



**RIDUNAJ**  
Repositorio Institucional  
Digital UNAJ



Universidad Nacional  
**ARTURO JAURETCHE**

Tesinas de Grado

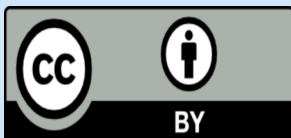
Ariel Gustavo Peter Bogarín

# Diseño de un protocolo de implementación de trabajo remoto para el Área de Recursos Humanos en un Hospital de Alta Complejidad del Conurbano Bonaerense, Período 2022 - 2024

2024

*Instituto de Ciencias Sociales y  
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del  
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.  
Atribución 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Peter Bogarín, A. G. (2024). *Diseño de un protocolo de implementación de trabajo remoto para el Área de Recursos Humanos en un Hospital de Alta Complejidad del Conurbano Bonaerense, Período 2022 - 2024* [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3244>



Instituto de Ciencias Sociales y Administración  
Universidad Nacional Arturo Jauretche

**Trabajo Final para optar por el grado de  
Licenciado en Relaciones del Trabajo**

**“Diseño de un protocolo de implementación de trabajo remoto para el Área de Recursos  
Humanos en un Hospital de Alta Complejidad del Conurbano Bonaerense.  
Período 2022 - 2024.”**

**Autor: Ariel Gustavo PETER BOGARÍN.**

**Correo electrónico: arielpb@gmail.com**

**Directora: Lic. Cecilia BACCHETTA**

**Florencio Varela**

**Año 2024**

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| <b>Resumen</b> .....   | 2  |
| <b>Introducción</b> .....  | 4  |
| <b>Apartado metodológico</b> .....   | 5  |
| <br>   |    |
| <b>Capítulo 1: Marco Conceptual</b> .....  | 6  |
| 1.1 Trabajo Remoto. Una modalidad de empleo que se expande a partir de la<br>pandemia.....   | 6  |
| 1.2 Administración del Trabajo Remoto.....   | 8  |
| 1.3 Protocolos, una aproximación teórica.....  | 11 |
| <br>   |    |
| <b>Capítulo 2: Presentación del Caso de estudio</b> .....  | 12 |
| 2.1 El Hospital. Historia, recorrido y actualidad.....   | 12 |
| 2.2 Descripción de la situación actual del trabajo remoto en el Área de Recursos<br>Humanos del Hospital.....  | 17 |
| 2.3 Marco normativo situado.....   | 18 |
| <br>   |    |
| <b>Capítulo 3: Diagnóstico Organizacional</b> .....  | 19 |
| 3.1 Qué es un Diagnóstico Organizacional y cómo se implementa.....   | 19 |
| 3.2 Cómo se trabaja actualmente de manera remota.....  | 20 |
| 3.3. Resultados del diagnóstico. Propuesta.....  | 22 |
| <br>   |    |
| <b>Capítulo 4: Diseño de un protocolo de implementación de trabajo remoto para el Área<br/>de Recursos Humanos en un Hospital de Alta Complejidad del Conurbano Bonaerense.<br/>Período 2022 - 2024.</b> ..... | 22 |
| 4.1 Propuesta. Objetivos.....  | 23 |
| 4.2 Actores intervinientes.....  | 24 |
| 4.3 “El Protocolo” .....   | 25 |
| 4.4. Análisis FODA.....  | 27 |
| <br>   |    |
| <b>Reflexiones finales</b> .....   | 29 |
| <b>Bibliografía</b> .....  | 31 |
| <b>Anexos</b> .....  | 34 |

# **Diseño de un protocolo de implementación de trabajo remoto para el Área de Recursos Humanos en un Hospital de Alta Complejidad del Conurbano Bonaerense. Período 2022 - 2024.**

## **RESUMEN**

El siguiente trabajo integrador final avanza sobre un Diagnóstico organizacional con propuesta de intervención para optar por el título de Licenciado en Relaciones del Trabajo. Nos proponemos diseñar un protocolo que regule y establezca condiciones para la aplicación del trabajo remoto en el Área de Recursos Humanos en un Hospital de Alta Complejidad emplazado en la zona sur del Gran Buenos Aires durante el período 2022 - 2024.

Cabe destacar que el trabajo remoto se encuentra contemplado en la normativa vigente en la organización, pero no cuenta con un protocolo de aplicación, por lo que luego de realizado el diagnóstico organizacional, diseñaremos un protocolo de aplicación que contemple la legislación nacional (ley 27.555) y sea aplicable considerando las particularidades de la organización y los puestos de trabajo.

En cuanto a la elaboración del marco teórico, se utilizarán conceptos que surgirán del relevamiento documental de la bibliografía, material trabajado previamente en las materias Administración de Personal, Gestión y Capacitación de los Recursos Humanos, Derecho del Trabajo y Legislación Laboral, Psicología Laboral y Estadística Aplicada, temáticas abordadas durante las cursadas de la Carrera de Relaciones del Trabajo UNAJ.

Para el apartado metodológico se utilizarán tanto el método cuantitativo como cualitativo, para el análisis y procesamiento de los datos recolectados (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Lucio, 2011).

**Palabras Clave: Trabajo Remoto - Hospital Público - Administración de Personal - Protocolo**

## **ABSTRACT**

The following final integrative work advances on an organizational Diagnosis with a proposal for intervention to opt for the title of Bachelor of Labor Relations. We propose to design a protocol that regulates and establishes conditions for the application of remote work in a High Complexity Hospital located in the southern area of Greater Buenos Aires during the period 2022 - 2024.

It should be noted that remote work is contemplated in the regulations in force in the organization, but it does not have an application protocol, so after the organizational diagnosis, we will present an application protocol that contemplates national legislation (law 27,555). and is applicable considering the particularities of the organization and the jobs.

Regarding the elaboration of the theoretical framework, concepts will be used that will arise from the documentary survey of the bibliography, material previously worked on in the areas of Personnel Administration, Management and Training of Human Resources, Labor Law and Labor Legislation, Labor Psychology and Statistics. Applied, topics addressed during the courses of the UNAJ Labor Relations Career.

For the methodological section, both the quantitative and qualitative methods will be used for the analysis and processing of the collected data (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Lucio, 2011).

**Keywords: Remote Work - Public Hospital - Personnel Administration - Protocol**

## INTRODUCCIÓN

El Hospital sobre el cual presentaremos el trabajo integrador final se encuentra emplazado en la localidad de Florencio Varela, y se trata de una organización de Alta Complejidad que funciona por derivación de los Hospitales de primera atención de las localidades linderas, funcionando con un mecanismo de Red Sanitaria. Actualmente el Hospital cuenta con una dotación total de aproximadamente 2.000 trabajadores, de los cuales 42 conforman el Área de Recursos Humanos, que es donde fundaremos la propuesta.

Motiva la escritura de este documento el hecho que trabajo en el Hospital desde el año 2015, desempeñando funciones en el Área de Gestión Integral de Recursos Humanos y se me ha presentado como una necesidad de las autoridades el diseño del Protocolo. En este sentido, me han solicitado que avance sobre el Área de Gestión Integral de Recursos Humanos de la Dirección de Administración y Operaciones, ya que es el área que, según las autoridades, por la naturaleza de sus procesos y procedimientos, podrían aplicarse factiblemente en una primera instancia y sin alterar fuertemente la dinámica y el funcionamiento de la tarea. Como segunda etapa del proyecto, y en caso de considerarlo oportuno podría extenderse a las demás Áreas y Servicios. Cabe destacar que se ha experimentado una breve experiencia de trabajo remoto mixto entre la pandemia por COVID-19<sup>1</sup>, que trajo aparejada la emergencia sanitaria y la limitación de la circulación de las personas, y previo a la aprobación de la ley 27.555,<sup>2</sup> que delimita responsabilidades y condiciones para la aplicación del trabajo remoto, y que esta modalidad híbrida continúa hasta el momento.

### **El objetivo general:**

Diseñar un protocolo de trabajo remoto para el Área de Recursos Humanos de un Hospital de Alta Complejidad emplazado en el sur del conurbano bonaerense.

### **Los objetivos específicos:**

- Conocer y describir la Organización; su misión, visión y valores.
- Conocer y describir la normativa vigente en relación a la temática de trabajo remoto en Argentina y relacionado con la actividad.
- Indagar sobre el trabajo remoto dentro del Hospital.

---

<sup>1</sup> COVID-19: es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2. Declarada como emergencia de salud pública de importancia internacional por la Organización Mundial de la Salud, desde el 30 de enero de 2020, condición que mantuvo hasta el 5 de mayo de 2023, cuando la OMS decretó el fin de la emergencia sanitaria.

<sup>2</sup> Ley 27.555: RÉGIMEN LEGAL DEL CONTRATO DE TELETRABAJO

## APARTADO METODOLÓGICO

Para la elaboración se utilizará una estrategia de investigación mixta, es decir cuantitativa y cualitativa para el análisis y procesamiento de los datos recolectados (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Lucio, 2011).

Esto se debe a que la propuesta recogerá información de una serie de entrevistas clave con el fin de conocer socializando como sugiere Valles, M (2007). La información recolectada será cotejada y respaldada en las normativas vigentes, datos estadísticos obtenidos de los sistemas y bases de datos del Área de Gestión Integral de Recursos Humanos, entre otros. Lo que permitirá elaborar una propuesta de protocolo que considere todas las necesidades del Área donde se propondrá implementar. Se utilizará la técnica de entrevistas semi-estructuradas para la recolección de los datos, para la que utilizaremos una guía de entrevista igual a todos los actores intervinientes, se les solicitará autorización con anterioridad y se les informará que la entrevista es con meros fines académicos y la información que se desprenda de ella solo será aplicada para la elaboración del TIF.

En relación a la entrevista, la misma se realizará a la Coordinadora del Sector de Administración de Personas del Área de Recursos Humanos. Con esta herramienta abordaremos los temas de forma profunda y particular del Área con respecto al trabajo remoto, recolectando información trascendental para el desarrollo del trabajo.

Recordemos que por cuantitativo entendemos al “método científico de recolección de datos a través de la utilización de cuestionarios estandarizados, administrados por entrevistadores especialmente entrenados o distribuidos para su autoadministración en una muestra” (Esquivel J., Carbonelli M. y Irrazabal G., 2011:107).

## Capítulo 1 - Marco Conceptual

Para la elaboración del Trabajo Integrador Final estableceremos en el marco conceptual las definiciones y conceptos que serán trascendentales a lo largo de la investigación. Es la instancia donde sentamos las bases para el desarrollo científico de esta producción. Se buscará llegar a definiciones claras sobre conceptos como trabajo remoto, administración y protocolos.

### 1.1 Trabajo Remoto. Una modalidad de empleo que se expande a partir de la pandemia

El trabajo remoto, teletrabajo o *home office*<sup>3</sup> es un concepto introducido por Jack Nilles, considerado por la doctrina como el padre del teletrabajo, quien utilizó la terminología *telecommuting*<sup>4</sup>, refiriéndose a ello como una medida de deslocalización de las tradicionales estaciones de trabajo (Nilles J. 1976). Es decir, bajo esta moción, se posiciona al trabajo remoto o teletrabajo como una actividad laboral que puede sustituir los desplazamientos relacionados con el trabajo, usando de nexo la adaptabilidad de las T.I.C.<sup>5</sup> y cumpliéndose con la premisa de llevar el trabajo al trabajador. Sin embargo no es la única definición, y por ello el Teletrabajo es definido por la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.<sup>6</sup>), como una forma de trabajo en la cual, el mismo se realiza en “una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación” (O.I.T., 2006).

La Organización Mundial de la Salud (O.M.S.<sup>7</sup>) en marzo de 2020, y ante la propagación del virus COVID-19, declaró que su impacto se puede reducir a través de una serie de medidas universalmente aplicables que suponen, entre otras cosas, la colaboración del conjunto de la sociedad para detectar a las personas enfermas, detener la propagación, hacer un seguimiento de los contactos, preparar a los hospitales y las clínicas para gestionar el aumento de pacientes y capacitar a los trabajadores de la salud.

---

<sup>3</sup> Home Office: consiste en trabajar desde casa o en un sitio diferente a una oficina.

<sup>4</sup> Telecommuting: Teletrabajo. Es un concepto creado por Nilles que consiste en la idea de “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo”.

<sup>5</sup> T.I.C.: Recursos y herramientas que se utilizan para el proceso, administración y distribución de la información a través de elementos tecnológicos, como: ordenadores, teléfonos, televisores, etc.

<sup>6</sup> O.I.T.: Organización Internacional de Trabajo: es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales.

<sup>7</sup> O.M.S.: Organización Mundial de la Salud: es el organismo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) especializado en gestiones políticas de prevención, promoción e intervención a nivel mundial de la salud.

La pandemia de COVID-19 tuvo un fuerte impacto en la sociedad, en la actividad económica y en particular en las modalidades del empleo. La limitación de la circulación como medida de prevención contra el COVID-19 afectó en distinto grado las actividades productivas, pero en el rubro salud, como en otras actividades y servicios considerados esenciales, se incrementó su actividad y su nivel de empleo, ello por tratarse de actividades que resultaron imprescindibles para afrontar la pandemia (Schteingart, D.; Kejsefman, I.; y Pesce, F., 2021).

En este contexto los autores (Schteingart, D.; Kejsefman, I.; y Pesce, F., 2021) destacan que el trabajo remoto, en distinto grado de aplicación, fue la principal herramienta adoptada por las instituciones, ya que permitía la continuación del trabajo desde el domicilio particular y por medio de la utilización de herramientas electrónicas y digitales como teléfonos, tablets y computadoras, lo que aminoró los efectos económicos causados por la aparición del virus y su rápida propagación en todo el planeta.

En resumen, puede decirse que el trabajo remoto fue la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia, fuera de una oficina central o de instalaciones de producción, comercios, servicios, etcétera, separando al trabajador o trabajadora del contacto personal con colegas y líderes que estén en esa oficina, planta o área comercial, mediante la utilización de las T.I.C. (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Si bien el trabajo remoto no es un término nuevo y ya existía como tendencia incipiente, el COVID-19 impulsó una expansión y aceleración de la digitalización en los ámbitos laborales de las más diversas actividades (Schteingart, D.; Kejsefman, I.; y Pesce, F., 2021).

El teletrabajo o trabajo remoto como modalidad de empleo encuentra su desarrollo enteramente aparejado con el auge tecnológico que permite su mayor grado de aplicación, permitiendo una accesibilidad plena. Ante la falta de una regulación sobre requisitos, deberes y obligaciones surge la ley nacional N° 27.555 sancionada durante el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (A.S.P.O.<sup>8</sup>). Esta ley estipula el régimen legal para los contratos de teletrabajo y define que “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”.

---

<sup>8</sup> A.S.P.O.: Aislamiento social, preventivo y obligatorio: fueron medidas de aislamiento y distanciamiento social obligatorio establecido por el Gobierno Nacional mediante el Decreto N° 297/2020.

El trabajo remoto conlleva un cambio sustancial en el modo de trabajar, como se detalla en el siguiente cuadro:

| ANTES  |   | DESPUÉS   |
|--|---|---|
| Horarios fijos                                       |  | <b>Horarios flexibles</b> en función de las necesidades del puesto y los resultados esperados |
| Trabajo desde una oficina física designada           |  | Trabajo desde cualquier lugar físico  |
| Únicamente uso de computadora en la oficina          |  | <b>Dispositivos propios</b> (BYOD - bring your own device)                                    |
| Sistema de Monitoreo y Control (ejemplo presentismo) |  | Trabajo por <b>resultados</b>   |
| Reuniones presenciales                               |  | <b>Reuniones virtuales</b> con participantes ilimitados                                       |

Fuente: Teletrabajo en Argentina : primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado. - 1a ed. ampliada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo, 2019

## 1.2 Administración del Trabajo Remoto

El trabajo remoto supone, según Ortiz Chaparro (1999), la utilización de comunicaciones móviles y datos, más como parte integral del trabajo de profesionales en general que como labor de un especialista. Además de flexibilidad en el empleo, tanto en relación con el lugar de trabajo como con el horario en que se desarrollen las tareas.

En esta línea el autor afirma que el trabajo puede ser autónomo en el caso de profesionales de ciertas disciplinas como ejemplo:

- Actividades como investigación, desarrollo de software, diseño de productos.
- Actividades Jurídicas, Contables, Financieras, Informáticas, etc.
- También en los medios de comunicación como periodismo, publicaciones, televisión, video y desarrollo de juegos, servicios publicitarios, imaginario social, *call-center*, etc.

Ortiz Chaparro (1999) menciona las principales modalidades del teletrabajo (o trabajo remoto) “desde el teletrabajador que pertenece a una empresa, con un trabajo “de por vida”, hasta el teletrabajador autónomo, cuya relación con la empresa es la de proveedor a cliente. Se puede teletrabajar desde casa o ir a un telecentro cercano al domicilio. También se puede ejercer el teletrabajo “nómada” desde un hotel, aeropuerto, etc., con un ordenador y un teléfono móvil.” (p. 24).

Aunque Ortiz Chaparro (1999) también afirma que podría dividirse trabajo remoto pleno, mixto u ocasional, dependiendo del tipo de tareas a desarrollar y la modalidad adoptada por la organización. El pleno considera la modalidad completa en el formato remoto, es decir que el trabajador desarrolla su jornada completa bajo la modalidad remota. El mixto o híbrido puede describirse como asignaciones de días en la semana donde el trabajador desarrollara servicios de forma remota, generalmente no menos de dos días por semana. Por otro lado el trabajo remoto ocasional o parcial se da en situaciones donde solo algunos días en el mes el trabajador trabaja de forma remota, esta modalidad actúa más como un beneficio o premio al empleado.

En cualquier caso, la elección de la modalidad de trabajo remoto a adoptar dependerá de diversos factores: el tipo de trabajo y su duración, la cantidad de trabajadores, la forma de gestión, el tamaño y la disponibilidad económica de la empresa, el equipamiento necesario. Según Saco Barrios (2007) “pueden y deben buscarse fórmulas que reúnan las ventajas del trabajo en el domicilio con las ventajas de trabajar en otros lugares”. (p. 11)

Esta variabilidad en la formas de trabajo remoto puede significar un cambio profundo de paradigma en la forma de controlar y medir la productividad del trabajador, ya que la organización deberá medir por la obtención de resultados, más que por la sola asistencia al lugar de trabajo. Este cambio afrontará mayores desafíos para las organizaciones más clásicas y estructuradas, pero no debe ser ponderado como un aspecto negativo sino que por el contrario puede significar un beneficio como ser la modernización, actualización, en inclusión al mercado y optimización de costos, como también promueve el desarrollo personal y laboral del personal (Saco Barrios; 2007).

Por ello el autor afirma que el trabajo remoto podría traer aparejadas una serie, tanto de, ventajas como de desventajas para el trabajador como para la organización. A grandes rasgos las principales ventajas para el trabajador remoto serían:

- Poder desarrollar las labores profesionales en un ambiente casero o familiar.
- La posibilidad de trabajar y a la vez poder afrontar otras obligaciones personales o familiares.
- El trabajo remoto implica una mayor autonomía profesional e independencia en el desempeño de las tareas.
- Flexibilidad en el manejo del tiempo de trabajo, siempre que la organización lo permita.

Según Saco Barrios (2007) para la organización, empresa o institución, el trabajo remoto también considera una posibilidad de ventajas como:

- Disminución de costos en el alquiler de oficinas, y por ende reducción de los costos fijos para el mantenimiento de estas. Pero es importante resaltar que la legislación vigente obliga a las empresas a garantizar el espacio físico para el desarrollo del trabajo.
- Brindar una imagen institucional tecnológica y moderna.
- Puede significar un aumento de la productividad.
- Mayor amplitud al momento de incorporar personal, ya que la distancia deja de ser un condicional, como también para las personas con alguna discapacidad motriz.
- Una reducción de los costos laborales (que se acentúa con los teletrabajadores independientes).

Al momento de detallar las desventajas que podrían surgir con el trabajo remoto para el trabajador Saco Barrios (2007) menciona:

- Las extensas jornadas laborales en los casos donde los trabajadores carecen en casa de un ambiente idóneo para el trabajo, quienes muy probablemente padecerán continuas interrupciones y superposición de sus actividades con tareas domésticas.
- Con el trabajo por objetivos se obtendrá una remuneración a destajo.
- El control desmedido del empleador respecto a la conexión y las tareas del trabajador remoto puede afectar la tranquilidad emocional de este.
- El aislamiento o la incomunicación y la falta de interacción social. Aspectos que propician el individualismo.
- El sedentarismo y la prolongada exposición a la computadora (herramienta mayormente utilizada en el teletrabajo) puede generar enfermedades.

En el caso de la organización las desventajas que se pueden encontrar en línea con Saco Barrios (2007), las principales serían:

- El equipamiento para los trabajadores puede ser oneroso, y más cuando recién se adopta el trabajo remoto.
- La disminución de la confidencialidad de la información
- La desconfianza o resistencia que puede generar en los trabajadores menos calificados el trabajo remoto.

En resumen sobre las ventajas y desventajas es importante mencionar que si bien el trabajo remoto no es una modalidad de trabajo nueva, si continúa siendo una modalidad nueva y que trae ciertos grises o dudas para los trabajadores y para las instituciones.

### **1.3 Protocolos, una aproximación teórica**

Un protocolo es definido por R.A.E.<sup>9</sup> como: Secuencia detallada de un proceso de actuación científica, técnica, médica, etc.

Por otro lado Lavado Nuñez (2006) define al protocolo como un acuerdo entre profesionales expertos en un determinado tema y en el cual se han clarificado las actividades a realizar ante una determinada tarea. En este sentido es posible protocolizarse aquellas actividades físicas, verbales y mentales que son planificadas y realizadas por los profesionales, incluyéndose tanto actividades autónomas como delegadas.

En base a ello es que Lavado Nuñez (2006) afirma que los protocolos pueden aplicarse en diversos ámbitos, ya sean de seguridad, de salud, de actuación ante determinadas situaciones, o bien para establecer los lineamientos de una tarea.

El protocolo en el ámbito de aplicación del presente trabajo está orientado a planificar las tareas y establecer las normas, reglas e instrucciones propias para la aplicación de trabajo remoto.

Como menciona Chiavenato (1979) la racionalidad que otorgan las normas, reglas, protocolos y reglamentos refuerzan la conducta de los trabajadores hacia la eficiencia de la organización.

Sobre ello Chiavenato también agrega que un “ambiente de trabajo estable y estático es un ambiente conservador y previsible que le permite a la organización reacciones estandarizadas y rutinarias (repetitivas)” (Chiavenato I., 1979, p. 26). Esto a la vez le brinda un orden y un criterio a las actividades, lo que permite prever resultados y estandarizar procedimientos.

Una organización burocrática, según Chiavenato (1979), permite establecer protocolos y reglamentos de rutina o de procedimiento en las actividades que desarrolla. En estas organizaciones predomina la rutina y el conservadurismo. Actualmente las organizaciones con un ambiente de trabajo estable y estático, que presentan poca variabilidad en las reglas del

---

<sup>9</sup> R.A.E.: Real Academia Española - Diccionario esencial de la lengua española.

juego con los trabajadores, proveedores, clientes y competidores serían las organizaciones estatales.

## **Capítulo 2 - Presentación del caso de estudio**

En este capítulo se describirá la estructura del Hospital sobre el cual estamos realizando la investigación. Se buscará exponer su historia y trascendencia, como también su relación actual con el trabajo remoto.

Además analizaremos el marco normativo y legal sobre el que se fundamenta la investigación.

### **2.1 El Hospital. Historia, recorrido y actualidad**

Según información relevada durante la entrevista y de las documentaciones que hemos analizado, sobre todo en su página web, es que hemos elaborado este apartado.

El Hospital de Alta Complejidad en Red fue inaugurado en el año 2007, como parte de la red Sudeste y surge como respuesta a la necesidad de los habitantes de Florencio Varela, Berazategui, Almirante Brown y Quilmes de acceder a una atención en salud de mayor complejidad, que incluye entre otras cosas distintos estudios para diagnóstico e intervenciones quirúrgicas especializadas.

Constituye un nodo de la red de salud de la región, integrada por los hospitales Mi Pueblo de Florencio Varela; Evita Pueblo de Berazategui; Arturo Oñativia de Almirante Brown; Isidoro Iriarte; el Hospital Subzonal Especializado Materno Infantil Dr. Oller de San Francisco Solano de Quilmes; el Hospital Zonal General de Agudos Lucio Meléndez de Adrogué; el Hospital Subzonal esp. en Rehabilitación Motriz Dr. José María Jorge de Burzaco y el Centro Integral de Salud, Diagnóstico y Rehabilitación "Julio Méndez" de Bernal.

Actualmente su red se extiende a la región sanitaria VI<sup>10</sup>, a la Provincia de Buenos Aires y a todo el país. Este programa busca fortalecer esas Redes de salud, trabajando en la equidad y la eficiencia, mejorando la accesibilidad y la calidad de la atención.

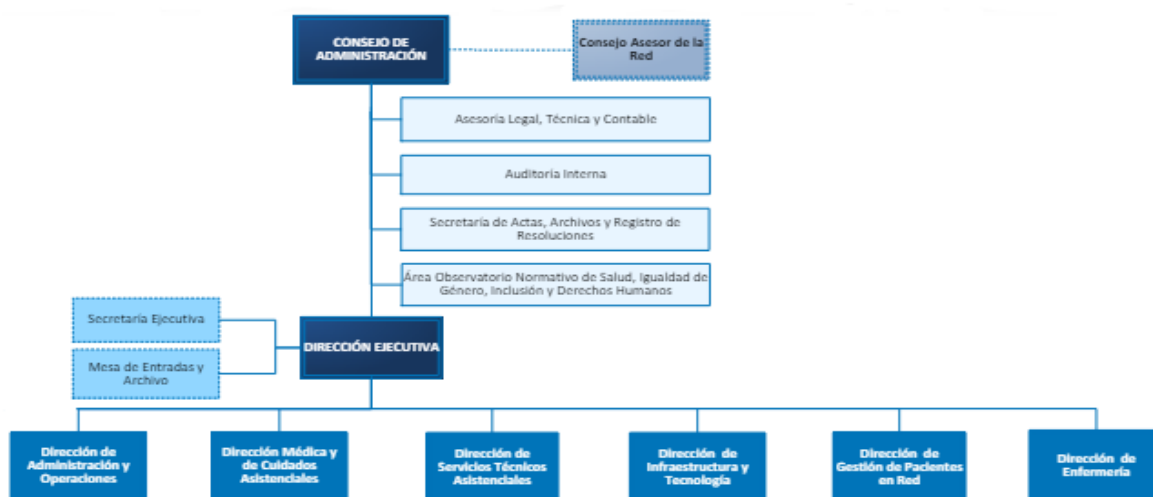
---

<sup>10</sup> Región Sanitaria VI de la Provincia de Buenos Aires: La Región Sanitaria VI alberga a una población de aproximadamente 4.000.000 de habitantes; con realidades y entornos sociales muy diferentes. Integra a tres municipios del primer cordón del conurbano bonaerense de la zona sur que limitan con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Avellaneda, Lanús y Lomas de Zamora; y a seis del segundo cordón del conurbano: Almirante Brown, Berazategui, Esteban Echeverría, Ezeiza, Florencio Varela y Quilmes.

El Hospital se encuentra posicionado como uno de los centros de referencia en salud a nivel latinoamericano según el ranking elaborado por la Revista América Economía de Chile.

Actualmente el Hospital cuenta con más de 2000 trabajadores, entre personal asistencial que es el abocado explícitamente a la atención de pacientes y personal general, que contempla al personal profesional, técnico y administrativo que hace a la administración y mantención del Hospital, sus bienes y sus insumos.

El Hospital, conforme su Organigrama vigente se encuentra conformado por un Consejo de Administración, una Dirección Ejecutiva y seis Direcciones asociadas. Las Direcciones asociadas son: la Dirección de Administración y Operaciones; la Dirección de Enfermería; la Dirección Médica y de Cuidados Asistenciales; la Dirección de Infraestructura y Tecnología; la Dirección de Gestión de Pacientes en Red y la Dirección de Servicios Técnicos Asistenciales.



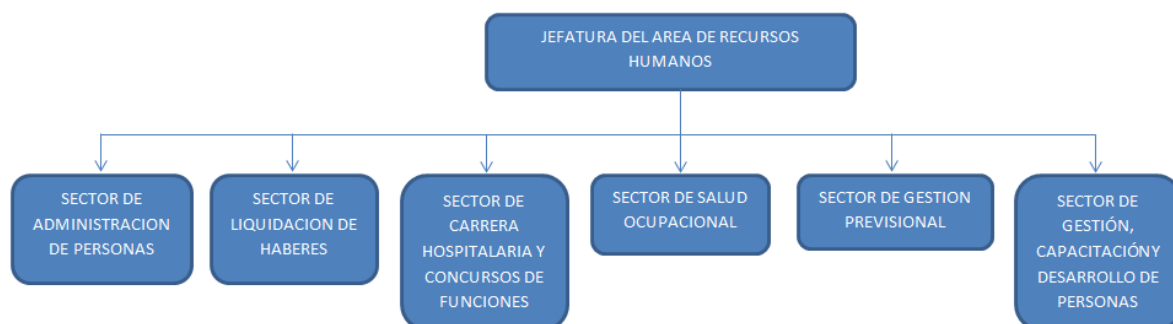
Fuente: Elaboración propia en base a: <https://www2.hospitalelcruce.org/index.php/lici-compras/65-institucional/2780-organigrama2>

A su vez cada Dirección del Hospital se encuentra internamente conformada por Áreas y Servicios, entendiendo a las Áreas como los departamentos no abocados estrictamente a tareas asistenciales, y a los Servicios como departamentos orientados a la atención de pacientes, es decir tareas asistenciales.

El Área de Gestión Integral de Recursos Humanos, que es sobre la que se desarrolla el presente trabajo, depende formalmente de la Dirección de Administración y Operaciones, y es la encargada de la gestión de licencias, ausentismo, coberturas, altas, bajas y modificaciones

de situación de revista del personal, gestión previsional y liquidaciones de haberes, de la Institución. Se encuentra compuesta por las siguientes Sectores:

- Setor de Administración de Personas.
- Medicina Ocupacional.
- Gestión, Capacitación y Desarrollo.
- Carrera Hospitalaria y Concursos de Funciones.
- Gestión Previsional.
- Liquidación de Haberes.



Fuente: Elaboración propia conforme información brindada por la entrevistada y la disponible en <https://www.hospitalelcruce.org/index.php/rrhh>.

Dado que nos resulta esencial para nuestro diagnóstico conocer las funciones de cada sector, hemos incorporado la siguiente información de la página web interna del Hospital de la solapa del Área de Recursos Humanos:

- **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS:**

Nos motiva el poder coordinar las tareas propias a la Atención al/a Empleado/a, Ingresos y Egresos de Personal (ya sea contratado y de planta), como así también llevar a cabo el Control de Ausentismo, Sanciones y Legajos, brindando asesoramiento continuo a todos los/as trabajadores /as del Hospital e independientemente del puesto que ocupen en la Institución.

- **LIQUIDACIÓN DE HABERES:**

Nos enfocamos en el control y la ejecución de las liquidaciones de haberes, cargas sociales, rendiciones, altas y bajas del personal del Hospital, gestionando todos los recursos y herramientas necesarias para cumplir con dichas funciones.

- **CARRERA HOSPITALARIA Y CONCURSO DE FUNCIONES:**

Nos enfocamos en el procedimiento íntegro para la modificación de la situación de revista del personal. Trabajamos las asignaciones de funciones y llevamos a cabo el procedimiento completo de los llamados a concurso de funciones. También hacemos de “Mesa de Entrada” de Recursos Humanos registrando y relevando los movimientos internos de información.

- **MEDICINA OCUPACIONAL:**

Nos impulsa el promover, proteger y mejorar la salud de los/as trabajadores/as del Hospital, mediante la prevención y control de enfermedades, reduciendo los riesgos laborales, generadores de accidentes y enfermedades profesionales. Además, buscamos generar y promover ambientes laborales seguros y saludables, con una adecuada organización del trabajo, realzando el bienestar físico, mental y social de los/as trabajadores/as y preservando el desarrollo y el mantenimiento de su capacidad de trabajo.

- **GESTION PREVISIONAL:**

Trabajamos asesorando técnica y profesionalmente en el proceso de retiro de personas en instancia jubilatoria, analizando cada caso en particular, orientando individualmente a cada trabajador/a sobre su situación personal.

- **GESTION, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAS:**

Nos apasiona el poder ser partícipes en el progreso y crecimiento de nuestro Hospital, a través del reclutamiento e incorporación del personal más destacado, permitiendo a su vez que los /las trabajadores/as puedan transitar experiencias de capacitación, formación y aprendizaje, seleccionando aquellos programas de mayor incidencia para su propio desarrollo (contemplando los Derechos Humanos, de Género y Diversidad), que nos impulse a seguir proyectándonos dentro de la Institución, entendiendo y comprometiéndonos con las necesidades de nuestro Hospital, liderando Procesos de Desarrollo de Gestión por Competencias y comprometidas con humanizar el mundo del trabajo.

El Hospital en su página web institucional pone a disposición la Misión, Visión y Valores. Por medio de Misión nos muestra cómo está compuesto, mediante la Visión su propuesta en un futuro, y por los Valores los principios que rigen su accionar.

- **MISIÓN:** El Hospital de Alta complejidad en Red es un efector público del sistema de salud de referencia provincial y nacional. Es un Hospital en red, especializado en la alta complejidad diagnóstica y de tratamiento, enmarcado en la humanización de los cuidados para usuarios y trabajadores. Posee un sistema de gestión de la calidad que impulsa la mejora continua de los procesos de trabajo. Un modelo de Hospital que promueve generación y divulgación del conocimiento a través de la formación continua.
- **VISIÓN:** Ser un Hospital público universitario de excelencia y referencia en la alta complejidad dedicado a satisfacer las necesidades de la comunidad a la que pertenece, como parte de una red orientada a la integración de un sistema de salud más solidario. Enfocado en el cuidado de las personas desde una perspectiva de derechos, género, diversidades, interculturalidad e inclusión. A la vanguardia de la innovación científico-tecnológica fomentando la capacitación, investigación, gestión, asistencia y el intercambio de conocimiento y tecnología con una universidad cercana.
- **VALORES:** Las personas son la razón de ser del Hospital, los usuarios, familiares, y los trabajadores están basados en el Respeto, la Empatía, la Diversidad, la Responsabilidad, el Compromiso, la Equidad, la Solidaridad, el Trabajo en equipo, la Alta Complejidad y la Innovación. El personal identificó como principales valores, a través de la encuesta realizada: el Compromiso: 73.4%, el Trabajo en equipo 67.5%, el Profesionalismo 66%, la Humanización 49.6%.

También en la página web se describen las funciones, la misión y la visión propia del Área de Gestión Integral de Recursos Humanos, donde el foco es el desarrollo del personal.

La gestión integrada de Recursos Humanos representa un enfoque estratégico para la gestión de las personas, la cultura organizacional y el entorno del lugar de trabajo. Una gestión interna de los recursos humanos permite a los empleados contribuir de forma efectiva y productiva a la dirección general de la empresa y al logro de las metas y objetivos de la organización.

La gestión integrada de recursos humanos se centra en funciones garanticen el desarrollo óptimo de las funciones de los trabajadores velando por mantener un clima laboral que fomente la responsabilidad, el compromiso y el profesionalismo impulsando como valores el trabajo en equipo, el respeto por la Diversidad, la excelencia y la mejora continua.

## 2.2 Descripción de la situación actual del trabajo remoto en el Área de Recursos Humanos del Hospital

El trabajo remoto en el Hospital, tal como se desprende de la entrevista realizada a la Coordinadora del sector de administración de personal, se implementó fuertemente durante la pandemia por COVID-19 con el objetivo de disminuir la circulación interna en el Hospital y a la vez de poder trabajar por “grupos” a fin de garantizar el trabajo en caso de que alguno de los grupos presentará un caso positivo, mermando luego paulatinamente por no haber una reglamentación que lo regule ni criterios de aplicación.

*“(…) en 2020 con la emergencia sanitaria desatada por la pandemia de COVID, donde el grado de contagios implicaba aislar a gente sana, eso sumado al incremento de trabajo por el servicio sanitario que presta este hospital, hacía que el trabajo se intensifique. La única solución que encontramos en su momento, fue que algunas personas del equipo realicen tareas laborales desde su hogar.”*

*Coordinadora del Sector de Administración de Personas (mayo - 2024)*

Independientemente de la celeridad con la fue aplicado durante el año 2020, y posteriores, se pudo brindar el acceso remoto a los sistemas elementales para el desarrollo laboral gracias a la labor del Área de Sistemas de Información, quienes mediante sistemas informáticos pudieron garantizar la conectividad y brindar el soporte técnico necesario.

*“Tema conexión remota lo manejó el Área de Sistemas, pero sin capacitación, es decir que trabajaron sobre las notebooks a utilizar y las entregaron listas para conectarse desde el hogar.”*

*Coordinadora del Sector de Administración de Personas (mayo - 2024)*

La gran mayoría de las labores administrativas, que gracias a las T.I.C. (Tecnologías de la Información y la Comunicación), pueden ser llevadas a cabo de manera remota de forma óptima permiten que el trabajo remoto pueda ser considerado como una opción.

Actualmente, según la información brindada, el trabajo remoto es utilizado en situaciones ocasionales y particulares donde se requiera una concentración específica, aislado de las

distracciones que pudieran ocurrir en el espacio de trabajo, o bien ante un incremento excepcional del volumen de trabajo que requiera la aplicación de horas extraordinarias y que pudieran ser resueltas de modo remoto por los trabajadores. En ambos casos no es la modalidad habitual del funcionamiento del área, a pesar de ser un recurso válido y a disposición.

*“Actualmente se trabaja de manera esporádica cuando existe la necesidad de terminar un trabajo puntual que lleve un grado de análisis o concentración extra.”*

*Coordinadora del Sector de Administración de Personas (mayo - 2024)*

### **2.3 Marco normativo situado**

Para poder comprender el marco normativo que rige al Hospital sobre el cual estamos trabajando hay que comprender que se trata de un Hospital S.A.M.I.C.<sup>11</sup> conforme lo establecido en la Ley N° 17.102<sup>12</sup> y constituido definitivamente como tal por el Decreto N° 2520/2015<sup>13</sup>, es decir que es un ente autárquico y autónomo, que se rige por un reglamento interno propuesto por una Dirección Ejecutiva, en conjunto con sus Direcciones Asociadas, y aprobado por un Consejo de Administración.

Su reglamento interno ya establece el trabajo remoto como una modalidad laboral, pero sin establecer modos de aplicación ni condiciones ya que se establece que serán reglamentado oportunamente, situación que aún no fue implementada. Según lo establecido en el Reglamento de Personal aprobado por la Resolución del Consejo de Administración N° 370.13 (T.O. 060.21) en su Anexo 1. Régimen de Personal del Hospital, Capítulo IX - Modalidades Operativas, Artículo 21: *El hospital adopta la modalidad denominada teletrabajo. Las particularidades de la misma se detallarán en la reglamentación pertinente.*

Con la sanción de la Ley N° 27.555<sup>14</sup> se incorporan a la Ley N° 20.744 todas las particularidades de cada empresa, institución u organización que adopte el teletrabajo, trabajo remoto o *home office* como modalidad operativa tiene que cumplir las normas y requisitos

---

<sup>11</sup> S.A.M.I.C.: Servicio de Atención Médica Integral para la Comunidad.

<sup>12</sup> Ley N° 17.102: Conformación de los Servicio de Atención Médica Integral para la Comunidad.

<sup>13</sup> Decreto 2520/2015 Constitución definitiva del HOSPITAL DE ALTA COMPLEJIDAD EN RED “EL CRUCE, DR. NESTOR CARLOS KIRCHNER”, SERVICIO DE ATENCIÓN MÉDICA INTEGRAL PARA LA COMUNIDAD “SAMIC” y constitución del Estatuto.

<sup>14</sup> Ley N° 27.555 Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo.

establecidos por en la normativa. La ley de teletrabajo es una ley moderna, inclusiva y que establece reglas claras para la organización como para el trabajador, estableciendo criterios, deberes y obligaciones.

Sin embargo el nuevo régimen de teletrabajo solo es aplicable cuando el trabajo se desarrolle en forma habitual y permanente, quedando excluido lo esporádico y ocasional, que es el caso del Hospital. Por lo que esta normativa, a pesar de tener criterios claros, no es posible su implementación por completo y taxativamente en el caso de estudio, pero a la vez, por la particularidad del Hospitales posible utilizarla de base y fundamento para la reglamentación interna que se adecue a sus propias necesidades.

### **Capítulo 3: Diagnóstico Organizacional**

En este capítulo procederemos con la implementación de una evaluación situacional de la organización que permitirá aproximarnos a conclusiones diagnósticas que serán abordadas para la diagramación del protocolo de implementación de trabajo remoto que se adapte a las necesidades propias de la institución.

#### **3.1 Qué es un Diagnóstico Organizacional y cómo se implementa.**

Los procesos organizacionales deben ser generados a partir de la explicación realizada por un observador sobre el operar de la misma, según Rodriguez (2005). A la vez los actores internos de la organización realizan su propio diagnóstico, el que se complementa con el del observador externo, y esto permite una visión más amplia del diagnóstico.

Para describir que es el Diagnóstico Organizacional Rodriguez (2005) menciona una serie de puntos relevantes. El primero es entender al diagnóstico como parte de la práctica profesional, donde un especialista analiza e interpreta síntomas (situaciones) utilizando sus conocimientos. Luego está la aplicación del saber del especialista para recoger información de manera directa, es decir del cliente, y a la vez obtener más según su análisis crítico, pudiendo desechar la información irrelevante y centrándose en la relevante. Otro punto es entender al diagnóstico como una primera parte de un proceso. En cuarto lugar el autor nos hace saber que el diagnóstico se vuelve una actividad práctica al momento de aplicarlo en la solución de un problema. En este sentido el problema es padecido por el cliente, que es quien acude al profesional con el fin de obtener alguna solución. El profesional a la vez es quien cuenta con

los conocimientos necesarios para interpretar de las fallas, molestias o errores como una guía que permita descubrir y eliminar la causal del problema.

En resumen un observador profesional utiliza su expertis en el campo para analizar el problema y poder brindar alguna solución.

Para Rodríguez (2005) el problema o inconveniente que pueda padecer una institución no siempre será evidenciable a primera vista, sobre todo el origen o desencadenante de dicha problemática. Es por ello que quienes forman parte de la organización acuden a un observador externo que no se encuentre condicionado para detectar, evidenciar y brindar alguna solución. No siempre el problema se encontrará de forma expuesta ni será fácilmente evidenciable, sobre todo para quienes forman parte de la organización.

El diagnóstico, continuando con Rodríguez (2005), permite elaborar conclusiones y comprender por qué pasan las cosas que pasan en una organización. Se trata de la descripción de las relaciones encontradas, los procedimientos observados, y el análisis de estos, lo que permitirá al observador poder brindar soluciones o alternativas a las prácticas diarias y los procedimientos ya establecidos.

### **3.2 Cómo se trabaja actualmente de manera remota**

Del análisis de la entrevista a la Coordinadora del Sector de Administración de Personas (mayo 2024) podemos referir que el trabajo remoto actualmente es utilizado en el Área de Gestión Integral de Recursos Humanos como una herramienta que permite al trabajador desarrollar tareas específicas fuera de las distracciones e interrupciones que se presentan en las oficinas de cada Sector. La realización de informes, el procesamiento de información y hasta la atención virtual al cliente interno puede ser, conforme arrojó la entrevista a la Coordinadora del Sector de Administración de Personas del Área de Gestión Integral de Recursos Humanos, disponible en los ANEXOS, efectivamente llevadas a cabo desde la modalidad de trabajo remoto.

A su vez Oszlak (2020) nos hace ver que el trabajo remoto mantiene una especial vinculación con las catástrofes o crisis, que, a su vez, como en todo momento crítico, se constituyeron como impulsores para su crecimiento y desarrollo. Independientemente del motivo que haya fundamentado el inicio del trabajo remoto en el Área de Recursos Humanos, los datos recogidos permiten observar que es una herramienta válida para el desarrollo de distintas tareas ya que se cuenta con la tecnología y los recursos necesarios para garantizar un correcto desarrollo de las funciones del Área.

*“(...) es viable y sumamente necesario para estos tiempos donde el uso de la tecnología es clave para el crecimiento de una institución. Quedarse atrás en el desarrollo propio de la tecnología y del mundo en general podría traer serios problemas a la organización, es por eso que considero que es de carácter urgente comenzar a trabajar en un protocolo de implementación del trabajo remoto, que ordene y tenga normas claras para su ejecución.”*

*Coordinadora del Sector de Administración de Personas (mayo - 2024)*

Esto, según nos relató la Coordinadora del Sector de Administración de Personas del Área de Recursos Humanos, pone en evidencia la forma precaria en la que se lleva a cabo trabajo remoto, trayendo como consecuencia desorganización, desorden y falta de criterios comunes que permitan que la utilización constante y regular de una herramienta que ya está disponible en el Reglamento de Personal, pero carece de criterios establecidos para su aplicación.

*“(...) costaba “controlar” los horarios de conexión, que no se coincidían con la producción. Es decir que la conexión indicaba que la persona estuvo conectada una cierta cantidad de horas, pero la producción final no era coincidente con la producción que entregaban. En algunas ocasiones al tener la conexión en la comodidad del hogar sin un control directo, se conectaban en horarios de madrugada, para adelantar trabajo o bien, porque en el día estuvieron haciendo otra cosa. Esto generaba algunos conflictos con el resto del equipo ya que suponía una “flexibilidad horaria”..”*

*Coordinadora del Sector de Administración de Personas (mayo - 2024)*

También, de lo que surgió en la entrevista, se evidencia una falta de beneficios para el trabajador. Solo considerándose como única recompensa el realizar la jornada de trabajo desde su domicilio, sin consideración alguna sobre el ambiente socio-familiar del trabajador, ni los gastos que le demanda el uso extraordinario del consumo adicional de energía eléctrica, o la conexión a internet. En este punto tampoco se toma en consideración el desgaste de los

bienes particulares como la computadora y la silla donde el trabajador lleva adelante su jornada remotamente.

La sumatoria de los puntos mencionados en los párrafos anteriores sobre la información aportada por la Coordinadora del Sector de Atención de Personas del Área de Recursos Humanos, como la reglamentación pendiente en Reglamento de Personal desde su aprobación en el año 2013, dan como resultado los fundamentos necesarios para establecer la creación de un protocolo que regule las situaciones mencionadas.

### **3.3 Resultados del diagnóstico. Propuesta**

Al haber detectado en el diagnóstico que en el Reglamento de Personal se establece al trabajo remoto como una modalidad operativa válida, aunque sin embargo también se informa que será elaborada una regulación, que al momento de la elaboración del presente trabajo no fue realizada, y con la información propiciada por la Coordinadora del Sector de Administración de Personas del Área de Gestión Integral de Recursos Humanos con respecto a la falta de reglamentación sobre el trabajo remoto, es que se propondrá un “Protocolo de implementación de trabajo remoto para el Área de Recursos Humanos del Hospital”.

En línea con Ortiz Chaparro (1999) nuestra propuesta es avanzar con un protocolo que establezca una modalidad híbrida para la regulación del trabajo remoto.

Este protocolo se propone ser una herramienta moderna, dinámica y que se ajuste a las necesidades propias de la institución, y en particular del área para la que será elaborado. También debe ser redactado conforme la reglamentación institucional vigente y la Ley 27.555, conforme sus criterios básicos.

## **Capítulo 4: Diseño de un protocolo de implementación de trabajo remoto para el Área de Recursos Humanos en un Hospital de Alta Complejidad del Conurbano Bonaerense. Período 2022 - 2024.**

Con la información recolectada y analizada, sumada al aporte de la entrevistada, en este capítulo abordaremos la elaboración del Protocolo para la implementación del trabajo remoto en el Área de Recursos Humanos del Hospital. Para ello contaremos con la propuesta detallada y los actores intervinientes necesarios, para así redactar el protocolo finalizado.

#### 4.1 Propuesta. Objetivos

Para la elaboración del protocolo hemos sentado las bases sobre la Misión, Visión y Valores de la organización descritos en el apartado 2.1. Este contiene aspectos y lineamientos para su aplicación, generando deberes, responsabilidades, derechos y obligaciones, tanto para el personal al que está dirigido, como para las autoridades responsables.

El objetivo del Protocolo es contar con una herramienta clara, que reglamente la implementación de las tareas remotas que realizarán los trabajadores, indicando claramente su alcance, limitaciones, ámbitos de aplicación y que será revisado anualmente para sumar las modificaciones que requiera el contexto.

- **ÁMBITO DE APLICACIÓN:** Establece el alcance del protocolo y donde será aplicado.
- **MARCO REGULATORIO:** Se describe el marco normativo que regula la redacción del protocolo.
- **SUJETOS:** Detalla el personal al que se encuentra dirigido el protocolo.
- **VIGENCIA:** Indica la fecha desde la cual entrará en vigencia el protocolo.
- **OBJETIVOS:** A fin de establecer los motivos y fundamentos de la creación del protocolo.
- **CRITERIOS:** Como fundamental para el trabajo remoto se establecen los criterios básicos de voluntariedad y reversibilidad del mismo. Es decir que el trabajo remoto debe ser aceptado por el trabajador, sin perjuicio alguno. Y con respecto a la reversibilidad se establece que el empleado podrá volver a la modalidad presencial, y viceversa .
- **EQUIPAMIENTO, LOCACIÓN Y CONEXIÓN:** En este punto se establecen los criterios con respecto al equipamiento informático, el lugar físico donde se llevará a cabo el trabajo remoto y la conexión a internet necesaria para desarrollar las tareas.
- **PLUS POR CONECTIVIDAD:** Por el gasto económico que le demande al trabajador realizar la jornada desde su domicilio, esto incluye servicio de energía eléctrica, conexión a internet, etc., el Hospital abonará una suma que compense dichos gastos en las jornadas de trabajo remoto.
- **CAPACITACIÓN AL PERSONAL:** Deberá ser necesario brindar capacitaciones al personal a fin de que puedan realizar la totalidad de sus actividades sin la presencia y la asesoría inmediata de un superior. Esto permitirá mayor autonomía al trabajador.

- **CONTROL Y SEGURIDAD:** A fin de garantizar que efectivamente el trabajador realice en su jornada de trabajo remoto las tareas asignadas, se podrá controlar y hacer un seguimiento sobre las mismas. Este control podrá ser realizado mediante control sobre la conexión del trabajador, como sobre el objetivo a cumplir.
- **COMUNICACIÓN Y REGISTRO:** Aca se establecen las notificaciones sobre la asignación de la jornada de trabajo remoto al trabajador. La cual deberá ser debidamente registrada e informada.
- **CONFIDENCIALIDAD:** Se deberá guardar total confidencialidad sobre la documentación que sea remitida al trabajador para la realización de sus funciones.
- **DISPONIBILIDAD:** En este punto se establece que el trabajador deberá estar disponible activamente durante su jornada de trabajo remoto.
- **DESCANSO Y DESCONEXIÓN:** Una vez que el trabajador finalice su jornada de trabajo podrá desconectarse de los sistemas informáticos y gozará del descanso establecido en el Reglamento de Personal.
- **REVISIÓN:** En este apartado se establece un periodo donde sea evaluada la implementación del protocolo.

#### **4.2 Actores intervinientes**

Esta propuesta de Protocolo, y por lo dispuesto en el Decreto 2520/2015 de constitución del Hospital y el Reglamento de Personal aprobado por la Resolución del Consejo de Administración N° 370.13 (T.O. 060.21), será oportunamente presentada a la Dirección Ejecutiva, la Dirección de Administración y Operaciones, al Consejo de Administración y a las Agrupaciones Sindicales, a fin de que el mismo sea evaluado y consensuado, y de que considerarlo apropiado pueda ser aprobado e implementado.

Sobre los actores intervinientes es relevante destacar que se tratará con la Dirección de Administración y Operaciones por ser la instancia superior del Área de Gestión Integral de Recursos Humanos, además de ser la que gestionará las liquidaciones adicionales que demande la propuesta. Por el lado de la Dirección Ejecutiva la misma es la Dirección Superior y por ello debe prestar conformidad a la propuesta.

Por otro lado otro actor trascendental son las Agrupaciones Sindicales. Las Agrupaciones Sindicales actúan en representación de la voz de los trabajadores. Y son las encargadas de velar por sus derechos, como también ir en pos de mejoras en las condiciones de los trabajadores.

El Consejo de Administración es el órgano de máxima autoridad en el Hospital, y es el encargado de dictar las normas que rigen y regulan las condiciones de trabajo en la institución.

### 4.3 “El Protocolo”

## **PROTOCOLO DE IMPLEMENTACIÓN DE TRABAJO REMOTO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN UN HOSPITAL DE ALTA COMPLEJIDAD DEL CONURBANO BONAERENSE**

**Artículo 1º - ÁMBITO DE APLICACIÓN:** El presente protocolo rige para la aplicación del trabajo remoto en el Área de Recursos Humanos.

**Artículo 2º - MARCO REGULATORIO:** Este protocolo está regulado por las facultades dispuestas en el Decreto 2520/2015 de constitución del Hospital, el Reglamento de Personal aprobado por la Resolución del Consejo de Administración N° 370.13 (T.O. 060.21) y la Ley N° 27.555 Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo.

**Artículo 3º - SUJETOS:** Este protocolo rige para el personal que preste servicios bajo cualquier modalidad en el Área de Recursos Humanos, independientemente de su carga horaria semanal asignada, puesto o categoría salarial.

**Artículo 4º - VIGENCIA:** El protocolo entrará en vigencia desde su aprobación mediante Disposición de la Dirección de Administración y Operaciones.

**Artículo 5º - OBJETIVOS:** Los objetivos del protocolo son establecer los alcances, condiciones y criterios del trabajo remoto en el Área de Recursos Humanos.

**Artículo 6º - CRITERIOS:** El trabajo remoto debe ser voluntario y reversible.

- a) **VOLUNTARIEDAD:** El trabajo remoto debe ser voluntario y aceptado por el trabajador. El Área puede aceptar o rechazar el pedido de trabajar de forma remota. Esta modalidad no formará parte del descriptivo de puesto. La negación a trabajar de forma remota no es motivo para rescisión de la relación laboral ni de modificación de las condiciones de trabajo de esa persona.
- b) **REVERSIBILIDAD:** Esta modalidad de trabajo podrá ser limitada por el trabajador o por su superior, y comunicada a las partes involucradas durante la jornada previa a la cancelación.

**Artículo 7º - EQUIPAMIENTO, LOCACIÓN Y CONEXIÓN:** El equipo informático requerido para llevar a cabo las tareas asignadas podrá ser propiedad del trabajador, en caso

de disponer del mismo, o el equipamiento propio del Área de Recursos Humanos. En caso de utilizar el equipamiento del Hospital estará sujeto a disponibilidad. Asimismo el retiro del equipamiento informático será aprobado por el Sector de Patrimonio del Área de Contables. El trabajador debe disponer de condiciones mínimas que permitan disponer de un espacio de trabajo.

Para la posibilidad de acceder al trabajo remoto el trabajador debe garantizar una conexión óptima a una red de internet segura.

**Artículo 8° - PLUS POR CONECTIVIDAD:** Al trabajador se le asignará un adicional en compensación de los gastos que demande la conexión a una red de internet, el que será liquidado conforme las jornadas desarrolladas de forma remota.

**Artículo 9° - CAPACITACIÓN AL PERSONAL:** Se capacitará al personal conforme las tareas asignadas, a fin de que las mismas puedan ser llevadas a cabo de manera óptima.

**Artículo 10° - CONTROL Y SEGURIDAD:** El trabajador deberá estar disponible dentro de la jornada laboral para una supervisión periódica por parte de la coordinación o la jefatura del Área. El control de los horarios y la jornada laboral podrá ser realizada mediante las herramientas informáticas que considere el Hospital.

Podrá ser suspendido el trabajo remoto en caso de incumplimiento de las obligaciones acordadas.

**Artículo 11° - COMUNICACIÓN Y REGISTRO:** El trabajo remoto será notificado por el Coordinador del Sector dependiente del trabajador, al Sector de Administración de Personas, mediante comunicación fehaciente, previo a la jornada asignada para trabajo remoto. De igual modo deberá poner en conocimiento al trabajador por el mismo medio fehaciente.

**Artículo 12° - CONFIDENCIALIDAD:** El trabajador será el responsable de la custodia y la guarda de la información institucional que le sea facilitada con fines exclusivamente laborales, debiendo ser garante de mantener la misma en forma confidencial.

**Artículo 13° - DISPONIBILIDAD:** El trabajador estará a disposición el Hospital en la jornada indicada en su Declaración Jurada de horarios de prestación de servicios, siendo la misma que se aplica en el caso del trabajo presencial. Dentro de la jornada asignada el trabajador deberá atender las solicitudes y demandas de las tareas asignadas conforme su designación.

**Artículo 14° - DESCANSO Y DESCONEXIÓN:** El Hospital deberá respetar la jornada de descanso y no contactará al trabajador por fuera de su jornada asignada (salvo situaciones de emergencia o fuerza mayor establecidas en el Reglamento de Personal). El trabajador podrá desconectarse una vez finalizada su jornada laboral. También podrá realizar una pausa en su

jornada y una desconexión temporal para el desayuno o almuerzo, debiendo notificar a su superior cuando la misma sea mayor al plazo de 15 minutos.

**Artículo 15° - REVISIÓN:** Transcurrido un (1) año desde la aprobación del presente Protocolo deberá llevarse a cabo una revisión general del mismo a fin de promover ajustes y acciones para su mejor adaptación e implementación.

#### **4.4 Análisis FODA**

El análisis F.O.D.A. (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas), según Ponce Talancón (2006), consiste en realizar una evaluación de los factores que representan Fortalezas y Debilidades, y que sirven para diagnosticar la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las Oportunidades y Amenazas. Esta es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson, Gamble, Peteraf y Strikland (1998) establecen que el análisis F.O.D.A. estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias.

#### **FORTALEZAS:**

- El hospital, y en particular el Área de Recursos Humanos, cuenta con amplia disponibilidad de equipamiento informático.
- Conocimiento previo de la modalidad de trabajo remoto.
- Software óptimo y ya probado para la realización de las tareas de modo remoto.
- Contemplación en el Reglamento de Personal de la modalidad de Trabajo Remoto.

#### **OPORTUNIDADES**

- Actuar como modelo de implementación que pueda ser replicado en otras Áreas del Hospital.
- Capacitación al personal sobre diversas cuestiones.
- Cambio de paradigma para el modo de evaluación sobre la productividad.
- Mayor autonomía e independencia en el desempeño de las tareas
- Mayor flexibilidad en el manejo del tiempo de trabajo.

## DEBILIDADES

- Observación parcial del rendimiento del trabajador.
- Superposición de tareas laborales con tareas domésticas.

## AMENAZAS

- Dinámica familiar de cada trabajador.
- Condiciones socio-habitacionales no óptimas para el trabajo remoto.
- Disminución sobre el control de la confidencialidad de la información.
- Inmovilización profesional y posibilidad de crecimiento.
- Mediación laboral por productividad.



Fuente de elaboración propia.

## **Reflexiones finales**

El presente trabajo se ha llevado adelante con contenidos que trabajamos en las materias de la Carrera de Relaciones del Trabajo en la Universidad Nacional Arturo Jauretche, destacando Administración de Personal, Gestión y Capacitación, Sociología de las Organizaciones, Psicología Laboral, Estadística Aplicada, Derecho del Trabajo y Legislación Laboral. Pero sin dudas que se trata de un conocimiento colectivo adquirido de la totalidad de las materias del programa de estudio.

Con esta enorme caja de herramientas, pude pensar una propuesta sustentada en una visión amplia de las relaciones laborales. Donde se desarrolló un Protocolo consistente, como sugiere Chiavenato (1979), y que cubre la necesidad detectada de establecer reglas claras, tanto para el trabajador, como para la organización.

Esto establece uno de los desafíos que tiene el Hospital a partir de la implementación de este protocolo, que es como se relaciona el control y la medición de la productividad, en línea con Saco Barrios (2007). Como indica el autor la capacidad productiva de cada trabajador deberá ser medida por el cumplimiento de objetivos claros y con estándares predeterminados, dejando de lado la mera conexión a los sistemas, como nos relató la entrevistada (Coordinadora del Sector de Administración de Personas, mayo-2024).

El nuevo análisis de la productividad debe considerar la obtención de resultados, y no solo la presencia física del trabajador en su puesto de trabajo (Saco Barrios; 2007). A su vez por tratarse de una organización innovadora, como se jacta en sus valores, los cambios propuestos son un desafío y una oportunidad de continuar siendo una institución modelo y de referencia a nivel nacional e internacional.

La gestión del Área Recursos Humanos será fundamental para el éxito del protocolo propuesto, ya que será el actor principal de la implementación. Lo que conllevará a lograr las metas y objetivos del Área y del Hospital. También significará un avance y una modernización en la concepción actual del mundo del trabajo en una organización pública, donde el trabajo remoto es la nueva herramienta que cada vez está tomando más relevancia.

A su vez, la experiencia previa del trabajo remoto, y como fue implementado de manera improvisada para dar respuesta a una emergencia de un momento en particular, es la base para proponer este protocolo. Esta vez con la intervención y el aval de autoridades y representantes de los trabajadores (agrupaciones sindicales), que en conjunto aplicarán una medida que busca ser beneficiosa para todas las partes intervinientes.

Los acuerdos previos a la implementación, como los criterios claros sobre objetivos, la productividad y los horarios de conexión y jornada laboral, cumplirán un papel relevante de este protocolo, ya que será fundamental para evitar los conflictos que surgieron en la aplicación previa y precaria del trabajo remoto que nos informó la Coordinadora del Sector de Administración de Personas del Hospital.

Por todo lo expuesto, esta herramienta busca establecer acuerdos, formalizar situaciones, establecer criterios y asegurar derechos para una modalidad de trabajo moderna y aplicable en el Hospital.

## Bibliografía

- ÁLVAREZ TORRES M. (2020). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Tercera edición. México, Panorama.
- CHIAVENATO I. (1979). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera edición. México, Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Bogotá, Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. Tercera edición. Bogotá, Mc Graw Hill.
- ESQUIVEL J., CARBONELLI M. Y IRRAZABAL G. (2011). *Introducción al Conocimiento Científico y a la Metodología de la Investigación*. Primera edición. Florencio Varela. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- GÓMEZ-MEJÍA L.; BALKIN D.; CARDY R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Quinta edición. Madrid, Prentice Hall.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI R.; FERNÁNDEZ COLLADO C.; BAPTISTA LUCIO P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. México, Mc Graw Hill.
- LAVADO NÚÑEZ M. (2004). *Registros y protocolos*. Sevilla, Hygia de Enfermería.
- MARCÓ F.; LOGUZZO H. (2012). *Introducción a la Gestión y Administración de las Organizaciones*. Primera edición. Florencio Varela. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- NEWSTROM, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Décimo tercera edición. México, Mc Graw Hill.
- NILLES, J. M. (1976). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff. Options for Tomorrow*. Nueva York. John Wiley & Sons.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2011). *Manual de las buenas prácticas en teletrabajo*. Buenos Aires, O.I.T.
- ORTIZ CHAPARRO F. (1999). *Los jóvenes y el teletrabajo*. Revista de estudios de juventud (46), 21-31.
- OSZLAK O. (2020). *Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud*. Argentina, Cuadernos de la INAP.
- PEREZ M.; ROMERO M.; SUAREZ E.; VAUGHAN N. (2015). *Manual de citas y referencias bibliográficas*. Segunda Edición. Colombia, Universidad de los Andes.

- PONCE TALANCÓN, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. México, Contribuciones a la Economía.
- RODRIGUEZ D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. Sexta edición. México, Alfaomega.
- SACO BARRIOS, R., (2007). *El teletrabajo*. Derecho Pontificia Universidad Católica del Perú, (60), 325-350.
- SCHTEINGART, D.; KEJSEFMAN, I.; Y PESCE, F. (2021). *Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia*. Documentos de Trabajo del CEP XXI, Centro de Estudios para la Producción XXI - Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.
- STHULMAN, L. (1978). *La organización. Nuevas perspectivas para su conocimiento*. Buenos Aires. Layetana Ediciones.
- THOMPSON A., GAMBLE J., PETERAF M. Y STRICKLAND A. (2001). *Administración Estratégica*. Décimo octava edición. México, Mc Graw Hill.
- VALLES M. (2007). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. Madrid, Síntesis S.A.
- VELASCO LEIVA, M. (2020). *Trabajo Remoto en Tiempos de Confinamiento*. Argentina, Instituto Nacional de la Administración Pública.

### **Sitios web**

- <https://www.hospitalelcruce.org/>
- <http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/>

### **Documentos Legales**

- Ley N° 17.102: *Conformación de los Servicio de Atención Médica Integral para la Comunidad*. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-17102-15770/texto>
- Ley N° 20.744: *Contratos de Trabajo*:  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/texto>
- Ley N° 27.555: *Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo*.  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>
- Decreto N° 2520/2015.  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/137218/20151202>

- Resolución N° 060.2021 del Consejo de Administración del Hospital de Alta Complejidad en Red “El Cruce - Dr. Néstor Carlos Kirchner” S.A.M.I.C. (2020). *Régimen de Personal del Hospital (Texto Ordenado)*. Florencio Varela, Hospital de Alta Complejidad en Red “El Cruce - Dr. Néstor Carlos Kirchner” S.A.M.I.C..

**Producciones académicas**

- LECUONA, P, (2012), Teletrabajo, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Posgrado.

## **Anexos**

### **• GUIA DE ENTREVISTA**

#### **Presentación:**

Buenos días mi nombre es Ariel G. Peter. Soy alumno de la UNAJ y me encuentro realizando mi trabajo integrador final. El mismo se llama: **Diseño de un protocolo de implementación de trabajo remoto para el Área de Recursos Humanos en un Hospital de Alta Complejidad del Conurbano Bonaerense. Período 2022 - 2024.**

Con esta entrevista busco poder desarrollar un diseño del protocolo de trabajo remoto de implementación que cubra las necesidades de cada puesto de trabajo.

Se hace la aclaración de que esta entrevista es con meros fines académicos y la información que se desprenda de ella solo será aplicada para la elaboración del TIF.

#### **El objetivo general:**

Diseñar un protocolo de trabajo remoto para el Área de Recursos Humanos de un Hospital de Alta Complejidad emplazado en el sur del conurbano bonaerense.

#### **Los objetivos específicos:**

- Conocer y describir la Organización; su misión, visión y valores.
- Conocer y describir la normativa vigente en relación a la temática de trabajo remoto.
- Indagar sobre el trabajo remoto dentro del Hospital.

#### **Entrevista a la Coordinadora del Sector de Administración de Personas.**

¿Cómo es su nombre? ¿Qué función desarrolla en el Hospital?

¿Hace cuánto tiempo?

¿Conoce la Misión y Visión del Hospital? ¿Me las podría relatar brevemente?

¿Cuántas personas trabajan en el Área de RR.HH.?

¿Conoce lo que es trabajo remoto? (En caso negativo explicar brevemente)

#### **Sobre el protocolo de implementación de Trabajo Remoto**

¿Sabía usted que en el Reglamento de Personal está incluida la modalidad de trabajo remoto como una modalidad válida?

¿Sabe lo que es un protocolo de implementación?

¿Cómo considera o consideraría la posibilidad de contar con un protocolo de aplicación del trabajo remoto que regule las condiciones y establezca criterios en común para su aplicación?

### **Historia reciente del trabajo remoto en el Hospital**

¿En el Área de Recursos Humanos se trabaja de manera remota? ¿Recuerda desde cuándo?

¿Cómo se decide qué puestos trabajan de manera remota?

¿Cómo se le informa al trabajador que le corresponde trabajar de manera remota? ¿Puede negarse a trabajar de esta manera?

¿Están utilizando alguna métrica para evaluar el rendimiento del trabajo remoto? ¿Cuál?

¿Para tomar la decisión de implementar en aquel momento la modalidad del trabajo remoto, quiénes intervinieron? ¿Qué papel juega el sindicato en ello?

¿Se capacita al personal para llevar adelante su tarea de manera remota? ¿De qué manera?

¿Se abona algún plus o adicional por trabajo remoto? (cobertura de internet, luz, celulares, etc.)

¿Cómo se establecen los horarios de las personas que trabajan de manera remota? ¿Cómo queda este registro?

¿Recuerda algún conflicto relacionado con la implementación del trabajo remoto en el Área de Recursos Humanos?

¿Le parece oportuno sumar algún comentario, experiencia, algo que considere valioso?