Existe formalmente en la
Delegación losfa Mar del Plata?

.....
.....
.....



6- ¿Se siente participe de los procesos y toma de decisiones a nivel organizacional? Si, No ¿Por qué? Si su respuesta es afirmativa: ¿Con qué acciones concretas participa?

.....
.....
.....

7- ¿Con cuánta libertad de acción puede realizar su función?

.....
.....
.....

8- ¿Conoce las tareas y funciones del personal a su cargo? Si la respuesta es positiva, ¿Puede reorganizar y reasignar tareas al personal a su cargo? ¿Puede incorporar personal externo?

.....
.....
.....

9- ¿Considera su puesto a función dentro de la organización como uno de liderazgo?

.....
.....
.....

10- ¿Cree que el personal que se desempeña a su cargo lo hace de forma responsable y comprometida? Si, No, ¿Por qué?

.....
.....
.....

11- ¿Puede evaluar correctamente el desempeño del personal? ¿Posee parámetros o estándares adecuados de medición?



.....
.....
.....
12- ¿Posee herramientas para brindar capacitación o entrenamiento al personal que tiene a su cargo?

.....
.....
.....

13- ¿Puede contribuir a los objetivos personales de la gente que tiene a cargo? Sí, No, ¿Cómo?

.....
.....
.....

14- ¿Puede sancionar al personal? Si la respuesta es afirmativa, ¿De qué manera?

.....
.....
.....

15- ¿Puede recompensar al personal? Si la respuesta es afirmativa, ¿De qué manera?

.....
.....
.....

¹³ Tabla Nro. 2

Análisis de las entrevistas.

Las entrevistas se realizaron de forma presencial, individuales, con un modelo

¹³ Fuente: elaboración propia



estructurado como el que antecede en la tabla 2. El cuestionario tiene el objetivo de que las respuestas brindadas por el entrevistado sean muy concretas.

Se realizaron las entrevistas a las máximas autoridades de la Delegación Provincial losfa Mar del Plata. Ellos son:

Delegado: Capitán de Fragata Rubén Vicenti.

Subdelegado: Prefecto Mayor Jorge Castello.

Encargado: Suboficial Mayor (RE) Horacio Robledo.

Los entrevistados tienen una antigüedad en la organización que va desde tres años y medio hasta seis meses el de menor antigüedad.

Todos antes de pertenecer a los altos mandos de la delegación fueron afiliados desde que ingresaron a las Fuerzas Armadas y de Seguridad. En el caso de JC, “antes de ser designado como Subdelegado trabajé desde mi institución, Prefectura en el área de integración de las Fuerzas Armadas y Fuerzas de Seguridad”

En los otros dos casos no tenía conocimiento de la organización internamente o bien las perspectivas fueron totalmente distintas.

Sólo el más antiguo conoce los procedimientos y la organización, así como la orgánica. En los otros casos conocen, pero no en su totalidad o nada. Algo así como a mayor antigüedad, mayor conocimiento. Y el que tiene menos antigüedad no le alcanza el tiempo para conocer la estructura ya que siempre hay cosas más urgentes por resolver.

Los tres respondieron que hace poco tienen un organigrama a nivel local.

Los tres también conocen el concepto de “Descripción de Puestos” aunque los tres también concuerdan en que no hay un Manual de Funciones con descripción de roles y funciones y que en la actualidad “se sustenta en base a la experiencia y a la relación informal de la organización”.

Con respecto a sentirse participe en los procesos y toma de decisiones a nivel organización, los tres concuerdan en que sólo se sienten partícipes en los procesos locales, en especial a lo que hace a lo que le compete a cada uno dentro de la misma, por ejemplo, negociación con prestadores locales, atención al afiliado, etc. No así a nivel organización donde RV dice “existe desinformación y falta de toma de decisiones que pueden facilitar a una mejor conducción de la Delegación”.

En cuanto a la libertad de acción, JC expresa “por ser un organismo estatal es una



libertad acotada en lo general”. Nuevamente se identifica que a nivel local y a menor grado de responsabilidad hay una mayor libertad de acción, no así a nivel organización donde hay muy poca libertad de accionar.

En cuanto al conocimiento de las tareas y funciones del personal a cargo los tres reconocen que sí conocen las tareas pero que la reorganización es compleja, que a veces es a demanda de los requerimientos de losfa Central y que no pueden incorporar personal externo.

También concuerdan en que su puesto es de liderazgo.

Lo que respecta a la creencia de que el personal que se desempeña a su cargo lo hace de forma responsable, los tres concuerdan que en su gran mayoría sí, que ese personal comprometido “trabaja más horas de las previstas en su domicilio”.

Cuando se pregunta si pueden evaluar al personal correctamente, los tres concuerdan en que sí. Pero luego dos amplían y JC dice: “anualmente el personal es sometido a una foja de calificaciones, pero a mi criterio no refleja verdaderamente el valor en la producción individual. Se debería complementar con algo mensual”. Mientras que RV dice: “A pesar de no poseer los parámetros o estándares adecuados de medición, con la pandemia se pudo ver quienes están aportando sus conocimientos y quienes no”.

Con lo referente a la capacitación los tres concuerdan en que no tienen herramientas para capacitar ni entrenar. Y que las capacitaciones brindadas

son las que vienen impuestas directamente por losfa central, demostrando la organización que de a poco se va interesando en el tema.

Con respecto a los objetivos personales de la gente que tienen a cargo, el jefe de la Delegación dice que no conoce los objetivos de su personal, por lo que no puede responder a si puede contribuir o no. En cambio, los otros dos entrevistados consideran que no hay herramientas directas para alentar los méritos personales.

Las sanciones tienen un nuevo instructivo emitido por la central, donde le da el poder de realizarlas a los jefes de las delegaciones, pero siempre el proceso termina en la Gerencia de Recursos Humanos de losfa central, es decir, pueden sancionar localmente, incluso hasta los referentes, pero el proceso no termina allí, teniendo la última palabra Recursos Humanos a nivel organización.

Por último, en lo referente a las recompensas, los tres concuerdan que por el tipo de organización que es no se puede recompensar al personal. Sólo se puede realizar, por



ejemplo, una nota de agradecimiento (por parte de los afiliados) que quede en el legajo personal.

Este año, hubo un proyecto de central de recompensar a algunos empleados a través del concepto de Unidades Retributivas, donde cada jefe proponía un grupo de empleados a que los perciba, mensualmente, y la cantidad a recibir. Pero en la práctica muy poco lo cobraron y no cumplió con la función original ya que gran parte de quienes lo recibieron en realidad cobraron horas extras que no fueron blanqueadas.



CAPITULO 6: PROPUESTA PROFESIONAL.

Luego de haber analizado los resultados arrojados por las encuestas y las entrevistas realizadas, se procede a confeccionar la Evaluación de Desempeño adaptada al teletrabajo, es decir, Evaluación de Desempeño por objetivos.

Para ello, previamente, se retrotrae a verificar el estado de algunas herramientas y procesos de la organización.

Comenzando por el organigrama, se realiza un relevamiento de la situación actual de la Delegación Provincial Mar del Plata, en cuanto al Organigrama (ver anexo 1), el mismo se encuentra desactualizado.

Entonces, como primera medida para avanzar, se confecciona un Organigrama actualizado de la DPMP representando sus actuales áreas. (Ver anexo 4).

El siguiente paso es relevar si existe un Manual de Funciones el cual contenga la descripción de puestos.

La respuesta es negativa.

Como la delegación Mar del Plata es un pequeño eslabón dentro de todas las gerencias, subgerencias y unidades dentro de losfa y en la misma no se encuentran todos los puestos ni funciones, se va a pasar directamente a hacer un análisis de puestos, con una descripción de cada uno de los puestos que se encuentran en la delegación.

6-1 Descripción de Puestos.

Según el organigrama del Anexo 4, existen los siguientes puestos:

- Jefe de delegación.
- Subjefe de delegación.
- Encargado de Delegación.
- Profesional.
- Tecnico/a.



- Administrativo/a.

Los tres primeros puestos son ocupados por personal militar en actividad o retirados. Su condición de militar hace que sean evaluados por sus respectivas fuerzas por lo que la descripción de puestos y Evaluación de Desempeño posterior no es relevante a este trabajo.

Por lo tanto, se va a describir los puestos de profesional, técnico y administrativo para las respectivas áreas donde se requiere su desempeño.¹⁴

Las tareas pormenorizadas de cada uno de los puestos según su área de competencia, deberían estar especificados en el Manual de Funciones. Entonces, se va a realizar las fichas de las Descripciones de Puestos, de forma generalizada, es decir: en el caso de los profesionales (según surge de relevamiento y del organigrama actualizado) se encuentran de tres tipos en la delegación, que son Médicos, Asistentes Sociales y Contadora Pública Nacional. En la ficha de descripción de puestos, las funciones detalladas van a ser las que podrían ser desempeñadas por los tres tipos de profesionales.

Lo mismo se va a realizar para los técnicos, que, según organigrama, los hay de las siguientes áreas: reintegros, convenios, tesorería, autorizaciones, mesa de entradas/jurídicas, recursos humanos.

Y para los administrativos, que los hay en las áreas de: medicamentos, convenios, afiliaciones, autorizaciones, auditoría de facturación, recursos humanos y elementos.

Para poder confeccionar estas fichas de Descripción de puestos se utilizó la técnica de observación directa junto con la información obtenida de los “Anexos a términos de referencia integrantes del contrato” de los contratos a tiempo determinado entre los empleados y la organización.

6.2 Confección de la Propuesta de Evaluación de Desempeño.

Se confeccionará la herramienta “Evaluación de Desempeño” para la organización losfa. (Ver anexo 7).

En este caso se utilizó la Evaluación de desempeño por objetivos, combinada con competencias.

¹⁴ Ver anexo 5



Cada “bloque” de la evaluación de desempeño está dividido por las competencias a evaluar, y dentro de cada competencia, una serie de objetivos, que surgen de las fichas de diseño de puestos, confeccionadas anteriormente.

Para poder clasificar la puntuación obtenida en cada uno de esos objetivos, se detalla el indicador que el evaluador debe utilizar para poder puntuar correctamente.

La puntuación va de Deficiente, Regular, Bueno, Muy Bueno y Eficiente es el máximo posible de obtener.

Se recomienda que la evaluación la realicen los referentes de cada sector, por dos motivos: el primero porque son quienes trabajan día a día con el empleado, y conocen su desempeño y a su vez conocen a la persona. El segundo motivo es que, según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal, la perspectiva que tienen los mismos respecto de los referentes es altamente positiva y es un punto a aprovechar, sobre todo si existiera la posibilidad de indicar un desempeño en alguno de los objetivos por debajo de “bueno”, es probable que el empleado tome de mejor manera la evaluación del referente y tenga una mayor motivación para corregir ese resultado en un futuro.

6.3 Como poner en acción las Evaluaciones de desempeño.

Se proponen las siguientes acciones para que la implementación de las Evaluaciones de Desempeño diseñadas para la Delegación losfa Mar del Plata sea lo más eficiente posible. Estas son:

- Realizar un taller de capacitación para los evaluadores (referentes).
- Diseñar un instructivo para el momento de evaluar.
- Determinar el tiempo (periodicidad)¹⁵ con la que se van a realizar las evaluaciones y el espacio (en este caso virtual).
- Ofrecer acciones de mejora para bajo desempeño.
- Brindarle una devolución al evaluado. Si es necesario convocar a los gremios.

¹⁵ En este caso se recomienda dos veces al año, de forma semestral, para poder corregir las calificaciones obtenidas por debajo del “bueno” en un período menor a un año.



6.4 Medición de los resultados obtenidos.

Una vez realizado todo el proceso de Evaluación de Desempeño, tabulados los resultados que arrojaron las mismas, y hecho una devolución a los evaluados, se sugiere realizar encuestas para evaluar el proceso a:

- Empleados (evaluados).
- Referentes (evaluadores).
- Delegado, subdelegado y encargado.

Según la información que arrojen dichas encuestas, lo recomendable es mantener las fortalezas del proceso y realizar mejoras en donde se noten debilidades o fallas del proceso.

6.5. Acciones a realizar luego de la Evaluación de Desempeño.

- Seguimiento a los evaluados, haciendo especial hincapié en quienes obtuvieron en alguna de las afirmaciones un puntaje por debajo del “bueno”.
- Asegurar la motivación e interacción de los equipos de trabajo (sectores).
- Realizar un proceso de retroalimentación claro y establecido.
- Enfocarse en las responsabilidades diarias de cada uno de los empleados, a través de los referentes y sentando objetivos claros, medibles, de lapso corto, y conocidos por todos los participantes de la organización. Para ello organizar reuniones online para difundir.
- Brindar de forma online, capacitaciones, tutoriales, simulaciones, etc. Todo lo necesario pára desempeñarse el trabajador de la mejor manera, dependiendo el sector en el que se encuadra.
- Utilizar herramientas digitales de apoyo. En este caso, la organización utiliza la plataforma “Teams”.
- Realizar una actualización de las plantillas de descripción de puestos en función del teletrabajo y las modificaciones que puedan irse sucediendo.



CAPITULO 7: COTIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE TRABAJO.

A continuación, se detalla el presupuesto correspondiente al trabajo desarrollado:

Estructura:

- Análisis de la estructura actual.
- Análisis del organigrama vigente para la DPMP.
- Análisis de la correlación entre la estructura y el organigrama.
- Confección del organigrama que refleja la estructura actual.

Presupuesto: \$15000.- (pesos quince mil). Tiempo estimado de realización: 15 días.

Manual de puestos:

- Relevamiento de los puestos a través de la Confección y realización de “Encuesta de Clima Laboral”
- Relevamiento de información a través de entrevistas dirigidas a los jefes de la DPMP.
- Observación directa del desempeño en los puestos.
- Confección de “Fichas de descripción de Puestos”.

Presupuesto: \$75000.- (pesos setenta y cinco mil). Tiempo estimado de realización: 60 días.

Evaluación de Desempeño:

- Determinación de los indicadores a evaluar.
- Recopilación de datos que surgen de los contratos de tiempo determinado.
- Confección de la herramienta “Evaluación de desempeño por objetivos” combinada con competencias.
- Instructivos para tomar dicha evaluación.
- Sugerencias para implementar post evaluación.

Presupuesto: \$60000.- (pesos sesenta mil). Tiempo estimado de realización: 30 días.

Presentación y exposición del trabajo:

- Exponer el trabajo realizado, explicando sus puntos e indicar la relevancia del mismo.

Presupuesto: \$10000.- (pesos diez mil). Tiempo estimado de realización: 1 día.

Presupuesto total: \$160000. (pesos ciento sesenta mil).



CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La DPMP es la Delegación Provincial losfa Mar del Plata. Un eslabón dentro de la enorme cadena de nivel nacional que es el IOSFA (Instituto de Obra Social de las Fuerzas Armadas). Luego de llevar casi dos años de Pandemia, una Pandemia que nos engaña todo el tiempo, porque cuando parece que está por terminar y las esperanzas aumentan, vuelve más potenciada bajo la forma de una nueva cepa.

Y de nuevo, las posibilidades de la tan ansiada “normalidad” se esfuman.

Home office total, con burbujas por semanas, con burbujas por días, cerrada la atención al público por desinfección por muchos casos positivos en el plantel, los exceptuados por enfermedades crónicas, en fin... Se espera un largo período en el que aún se continúe trabajando en forma remota y equilibrando lo que es trabajo y hogar.

Por otra parte, la pandemia abrió la posibilidad de adaptar ciertos trabajos como es el “trabajo de oficina” a que sea realizado en forma remota.

Es una tendencia mundial, que muchos trabajos se realicen en forma remota, incluso se puede trabajar para cualquier organización situada en cualquier lugar del mundo. Lo único que se requiere es una buena conexión de Internet.

El trabajo presencial, en algunas tareas específicas, va quedando obsoleto.

Entonces, poder evaluar el desempeño de los empleados en esta “nueva normalidad laboral”, es esencial.

¿Por qué? Porque es fundamental poder medir el trabajo de los empleados, poder realizar un seguimiento de ese desempeño, poder realizar capacitaciones acordes a las necesidades, poder brindar apoyo a los empleados, reforzar el trabajo en equipo, y proporcionar que haya un buen feedback para lo cual se requiere principalmente que los empleados conozcan los objetivos a los que tienen que llegar, qué es lo que se espera de ellos.

8.1 Recomendaciones



A continuación, se enlistan las recomendaciones que surgen para esta organización, en su eslabón local, luego de realizar este trabajo.

Se recuerda que las mismas, adaptando lógicamente lo necesario (por ejemplo, otro tipo de puestos como servicios o producción, que no están presentes en la delegación), pueden ser aplicadas en toda la organización.

- Adaptar los objetivos y estrategias de la organización para el trabajo remoto. Con objetivos claros, medibles y conocidos por todos los participantes de la delegación
- Aumentar la motivación del personal. Trabajando desde el home office en estrategias, trabajo en equipo, apoyo de los referentes, todo lo surgido en las encuestas realizadas.
- Trabajar en las afirmaciones que dieron por debajo del “Bueno”. Acompañar a esos trabajadores, dejar en claro metas y objetivos, y trabajar en las falencias tanto del trabajador como de la organización en esos puntos.
- Promover posibilidades de crecimiento dentro de la delegación, ya sea a través de la rotación en los sectores o de las jefaturas de los sectores.
- Sancionar cuando corresponde y en forma justa. Para ello los trabajadores tienen que conocer cuáles son sus derechos y sus obligaciones. A través de la correcta aplicación de sanciones, el empleado siente que no “todo da lo mismo” y que las acciones que realiza tienen sus consecuencias, tanto las propias como la de los compañeros.
- Implementar horarios flexibles para equilibrar la dicotomía casa/ trabajo. Y a su vez respetar los horarios de trabajo y de descanso de los empleados.
- Ante la imposibilidad de brindar desde la delegación reconocimientos monetarios, trabajar estos reconocimientos de forma verbal, que sean conocidos por todos los compañeros. Para ello realizar reuniones online mensuales, en horarios laborales, donde se reconozcan el desempeño de excelencia de los trabajadores destacados y se anime a los que no llegan a ese desempeño a mejorar.
- Apoyarse en el concepto de “referentes”, reforzar y trabajar con ellos en los objetivos de la delegación, en la evaluación de desempeño; capacitándolos en como tomarla, como hacer las devoluciones, seguimiento de los trabajadores.



- Confeccionar un manual de funciones y descripciones de puestos. Esto es sumamente necesario ya que en la delegación (y en todos los eslabones de losfa) existe una alta rotación de mandos altos. Es necesario que quien asuma esos cargos, como de delegado, subdelegado y encargado, al ingresar pueda verificar qué se hace en la delegación, que tiene que hacer cada uno de los trabajadores, cuáles son sus funciones, y hasta dónde llegan las mismas.
- No sólo trabajar en pos del afiliado (que es el mayor objetivo a nivel organizacional), sino también hacer más hincapié en el trabajo del empleado: contener, motivar, acompañar, son todas acciones que sin duda van a mejorar el trabajo de cada uno de ellos, convirtiéndolo en un trabajo de excelencia. Lo que luego se va a ver reflejado en el afiliado, generando una mayor empatía del trabajador hacia este, entre otros valores.



BIBLIOGRAFÍA.

Alles, Marta (2012). *“Desempeño por competencias, evaluación de 360”* 2da Ed., Editorial Granica,

Alles Marta (2013). *“Diccionario de competencias. La trilogía”*. 1ra Ed., Editorial Granica.

Allosa Angel. (19 de abril de 2020). *“El futuro de las organizaciones: el mundo tras el Covid-19”*. El cronista.

[El futuro de las organizaciones: el mundo tras el Covid-19 \(elconfidencial.com\)](https://www.elconfidencial.com)

Barnard Chester I. (1971) *“As funcoes do executivo”* 1ra Ed., Editorial Atlas.

Boletín oficial. (16 de marzo de 2020). *“Decisión administrativa 390/2020”*.
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226846/20200317>

Boletín oficial. (14 de agosto de 2020). *“Régimen legal del contrato de teletrabajo”*
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>

Boletín oficial. (05 de enero de 2021). *“Decisión administrativa 01/2021”*.
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/239575/20210106>

Chiavenato Idalberto (2000). *“Administración de Recursos Humanos”*. 5ta Ed. Editorial Mc Graw –Hill Internamericana.

Climent Verónica. (22 de enero de 2021). *“La transformación de las organizaciones post pandemia”*. El cronista.

[La transformación de las organizaciones post pandemia - El Cronista](#)

Dessler, Gary (2011). *“Administración de Recursos Humanos”*. 5ta Ed., Editorial Prentice

Fleitman, Jack (2000), *“Negocios exitosos”*. Editorial Mc Graw Hill

Hall Dolan, Valle, Jackson y Schuler. (2007): *“Gestión de recursos humanos”*. Madrid: 3ra Ed., Editorial Mc Graw Hill.

Hatum Andres (2011) *“El futuro del Talento”* 1ra Ed., Editorial Temas.

Hernandez Jorge Alfredo (octubre del 2020). *“Pandemia: el desafío para la continuidad de una organización”*. Deloitte

<https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/pandemia--el-desafio-para-la->



[continuidad-de-una-organizacion.html](#)

Ingrassia Victor. (24 de mayo de 2020). "*Aciertos y problemas en las obras sociales y medicinas prepagas durante la pandemia por COVID-19*". Infobae.

[Aciertos y problemas en las obras sociales y medicinas prepagas durante la pandemia por COVID-19 - Infobae](#)

Martinez Fuentes Ignacio. (23 de mayo de 2020). "*La crisis del covid-19 y el comportamiento organizacional*". Milenio

<https://www.milenio.com/estados/la-tesis-del-covid-19-y-el-comportamiento-organizacional>

Molinari Paula (2011). "*Turbulencia Generacional*" 1ra Ed., Editorial Temas.

Molinari Paula (21 de diciembre de 2020). "*Nuevo líder para una nueva era*". YouTube

<https://www.youtube.com/watch?v=gWJLvqOayGQ>

Ulrich Dave. (2006). "*Recursos Humanos Champions*" 1ra Ed., Editorial Granica.



ANEXOS.

Anexo 1: LEY DE TELETRABAJO.

Ley 27555

Disposiciones.

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

RÉGIMEN LEGAL DEL CONTRATO DE TELETRABAJO

Artículo 1°- Objeto. La presente ley tiene por objeto establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de Teletrabajo en aquellas actividades, que, por su naturaleza y particulares características, lo permitan. Los aspectos específicos se establecerán en el marco de las negociaciones colectivas.

Artículo 2°- Incorpórese al Título III “De las modalidades del contrato de trabajo” del Régimen de Contrato de Trabajo aprobado por la ley 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias, el siguiente texto:

Capítulo VI

Del Contrato de Teletrabajo



Artículo 102 bis: Concepto. Habrá contrato de teletrabajo cuando la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios, en los términos de los artículos 21 y 22 de esta ley, sea efectuada total o parcialmente en el domicilio de la persona que trabaja, o en lugares distintos al establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de tecnologías de la información y comunicación.

Los presupuestos legales mínimos del contrato de teletrabajo se establecerán por ley especial. Las regulaciones específicas para cada actividad se establecerán mediante la negociación colectiva respetando los principios de orden público establecidos en esta ley.

Artículo 3°- Derechos y obligaciones. Las personas que trabajen contratadas bajo esta modalidad, en los términos del artículo 102 bis del Régimen de Contrato de Trabajo aprobado por la ley 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias, gozarán de los mismos derechos y obligaciones que las personas que trabajan bajo la modalidad presencial y su remuneración no podrá ser inferior a la que percibían o percibirían bajo la modalidad presencial. Los convenios colectivos deben, acorde a la realidad de cada actividad, prever una combinación entre prestaciones presenciales y por teletrabajo.

Artículo 4°- Jornada laboral. La jornada laboral debe ser pactada previamente por escrito en el contrato de trabajo de conformidad con los límites legales y convencionales vigentes, tanto en lo que respecta a lo convenido por hora como por objetivos.

Las plataformas y/o software utilizados por el empleador a los fines específicos del teletrabajo, y registrados según lo establecido en el artículo 18 de la presente, deberán desarrollarse de modo acorde a la jornada laboral establecida, impidiendo la conexión fuera de la misma.

Artículo 5°- Derecho a la desconexión digital. La persona que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo tendrá derecho a no ser contactada y a desconectarse de los dispositivos digitales y/o tecnologías de la información y comunicación, fuera de su jornada laboral y durante los períodos de licencias. No podrá ser sancionada por hacer uso de este derecho.



El empleador no podrá exigir a la persona que trabaja la realización de tareas, ni remitirle comunicaciones, por ningún medio, fuera de la jornada laboral.

Artículo 6°- Tareas de cuidados. Las personas que trabajen bajo esta modalidad y que acrediten tener a su cargo, de manera única o compartida, el cuidado de personas menores de trece (13) años, personas con discapacidad o adultas mayores que convivan con la persona trabajadora y que requieran asistencia específica, tendrán derecho a horarios compatibles con las tareas de cuidado a su cargo y/o a interrumpir la jornada. Cualquier acto, conducta, decisión, represalia u obstaculización proveniente del empleador que lesione estos derechos se presumirá discriminatorio resultando aplicables las previsiones de la ley 23.592.

Mediante la negociación colectiva podrán establecerse pautas específicas para el ejercicio de este derecho.

Artículo 7°- Voluntariedad. El traslado de quien trabaja en una posición presencial a la modalidad de teletrabajo, salvo casos de fuerza mayor debidamente acreditada, debe ser voluntario y prestado por escrito.

Artículo 8°- Reversibilidad. El consentimiento prestado por la persona que trabaja en una posición presencial para pasar a la modalidad de teletrabajo, podrá ser revocado por la misma en cualquier momento de la relación.

En tal caso, el empleador le deberá otorgar tareas en el establecimiento en el cual las hubiera prestado anteriormente, o en su defecto, en el más cercano al domicilio del dependiente, en el cual puedan ser prestadas. Salvo que por motivos fundados resulte imposible la satisfacción de tal deber.

El incumplimiento de esta obligación será considerado violatorio del deber previsto en el artículo 78 del Régimen de Contrato de Trabajo aprobado por la ley 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias. La negativa del empleador dará derecho a la persona que trabaja bajo esta modalidad a considerarse en situación de despido o accionar para el restablecimiento



de las condiciones oportunamente modificadas.

En los contratos que se pacte la modalidad de teletrabajo al inicio de la relación, el eventual cambio a la modalidad presencial operará conforme las pautas que se establezcan en la negociación colectiva.

Artículo 9°- 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.

La persona que trabaja será responsable por el correcto uso y mantenimiento de los elementos y herramientas de trabajo provistas por su empleador, deberá procurar que estos no sean utilizados por personas ajenas a la relación o contrato de trabajo. En ningún caso responderá por el desgaste normal producto del uso o el paso del tiempo.

En caso de desperfectos, roturas o desgaste en los elementos, instrumentos y/o medios tecnológicos que impidan la prestación de tareas, el empleador deberá proveer su reemplazo o reparación a fin de posibilitar la prestación de tareas. El tiempo que demande el cumplimiento de esta obligación patronal no afectará el derecho de la persona que trabaja a continuar percibiendo la remuneración habitual.

Artículo 10.- Compensación de Gastos. La persona que trabaja bajo la modalidad del teletrabajo tendrá derecho a la compensación por los mayores gastos en conectividad y/o consumo de servicios que deba afrontar. Dicha compensación operará conforme las pautas que se establezcan en la negociación colectiva, y quedará exenta del pago del impuesto a las ganancias establecido en la ley 20.628 (t. o. 2019) y sus modificatorias.

Artículo 11.- Capacitación. El empleador deberá garantizar la correcta capacitación de sus dependientes en nuevas tecnologías, brindando cursos y herramientas de apoyo, tanto en forma virtual como presencial, que permitan una mejor adecuación de las partes a esta



modalidad laboral. La misma no implicará una mayor carga de trabajo. Podrá realizarla en forma conjunta con la entidad sindical representativa y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

Artículo 12.- Derechos colectivos. Las personas que se desempeñen bajo la modalidad de teletrabajo, gozarán de todos los derechos colectivos. Serán consideradas, a los fines de la representación sindical, como parte del conjunto de quiénes trabajen en forma presencial.

Artículo 13.- Representación sindical. La representación sindical será ejercida por la asociación sindical de la actividad donde presta servicios, en los términos de la ley 23.551. Las personas que trabajan bajo esta modalidad deberán ser anexadas por el empleador a un centro de trabajo, unidad productiva o área específica de la empresa a los efectos de elegir y ser elegidas, para integrar los órganos de la asociación sindical.

Artículo 14.- Higiene y seguridad laboral. La autoridad de aplicación dictará las normas relativas a higiene y seguridad en el trabajo con el objetivo de brindar una protección adecuada a quienes trabajen bajo la modalidad laboral del teletrabajo. El control del cumplimiento de esta normativa deberá contar con participación sindical. Asimismo, la autoridad de aplicación determinará la inclusión de las enfermedades causadas por esta modalidad laboral 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.

Artículo 15.- Sistema de Control y Derecho a la Intimidad. Los sistemas de control destinados a la protección de los bienes e informaciones de propiedad del empleador deberán contar con participación sindical a fin de salvaguardar la intimidad de la persona que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo y la privacidad de su domicilio.

Artículo 16.- Protección de la Información Laboral. 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 por la persona que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo para fines profesionales, no pudiendo hacer uso de software de vigilancia que



viole la intimidad de la misma.

Artículo 17.- Prestaciones transnacionales. Cuando se trate de prestaciones transnacionales de teletrabajo, se aplicará al contrato de trabajo respectivo la ley del lugar de ejecución de las tareas o la ley del domicilio del empleador, según sea más favorable para la persona que trabaja.

En caso de contratación de personas extranjeras no residentes en el país, se requerirá la autorización previa de la autoridad de aplicación. Los convenios colectivos, acorde a la realidad de cada actividad, deberán establecer un tope máximo para estas contrataciones.

Artículo 18.- Autoridad de aplicación. Registro. Fiscalización. El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación será la autoridad de aplicación de la presente ley y deberá dictar la reglamentación respectiva dentro de los noventa (90) días. En el ámbito de su competencia se deberán registrar las empresas que desarrollen esta modalidad, acreditando el software o plataforma a utilizar y la nómina de las personas que desarrollan estas tareas, las que deberán informarse ante cada alta producida o de manera mensual. Esta información deberá ser remitida a la organización sindical pertinente. La fiscalización del cumplimiento de las disposiciones legales y convencionales relativas a las tareas cumplidas bajo la modalidad del teletrabajo se ejercerá conforme a lo establecido por el título III - capítulo I, sobre inspección del trabajo de la ley 25.877 y sus modificatorias. Toda inspección de la autoridad de aplicación, de ser necesaria, deberá contar con autorización previa de la persona que trabaja.

Artículo 19.- Régimen de transitoriedad. La presente ley entrará en vigor luego de noventa (90) días contados a partir de que se determine la finalización del período de vigencia del aislamiento social, preventivo y obligatorio.

Artículo 20.- Comuníquese al Poder Ejecutivo nacional.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS TREINTA DIAS DEL MES DE JULIO DEL AÑO DOS MIL VEINTE.



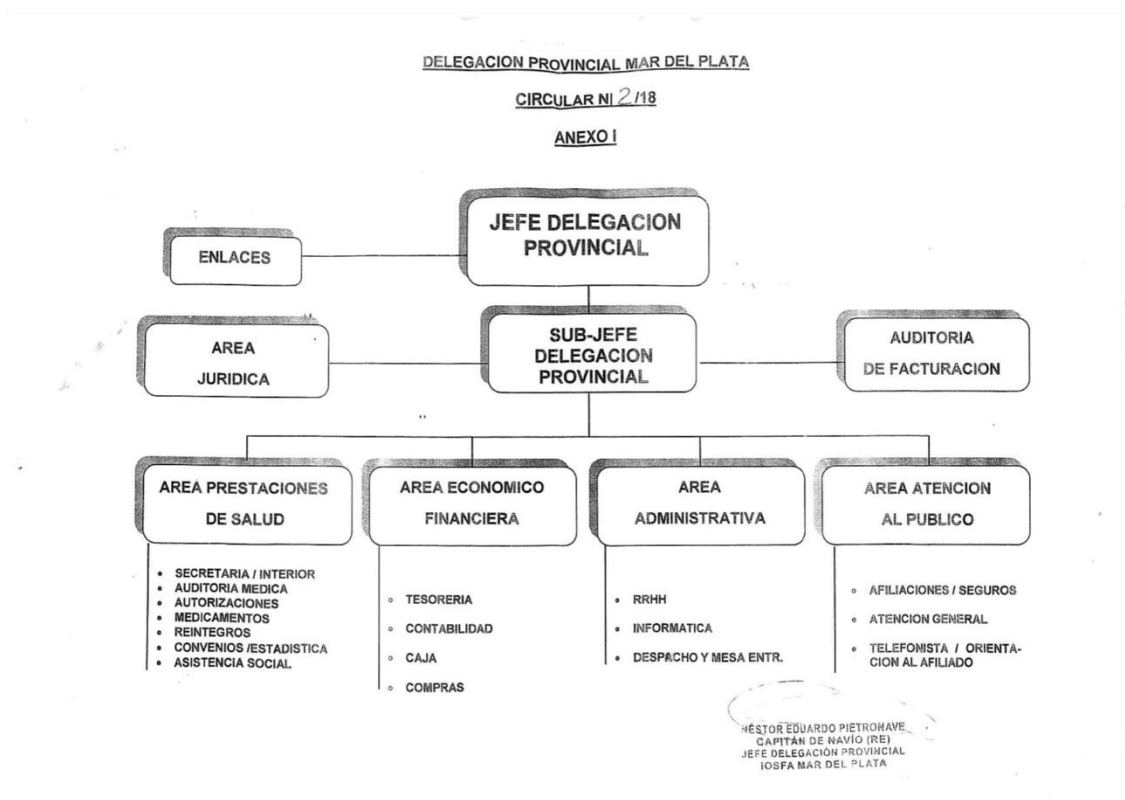
REGISTRADA BAJO EL N° 27555

CLAUDIA LEDESMA ABDALA DE ZAMORA - SERGIO MASSA - Marcelo Jorge
Fuentes - Eduardo Cergnul

e. 14/08/2020 N° 32589/20 v. 14/08/2020

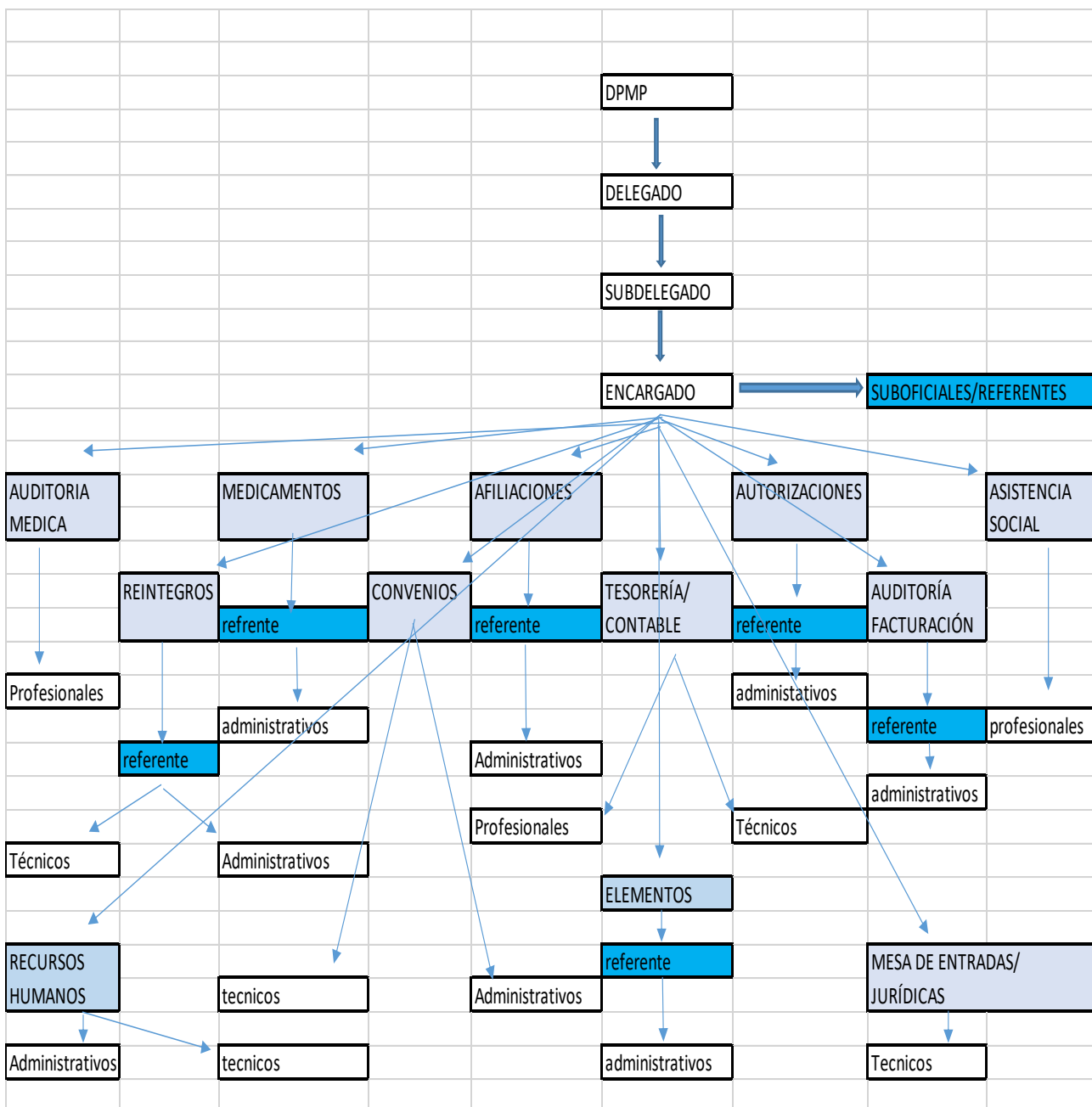


Anexo 3: ORGANIGRAMA DELEGACIÓN IOSFA





Anexo 4: ORGANIGRAMA ACTUAL DPMP (DELEGACIÓN PROVINCIAL MAR DEL PLATA)





Anexo 5: FICHAS DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Puesto	Tecnico/a
Reporta a:	Subgerente de coordinación de Delegaciones
Objetivo del puesto (general)	Reforzar la capacidad de análisis y gestión de la DPMP.
Objetivo específico	Asistir técnicamente en el área de competencia.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Asistir en lo necesario en su área de competencia. - Colaborar con la elaboración de informes técnicos/ administrativos del área. - Recibir documentación correctamente. - Conocer a quien derivar requerimientos en central. - Manejar correctamente los sistemas informáticos internos, referentes a cada área de competencia. - Responder a las consultas recibidas por correo electrónico dentro de las 24 hs. - Recibir correos electrónicos de afiliados y prestadores que requieren seguimiento y otras acciones y darles resolución dentro de las 48 hs. - Contestar los requerimientos que llegan por GDE en un plazo no mayor a 24 hs.
Estudios	<p>Formación técnica superior de nivel universitario inferior a cuatro (4) años de duración o título terciario reconocido oficialmente, en carreras de duración no menor a dos (2) años.</p> <p>Así mismo pueden acceder con título de nivel secundario completo, o con secundario completo con orientación técnica que acrediten la experiencia laboral atenuante, fehacientemente comprobada, durante una cantidad de años que le permita desempeñar idóneamente tareas de responsabilidad o especificación directamente vinculadas con los procesos o servicios propios del agrupamiento técnico.</p>
Experiencia	Por lo menos de dos años en puestos similares.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Paquete de office. - Correo electrónico. - GDE (no excluyente).
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilidad a los cambios. - Orientación al afiliado. - Responsabilidad. - Trabajo en equipo.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Puesto	Profesional
Reporta a	Subgerente de Coordinación de Delegaciones
Objetivo del puesto (general)	Reforzar la capacidad de análisis y gestión en la Organización.
Objetivo específico	Asistir profesionalmente en el área de competencia.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la atención profesional requerida orientada al diagnóstico, tratamiento y/o prevención de la salud y el bienestar general. - Colaborar con el área de ejecución de tareas afines. - Manejar correctamente los sistemas informáticos internos, referentes a cada área de competencia. - Recibir correos electrónicos de clientes internos y externos que requieren seguimiento y otras acciones y darles resolución dentro de las 48 hs. - Colaborar con la elaboración de informes. - Contestar los requerimientos que llegan por GDE en un plazo no mayor a 24 hs.
Estudios	Posesión de título universitario de Grado reconocido oficialmente en carreras de duración no menor de cuatro (4) años.
Experiencia	No menor a dos años en el ejercicio de la profesión.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Inherentes a la profesión. - Paquete de office. - Correo electrónico. - GDE (no excluyente)
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilidad a los cambios. - Capacidad analítica. - Ética. - Orientación al afiliado. - Responsabilidad. - Trabajo en equipo.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Puesto	Administrativo/a
Reporta a	Subgerente de coordinación de delegaciones
Objetivo del puesto (general)	Efectuar la gestión integral de registro, administración y procesamiento de datos e información.
Objetivo específico	Asistir en la organización y realización integral de las actividades del área.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Recibir documentación en forma correcta. -Distribuir la documentación a quien corresponde. -Manejar correctamente los sistemas informáticos internos, referentes a cada área de competencia. - Responder a las consultas recibidas por correo electrónico dentro de las 24 hs. - Recibir correos electrónicos de afiliados que requieren seguimiento y otras acciones y darles resolución dentro de las 48 hs. - Colaborar con la elaboración de informes administrativos del área.
Estudios	Como mínimo título secundario.
Experiencia	En tareas administrativas (no excluyente).
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> -Paquete office. -Correo electrónico. -Manejo de GDE (no excluyente).
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> -Adaptabilidad a los cambios. -Empatía. -Orientación al afiliado. -Responsabilidad. -Trabajo en equipo



ANEXO 6: PROYECTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Versión: 1 Vigencia: (diciembre 2018)

¿Qué es la EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

La Evaluación de Desempeño es un procedimiento anual llevado a cabo desde Recursos Humanos para comprobar el nivel de cumplimiento laboral desarrollado en la Institución, el cual se realizará durante todo el año 2019.

¿A quién está dirigido?

A todo el personal de IOSFA. Dependiendo del resultado de la evaluación se puede dar lugar a una promoción de grado según la carrera prevista en el Convenio Colectivo de Trabajo 2539/15.

¿Cómo se define la nota de la evaluación?

La calificación es numérica de 1 a 10 y se define en base a dos etapas:

1. La evaluación que el jefe hace sobre el desempeño de cada empleado que tiene a su cargo, con posterior veeduría de los gremios en sus destinos descentralizados.
2. La evaluación que arroja el sistema de Control de Presentismo sobre el ausentismo de cada empleado evaluado, pudiendo modificar el puntaje asignado por el jefe.

Ambas notas se promedian y se convoca a una veeduría final de los gremios.

¿Qué requisitos debo cumplir para promocionar de grado?

Los requisitos para que promociones de grado son:

- Tener 3 calificaciones no inferiores a “Bueno” o 2 calificaciones superiores en la Evaluación de Desempeño de cada año.
- Acreditar las actividades de capacitación correspondientes.

¿Cómo es el procedimiento para evaluar al personal?

CURSO DE ACCIÓN



1. ESTRUCTURA

- a. El responsable del destino, división, unidad, subgerencia o gerencia de aquí en adelante EL EVALUADOR recibirá un Expediente Electrónico con un IFGRA (Informe Gráfico) explicando el procedimiento detallado de la Evaluación de Desempeño y una Copia de Expediente digital (CD) con un listado del personal a evaluar. A su vez, la mencionada CD contiene un archivo de trabajo PDF con los formularios de evaluación predeterminados y personalizados vacíos de cada integrante de la lista mencionada.
- b. El evaluador deberá descargar e imprimir los formularios y completar de acuerdo al desempeño de cada evaluado en el periodo comprendido cada criterio de evaluación con la calificación numérica acorde de 1 a 10.
- c. Una vez completados todos los formularios de Evaluación correspondientes y habiéndose realizado la correspondiente veeduría gremial en cada destino descentralizado, los formularios serán escaneados y cargados como documentos de trabajo al Expediente inicial y deberán enviar el mismo a la Subgerencia de RRHH (Desarrollo de Carrera) informando que se ha cumplimentado con el requerimiento. En simultáneo, colocarán las originales completadas a mano en sobre cerrado y las enviarán a la Subgerencia de RRHH (vía encomienda o Correo Argentino a IOSFA en caso de tratarse de algún destino del interior).
- d. Una vez analizado el Expediente y constatado que la foja de evaluación de cada agente de la planilla haya sido completada por su evaluador, siguiendo en consonancia con el paso a. se genera un memorando CCOO dirigido a Control de Presentismo solicitando la carga de la segunda parte de la evaluación correspondiente al Ausentismo. Los mismos están predeterminados y personalizados para ser completados con la información relevada en el periodo correspondiente por la Subgerencia de RRHH.
- e. Una vez completadas las fojas correspondientes al ausentismo las mismas serán cargadas como documentos de trabajo al expediente cabeza y completarán el procedimiento de evaluación. El resultado de la calificación será producto del puntaje asignado por el evaluador y el mismo sufrirá modificaciones de acuerdo al coeficiente afectado en la foja de ausentismo.



f. Una vez tabulados los resultados de las evaluaciones de desempeño se convocará a veeduría final a los gremios para poner en conocimiento el procedimiento llevado a cabo.¹⁹


ANEXO 7 EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMATO IOSFA

¹⁹ Fuente: Instructivo enviado por GDE por parte de la Gerencia de Recursos Humanos de losfa central.



		FECHA:	DATOS DEL EVALUADO				
NOMBRE							
LEGADO							
PUESTO	PROFESIONAL						
SE DESEMPEÑA EN:	DPMP						
COMPETENCIAS A EVALUAR	INDICADOR		CALIFICACION				
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS			DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EFICIENTE
MANEJA CORRECTAMENTE LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS INTERNOS.	VISUALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS						
APLICA LOS PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVAS VIGENTES	VISUALIZACIÓN DE SEGUIMIENTO DE PROCESOS						
TRABAJA CON EL RITMO HABITUAL EN EPOCAS DIFÍCILES	COMPARACIÓN DE CORREO Y AUTORIZACIONES EMITIDAS/ EXPRES						
CAPACIDAD ANALÍTICA/ ETICA							
REALIZA LA ATENCIÓN PROFESIONAL REQUERIDA ORIENTADA AL DIAGNÓSTICO DE SU ÁREA	VISUALIZACIÓN DE CORREOS/ GDE/ INFORMES						
COLABORA CON EL ÁREA DE EJECUCIÓN DE TAREAS AFINES	CANTIDAD DE AUTORIZACIONES/ EXPEDIENTES						
TIENE EMPATÍA CON EL AFILIADO.	TONO Y DEDICACIÓN EN LAS RESPUESTAS DE CORREO/ INFORMES						
RESPONSABILIDAD							
CONTESTA LOS REQUERIMIENTOS QUE LLEGAN POR GDE EN UN PLAZO NO MAYOR A 24 HS	VISUALIZACIÓN DE RESPUESTAS DE GDE						
RECIBE EMAILS DE CLIENTES INT. Y EXT. QUE REQUIEREN SEGUIMIENTO Y RESUELVE DENTRO DE LAS 48 HS/ VISUALIZACIÓN DEL CURSO DE LOS TRÁMITES (CORREO, GDE)							
TRABAJO EN EQUIPO							
ASISTE EN LO NECESARIO EN SU ÁREA DE COMPETENCIA.	VISUALIZACIÓN DE CORREO/ GDE						
COLABORA EN LA ELABORACIÓN DE INFORMES.	CONSULTA A LOS COMPAÑEROS DE ÁREA Y REFERENTES.						



 IOSFA Instituto de Obra Social de las Fuerzas Armadas		FECHA:				
		DATOS DEL EVALUADO				
NOMBRE		CALIFICACION				
LEGADO		DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EFICIENTE
PUESTO	TECNICO/A					
SE DESEMPEÑA EN:	DPM/					
COMPETENCIAS A EVALUAR	INDICADOR					
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS	MANEJA CORRECTAMENTE LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS INTERIORS.	VISUALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS				
APLICA LOS PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVAS VIGENTES	TRABAJA CON EL RITMO HABITUAL EN EPOCAS DIFICILES	VISUALIZACIÓN DE SEGUIMIENTO DE PROCESOS				
ORIENTACIÓN AL AFILIADO	RESPONDE LAS CONSULTAS RECIBIDAS POR EMAIL DENTRO DE LAS 24 HORAS.	COMPARACIÓN DE CORREO Y SISTEMAS ENTRE DOS MOMENTOS				
RECEBE EMALS DE AFILIADOS QUE REQUIEREN SEGUIMIENTO Y DA RESOLUCIÓN DENTRO DE LAS 48 HS <td>TIENE EMPATÍA CON EL AFILIADO.</td> <td>VISUALIZACIÓN DE CASILLA DE CORREO</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td>	TIENE EMPATÍA CON EL AFILIADO.	VISUALIZACIÓN DE CASILLA DE CORREO				
RESPONSABILIDAD	RECEBE DOCUMENTACIÓN CORRECTAMENTE	TONO Y DEDICACIÓN EN LAS RESPUESTAS DEL CORREO				
CONOCE A QUIEN DERIVAR REQUERIMIENTOS A SEDE CENTRAL	CONTESTA LOS REQUERIMIENTOS QUE LLEGAN POR GDE EN UN PLAZO NO MAYOR A 24 HS	SEGUIMIENTO DE CORREOS, DERIVACIÓN DE DOCUMENTACIÓN.				
RECEBE EMALS DE PRESTADORES QUE REQUIEREN SEGUIMIENTO Y DA RESOLUCIÓN DENTRO DE LAS 48 HS.	RECEBE EMALS DE PRESTADORES QUE REQUIEREN SEGUIMIENTO Y DA RESOLUCIÓN DENTRO DE LAS 48 HS.	VISUALIZACIÓN DEL CURSO DE LOS TRÁMITES (CORREO, GDE)				
TRABAJO EN EQUIPO	ASISTE EN LO NECESARIO EN SU ÁREA DE COMPETENCIA.	VISUALIZACIÓN DE CASILLA DE CORREO				
COLABORA EN LA ELABORACIÓN DE INFORMES TÉCNICOS DEL ÁREA.	COLABORA CON OTROS SECTORES CUANDO EL SUYO TIENE Poca DEMANDA.	CONSULTA A LOS COMPAÑEROS DE ÁREA Y REFERENTES.				
COLABORA CON OTROS SECTORES CUANDO EL SUYO TIENE Poca DEMANDA.		VISUALIZACIÓN DE RESPUESTA DE INFORMES (CORREO/ GDE)				
		VISUALIZACIÓN DE INTERVENCIÓN EN OTRAS ÁREAS (CORREO / GDE)				



 IOSFA Instituto de Obra Social de las Fuerzas Armadas		FECHA :	DATOS DEL EVALUADO				
NOMBRE			CALIFICACION				
LEGADO			DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EFICIENTE
PUESTO	ADMINISTRATIVA						
SE DESEMPEÑA EN:	DP/PP						
COMPETENCIAS A EVALUAR	INDICADOR						
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS							
MANEJA CORRECTAMENTE LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS INTERIORS.	VISUALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS						
APLICA LOS PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVAS VIGENTES	VISUALIZACIÓN DE SEGUIMIENTO DE PROCESOS						
ORIENTACIÓN AL AFILIADO							
RESPONDE LAS CONSULTAS RECIBIDAS POR EMAIL DENTRO DE LAS 24 HORAS.	VISUALIZACIÓN DE CASILLA DE CORREO						
RECIBE EMAILS DE AFILIADOS QUE REQUIEREN SEGUIMIENTO Y DA RESOLUCIÓN DENTRO DE LAS 48 HS	VISUALIZACIÓN DE CASILLA DE CORREO						
TIENE EMPATÍA CON EL AFILIADO.	TONO Y DEDICACIÓN EN LAS RESPUESTAS DEL CORREO						
RESPONSABILIDAD							
RECIBE DOCUMENTACIÓN CORRECTAMENTE	SEGUIMIENTO DE COREOS DERIVACIÓN DE DOCUMENTACIÓN						
DISTRIBUYE LA DOCUMENTACIÓN A QUIEN CORRESPONDE	VISUALIZACIÓN DEL CURSO DE LOS TRÁMITES (CORREO, GDE)						
TRABAJO EN EQUIPO							
ASISTE EN LO NECESARIO EN SU ÁREA DE COMPETENCIA.	CONSULTA A LOS COMPAÑEROS DE ÁREA Y REFERENTES.						
COLABORA EN LA ELABORACIÓN DE INFORMES ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA.	VISUALIZACIÓN DE RESPUESTA DE INFORMES (CORREO/ GDE)						
COLABORA CON OTROS SECTORES CUANDO EL SUYO TIENE POCOA DEMANDA.	VISUALIZACIÓN DE INTERVENCIÓN EN OTRAS ÁREAS (CORREO/ GDE)						

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

