



UNIVERSIDAD JUAN AGUSTIN MAZA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y JURIDICAS

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**GESTIÓN DE DESEMPEÑO EN *BOART LONGYEAR ARGENTINA*
S.A. EN ÉPOCAS DE PANDEMIA**

***PERFORMANCE MANAGEMENT IN BOART LONGYEAR
ARGENTINA S.A. IN PANDEMIC TIMES***

Alumna: Sthefanía Luciana Ferrer Valencia

Tutor Disciplinar: Lic. Ricardo Oliva

Tutor Metodológico: Dra. Margarita Gascón

MENDOZA

2020

Mediante el presente Trabajo Final Integrador y la presentación oral del mismo aspiro al título de Licenciada en Recursos Humanos.

Alumna: Sthefanía Luciana Ferrer Valencia

DNI: 40.890.069

Matrícula: 2107

Fecha del examen final:

Calificación:

Docentes del Tribunal Evaluador:

Resumen

Este trabajo se propone abordar la gestión del desempeño en el contexto de la pandemia por COVID 19 en la empresa *Boart Longyear Argentina SA*, que volcó a la totalidad de los empleados administrativos a trabajar desde sus hogares, analizando las maneras en que se llevó a cabo esta nueva modalidad de gestión.

A partir de este abordaje, este estudio explora los beneficios de la gestión remota y propone maneras de implementarlo, utilizando una metodología cualitativa que indaga en los nuevos contextos de trabajo a partir de la recolección de datos mediante cuestionarios y entrevistas a personal de la empresa.

Consideramos que es posible llevar a cabo la gestión del desempeño de manera remota, realizando evaluaciones de desempeño de manera virtual y complementándolas con un tablero de control para tener toda la información necesaria para evaluar a cada individuo. Esta adaptación puede ser eficaz siempre y cuando se modifique y mejore la gestión para que funcione correctamente en la nueva modalidad.

Palabras Clave

Gestión, evaluación, desempeño, trabajo remoto, organización, tablero de control.

Correo Electrónico del autor: sthefaniaferrervalencia@gmail.com

Abstract

This work aims to address performance management in the context of the COVID 19 pandemic in the Boart Longyear Argentina SA company, which turned all administrative employees to work from their homes, analyzing the ways in which it was carried out this new management modality.

Based on this approach, this study seeks to explore the benefits of remote management and propose ways to implement it, using a qualitative methodology that allows the investigation of a new work context, from the collection of data through questionnaires and interviews with employees from the company.

We consider that it is possible to carry out performance management remotely by conducting online performance reviews, complementing them with a balanced scorecard to have all the information necessary to assess each employee. This adaptation can be effective as long as management is modified and improved so that it works properly in the new modality.

Keywords

Management, review, performance, home office, organization, balanced scorecard.

INDICE GENERAL

INTRODUCCION	6
Justificación.....	7
CAPITULO UNO	10
MARCO TEÓRICO	10
GESTION DEL DESEMPEÑO	10
Programa de Gestión del Desempeño.....	10
Responsabilidades del Programa de Gestión del Desempeño	12
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	13
Objetivos de la Evaluación de Desempeño.....	13
¿Por qué evaluar el desempeño?	15
TABLERO DE CONTROL	16
TRABAJO REMOTO	18
Desafíos del Trabajo Remoto	19
CAPITULO DOS	21
Caso de Estudio: Boart Longyear Argentina S.A.	21
DISEÑO METODOLÓGICO	22
ANTICIPACIONES DE SENTIDO	22
ACTORES Y ESCENARIOS	23
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	23
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	25
FORMULARIO 1: Cuestionario	27
FORMULARIO 2: Entrevista	28
CAPÍTULO TRES	29
ANÁLISIS DE RESULTADOS	29
MANDO MEDIO	29
MANDO GERENCIAL	33

PROPUESTA DE TABLERO DE CONTROL	41
CONCLUSIÓN.....	44
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS.....	50
ANEXO 1: Cuestionarios.....	50
ANEXO 2: Entrevistas.....	65

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURA 1- Evaluación de Desempeño.....	16
FIGURA 2- Clases de Tablero de Control	17
FIGURA 3- Proceso de Aprendizaje	18
TABLA 1- Tablero de Control.....	43

INTRODUCCION

En la presente investigación indagamos las transformaciones derivadas de la pandemia por el nuevo coronavirus (SARS CoV-2) en cuanto a la gestión de desempeño, tomando un estudio de caso en Mendoza. A fines de 2019 y principios de 2020 el mundo se vio sacudido por una enfermedad nueva designada como Covid-19. La enfermedad se inició en diciembre en la ciudad de Wuhan (República Popular China) y en marzo del siguiente año fue declarada una Pandemia Global por la Organización Mundial de la Salud (OMS). La necesidad de aislar a la población para reducir la velocidad del contagio impactó en los hábitos de trabajo, generando así nuevas herramientas de gestión del desempeño. Abordaremos el programa de gestión del desempeño desarrollado por la empresa *Boart Longyear Argentina S.A.* durante la cuarentena y proponemos, a partir de esta experiencia, una modalidad remota de gestión, considerando que el personal administrativo desarrolló sus tareas desde el hogar.

Debido a las formas de transmisión del virus – de persona a persona, en contacto cercano o al tocar una superficie contaminada – los Estados nacionales se vieron forzados a tomar medidas para frenar el incremento de casos y evitar el colapso de los sistemas de salud. Algunas de estas medidas fueron campañas de prevención, test masivos, fortalecimiento de los hospitales y establecimientos de salud pero, sobre todo y como medida más fuerte, el aislamiento social preventivo obligatorio. En Argentina se administró de manera paulatina por medio de fases progresivas relacionadas a la cantidad de contagios presentados cada cierto período de tiempo. En un principio, la cuarentena fue total, es decir, todos aquellos que no pertenecieran a sectores esenciales como la salud o producción de alimentos no podían salir a la vía pública ni asistir a sus lugares de trabajo, generando efectos sociales y económicos profundos y diversas modificaciones en los sistemas y formas de trabajo. Ante este escenario, nos planteamos como objetivos generales y actividades las siguientes:

- Analizar las estrategias de gestión del desempeño en el contexto de la pandemia mundial por Covid-19.
- Indagar cómo se modificaron las herramientas de evaluación del desempeño a partir de la implementación del *home-office*.
- Explorar los beneficios de la gestión remota y proponer maneras de implementarlo.
- Identificar las formas de evaluación del desempeño por parte de las jefaturas en el período de trabajo remoto y las diferencias con las desarrolladas previamente.
- Realizar un diagnóstico acerca de la efectividad de estas formas de evaluación y su capacidad de adaptarse al nuevo contexto.
- Proponer un modelo de tablero de control que sirva de sustituto a las formas anteriores de evaluación y sea efectivo en el contexto de aislamiento y trabajo desde el hogar.

Justificación

Los efectos sociales y económicos de la emergencia por la Covid-19 imponen a las empresas cambios en sus dinámicas de trabajo y en las relaciones entre empleadores y empleados. Diversos especialistas remarcan la necesidad de la aplicación de una agenda digital a favor de las empresas y la administración pública que optimiza el trabajo y los recursos humanos a pesar de la crisis actual. De este modo, en los primeros meses de 2020, las empresas tuvieron que revisar los procesos organizacionales tradicionales para gestionar las consecuencias en las operaciones y cadena de valor.

Esta revisión de procesos implicó el surgimiento de nuevas necesidades y la importancia de replantear la manera de administrar los recursos humanos. Los profesionales de esta área se vieron obligados a incorporar nuevas herramientas de trabajo y adaptarse a los cambios. En este sentido, la gestión del desempeño debió modificarse.

Al comenzar a realizar este trabajo (un mes después de desatada la pandemia) ya podían evidenciarse una serie de aprendizajes-clave sobre los que profundizaremos en la tesina. Estos cambios y aprendizajes deben ser, desde nuestro punto de vista, sistematizados y evaluados para que representen un aporte a las estrategias de gestión del desempeño y permitan sentar precedente para la administración de crisis futuras.

El teletrabajo o *home-office* es, más allá de la pandemia, cada vez más recurrente. Esta crisis aceleró un proceso que viene dándose hace años a nivel empresarial y dejó entrever que esta modalidad de trabajo requiere de adaptación al cambio y modificación a la hora de pensar los recursos humanos. También dejó a la vista que el teletrabajo es posible incluso en industrias en que se creía imposible. A raíz de esto, nuestra investigación cobra relevancia, ya que intenta, a partir del análisis de un caso en Mendoza, proporcionar instrumentos de gestión del desempeño de manera remota que puedan implementarse aún en el contexto de crisis actual.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. Para el análisis de la temática se optó por una metodología de trabajo cualitativa. A partir de entrevistas personales con las jefaturas y cuestionarios realizados al resto del personal administrativo de la empresa *Boart Longyear Argentina S.A.* se elaboraron categorías de análisis para el abordaje de la gestión del desempeño de forma remota en el período comprendido entre marzo y septiembre de 2020 y su contraste con las antiguas formas implementadas. Se busca a partir de este análisis identificar las diferencias y optimizar los instrumentos de gestión utilizados, elaborando un tablero de control acorde a las nuevas modalidades de trabajo.

La primera parte de la tesina está conformada por el marco teórico. Presentamos los conceptos teóricos que servirán de base para la investigación, definiendo el enfoque que se aplicará. Explicaremos los conceptos tales como gestión del desempeño, evaluación de desempeño, tablero de control, trabajo remoto, etc. dejando asentada las anticipaciones de sentido de la investigación. A continuación, se desarrollan los aspectos metodológicos, definiendo la población y muestra, los métodos de recolección de información y las técnicas de contraste a utilizar para

llegar a las conclusiones. Por último, se describirá el análisis realizado y se desarrollará la interpretación de los resultados para arribar a la conclusión.

CAPITULO UNO

MARCO TEÓRICO

El presente trabajo se enfoca en el análisis de la gestión del desempeño de manera remota en la empresa *Boart Longyear Argentina S.A.* durante el período de aislamiento social preventivo obligatorio en la provincia de Mendoza. En este sentido, trabajaremos con el concepto de *Gestión del Desempeño*, entendiéndolo como un proceso en el cual se busca el cumplimiento de los objetivos o metas individuales de un colaborador, todo mediante el correcto direccionamiento de su jefe inmediato (Moreno, 2009).

GESTION DEL DESEMPEÑO

Programa de Gestión del Desempeño

El programa de gestión del desempeño está basado en el principio de la mejora continua, por medio del cual, líder y colaborador establecen objetivos a cumplir con sus correspondientes plazos de entrega y estándares de medición a utilizar, las pautas de seguimiento, así como también la definición de medidas correctivas ante posibles desvíos que pudieran surgir. El programa de gestión del desempeño es, a su vez, una fuente de información para la fijación de planes de mejora personales a desarrollar (Sagristá, 2019). La gestión del desempeño consta, según Moreno (2009), de cinco etapas fundamentales:

1. Alineación del desempeño: también llamada como planificación estratégica, donde se evalúa el entorno social, económico y político, se gestionan prioridades y directrices para definir objetivos a corto, mediano y largo plazo.
2. Planificación del desempeño: donde se plantean los objetivos del área juntamente con los objetivos individuales de cada colaborador que pertenece al área.
3. Seguimiento del desempeño: es el control por parte del Jefe Inmediato para conocer el progreso de los objetivos planteados inicialmente, donde se apoya con retroalimentación o redireccionamiento.

4. Evaluación de desempeño: etapa en la que se mide el logro de los objetivos.
5. Consecuencias del desempeño: donde se reconoce y refuerza el desempeño.

Cabe aclarar que, siguiendo la idea de Sagristá (2019), se utiliza el término “gestión” del desempeño en lugar del más difundido “evaluación”, ya que se entiende que la evaluación es sólo una parte de la gestión; probablemente la más visible, pero no la única. El sistema al que hacemos referencia busca definir las políticas, criterios y procedimientos para gestionar el desempeño del personal dentro de una organización. Con él se establecen sistemas de evaluación y calificación del trabajador/a dependiendo de los requerimientos de su tarea, y conforme a las funciones y responsabilidades del puesto que ocupa. Los indicadores de rendimiento deben girar en torno a los siguientes objetivos:

- Desarrollo Integral de la Persona:

Animar y ayudar al empleado a trabajar para su autodesarrollo, a fin de que mejore su actuación y desarrolle al máximo su potencial, estableciendo un plan de mejora individual y fomentando el compromiso frente a sí mismo, su equipo de trabajo y la institución.

- Consolidar los Canales de Comunicación Personal:

Optimizar y mejorar la comunicación entre el líder/colaborador, identificando aquellos problemas que perjudican el buen rendimiento del sector.

- Alinear los objetivos individuales a los de la Organización:

Apuntar a lograr una congruencia y ajuste total entre los postulados de la Visión y los objetivos de la Misión de la Organización, a fin de alcanzar el indispensable alineamiento entre la realización y el desarrollo individual y los objetivos propios de la organización. Se habla de un sistema múltiple que permite en forma paralela:

- ✓ Medir las competencias básicas requeridas para una posición.
- ✓ Medir el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos institucionales.

Por lo dicho, la aplicación práctica de esta herramienta debe funcionar como un proceso de retroalimentación permanente del que podemos esperar fundamentalmente dos productos:

- Un trabajo continuo, con reuniones periódicas específicas entre supervisor y supervisado, para analizar el avance de los temas pautados e intercambiar opiniones sobre el grado de cumplimiento. De ello surgen las necesidades de ajustes, de apoyo, de correcciones de rumbo, etc.
- Una evaluación final (anual) mediante la cual se repasa todo lo actuado durante el período, se determinan los puntos débiles, se analizan las causas que motivaron los desvíos respecto de lo esperado, y se proponen las acciones necesarias para mejorar en el futuro.

Por contraposición, no debe esperarse de esta herramienta una metodología para la aplicación de premios y castigos ligados al desempeño. No se trata de una herramienta para la administración de las remuneraciones ni para la administración disciplinaria, los que deberán tener su tratamiento específico.

Responsabilidades del Programa de Gestión del Desempeño

Son responsabilidades exclusivas de Recursos Humanos:

- El diseño, la adecuación y la mejora de la metodología, atendiendo para ello todas las sugerencias de las distintas áreas.
- La implementación y el seguimiento de los programas anuales.
- El registro histórico de los resultados.
- La utilización de los resultados como herramienta prioritaria para la elaboración del plan anual de capacitación, programas de desarrollo del personal, y propuestas de rotación y transferencias internas del personal.

Son responsabilidades exclusivas de los supervisores directos:

- Cumplir y hacer cumplir los programas periódicos (anuales, trimestrales, etc.), respetando los cronogramas establecidos.

- Asumir la responsabilidad de las evaluaciones a su cargo, como parte indelegable de sus funciones.
- Programar anticipadamente y dedicar el tiempo necesario para las etapas de Planificación, Seguimiento, Pre-evaluación, Evaluación y Devolución, previstas.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona (Chiavenato, 2000). Para evaluar a los trabajadores se aplican varios procedimientos que pueden nombrarse de distintas maneras, por ejemplo: evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño

Si suponemos que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, la evaluación del desempeño sería una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Estas comparaciones se desprenden de una idea rígida y mecanizada de la naturaleza humana y de la

concepción de individuos con una posición pasiva y sumisa. Por esto, la evaluación de desempeño no puede restringirse a la opinión superficial y unilateral de algunos respecto del comportamiento funcional de la persona (Chiavenato, 2000). Es necesario indagar más profundamente y encontrar perspectivas de común acuerdo con el evaluado. El principal interesado, en caso de que deba modificarse el desempeño, es la persona a la que se evalúa, por lo que debe conocer cuál es el plan de cambio y las razones por las cual debe llevarse a cabo. Además, debe recibir la retroalimentación adecuada para corregir lo errores en su actuación y adecuarse a los objetivos de su puesto. Entendiendo que el objetivo de la evaluación de desempeño es mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, no debe perderse de vista que la misma es un instrumento, no un fin en sí mismo, y pretende alcanzar diversos objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Capacitación.
3. Promoción.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Auto-perfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.

- Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

¿Por qué evaluar el desempeño?

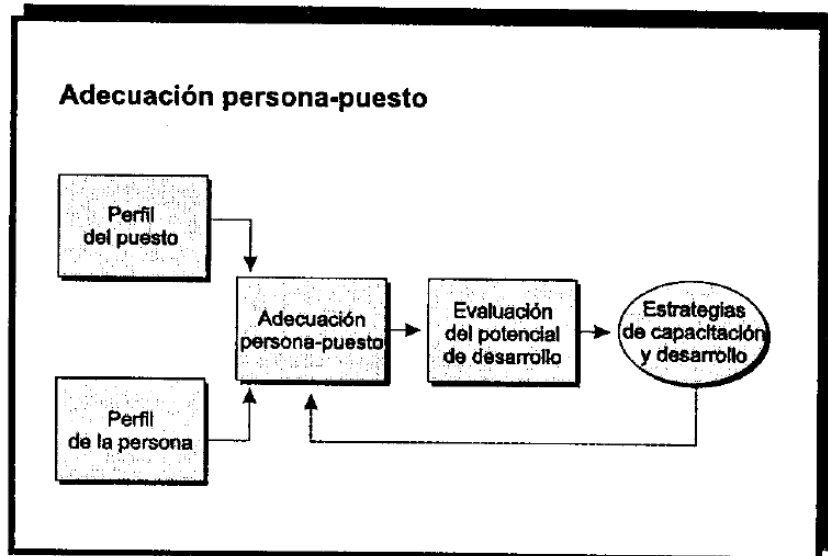
Entre los objetivos de la evaluación del desempeño se pueden señalar el Desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos (Alles, 2006). Realizar esta evaluación tiende un puente de diálogo entre el responsable y sus colaboradores ayudando la adecuación entre lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados. Martha Alles (2006, p.384) indica lo siguiente:

“Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.”

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

FIGURA 1- Evaluación de Desempeño



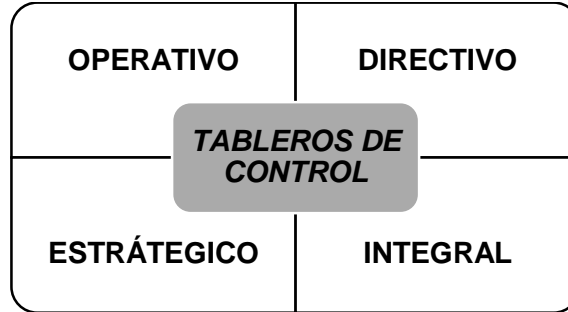
Fuente: ALLES, 2006, p. 384.

Analizamos el cuadro. Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con lo que se espera de él en el puesto. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada, se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto. A partir de allí será posible evaluar el desempeño y el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para una más correcta adecuación persona-puesto.

TABLERO DE CONTROL

El Tablero de Control es una herramienta de la familia de sistemas de medición, que apunta a visualizar la información útil para diagnosticar la situación utilizando modernas herramientas informáticas. Esta herramienta de gestión ayuda a desarrollar dos actividades fundamentales para el éxito futuro de las compañías: el desarrollo de una arquitectura de la información y la implementación de la tecnología necesaria para sustentar esta arquitectura (Flórez-Guzmán; Hernández-Aros; Gallego-Cossio, 2015).

FIGURA 2- Clases de Tablero de Control



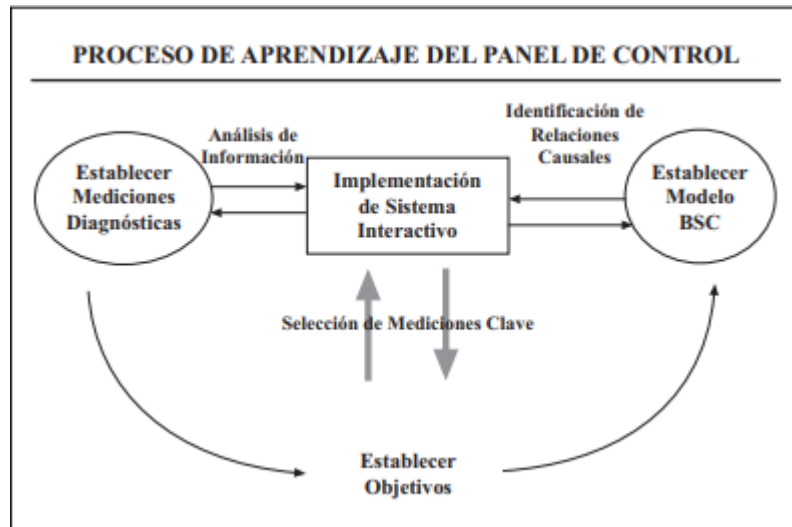
Fuente: Clases de tablero de control - elaboración propia.

Los tableros de control permiten realizar un diagnóstico en tiempo real de todo lo que pasa en la organización y alertan sobre el nivel de cumplimiento (indicadores) de metas, para generar acciones de mejora. Los tableros de control proporcionan diferentes vistas de las métricas, reportes e indicadores, para cada uno de los niveles directivos (Montero-Posada; André-Ampuero, 2013). En la construcción de un tablero de control se debe definir un conjunto de instrumentos o indicadores que permitan medir si las acciones que lleva adelante la compañía están alineadas con las metas y objetivos organizacionales (Montico-Riesco; Velarde, 2014). En suma, utilizar esta herramienta permite adelantarse a los cambios presentes en los procesos organizacionales ya que es flexible y se adapta a diferentes contextos laborales.

El tablero de control nació como una herramienta gerencial con el objetivo básico de diagnosticar una situación y de efectuar un monitoreo permanente. Se define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permite contar con un mayor conocimiento sobre la situación de una empresa o sector, e identificar la misma. Es un proceso de administración que, por medio de indicadores operativos, convierte información en valor agregado para la empresa y se ajusta a entornos cambiantes. En el tablero de control se configura información básica que permite diagnosticar una situación y realizar un seguimiento permanente, de tal manera que sus resultados se muestran a la alta gerencia para que conozca de antemano el estado de la organización y los resultados alcanzados. Esto significa que esta herramienta de control es importante para la gerencia, ya que evalúa

constantemente los resultados obtenidos, producto de las decisiones que se toman (Flórez-Guzmán; Hernández-Aros; Gallego-Cossio, 2015).

FIGURA 3- Proceso de Aprendizaje



Fuente: BALLVÉ, 2016, p. 30.

TRABAJO REMOTO

A partir de marzo de 2020, debido a la pandemia por Covid-19, *Boart Longyear Argentina S.A.* implementó el trabajo remoto o *home-office* para cuidar la salud del personal y cumplir con las restricciones impuestas a nivel nacional. La ECaTT define que los “*teletrabajadores son aquellos que trabajan de forma computarizada (con un ordenador), alejados del negocio de su empleador o de la persona que los contrata, y que transmiten los resultados de su actividad vía un vínculo de telecomunicación*” (ECaTT, 1999, p. 12). El teletrabajo es una opción atractiva para las organizaciones actuales ya que tiende a la búsqueda de profesionales de alto nivel que creen valor, permitiéndoles hacerse más competitivas y productivas. Posibilita enviar el trabajo al trabajador y admite la práctica de una amplia gama de actividades profesionales que pueden realizarse a tiempo completo o parcial (Escalante y otros, 2006). Es una modalidad de empleo en la que no se requiere un puesto físico de trabajo en una oficina. El trabajador realiza sus tareas desde su hogar o en el lugar que elija y no está obligado a cumplir un horario de trabajo en la empresa.

En un principio, se apostó a este tipo de trabajo en las áreas de informática y telecomunicaciones, pero con los años se incorporaron diversos puestos de trabajo a este modo remoto, ya que los avances tecnológicos y las mejoras en las redes de internet facilitan el desarrollo de diversas funciones desde el hogar. Para que un profesional realice su actividad en modo teletrabajo, requiere del conocimiento y uso intensivo de las TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación) en el desarrollo de sus actividades. Además, la empresa debe proporcionarle los medios y herramientas necesarias que se requieren para lograr la continuidad del trabajo sin alteraciones. Algunas de estas herramientas son: conexión de internet estable, comunicación vía email o video llamada, reuniones a distancia y sobre todo, asesoramiento técnico para utilizarlas de la mejor manera y que el trabajo pueda desarrollarse con normalidad (Havruluk, 2010).

Desafíos del Trabajo Remoto

En respuesta al brote de COVID-19, muchas compañías requieren que algunos o todos sus empleados trabajen desde sus hogares. Si bien esta dinámica ofrece algunas ventajas, como ahorrar tiempo y dinero al eliminar los desplazamientos, también puede aumentar los niveles de estrés. Para muchos, este es un acontecimiento inesperado. Trabajar de forma remota puede ser un desafío en circunstancias normales, pero para quienes lo hacen por primera vez o se adaptan a hacerlo en casa con niños, cónyuges o aquellos con quienes conviven, es importante crear una estructura y fijar expectativas. Esto se aplica en la relación con sus colegas y también para el interior de su hogar.

Algunas ventajas para los teletrabajadores son:

- La flexibilidad para decidir cuándo y dónde trabajar.
- Movilidad.
- Mayor sentido de libertad por parte del empleado.
- Aumento de vida familiar.
- Oportunidad de participación para personas con discapacidad.
- Mejor calidad de vida y desarrollo personal.

Para las empresas, las ventajas se relacionan con la maximización del rendimiento de los recursos. Algunas de ellas son:

- Menos problemas de convivencia entre empleados.
- Menores costos y necesidades de infraestructuras.
- Mayor productividad ya que pueden asignarse trabajos por objetivos.
- Disminución de los índices de ausentismo laboral de la empresa.

Más allá de los diversos beneficios para el trabajador y la empresa, el trabajo remoto puede presentar múltiples desafíos con los que la empresa debe lidiar para alcanzar los objetivos propuestos. Se presentan desafíos en cuanto a la salud y seguridad, según Di Martino quien plantea que:

“Los riesgos de salud y seguridad de los teletrabajadores desde el hogar, incluyen todos aquellos que se encuentran en los entornos de oficina convencionales, agravados por el hecho de que las viviendas no fueron construidas para albergar actividades laborales extra-domésticas” (Di Martino, 2004, p.30).

Además, el no acudir a un lugar de trabajo puede producir sensación de aislamiento y falta de identidad laboral e integración con la empresa. El teletrabajador puede sentir inseguridad laboral más fácilmente que un trabajador tradicional y existe la posibilidad que desmejore su calidad de vida debido al sedentarismo. Para las empresas se presentan dificultades a la hora de motivar a los teletrabajadores y para generar su integración a la organización. Estos factores requieren de la renovación de las estrategias de trabajo por parte de recursos humanos para poder supervisar y acompañar el trabajo de los empleados (Havriluk, 2010).

Si tomamos a los desafíos presentados como oportunidades de mejora, queda clara la importancia de estudiar y analizar estos factores y generar estrategias de adaptación al cambio. Con este interés nos enfocaremos en indagar el teletrabajo en *Boart Longyear Argentina S.A.*

CAPITULO DOS

Caso de Estudio: Boart Longyear Argentina S.A.

Nuestro análisis se basó en la organización *Boart Longyear Argentina S.A.*, perteneciente a *Boart Longyear Company*, con casa matriz en Salt Lake City, Utah, Estados Unidos, que desde 1890 es líder mundial de servicios y equipos de perforación y herramientas de rendimiento para empresas mineras y de perforación. También tiene una presencia importante en el mercado de repuestos y servicios, energía, extracción de agua, exploración de arenas petrolíferas, perforación de producción e instrumentación de pozo.

Por más de 120 años, *Boart Longyear* ha prestado servicios a mineras de todo el mundo, proporcionando servicios de perforación confiables y productos innovadores, todo desde una fuente global. Se mantiene enfocada en la exploración y perforación del yacimiento minero. Según el sitio web de *Boart Longyear S.A.* – <https://www.boartlongyear.com/es/> (consultado el 19 de junio de 2020) – su Visión es “*ser el líder global de la industria en seguridad, innovación en perforación y productividad*” y su Misión es *lograr las mejores prácticas con el mayor equipamiento de maquinaria y productos de perforación a nivel mundial*”.

Boart Longyear Argentina S.A. se formó a partir de la fusión de dos empresas nacionales, *Connors* y *Patagonia Drill* en 2007. Se encuentra enmarcada en el sindicato Asociación Obrera Minera Argentina (AOMA) representada por Héctor Laplace a nivel nacional, bajo el Convenio Colectivo 38/89. Dicho convenio establece el encuadre de los diferentes puestos y categorías, estableciendo a su vez que posiciones quedan excluidas. La compañía cuenta con 240 empleados, de los cuales 190 están dentro del convenio antes mencionado, desarrollando actividades de campo y el resto está ocupando puestos administrativos.

Ante la emergencia del Covid-19, *BLY Argentina* activó e implementó un plan de contingencia con acciones concretas alineadas a lo establecido por el Ministerio de Salud de la Nación Argentina y su Casa Matriz. Algunas de las medidas determinadas fueron:

1. Estableció la metodología *home-office* para todas las posiciones administrativas, de manera de minimizar la cantidad de empleados en las oficinas centrales, pero garantizando la continuidad de la operación.
2. Implementó un plan de comunicación que le permitiera estar siempre en contacto con todas las partes interesadas a través de canales directos con empleados, proveedores y clientes.
3. Determinó protocolos de seguridad estrictos alineados a las recomendaciones del Ministerio de Salud de la Nación y de la OMS para todo el personal que debiera cumplir funciones en su puesto de trabajo habitual.

A partir de este contexto, este trabajo se centra en analizar la gestión del desempeño bajo las nuevas modalidades de trabajo como resultado de las medidas de aislamiento. En el siguiente apartado, se definirán las categorías de análisis a utilizar y las herramientas elegidas, haciendo una descripción del diseño metodológico.

DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología de la investigación se plantea desde el paradigma cualitativo, ya que nos permitirá extraer conocimiento profundo sobre realidades subjetivas, es decir, las experiencias de trabajo remoto del personal en contraste con las formas anteriores de trabajo, para que a partir de este análisis se identifiquen las diferencias y después optimizar los instrumentos de gestión. Para ello, se generaron categorías de análisis y, a través de cuestionarios y entrevistas se recolectó la información. Las categorías de análisis y métodos de recolección están especificadas en los siguientes apartados.

ANTICIPACIONES DE SENTIDO

Para llevar adelante este trabajo, partimos desde algunas anticipaciones de sentido que guían la investigación. La gestión remota del desempeño se adapta a las nuevas condiciones de trabajo que plantea el contexto de pandemia mundial, y presenta beneficios para el personal y la empresa si se llevan adelante formas

adecuadas y novedosas para su implementación. Estos beneficios pueden verse reflejados en la empresa que conforma nuestro objeto de estudio en el período a analizar. Consideramos, además, que el modelo de tablero de control es un método de gestión adecuado para este contexto, que puede reemplazar de manera eficaz a la evaluación de desempeño, que implica la interacción directa con las personas.

ACTORES Y ESCENARIOS

Nuestro estudio se basó en la organización *Boart Longyear Argentina S.A.*, perteneciente a *Boart Longyear Company*. La compañía cuenta con 240 empleados, de los cuales 190 están dentro del Convenio Colectivo 38/89. El análisis del caso está basado en personal administrativo que cuenta con empleados de un rango etario de 22 a 50 años. Estos empleados forman parte de las áreas de Finanzas, Logística, Contratos, Recursos Humanos, Compras y Producto. Este conjunto se compone de 14 personas (8 mujeres y 6 hombres) y se separó en dos grupos según la función que desempeñan:

GRUPO 1: Personal de nivel gerencial.

GRUPO 2: Personal de nivel medio (que responde al grupo anterior).

En cuanto al grupo uno, el método de recolección fue una entrevista, con la finalidad de conocer la metodología de seguimiento y control de objetivos utilizada por cada gerente para poder monitorear el desempeño de su equipo y, a su vez, si garantizó que su equipo tuviera los accesos y herramientas necesarias para poder desempeñarse correctamente trabajando desde casa.

En el caso del grupo dos, la información se recolectó mediante un cuestionario para evaluar la idoneidad individual, del espacio de trabajo y del rol de cada persona y, a partir de esto, determinar si es factible desarrollar su trabajo habitual de manera remota.

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Para analizar la información obtenida en función de nuestros objetivos y anticipaciones de sentido, se realiza un análisis por categorías que consiste en

distinguir, separar y priorizar elementos en los discursos para reconocer los tópicos o lugares comunes, definiendo los patrones de relación a tener en cuenta a partir del marco teórico en el cual se apoya la investigación. Las categorías de análisis definidas son las siguientes:

- Nivel de adaptabilidad del trabajo remoto según las distintas generaciones que hay en la empresa: se busca conocer si el cumplimiento de las tareas de manera remota se ve afectada por los diferentes rangos etarios, si hay resistencia al cambio o se adaptan a la nueva modalidad de trabajo.
- Accesibilidad: a partir de esta categoría se busca recolectar información para conocer si las personas cuentan con las herramientas adecuadas para realizar las tareas desde sus casas y si su espacio de trabajo es idóneo.
- Comunicación: se busca analizar si los empleados pueden interactuar con sus interlocutores sin impedimentos y si la comunicación fluye con normalidad, permitiendo el logro de los objetivos personales, grupales y organizacionales.
- Autonomía: esta categoría está pensada para conocer si la persona se comunica correctamente, si es eficiente y tiene motor propio a la hora de realizar su trabajo. Hace referencia a la idoneidad individual, a la capacidad de tener un ritmo y cumplir con la metodología de trabajo, pudiendo realizar una evaluación propia.
- ¿Cómo reducir el aislamiento social al trabajar desde casa? Debido a la pandemia mundial, el componente emocional de cada persona se ve afectado por el aislamiento social. Lo que busca conocer esta categoría es cómo afecta la nueva metodología de trabajo, el cambio de oficina por el hogar de cada uno, las distracciones nuevas que surgen y las dificultades que generan no estar en contacto con su equipo de trabajo y la manera de solucionarlo.
- Colaboración efectiva con equipo remoto: a partir de esta categoría se analiza si la persona logra tener un liderazgo visible a pesar de la distancia física, si sus compañeros de área y clientes internos colaboran en el

cumplimiento de los objetivos organizacionales y cómo afecta la distancia a la hora de realizar reportes directos con sus líderes y pares.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos:

❖ Cuestionarios

Un cuestionario es una herramienta de investigación que consiste en una serie de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información necesaria. Los cuestionarios fueron dirigidos al personal del mando medio, confeccionado con preguntas abiertas en las que se permite al encuestado responder cualquier cosa según la pregunta. Con estas preguntas puede obtenerse una mayor riqueza de detalle en las contestaciones.

Esta herramienta utilizada busca evaluar la idoneidad de cada rol dentro de la empresa para realizar el trabajo *online*, es decir, si las tareas desempeñadas en la oficina se adaptan a la nueva modalidad de trabajo remoto. Se utilizan preguntas de respuesta abierta ya que nuestro análisis cualitativo toma en cuenta la interacción mutua entre actores, la construcción de significados y el contexto en el que actúan como parte de la investigación. Este tipo de respuestas permite captar de manera más completa la subjetividad de los entrevistados.

❖ Entrevistas

Una entrevista es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas. Todas las personas presentes en una entrevista dialogan sobre una cuestión determinada. Dentro de una entrevista se pueden diferenciar dos roles:

- Entrevistador: Cumple la función de dirigir la entrevista y plantea el tema a tratar haciendo preguntas. A su vez, da inicio y cierre a la entrevista.

- Entrevistado: Es aquel que se expone de manera voluntaria al interrogatorio del entrevistador.

Se realizó una entrevista estructurada con preguntas previamente pensadas, con el objetivo de obtener respuestas concretas sobre el tema en cuestión. Este instrumento se utilizó con el fin de recolectar determinada información u opinión de los gerentes de la compañía con respecto a las ventajas y desventajas de la nueva modalidad de trabajo remoto. A su vez, ver si es posible llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de manera *online* y las posibilidades de mejora para el futuro.

FORMULARIO 1: Cuestionario

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA

BOART LONGYEAR S.A.

El siguiente es un cuestionario para evaluar la idoneidad de cada rol dentro de la empresa para realizar el trabajo online, es decir, si las tareas desempeñadas en la oficina se adaptan a la nueva modalidad de trabajo.

IDONEIDAD DEL ROL

1. ¿Cómo se ven afectados sus reportes directos por el trabajo remoto? ¿Qué herramientas utiliza para realizarlos?
2. ¿Recibe un liderazgo visible trabajando remotamente?
3. ¿Posee colaboración de su líder y pares a la hora de trabajar remotamente?
4. ¿Tiene establecida una rutina para trabajar remotamente?

IDONEIDAD INDIVIDUAL

5. ¿Logra tener una comunicación interpersonal fluida con sus pares cuando trabaja desde su hogar?
6. ¿Tiene autonomía para realizar su trabajo o necesita de una persona que le indique que debe hacer a cada momento?

IDONEIDAD DEL ESPACIO DEL TRABAJO

7. ¿Considera que su cargo es idóneo para trabajar desde el hogar? SI/ NO (si la respuesta es NO, por qué)
8. ¿Las instalaciones de su hogar son adecuadas para trabajar de manera remota? SI/NO. OBSERVACIONES.
9. ¿Considera que trabajando en su hogar tiene más distracciones que trabajando en la oficina?

Fuente: Elaboración propia.

FORMULARIO 2: Entrevista

ENTREVISTA PARA LOS GERENTES DE LA EMPRESA BOART LONGYEAR S.A

1. ¿Qué fue lo primero que pensó cuando le informaron que tenía que trabajar y liderar su equipo desde casa?
2. ¿Cómo garantizó que su equipo tuviera los accesos y herramientas necesarias para poder desempeñarse correctamente trabajando desde casa?
3. ¿Qué metodología de seguimiento y control de objetivos utilizó para poder monitorear el desempeño de su equipo?
4. ¿Fue efectivo? ¿Tuvo que modificar la metodología adoptada con el pasar del tiempo?
5. ¿Utilizó diferentes metodologías para evaluar a cada miembro de su equipo de acuerdo con la tarea que realizaba cada uno?
6. ¿Considera que contaba con las herramientas y conocimientos para liderar correctamente de manera remota?
7. ¿Cómo manejó la motivación del equipo durante el aislamiento?
8. ¿Cómo logró monitorear a su equipo teniendo en cuenta las nuevas exigencias de casa, entendiendo la situación de cada uno?
9. ¿Qué aprendizaje obtuvo de la implementación del home office obligatorio?
10. ¿Qué cambiaría?
11. ¿Cree que el trabajo remoto podría ser una nueva forma de trabajo? ¿La flexibilidad remota vino para quedarse o se va con la pandemia?
12. ¿Cree que todos los roles de su equipo en un contexto normal pueden hacer home office o hay alguno que demande estar 100% en la oficina? ¿En qué medida cree que los roles de su equipo en un contexto normal pueden hacer home office?
 - 100% home office.
 - 50%home office.
 - 25% home office.
 - 0% home office.
13. ¿El logro de los objetivos de su sector se vio afectado por el mal desempeño de un cliente interno?
14. ¿Cómo abordó esa situación?
15. ¿Cómo asistió a la persona? ¿Cómo ayudó a su reporte para que pueda conseguir eso que necesitaba y que dependía de otra área?
16. ¿Logró alcanzar los objetivos individuales de cada miembro y los del sector en general?

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO TRES

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta que los objetivos que guían la investigación se orientan al análisis de las herramientas de gestión del desempeño utilizadas durante el período de trabajo en el hogar, las categorías utilizadas buscan darnos un panorama de situación para luego, a partir del mismo, proponer un modelo de tablero de control que sirva de sustituto a las antiguas formas de evaluación y se adapte al nuevo contexto. La sistematización de los datos se hará separando las respuestas en los dos grupos consultados: personal de mando medio y personal de mando gerencial.

MANDO MEDIO

Este grupo se compone por cuatro hombres y siete mujeres de un rango etario entre los 22 a 48 años. Las respuestas pueden sistematizarse en categorías de la siguiente manera:

❖ **Adaptabilidad:**

La totalidad de las personas que respondieron el cuestionario manifiestan adaptarse a la nueva modalidad de trabajo remoto debido a que cuentan con el apoyo de su equipo y las herramientas necesarias para llevar a cabo con éxito el trabajo. Solo una persona respondió que el rol desempeñado no es idóneo para realizar trabajo remoto, ya que necesita asistencia de otras áreas de manera presencial (revisión de piezas-mercadería).

❖ **Accesibilidad:**

Esta categoría busca conocer el nivel de idoneidad del espacio de trabajo de cada persona, consultando con una pregunta directa Sobre si cuentan con las instalaciones y herramientas adecuadas para realizar el trabajo de

manera remota. Las respuestas obtenidas se distribuyen de la siguiente manera:

1. Seis empleados (dos hombres y cuatro mujeres) respondieron que las instalaciones de su hogar son adecuadas para realizar el trabajo sin inconvenientes.
2. Cuatro personas (tres mujeres y un hombre) manifestaron contar parcialmente con las instalaciones adecuadas, ya que por problemas de conexión el acceso a los sistemas de trabajo y la información es más dificultoso. Además de los problemas de conectividad, señalaron como un inconveniente el no contar con el mobiliario ergonómico presente en la empresa, generando así problemas de salud.
3. Una sola persona (hombre de 48 años) respondió no contar en absoluto con las instalaciones necesarias.

Dentro de esta categoría, se consultó acerca de las distracciones que tienen los empleados en sus hogares, en comparación con las distracciones presentes en la oficina.

1. Cuatro personas (mujeres) respondieron que tienen menos distracciones que en la oficina y, por lo tanto, mayores niveles de concentración y capacidad de dedicarse a una tarea por períodos más largos de tiempo.
2. Seis empleados (3 hombres y 3 mujeres) respondieron que el nivel de distracción es el mismo, indistintamente del lugar donde desarrollen sus tareas.
3. Un empleado (hombre de 48 años) manifestó tener más distracciones en su hogar a comparación con la oficina, lo que dificulta la concentración normal.

Cuando se consultó de manera directa si el cargo que ocupan es idóneo para trabajar desde el hogar, las respuestas obtenidas fueron:

1. Diez empleados (3 hombres y 7 mujeres) indicaron que pueden desarrollar su cargo sin inconvenientes de manera remota ya que la mayoría de sus actividades no requieren contacto directo con otras personas. Al tratarse de una empresa que presta servicios mineros, varias áreas realizan tareas que impactan directamente en proyectos que se encuentran geográficamente alejados, por lo que se relacionan con el personal y resuelven inconvenientes de manera remota aún al trabajar en la oficina. Un hombre respondió que su puesto de trabajo no puede desarrollarse de manera remota porque requiere su presencia para revisar piezas o coordinar reuniones o llamadas en el momento que solo son posibles si hay contacto presencial con áreas de soporte como bodega y taller. Sin embargo, debido a la pandemia tuvo que desarrollar su trabajo remotamente sin poder cumplir con la totalidad de sus tareas.

❖ **Comunicación:**

Según lo indicado por el personal, sus reportes directos se ven afectados de la siguiente manera al trabajar de manera remota:

1. La totalidad de las personas que respondieron el cuestionario determinaron que sus reportes directos, tanto con sus pares como líder, no se ven afectados al hacerlo de manera remota ya que cuentan con las herramientas necesarias para hacerlo, tales como, zoom, email, Skype, llamadas telefónicas, mensajes de WhatsApp, etc.

En cuanto a la comunicación interpersonal, la información obtenida es la siguiente:

1. Siete personas (5 mujeres y 2 hombres) contestaron que sí pueden mantener una comunicación fluida con sus compañeros sin inconvenientes y desarrollar su trabajo de manera habitual.

2. Tres empleados (2 hombres y 1 mujer) respondieron que, si bien pueden comunicarse de manera fluida, el depender de un dispositivo hace a la comunicación más engorrosa, y a su vez, se reduce la interacción al ámbito estrictamente laboral.
3. Por último, una mujer respondió que no logra tener una misma velocidad de respuesta de sus compañeros de área lo cual dificulta su trabajo y de algún modo, el logro de los objetivos.

❖ **Autonomía:**

En torno a esta categoría, las respuestas reflejan que la totalidad de los empleados tiene autonomía a la hora de realizar sus tareas, haciendo posible el trabajo remoto. Las personas tienen tareas asignadas claramente y en caso de que surjan dudas o inconvenientes, cuentan con los canales para comunicarse con sus líderes.

❖ **Aislamiento Social:**

Según la información anterior, se ha estudiado que para reducir el aislamiento social al trabajar de casa es bueno que cada persona cree una rutina diaria y ponga una hora de cierre para poder separar el trabajo de su hogar por más que sea, ahora, en el mismo lugar. Una de las preguntas del cuestionario busca conocer si la persona tiene establecida una rutina para trabajar remotamente.

1. Diez personas (3 hombres y 7 mujeres) respondieron que tienen una rutina establecida y la mayoría utiliza la misma que en la oficina para no afectar los procesos y la comunicación con su equipo de trabajo.
2. Un hombre de 30 años contestó que no tiene definida una rutina, simplemente lo va haciendo a demanda de tareas y a su tiempo, pero siempre cumpliendo con los objetivos.

❖ **Equipo Remoto:**

Se confeccionaron dos preguntas. Una hace referencia al liderazgo visible diariamente. Todos los empleados respondieron que sí tienen un liderazgo visible, en el cual su líder determina los puntos a acatar y trabajar. A su vez, tienen reuniones semanales, contacto diario por email y llamadas telefónicas siempre que lo necesitan. La otra pregunta busca conocer si los empleados cuentan con la colaboración de sus pares:

1. Diez empleados (4 hombres y 6 mujeres) respondieron que sí cuentan con la colaboración de sus compañeros, los cuales son accesibles y siempre están predispuestos a ayudar.
2. Una mujer de 34 años contestó que sí cuenta con la colaboración de su líder, pero no de sus pares y le lleva más tiempo obtener una respuesta.

MANDO GERENCIAL

Este grupo está compuesto por una mujer de 39 años y dos hombres de 42 y 50 años. Las preguntas realizadas buscaban analizar las herramientas de gestión del desempeño llevadas a cabo por los líderes durante el período de trabajo remoto y su capacidad de adaptar las tareas de liderazgo a las nuevas condiciones de trabajo. Las respuestas de este grupo pueden organizarse, siguiendo las categorías propuestas, de la siguiente manera:

❖ Adaptabilidad:

Una de las preguntas realizada a este grupo apuntaba a conocer la impresión que les dejó en un primer momento el hecho de tener que comenzar a trabajar remotamente.

1. Los dos hombres entrevistados lo tomaron como un nuevo desafío y su principal preocupación fue tratar de que sus clientes no notaran la diferencia en la prestación del servicio. Ambos, de alguna manera,

estaban acostumbrados a trabajar a distancia ya que los proyectos son en otra provincia y requieren la comunicación remota constantemente.

2. La gerente mujer buscó no perder la cotidianeidad con el equipo para que los objetivos fluyan y se alcancen.

Otra de las preguntas hace referencia al aprendizaje obtenido a partir de la implementación del home office obligatorio y que cambiarían. Se obtuvieron las siguientes respuestas:

1. La mujer de 39 años respondió que es un beneficio poderoso y que bien utilizado puede ser un atractivo para los empleados en la conciliación de su vida personal con la laboral. La vida laboral es dinámica, el *home-office* debería ser algo flexible y a demanda, hay cosas que se resuelven mejor en persona y momentos en que la tranquilidad del hogar nos ayuda a trabajar procesos analíticos que con la cotidianeidad de la oficina a veces es complicado. Debe ser armónico y siempre teniendo presente que al final del día el resultado debe estar cumplido.
2. Otro de los entrevistados, de 42 años, lo considera una nueva estrategia para el trabajo, ya que hay trabajadores que rinden más eficientemente desde su casa y hay actividades que se pueden desafiar o reevaluar y buscar nuevas alternativas para hacer una gestión más simple y efectiva. Mejoraría los procesos y actividades burocráticas para hacer más eficiente el trabajo a distancia.
3. El último entrevistado, hombre de 50 años, considera principalmente que es posible, pero requiere de un grado de madurez de todas las partes y un nivel de liderazgo inclusive más presente que en la oficina. Son muchas las cosas que cambiaría ya que cree que es difícil evaluar un *home-office* que es consecuencia de una pandemia. A su entender,

le falta un mix con reuniones presenciales en las que se deben evaluar proyectos o cotizaciones, al ser de manera presencial, definitivamente son más dinámicas.

Otra de las preguntas, que hace referencia a esta categoría, busca conocer si todos los roles de su equipo en un contexto normal pueden hacer home office o hay alguno que demande estar 100% en la oficina. Los tres entrevistados consideran que su equipo de trabajo puede hacer el 50% del tiempo *home-office* y el resto presencial por los siguientes motivos:

1. En cuanto a recursos humanos, pueden hacer *home-office*, pero la presencia también es importante, sobre todo porque no todos los clientes internos pueden hacerlo. Insiste en que lo mejor es la flexibilidad y que el *home-office* sea a demanda, siempre garantizando el cumplimiento de los objetivos del sector y alineados a las necesidades de los clientes internos.
2. Creen que todos los miembros del equipo pueden hacer *home-office* el 50% del tiempo, pero les atemoriza el nivel de respuesta de otras áreas de apoyo en donde la presencia física del sector hace más dinámico y eficiente el trabajo.

La última pregunta apunta a la opinión de los gerentes consultados acerca del futuro del *home-office*.

1. Los tres gerentes lo consideran una muy buena alternativa, definitivamente la flexibilidad se va a quedar, no al 100% pero si va a estar mucho más presente, depende de los líderes, adaptarse a esto y enriquecerlo. Piensan que esta flexibilidad vino a demostrar, sobre todo en industrias más duras que eran reacias al *home office*, que es posible y que la productividad en puestos administrativos se mantiene e incluso mejora si se tiene la flexibilidad adecuada. Consideran que

no todas las posiciones y personas son aptas para el *home office* y eso deberá ser algo a discutir y alinear con el líder de cada equipo.

❖ **Accesibilidad:**

Una de las preguntas de la entrevista asociada a esta categoría, busca saber cómo garantizó cada gerente que su equipo tuviera los accesos y herramientas necesarias para poder desempeñarse correctamente trabajando desde su hogar. Las respuestas que obtuvimos son:

1. Dos de los entrevistados (un hombre y una mujer), no lo consideraron una complicación ya que su equipo contaba con todas las herramientas necesarias para cumplir *home office*. Solo hicieron foco en ver la conexión de red de cada uno y aquellos que no tenían un buen internet, le entregaban un celular de la compañía para que tuvieran una mejor comunicación y, a su vez, datos para poder conectarse.
2. El otro hombre entrevistado primero realizó un listado de necesidades que podrían enfrentar a la hora de realizar sus trabajos y la comunicación que requerían, luego planteó un plan de comunicación diaria definiendo tareas para el logro de los objetivos.

Otra de las preguntas busca conocer si el gerente cuenta con las herramientas y conocimientos para liderar correctamente de manera remota.

Las respuestas que obtuvimos son:

1. Las tres personas entrevistadas (2 hombres y 1 mujer) coincidieron en que si pueden liderar un equipo de manera remota ya que cuentan con los conocimientos y herramientas necesarias porque la mayoría de los clientes internos y externos trabajan con ellos de manera remota por lo cual no cambió demasiado su dinámica, simplemente tuvieron que definir nuevos objetivos a corto plazo para poder cumplimentarlos.

❖ **Comunicación:**

Con respecto a esta categoría, buscamos indagar en las maneras en las que los mandos gerenciales enfrentan situaciones que no dependen directamente de su reporte sino de otras áreas. Las preguntas y respuestas acerca de este punto fueron:

La primera pregunta busca conocer si tuvieron inconvenientes por el mal desempeño de un cliente interno y cómo enfrentaron esta situación. Las tres respuestas obtenidas dieron un sí rotundo, todos tuvieron problemas con algún cliente interno ya que no todos los sectores tuvieron la misma adaptación a la realidad impuesta por la pandemia. Hubo desconexiones que demandaron mayor seguimiento del sector, no afectando el desenlace pero sí dificultando el alcance de algunos objetivos. Esta situación la enfrentaron de diferentes maneras:

1. Uno de los entrevistados (hombre de 50 años) lo resolvió asistiendo a la oficina el día de la semana que tenía permitido y conversándolo personalmente con el responsable del área.
2. La entrevistada mujer de 39 años abordó esta situación conteniendo a su equipo y conversando con el líder de la otra área.
3. Por último, el entrevistado hombre de 42 años lo resolvió haciendo partícipe de las reuniones al responsable de área que traía inconvenientes e involucrándolo directamente en la planificación de los objetivos. De esta manera, logró una mayor efectividad en las respuestas.

Para finalizar con esta categoría y ampliar un poco más las preguntas anteriores, se les preguntó cómo ayudaron a su reporte para que pueda conseguir eso que necesitaba y dependía de otra área:

1. Las tres personas coincidieron en que se trataba de falta de involucramiento de la otra área, notando que en el caso de recibir las indicaciones de parte de personas de más jerarquía el personal se involucra de manera más rápida y efectiva. La manera de apoyar a su equipo en esta situación fue habilitando la escucha activa y el manejo de la presión del cumplimiento del objetivo, identificando que el problema excedía al área y dependía de personas ajenas a ella.

❖ **Autonomía:**

Con respecto a esta categoría, se busca entender las metodologías de seguimiento y control de objetivos adoptadas por cada líder para poder monitorear el desempeño de su equipo y ver si esto fue efectivo o tuvo que modificarla:

1. Uno de los hombres entrevistados (42 años) optó por establecer una lista de necesidades o prioridades para definir y alcanzar los objetivos del área, luego se distribuyeron las tareas a cada miembro y se fijaron reuniones semanales. Esta gestión se realizó con tres áreas: logística, mantenimiento y operaciones. Esto fue efectivo principalmente para las áreas que en este tiempo salen de su sitio de confort, pero este líder tuvo que incentivar de manera distinta y teniendo que adaptarse a las circunstancias, siendo más eficientes y dinámicos.
2. El gerente de 50 años adoptó una metodología de objetivos cuantificables para las áreas comerciales, lo que hace más fácil el seguimiento. Mantuvo las reuniones de área vía zoom (dos a la semana) y agregó llamadas diarias al inicio y final del día para ver avances, dudas y coordinar tareas en conjunto. Al comienzo, se hizo una planilla de tareas, pero solo se usó la primera semana, luego se dieron cuenta que no era necesaria. Solamente se eliminó esta planilla de seguimiento porque terminaba siendo repetitiva, por no ser

eficiente. El resto (reuniones y llamadas) las mantiene en la actualidad.

3. La gerente de 39 años desde antes de la pandemia lidera fomentando la autonomía del equipo, sabiendo que trabajan para el alcance de determinados resultados y no por un horario laboral, por lo cual mantuvo esta metodología. Para garantizar cercanía por lo general, arrancan el día con una llamada de alineación y luego en el transcurso del día realizan llamados a demanda en función de las necesidades. Define claramente los roles y expectativas. Esta metodología, fue efectiva y si en algún momento estuvo en riesgo algún objetivo se detuvo a analizar el problema y replantear prioridades.

A su vez, se quiso conocer si utilizaron diferentes metodologías para evaluar a cada miembro de su equipo de acuerdo con la tarea que realizaba cada uno:

1. El gerente de 42 años utilizó diferentes metodologías para cada miembro ya que tienen diferentes potencialidades y adaptabilidad a los cambios.
2. El gerente de 50 años utilizó la misma metodología para todos los integrantes de su equipo, al igual que en la oficina mediante el seguimiento de equipos perforando, nivel de cotizaciones, nivel de cobranza, márgenes, demora en la entrega de las cotizaciones. Todo esto, al igual que en la oficina, se resolvió y se le hizo seguimiento en las reuniones y llamadas.
3. La gerente mujer no utilizó diferentes metodologías ya que solo tiene un miembro en su equipo.

❖ **Aislamiento Social:**

Con respecto a esta categoría, se formuló una pregunta para saber cómo los líderes manejaron la motivación de su equipo durante el aislamiento:

1. Uno de los entrevistados de 50 años considera que la motivación es un punto importante en esta gestión remota, según su apreciación, la motivación y la competitividad que ha mostrado su equipo con la visualización de los resultados de los objetivos trazados los ha mantenido en un buen estado anímico. Considera que, como líder, debe estar cerca cuidando las cosas que no van bien y por circunstancias externas a la planificación pueden desalentarse, por lo cual, el respaldo del líder es esencial para la motivación del equipo.
2. La gerente mujer de 39 años puso ante todo la flexibilidad y le sumo llamados diarios, manejando los tiempos de cada uno y tratando de garantizar la desconexión para poder mantener el tiempo personal, a pesar de las circunstancias.
3. El otro gerente hombre de 42 años lo consideró el punto más complicado del *home-office* ya que cuando uno está en la oficina, con verles la cara puede saber cómo están, qué necesitan o cómo puede apoyarlos. Por otro lado, en la oficina, muchas veces se logra un aislamiento de los problemas de la casa y en esta nueva modalidad todo está en un solo lugar. Cree que lo más importante fue estar cerca, comunicarse no solo por temas laborales, sino también llamadas ambientales para saber cómo lo estaban llevando. Entiende que la clave, fue salir al *home-office* con un equipo bien consolidado, en el que hay confianza para pedir apoyo y dar apoyo sin importar jerarquías ni roles. Considera que la venta es muy ingrata y la caída del mercado afecta más la motivación que el *home-office* en sí.

❖ **Equipo Remoto:**

Para poder obtener información sobre esta categoría se formularon preguntas acerca de cómo lograron monitorear a su equipo teniendo en cuenta las nuevas exigencias de casa, entendiendo la situación de cada uno:

1. Los tres entrevistados coincidieron en este punto, buscaron estar cerca de su equipo a través de una comunicación diaria, ya sea

telefónica, videollamada, mensajes de texto, etc. A su vez, consideran fundamental dar el ejemplo en cuanto a la velocidad de respuesta y *feedback* con el equipo. Por último, consideraron importante la alineación de expectativas para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Otra de las preguntas planteadas que se relacionan con esta categoría, busca conocer si lograron alcanzar los objetivos individuales de cada miembro y los del sector en general:

1. Las tres personas lograron alcanzar los objetivos en su gran mayoría y están conformes con el trabajo de su equipo bajo esta modalidad ya que se adaptaron muy rápido y salvo algunas situaciones, no hubo cambios para peor. Consideran que su desafío personal es hacer un equipo más productivo y motivado.

PROPUESTA DE TABLERO DE CONTROL

Como propuesta para poder hacer mas eficiente el seguimiento del desempeño de manera remota, se diseña un tablero de control que permita monitorear los principales objetivos que debe alcanzar el sector, asignando indicadores cuantitativos, con una metodología rojo-verde, que, de una forma simple, le permita al jefe poder controlar el desempeño de los miembros de su equipo de manera tal, de poder tomar acciones correctivas que permitan mejorar el desempeño integral del área.

A modo de ejemplo se presentará a continuación un modelo de tablero de control para monitorear los principales objetivos que debe cumplir, en este caso, el Analista de RRHH. Cabe aclarar que este modelo debe adaptarse a las necesidades y tareas de cada rol en la empresa, pero puede servirnos para visualizar su funcionamiento y beneficios.

Para monitorear las tareas en el rol elegido para ejemplificar (analista de Recursos Humanos), se establecieron cuatro categorías de indicadores donde se alinean los principales objetivos que debe alcanzar este puesto dentro de *Boart Longyear Argentina*, a partir de la situación que atraviesa la empresa en los meses del periodo analizado.

- **COSTOS:** dada la situación económica-financiera de la organización se ha puesto como objetivo global el desafío de replantear los presupuestos de manera tal de conseguir productividades y ahorros que contribuyan a mejorar la situación económica- financiera de la empresa.
- **SERVICIOS:** esta categoría hace referencia al corazón del negocio de la empresa *Boart Longyear* que es contar con empleados capacitados e idóneos para perforar y de esa manera, llevarle ese conocimiento de perforación a los clientes, para poder brindarles el mejor servicio. Una de las partes más importantes del rol del analista de RRHH es contratar a la gente idónea en tiempo y forma para prestarle el servicio al cliente y así también, que estas personas contratadas puedan desarrollarse dentro de la empresa. El principal activo de *Boart Longyear* es la gente.
- **MOTIVACION:** esta categoría tiene como objetivo separar el control de ausentismo para diferenciar aquellas ausencias que se pueden controlar y aquellas que no. Cuando hablamos de ausentismo controlable, nos referimos a identificar maneras de prevenir ausencias, definiendo acciones que permitan mitigar estas causas como por ejemplo realizar una campaña de vacunación antigripal anual que logrará reducir inasistencias por este motivo. Otro ejemplo es realizar control de ausentismo a domicilio para prevenir que las personas se ausenten sin motivo a su puesto de trabajo. Es muy importante tener monitoreado el ausentismo para poder reducir costos, riesgos, etc.
- **ADMINISTRACION:** esta categoría busca controlar el cumplimiento de todas las tareas legales de orden administrativo, que deben llevarse a cabo sin excepción, como es la renovación anual de los estudios médicos de todos los empleados.

Cabe aclarar una vez más que se trata de un ejemplo que se adapta a las necesidades de una empresa en particular, y a un rol específico dentro de la compañía, pero que puede modificarse para que se ajuste a las necesidades y tareas de cada rol y empresa, teniendo en cuenta su contexto.

TABLA 1- Tablero de Control

ANALISTA DE RRHH	COSTOS	SERVICIO			MOTIVACIÓN			ADMINISTRACIÓN
	Budget HR	Plan de Capacitación (legales)	Plan de Capacitación (no legales)	Tiempo de Contratación	Ausentismo Total	Ausentismo Controlable	Ausentismo No Controlable	Estudios Médicos
2020	-4	90	80	45	5	4	1	30
OBJETIVO	%	%	%	N°	%	%	%	N°
UNIDAD								
ENERO	-0.53	-	-	21.5	5.58	4.58	1	10
FEBRERO	-0.79	0	-	55	5.33	3.93	1.4	17
MARZO	-2.22	100	100	120	4.58	3	-	35
ABRIL	-3.55	100	100	-	7.31	6.28	-	45
MAYO	-4.19	100	-	-	4.19	3.16	-	30
JUNIO	-5.84	120	100	33	6.94	5.69	1.24	12
JULIO	-6.03	80	100	90	7.2	5.11	2.09	22
AGOSTO	-7.75	50	100	-	6.5	4.35	2.15	38
SEPTIEMBRE	-8.46	100	-		6.12	2	2.1	41
OCTUBRE								
NOVIEMBRE								
DICIEMBRE								
YTD	-4.373333	81	100	64	6.0	4.2	1.7	38

CONCLUSIÓN

A partir de la investigación realizada en el contexto de la pandemia mundial por COVID-19, pudimos comprobar, analizando el caso de la empresa *Boart Longyear Argentina SA*, que existen herramientas que permiten el monitoreo del desempeño en forma remota y percibimos que han mejorado en su implementación desde el inicio del trabajo. El *home-office* ya era una parte integral de muchas organizaciones, pero algunas empresas se encontraron sin preparación para el trabajo remoto y su aplicación en una situación de crisis. Detectamos en nuestro caso de estudio que el nivel de adaptación a esta modalidad fue distinto en cada sector de la empresa. En algunos casos, se requiere de mayor seguimiento de los líderes de cada área para lograr los objetivos y, en otros, el personal cuenta con más independencia para realizar sus tareas.

Desde marzo hasta que terminamos la investigación, las dinámicas de trabajo fueron madurando en cada área y verificamos que el *home-office* es posible en esta industria que jamás pensó en llevarlo a cabo, vislumbrando la posibilidad de que sea una práctica que siga implementándose y mejorando, dependiendo de las necesidades de cada empresa y sus empleados. Uno de los factores más llamativos a tener en cuenta para la implementación total del trabajo desde el hogar es el logro de un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral de los empleados. Dicha estabilidad es clave para garantizar, no solamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sino también el de los objetivos individuales del personal, a partir de horarios establecidos y suficientes horas de descanso.

Según el análisis realizado, podemos afirmar que la gestión remota del desempeño se adapta a las nuevas condiciones de trabajo que plantea el contexto de la pandemia mundial y presenta beneficios para el personal y la empresa siempre y cuando se lleven adelante formas adecuadas y novedosas para su implementación. En el caso *Boart Longyear*, los líderes no modificaron sus estrategias de gestión, pero las mejoraron y adaptaron a este nuevo cambio. Continuaron evaluando a sus empleados de la misma manera, pero utilizando herramientas virtuales (llamadas,

zoom, mensajes, *Skype*, etc.). Es decir, se modificó la manera de evaluar, pero no el instrumento de evaluación.

En la empresa analizada durante el período marzo - septiembre de 2020, las operaciones continuaron y se logró garantizar el trabajo y cumplimiento de los objetivos. Esto fue posible a partir de la gestión del desempeño de manera remota que implicó, además, adaptar los lugares de trabajo y brindar las herramientas necesarias para la continuidad. Se le brindó al personal mobiliario (monitores, sillas, impresoras) y se garantizó el acceso a internet a quienes no contaban con conexión en sus hogares. Además, se flexibilizaron los horarios de trabajo para adaptarlos a las restricciones actuales, cambio que benefició principalmente a aquellos que tienen hijos a cargo. En este sentido, no solo se contempló el contexto operativo, sino que se tuvieron en cuenta los contextos personales y familiares involucrados.

Para contrarrestar la falta de interacción entre pares, que hace al buen desarrollo y clima laboral, se incrementaron las instancias de reunión vía *zoom*, aumentando la periodicidad de los encuentros que previamente eran presenciales. Si bien en un principio se consideró la posibilidad de reemplazar la evaluación de desempeño – realizada de manera presencial hasta el comienzo de la pandemia – con el tablero de control propuesto, podemos decir que sirvió para monitorear de manera exitosa los objetivos planteados. Sin embargo, debe complementarse con la evaluación de desempeño para poder tener en cuenta el contexto y los factores que determinan el cumplimiento o no de dichos objetivos. Proponemos, entonces, a partir de la información obtenida, un modelo de gestión del desempeño que combine ambas herramientas, adaptando la evaluación de desempeño a la modalidad virtual.

Para ser implementado, el tablero de control necesita una metodología ordenada y estructurada. Sirve para hacer un monitoreo cercano que permite tomar decisiones con la información actualizada y poder corregir aquellos elementos del tablero que se estén desviando. Además, permite hacer un seguimiento de gestión para observar si hay inconvenientes en el desarrollo de algún proceso, detectarlos y corregirlos con anticipación para lograr el objetivo final en tiempo y forma, o declararlos inalcanzables en el plazo establecido, para tomar una decisión al

respecto. Para lograr todas estas funciones, el tablero debe ser visualmente accesible y funcionar como un semáforo que dé las alarmas correspondientes en cada caso.

El tablero de control debe brindar información precisa que permita más asertividad en la toma de decisiones y previsibilidad. El monitoreo periódico de los indicadores hace posible la visualización anticipada de los obstáculos que pueden entorpecer el cumplimiento normal de los objetivos y, una vez identificados dichos obstáculos, se puedan tomar a tiempo las medidas necesarias. La utilidad en este sentido es notable en el caso de aquellos objetivos compartidos entre áreas, cuando la falta de cumplimiento de una de las partes puede hacer fallar todo el proceso. La implementación de las nuevas herramientas de gestión del desempeño y la continuidad del trabajo remoto, requieren de una mayor capacitación al personal y la optimización de los recursos con los que cuentan las empresas, para no quedar desactualizadas en un mundo que se renueva tecnológicamente todos los días.

Consideramos que el análisis del caso *Boart Longyear* fue fructífero y deja entrever que pueden construirse nuevos modelos de trabajo y gestión del desempeño que sean beneficiosos para la empresa y sus empleados e incorporen herramientas para la adaptación a las crisis que puedan surgir, como fue el caso de la pandemia mundial ocurrida en el periodo estudiado. La pandemia y las restricciones de circulación de la población en el país significaron un reto para las organizaciones. Creemos que saldrán fortalecidas y con una mayor capacidad de reacción a los cambios. En esta dirección, además del análisis, realizamos una propuesta basada en diversos factores, y que profundiza en los beneficios de las antiguas y nuevas modalidades de gestión, complementándolas y potenciándolas.

Es de esperar que la modalidad virtual haya venido para quedarse. Las nuevas formas de trabajo probablemente permanezcan más allá del fin de la pandemia, generando modificaciones profundas en el mercado laboral y las tareas del área de Recursos Humanos. Nuevos tiempos requieren de nuevos líderes. Para ello, es necesario que los profesionales de recursos humanos puedan apoyar a las distintas áreas, brindando herramientas y respuestas ante la incertidumbre que eventos

como estos suscitan en los trabajadores. Favorecer nuevas herramientas de gestión del desempeño se enmarca en estas medidas de soporte y significa un verdadero desafío que potenciará las capacidades del personal y, como resultado, también las capacidades de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M.A.** (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Ediciones Granica S.A.
- BALLVE, A.** (2003). Cuadro de Mando. Gestión 2000.
- BALLVÉ, A. M.** (2016). Creando Conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. Revista de Contabilidad y Dirección. Vol 3, pp13-38.
- CHIAVENATO, I.** (2000). Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. Mc Graw Hill.
- DI MARTINO, V.** (2004). El teletrabajo en América Latina y el Caribe. Ginebra. www.idrc.ca
- ECaTT** (1999): "*Benchmarking Progression New Ways of Working and New forms of business accross Europe*". Consultado el 25 de junio de 2020. www.ecatt.com
- FLÓREZ-GUZMÁN, M. H.; HERNÁNDEZ-AROS, L.; GALLEGOS-COSSIO, L. C.** (2015). Tableros de control como herramienta especializada perspectiva desde la auditoría forense. Cuadernos de Contabilidad, 16(42), 661-687. Consultado el 30 de julio de 2020. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cc16-42.tche>
- HAVRILUK, L. O.** (2010): "El Teletrabajo: Una opción en la era digital". Observatorio Laboral Revista Venezolana, 3(5), 93-109.
- MONTERO-POSADA, A.; ANDRÉ-AMPUERO, M.** (2013): "Herramienta de soporte a un sistema de métricas e indicadores para la gestión de proyectos". Revista Cubana de Ciencias Informáticas, 7(2),127-144. Consultado el 30 de julio de 2020. <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sciarttext&pid=S22271899201300020004>.
- MONTICO-RIESCO, E.; VELARDE, M.** (2014): "Formulación de un tablero de comando para el análisis de la productividad y la gestión competitiva en el sector salud". Cuadernos de Contabilidad, 15 (39), 745-762. Consultado el 30 de julio de 2020. <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/12872/10326>

MORENO, J (2009): “Teorías Contemporáneas Sobre el Desempeño Laboral: Implicaciones para la gestión de recursos humanos”.

SAGRISTÁ, H. (2019): “Curso: Gestión del Desempeño”. Apuntes de Cátedra Práctica Profesional. Universidad Juan Agustín Maza, Mendoza.

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionarios

Número 1

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA BOART LONGYEAR SA.

El siguiente es un cuestionario para evaluar la idoneidad de cada rol dentro de la empresa para realizar el trabajo online, es decir, si las tareas desempeñadas en la oficina se adaptan a la nueva modalidad de trabajo.

DESDE YA MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.

IDONEIDAD DEL ROL

- ¿Cómo se ven afectados sus reportes directos por el trabajo remoto? ¿Qué herramientas utiliza para realizarlos? *Con la herramienta zoom, puedo hacer las reuniones y consultas que hagan falta para llevar a cabo el trabajo.*
- ¿Recibe un liderazgo visible trabajando remotamente? *Visible no porque no lo veo, pero si dando los puntos a acatar y trabajar.*
- ¿Posee colaboración de su líder y pares a la hora de trabajar remotamente? *Sí, totalmente.*
- ¿Tiene establecida una rutina para trabajar remotamente? *No, ninguna.*

IDONEIDAD INDIVIDUAL

- ¿Logra tener una comunicación interpersonal fluida con sus pares cuando trabaja desde su hogar? *A mi entender, sí.*
- ¿Tiene autonomía para realizar su trabajo o necesita de una persona que le indique que debe hacer a cada momento? *Tengo autonomía.*

IDONEIDAD DEL ESPACIO DEL TRABAJO

- ¿Considera que su cargo es idóneo para trabajar desde el hogar? SI/ NO (si la respuesta es NO, por qué) *Sí.*

- ¿Las instalaciones de su hogar son adecuadas para trabajar de manera remota? SI/NO. OBSERVACIONES. **Sí, cuento con buen internet y un lugar cómodo para trabajar.**
- ¿Considera que trabajando en su hogar tiene más distracciones que trabajando en la oficina? **No, ya que soy muy metódico.**

Número 2

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA BOART LONGYEAR SA.

El siguiente es un cuestionario para evaluar la idoneidad de cada rol dentro de la empresa para realizar el trabajo online, es decir, si las tareas desempeñadas en la oficina se adaptan a la nueva modalidad de trabajo.

DESDE YA MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.

IDONEIDAD DEL ROL

- ¿Cómo se ven afectados sus reportes directos por el trabajo remoto? ¿Qué herramientas utiliza para realizarlos? **No se ven afectados, el acceso a herramientas como Qlickview y Bit Reporting permite obtener toda la Información para reportar semanalmente sin problemas.**
- ¿Recibe un liderazgo visible trabajando remotamente? **Sí.**
- ¿Posee colaboración de su líder y pares a la hora de trabajar remotamente? **Sí.**
- ¿Tiene establecida una rutina para trabajar remotamente? **Sí.**

IDONEIDAD INDIVIDUAL

- ¿Logra tener una comunicación interpersonal fluida con sus pares cuando trabaja desde su hogar? **Sí, es más lento ya que dependemos de un dispositivo como intermediario (ya sea celular, o Skype, o Zoom). Y se reduce a la comunicación estrictamente laboral.**

- ¿Tiene autonomía para realizar su trabajo o necesita de una persona que le indique que debe hacer a cada momento? **Tengo autonomía.**

IDONEIDAD DEL ESPACIO DEL TRABAJO

- ¿Considera que su cargo es idóneo para trabajar desde el hogar? SI/ NO (si la respuesta es NO, por qué) **No, mi puesto de trabajo requiere presencia para revisar piezas o coordinar reuniones o llamadas en el momento que solo son posibles si hay contacto presencial con áreas de soporte como bodega ya taller.**
- ¿Las instalaciones de su hogar son adecuadas para trabajar de manera remota? SI/NO. OBSERVACIONES. **Sí.**
- ¿Considera que trabajando en su hogar tiene más distracciones que trabajando en la oficina? **No.**

Número 3

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA BOART LONGYEAR SA.

El siguiente es un cuestionario para evaluar la idoneidad de cada rol dentro de la empresa para realizar el trabajo online, es decir, si las tareas desempeñadas en la oficina se adaptan a la nueva modalidad de trabajo.

DESDE YA MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.

IDONEIDAD DEL ROL

- ¿Cómo se ven afectados sus reportes directos por el trabajo remoto? ¿Qué herramientas utiliza para realizarlos? **Mis reportes no fueron afectados al trabajar remotamente ya que hablo constantemente con mi supervisor vía zoom o email cada vez que lo necesito. Las herramientas que utilizo son celular de la compañía, computadora y distintos programas antes mencionados.**
- ¿Recibe un liderazgo visible trabajando remotamente? **Sí, constantemente.**

- ¿Posee colaboración de su líder y pares a la hora de trabajar remotamente? **Sí.**
- ¿Tiene establecida una rutina para trabajar remotamente? **Tengo la misma rutina que hacía en la oficina, para no perder la costumbre y cumplir con mi horario laboral.**

IDONEIDAD INDIVIDUAL

- ¿Logra tener una comunicación interpersonal fluida con sus pares cuando trabaja desde su hogar? **Sí, normalmente es fluido salvo algunas veces que no encuentro conectada a la persona y de manera personal podría ir directamente a su oficina para comunicarme con la misma.**
- ¿Tiene autonomía para realizar su trabajo o necesita de una persona que le indique que debe hacer a cada momento? **Tengo autonomía ya que sé qué debo hacer cada día, pero de igual forma muchas veces le consulto a mi jefa si surge algo nuevo para que lo resolvamos juntas.**

IDONEIDAD DEL ESPACIO DEL TRABAJO

- ¿Considera que su cargo es idóneo para trabajar desde el hogar? SI/ NO (si la respuesta es NO, por qué) **Sí, es idóneo ya que tengo un espacio de trabajo en mi casa y todo lo hago con la computadora al igual que en la oficina.**
- ¿Las instalaciones de su hogar son adecuadas para trabajar de manera remota? SI/NO. OBSERVACIONES. **Son adecuadas ya que cuento con una oficina en casa que tengo la misma privacidad que en la empresa. Lo único que perjudica es las conexiones al sistema ya que en la empresa anda más rápido, de todas formas, puedo realizar la tarea, aunque demoro más tiempo.**
- ¿Considera que trabajando en su hogar tiene más distracciones que trabajando en la oficina? **No, no tengo más distracciones porque estoy sola.**

Número 4

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA BOART LONGYEAR SA.

El siguiente es un cuestionario para evaluar la idoneidad de cada rol dentro de la empresa para realizar el trabajo online, es decir, si las tareas desempeñadas en la oficina se adaptan a la nueva modalidad de trabajo.

DESDE YA MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.

IDONEIDAD DEL ROL

- ¿Cómo se ven afectados sus reportes directos por el trabajo remoto? ¿Qué herramientas utiliza para realizarlos? *No se ven afectados, mi trabajo puede realizarse sin dificultades de manera remota y reporto a través del mismo medio.*
- ¿Recibe un liderazgo visible trabajando remotamente? *Sí, sin cambios.*
- ¿Posee colaboración de su líder y pares a la hora de trabajar remotamente? *Sí.*
- ¿Tiene establecida una rutina para trabajar remotamente? *No sería una rutina, pero si organizo con anterioridad las tareas, al igual que en la oficina, mismo horario.*

IDONEIDAD INDIVIDUAL

- ¿Logra tener una comunicación interpersonal fluida con sus pares cuando trabaja desde su hogar? *Sí*
- ¿Tiene autonomía para realizar su trabajo o necesita de una persona que le indique que debe hacer a cada momento? *Autonomía*

IDONEIDAD DEL ESPACIO DEL TRABAJO

- ¿Considera que su cargo es idóneo para trabajar desde el hogar? *SI/ NO* (si la respuesta es NO, por qué)

- ¿Las instalaciones de su hogar son adecuadas para trabajar de manera remota? **SI/NO. OBSERVACIONES.**
- ¿Considera que trabajando en su hogar tiene más distracciones que trabajando en la oficina? **Menos distracciones**

Número 5

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA BOART LONGYEAR SA.

El siguiente es un cuestionario para evaluar la idoneidad de cada rol dentro de la empresa para realizar el trabajo online, es decir, si las tareas desempeñadas en la oficina se adaptan a la nueva modalidad de trabajo.

DESDE YA MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.

IDONEIDAD DEL ROL

- ¿Cómo se ven afectados sus reportes directos por el trabajo remoto? ¿Qué herramientas utiliza para realizarlos? **No se ven afectados ya que mis jefes están en Chile y mi trabajo en la oficina de alguna forma era remoto y el trabajo que involucra otras áreas se ha realizado con normalidad. Se utiliza principalmente mail, WhatsApp, zoom.**
- ¿Recibe un liderazgo visible trabajando remotamente? **Sí, además hay una comunicación fluida con mi área (reuniones semanales y contacto diario por mail, WhatsApp o llamadas).**
- ¿Posee colaboración de su líder y pares a la hora de trabajar remotamente? **Sí.**
- ¿Tiene establecida una rutina para trabajar remotamente? **Sí, cumplo el horario de oficina y para tareas que requieran mayor carga horaria o que no se hayan finalizado en el horario de oficina se realizan fuera de horario o fin de semana o feriados.**

IDONEIDAD INDIVIDUAL

- ¿Logra tener una comunicación interpersonal fluida con sus pares cuando trabaja desde su hogar? **Sí, por medio de mail, Communicator, WhatsApp, llamadas, zoom.**
- ¿Tiene autonomía para realizar su trabajo o necesita de una persona que le indique que debe hacer a cada momento? **Tengo autonomía. Hay lineamientos y plazos a cumplir en mis tareas diarias y esos plazos son los que de alguna manera ordenan las tareas.**

IDONEIDAD DEL ESPACIO DEL TRABAJO

- ¿Considera que su cargo es idóneo para trabajar desde el hogar? SI/ NO (si la respuesta es NO, por qué) **Sí, ya que mi trabajo está muy relacionado con personas que no están en la base por lo que no se ha visto afectado (mi equipo está en Chile, los proyectos y clientes en otras provincias).**
- ¿Las instalaciones de su hogar son adecuadas para trabajar de manera remota? SI/NO. OBSERVACIONES. **Sí, porque tengo todo lo que necesito para trabajar de manera cómoda (teclado, monitor) y no estoy trabajando desde la notebook que es más incómodo. Lo único que no tengo a diferencia de la oficina es el teléfono fijo y quizás la rapidez de internet pero no he tenido grandes problemas de conexión.**
- ¿Considera que trabajando en su hogar tiene más distracciones que trabajando en la oficina? **No, al contrario.**

Número 6

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA BOART LONGYEAR SA.

El siguiente es un cuestionario para evaluar la idoneidad de cada rol dentro de la empresa para realizar el trabajo online, es decir, si las tareas desempeñadas en la oficina se adaptan a la nueva modalidad de trabajo.

DESDE YA MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.

IDONEIDAD DEL ROL

- ¿Cómo se ven afectados sus reportes directos por el trabajo remoto? ¿Qué herramientas utiliza para realizarlos?
No se ven afectados. Por medio de la PC con Office, llamadas telefónicas, reuniones via Zoom.
- ¿Recibe un liderazgo visible trabajando remotamente? Sí.
- ¿Posee colaboración de su líder y pares a la hora de trabajar remotamente? Sí.
- ¿Tiene establecida una rutina para trabajar remotamente? Sí.

IDONEIDAD INDIVIDUAL

- ¿Logra tener una comunicación interpersonal fluida con sus pares cuando trabaja desde su hogar? Sí, es fluida, pero es diferente.
- ¿Tiene autonomía para realizar su trabajo o necesita de una persona que le indique que debe hacer a cada momento? Sí, tengo autonomía.

IDONEIDAD DEL ESPACIO DEL TRABAJO

- ¿Considera que su cargo es idóneo para trabajar desde el hogar? SI/ NO (si la respuesta es NO, por qué). Sí.
- ¿Las instalaciones de su hogar son adecuadas para trabajar de manera remota? SI/NO. OBSERVACIONES. No del todo, internet en mi caso es más lento, y no cuento con la misma comodidad del mobiliario de la oficina.
- ¿Considera que trabajando en su hogar tiene más distracciones que trabajando en la oficina? No.

Número 7

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA BOART LONGYEAR SA.

El siguiente es un cuestionario para evaluar la idoneidad de cada rol dentro de la empresa para realizar el trabajo online, es decir, si las tareas desempeñadas en la oficina se adaptan a la nueva modalidad de trabajo.

DESDE YA MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.

IDONEIDAD DEL ROL

- ¿Cómo se ven afectados sus reportes directos por el trabajo remoto? ¿Qué herramientas utiliza para realizarlos? *Se ve poco afectado ya que se utiliza comunicación vía medios informático (mail, sistema).*
- ¿Recibe un liderazgo visible trabajando remotamente? *Si.*
- ¿Posee colaboración de su líder y pares a la hora de trabajar remotamente? *De mis líderes si se recibe colaboración y de mis pares lleva más tiempo su respuesta.*
- ¿Tiene establecida una rutina para trabajar remotamente? *Si.*

IDONEIDAD INDIVIDUAL

- ¿Logra tener una comunicación interpersonal fluida con sus pares cuando trabaja desde su hogar? *No logro la misma velocidad de repuesta con todos mis compañeros.*
- ¿Tiene autonomía para realizar su trabajo o necesita de una persona que le indique que debe hacer a cada momento? *Considero que tengo autonomía.*

IDONEIDAD DEL ESPACIO DEL TRABAJO

- ¿Considera que su cargo es idóneo para trabajar desde el hogar? SI/ NO (si la respuesta es NO, por qué) *Si.*
- ¿Las instalaciones de su hogar son adecuadas para trabajar de manera remota? SI/NO. OBSERVACIONES. *Al principio no pero luego de que empresa me brindara la conexión a internet sí.*
- ¿Considera que trabajando en su hogar tiene más distracciones que trabajando en la oficina? *No, puedo desenvolverme de manera normal.*

Número 8

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA BOART LONGYEAR SA.

El siguiente es un cuestionario para evaluar la idoneidad de cada rol dentro de la empresa para realizar el trabajo online, es decir, si las tareas desempeñadas en la oficina se adaptan a la nueva modalidad de trabajo.

DESDE YA MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.

IDONEIDAD DEL ROL

- ¿Cómo se ven afectados sus reportes directos por el trabajo remoto? ¿Qué herramientas utiliza para realizarlos? [Por la velocidad de internet.](#)
- ¿Recibe un liderazgo visible trabajando remotamente? [Sí.](#)
- ¿Posee colaboración de su líder y pares a la hora de trabajar remotamente? [Sí.](#)
- ¿Tiene establecida una rutina para trabajar remotamente? [Sí.](#)

IDONEIDAD INDIVIDUAL

- ¿Logra tener una comunicación interpersonal fluida con sus pares cuando trabaja desde su hogar? [Sí.](#)
- ¿Tiene autonomía para realizar su trabajo o necesita de una persona que le indique que debe hacer a cada momento? [Sí.](#)

IDONEIDAD DEL ESPACIO DEL TRABAJO

- ¿Considera que su cargo es idóneo para trabajar desde el hogar? SI/ NO (si la respuesta es NO, por qué). [Sí.](#)
- ¿Las instalaciones de su hogar son adecuadas para trabajar de manera remota? SI/NO. OBSERVACIONES. [No.](#)
- ¿Considera que trabajando en su hogar tiene más distracciones que trabajando en la oficina? [Sí.](#)

Número 9

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA BOART LONGYEAR SA.

El siguiente es un cuestionario para evaluar la idoneidad de cada rol dentro de la empresa para realizar el trabajo online, es decir, si las tareas desempeñadas en la oficina se adaptan a la nueva modalidad de trabajo.

DESDE YA MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.

IDONEIDAD DEL ROL

- ¿Cómo se ven afectados sus reportes directos por el trabajo remoto? ¿Qué herramientas utiliza para realizarlos? *Por la función que cumpla no se ve afectado el trabajo, ya que puedo realizarlo remotamente. En cuanto a herramientas, celular y notebook es suficiente. Necesitamos tener buena conexión de internet solamente que permita que funcione los software necesarios, como Outlook, Oracle.*
- ¿Recibe un liderazgo visible trabajando remotamente? *Sí.*
- ¿Posee colaboración de su líder y pares a la hora de trabajar remotamente? *Sí.*
- ¿Tiene establecida una rutina para trabajar remotamente? *Sí. Realizo la misma rutina que de manera presencial en la oficina para no afectar los procesos y la comunicación con el equipo de trabajo.*

IDONEIDAD INDIVIDUAL

- ¿Logra tener una comunicación interpersonal fluida con sus pares cuando trabaja desde su hogar? *Sí.*
- ¿Tiene autonomía para realizar su trabajo o necesita de una persona que le indique que debe hacer a cada momento? *Sí, tengo autonomía.*

IDONEIDAD DEL ESPACIO DEL TRABAJO

- ¿Considera que su cargo es idóneo para trabajar desde el hogar? SI/ NO (si la respuesta es NO, por qué) **Sí.**
- ¿Las instalaciones de su hogar son adecuadas para trabajar de manera remota? SI/NO. OBSERVACIONES. **Sí. Sólo un detalle de la posición ergonómica de espalda, que en los hogares nos contamos con la comodidad del mobiliario especialmente diseñado para esto, como sí en la oficina.**
- ¿Considera que trabajando en su hogar tiene más distracciones que trabajando en la oficina? **No, porque vivo sola.**

Número 10

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA BOART LONGYEAR SA.

El siguiente es un cuestionario para evaluar la idoneidad de cada rol dentro de la empresa para realizar el trabajo online, es decir, si las tareas desempeñadas en la oficina se adaptan a la nueva modalidad de trabajo.

DESDE YA MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.

IDONEIDAD DEL ROL

- ¿Cómo se ven afectados sus reportes directos por el trabajo remoto? ¿Qué herramientas utiliza para realizarlos? **Sabemos que no es lo mismo estar separados a ir a la oficina para organizar y trabajar en equipo como estamos acostumbrados, pero nos hemos adaptado de la mejor manera posible para no fallar. Contamos con todas las herramientas para poder realizar el trabajo con éxito. Con organización, comunicación, internet y teléfono se logra el objetivo planteado.**
- ¿Recibe un liderazgo visible trabajando remotamente? **Sí.**
- ¿Posee colaboración de su líder y pares a la hora de trabajar remotamente? **Sí, hemos logrado una comunicación fluida y un gran apoyo entre nosotros.**

- ¿Tiene establecida una rutina para trabajar remotamente? **Sí, trabajo desde casa el mismo horario que en la oficina, dispongo de un escritorio y un lugar específico creando un ambiente de trabajo tranquilo.**

IDONEIDAD INDIVIDUAL

- ¿Logra tener una comunicación interpersonal fluida con sus pares cuando trabaja desde su hogar? **Sí, estamos en permanente contacto.**
- ¿Tiene autonomía para realizar su trabajo o necesita de una persona que le indique que debe hacer a cada momento? **Tengo autonomía, en los casos que necesiten pedirme una tarea puntual, solo se comunican conmigo y la realizo.**

IDONEIDAD DEL ESPACIO DEL TRABAJO

- ¿Considera que su cargo es idóneo para trabajar desde el hogar? **SI/ NO** (si la respuesta es NO, por qué)
- ¿Las instalaciones de su hogar son adecuadas para trabajar de manera remota? **SI/NO. OBSERVACIONES.**
- ¿Considera que trabajando en su hogar tiene más distracciones que trabajando en la oficina? **En mi caso, trabajando desde casa tengo menos interrupciones que trabajando en la oficina, vivo con mi marido que también tiene su horario de trabajo.**

Número 11

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA BOART LONGYEAR SA.

El siguiente es un cuestionario para evaluar la idoneidad de cada rol dentro de la empresa para realizar el trabajo online, es decir, si las tareas desempeñadas en la oficina se adaptan a la nueva modalidad de trabajo.

DESDE YA MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.

IDONEIDAD DEL ROL

- ¿Cómo se ven afectados sus reportes directos por el trabajo remoto? Lo más complicado de trabajar remotamente ha sido poder ingresar al Servidor, ya que para el resto de reportes y trabajo en sí, no he tenido ningún inconveniente.
¿Qué herramientas utiliza para realizarlos? Utilizo mucho Oracle para obtenerlos. También el Excel y Outlook. Son herramientas indispensables en el día a día.
- ¿Recibe un liderazgo visible trabajando remotamente? Sí, siempre tengo un Liderazgo presente.
- ¿Posee colaboración de su líder y pares a la hora de trabajar remotamente? Sí, mi Líder, mis compañeros del Área y de otras, son muy accesibles.
- ¿Tiene establecida una rutina para trabajar remotamente? Si bien tenemos libertad para realizar nuestras labores, hay tareas que debemos hacerlas en tiempos ya establecidos cumpliendo un cronograma; o bien, hablando en materia impositiva, hay vencimientos y plazos que no podemos modificar.

IDONEIDAD INDIVIDUAL

- ¿Logra tener una comunicación interpersonal fluida con sus pares cuando trabaja desde su hogar? Sí, tengo mucha comunicación.
- ¿Tiene autonomía para realizar su trabajo o necesita de una persona que le indique que debe hacer a cada momento? Sí, tengo autonomía. Cuando se presenta un nuevo trabajo o actividad, solicito colaboración ya sea de mi Líder, y/o compañeros de trabajo.

IDONEIDAD DEL ESPACIO DEL TRABAJO

- ¿Considera que su cargo es idóneo para trabajar desde el hogar? SI/ NO (si la respuesta es NO, por qué)
- ¿Las instalaciones de su hogar son adecuadas para trabajar de manera remota? SI/NO. OBSERVACIONES.
- ¿Considera que trabajando en su hogar tiene más distracciones que trabajando en la oficina? No, en absoluto, puedo trabajar cómodamente.

ANEXO 2: Entrevistas

Entrevista 1

ENTREVISTA PARA LOS GERENTES DE LA EMPRESA BOART LONGYEAR ARGENTINA SA

1. ¿Qué fue lo primero que pensó cuando le informaron que tenía que trabajar y liderar su equipo desde casa? *En especial no perder la cotidianeidad con el equipo para que los objetivos fluyan y se alcancen.*
2. ¿Cómo garantizó que su equipo tuviera los accesos y herramientas necesarias para poder desempeñarse correctamente trabajando desde casa? *El sector ya poseía las herramientas necesarias para cumplir home office, si bien la conexión de red no es tan eficiente, igual permite el cumplimiento de los objetivos normalmente.*
3. ¿Qué metodología de seguimiento y control de objetivos utilizó para poder monitorear el desempeño de su equipo? *Desde antes de la pandemia lidero fomentando la autonomía del equipo sabiendo que trabajamos para el alcance de determinados resultados. Para garantizar cercanía por lo general arrancamos el día con una llamada de alineación y luego en el transcurso del día llamados a demanda en función de las necesidades. Definición claro de roles y expectativas.*
4. ¿Fue efectivo? ¿Tuvo que modificar la metodología adoptada con el pasar del tiempo? *Fue efectivo, y si en el algún momento estuvo en riesgo algún objetivo mi equipo sabe declarar a tiempo el breakdown de manera de re-priorizar las tareas.*
5. ¿Utilizó diferentes metodologías para evaluar a cada miembro de su equipo de acuerdo con la tarea que realizaba cada uno? *No, tengo un solo miembro de equipo.*
6. ¿Considera que contaba con las herramientas y conocimientos para liderar correctamente de manera remota? *Si, la estructura de RRHH es matricial y la mayoría de nuestros principales clientes internos trabajan con nosotros de manera remota, por lo cual no cambió demasiado nuestra dinámica.*

7. ¿Cómo manejó la motivación del equipo durante el aislamiento? Llamados diarios, manejando los tiempos de cada uno y tratando de garantizar la desconexión para poder mantener nuestro tiempo personal a pesar de las circunstancias. Flexibilidad, ante todo.
8. ¿Cómo logró monitorear a su equipo teniendo en cuenta las nuevas exigencias de casa, entendiendo la situación de cada uno? Flexibilidad, alineación de expectativas para garantizar el cumplimiento del objetivo.
9. ¿Qué aprendizaje obtuvo de la implementación del home office obligatorio? Que es un beneficio poderoso y bien utilizado puede ser un atractivo para los empleados en la conciliación de su vida personal con la laboral.
10. ¿Qué cambiaría? La vida laboral es dinámica, el home-office debería ser algo flexible y a demanda, hay cosas que se resuelven mejor en persona y momentos en que la tranquilidad del hogar nos ayuda a trabajar procesos analíticos que con la cotidianeidad de la oficina a veces es complicado. Debe ser armónico y siempre teniendo presente que al final del día el resultado debe estar cumplido.
11. ¿Cree que el trabajo remoto podría ser una nueva forma de trabajo? La flexibilidad remota ¿vino para quedarse o se va con la pandemia? Definitivamente, vino a demostrar sobre todo en industrias más duras que eran reacias al home office que es posible y que la productividad en puestos administrativos se mantiene e incluso mejora si se tiene la flexibilidad adecuada. Desde ya, no todas las posiciones y personas son aptas home office y eso deberá ser algo a discutir y alinear con cada líder de equipo.
12. ¿Cree que todos los roles de su equipo en un contexto normal pueden hacer *home-office* o hay alguno que demande estar 100% en la oficina? Todos los roles de RRHH pueden hacer home office, pero la presencia también es importante, sobre todo porque no todos los clientes internos de RRHH pueden hacerlo y uno también de poder tener presencia y cercanía con ellos.
13. ¿En qué medida cree que los roles de su equipo en un contexto normal pueden hacer *home-office*?
 - 100%

- 50% insisto en que lo mejor es la flexibilidad, y que el home office sea a demanda, siempre garantizando el cumplimiento de los objetivos del sector y alineados a las necesidades de nuestros clientes internos. Entre las opciones la que mejor se adecua a este concepto es el 50%
- 25%
- 0%

14. El logro de los objetivos de su sector ¿se vio afectado por el mal desempeño de un cliente interno? No, todos los sectores tuvieron la misma adaptación a la realidad impuesta por la pandemia. Hubo desconexiones que demandaron mayor seguimiento del sector, no afectando el desenlace final, pero si fue más dificultosa el alcance de algunos objetivos.
15. ¿Cómo abordó esa situación? Contención de mi equipo, conversación con el líder del otro equipo.
16. ¿Cómo asistió a la persona? ¿Cómo ayudó a su reporte para que pueda conseguir eso que necesitaba y que dependía de otra área? Escucha activa y manejo de la presión del cumplimiento de nuestro objetivo sabiendo que estaba trabado por otro sector.
17. ¿Logró alcanzar los objetivos individuales de cada miembro y los del sector en general? Sí, plenamente.

Entrevista 2

ENTREVISTA PARA LOS GERENTES DE LA EMPRESA BOART LONGYEAR ARGENTINA SA

1. ¿Qué fue lo primero que pensó cuando le informaron que tenía que trabajar y liderar su equipo desde casa? *Que sería un desafío, pero no es tan muy lejos de lo que realizo diariamente con una rutina de trabajo, ya que los trabajos están a mucha distancia y generalmente hablo todos los días con ellos.*
2. ¿Cómo garantizó que su equipo tuviera los accesos y herramientas necesarias para poder desempeñarse correctamente trabajando desde casa? *Primero realizamos un listado de necesidades que podrían enfrentar para realizar sus trabajos y la comunicación que requerían, luego planteamos un plan de comunicación diaria con tareas de trabajo para objetivos puntuales, y donde nos permite hacer planificación y seguimiento al final del día.*
3. ¿Qué metodología de seguimiento y control de objetivos utilizó para poder monitorear el desempeño de su equipo? *Como menciones enumere una lista de necesidades o prioridades para los objetivos que teníamos, luego se distribuyeron con tareas específicas y realizamos una reunión de coordinación diaria de los objetivos, fijamos una reunión de inicio todos los lunes a las 11 AM y otra de avances el miércoles, el viernes solo era ver el avance y planificar o lluvia de ideas que podremos desarrollar para las metas trazadas. Esta gestión se realizó con tres áreas logística, mantención y operaciones.*
4. ¿Fue efectivo? ¿Tuvo que modificar la metodología adoptada con el pasar del tiempo? *Sí, principalmente para las áreas que en este tiempo salen de su sitio de confort, pero se tuvo que incentivar de manera distinta, más aún con los cambios que nos proponía los clientes y tuvimos que adaptarnos a las circunstancias actuales y ser más eficientes y dinámicos.*
5. ¿Utilizó diferentes metodologías para evaluar a cada miembro de su equipo de acuerdo con la tarea que realizaba cada uno? *Sí, cada miembro tiene diferentes potencialidades y adaptabilidad a los cambios, hay otros que su compromiso no les permite planificarse directamente y solo van en con la cabeza en el fin.*

6. ¿Considera que contaba con las herramientas y conocimientos para liderar correctamente de manera remota? Creo que la pandemia nos abrió los ojos y si podemos realizar un trabajo a distancia con los equipos, gracias a dios he tenido la oportunidad de liderar varias faenas al mismo tiempo y la única manera era vía remota y con metas a corto y mediano plazo.
7. ¿Cómo manejó la motivación del equipo durante el aislamiento? La motivación es un punto importante en esta gestión remota, según mi apreciación la motivación y la competitividad que ha mostrado el equipo con la visualización de los resultados de los objetivos trazados los ha mantenido en un estado de buen estado ánimo, si debemos como líderes estar cercanos cuidando las cosa no andan bien y por circunstancias s externas a la planificación puedes desalentarse, el respaldo del líder es esencial para la motivación del equipo.
8. ¿Cómo logró monitorear a su equipo teniendo en cuenta las nuevas exigencias de casa, entendiendo la situación de cada uno? Comunicación diaria, ya sea telefónica, videollamada, mensajes de texto.
9. ¿Qué aprendizaje obtuvo de la implementación del *home-office* obligatorio? Que es una nueva estrategia ´para el trabajo, hay trabajadores que rinden más eficientemente desde su casa, que hay actividades que se pueden desafiar o reevaluar, encontrando actividades que por años se hacían de una manera y hay alternativas para hacer gestión más simples y efectivas.
10. ¿Qué cambiaría? Mejorar de procesos, actividades burocráticas.
11. ¿Cree que el trabajo remoto podría ser una nueva forma de trabajo? La flexibilidad remota ¿vino para quedarse o se va con la pandemia? Sí, es una muy buena alternativa.
12. ¿Cree que todos los roles de su equipo en un contexto normal pueden hacer home office o hay alguno que demande estar 100% en la oficina? ¿En qué medida cree que los roles de su equipo en un contexto normal pueden hacer *home-office*?
 - 100%
 - 50%

- 25%
- 0%

13. ¿El logro de los objetivos de su sector se vio afectado por el mal desempeño de un cliente interno? *Sí, en especial en áreas como compras que no fue eficiente en tomar el *home-office* y mantención que por su trabajo en el sitio cambia las acciones en su resultado.*
14. ¿Cómo abordó esa situación? *En el caso de compras solo tengo un solo interlocutor que lo hago participe en las reuniones de objetivos y planificación, así me ha funcionado de mejor manera no es un área donde me reporten directamente, pero soy su principal cliente.*
15. ¿Cómo asistió a la persona? ¿Cómo ayudó a su reporte para que pueda conseguir eso que necesitaba y que dependía de otra área? *Incorporando he incentivándolo como parte de mi equipo, haciendo partícipe en los logros y metas trazadas.*
16. ¿Logró alcanzar los objetivos individuales de cada miembro y los del sector en general? *En su gran mayoría y es parte de mi desafío personal para hacer un equipo más productivo y motivado.*

Entrevista 3

ENTREVISTA PARA LOS GERENTES DE LA EMPRESA BOART LONGYEAR ARGENTINA SA

1. ¿Qué fue lo primero que pensó cuando le informaron que tenía que trabajar y liderar su equipo desde casa? *Lo tomé como un desafío, en mis inicios trabajé en la modalidad home-office para una empresa de Buenos Aires, solo que en ese caso no tenía persona a cargo. Al trabajar en un área comercial, mi principal preocupación fue que los clientes no notaran diferencia en la prestación del servicio.*
2. ¿Cómo garantizó que su equipo tuviera los accesos y herramientas necesarias para poder desempeñarse correctamente trabajando desde casa? *Las dos personas que me reportan son vendedores, los cuales están acostumbrados a trabajar en viajes y a conectarse desde donde pueden. Ya contaban con todas las herramientas necesarias y el conocimiento para trabajar fuera de la oficina. Con Federico Lucca, de Customer Service, nos enfocamos en que la conexión fuera buena y le entregamos un teléfono de la empresa. Ya hace tiempo que toda el área trabaja con laptops. Sinceramente, no fue una complicación.*
3. ¿Qué metodología de seguimiento y control de objetivos utilizó para poder monitorear el desempeño de su equipo? *Las áreas comerciales trabajan con objetivos cuantificables que son de fácil seguimiento. Se mantuvieron las reuniones de área vía zoom (dos a la semana) y se agregaron llamadas diarias al inicio y final del día para ver avances, dudas y coordinar tareas en conjunto. Al comienzo se hizo una planilla de tareas, pero solo se usó la primer semana, luego nos dimos cuenta que no era necesaria.*
4. ¿Fue efectivo? ¿Tuvo que modificar la metodología adoptada con el pasar del tiempo? *Solamente eliminamos la planilla de seguimiento porque terminaba siendo repetitiva, por no ser eficiente. El resto (reuniones y llamadas) se mantiene en la actualidad.*
5. ¿Utilizó diferentes metodologías para evaluar a cada miembro de su equipo de acuerdo con la tarea que realizaba cada uno? *La metodología es la misma*

que se utilizaba en modo oficina. Seguimiento de equipos perforando, nivel de cotizaciones, nivel de cobranza, márgenes, demora en la entrega de las cotizaciones. Todo esto, al igual que en la oficina, se resolvió y se le hizo seguimiento en las reuniones y llamadas.

6. ¿Considera que contaba con las herramientas y conocimientos para liderar correctamente de manera remota? Sí, estamos acostumbrados a trabajar fuera de casa, inclusive sin buena conexión. Nosotros tenemos viajes que duran de domingo a sábados.
7. ¿Cómo manejó la motivación del equipo durante el aislamiento? Es el punto más complicado del Home office. Cuando estás en la oficina, con verles la cara sabes como están, qué necesitan o dónde podés apoyarlos. Por otro lado, en la oficina, muchas veces, se logra un aislamiento de los problemas de la casa. En esta nueva modalidad tenés todo en un solo lugar. Creo que lo más importante fue estar cerca, comunicarnos no solo por temas laborales, sino también llamadas ambientales para saber cómo lo estaban llevando. Entiendo que la clave fue salir al *home-office* con un equipo bien consolidado, en el que hay confianza para pedir apoyo y dar apoyo sin importar jerarquías ni roles. La venta es muy ingrata y la caída del mercado afecta más la motivación que el *home-office*.
8. ¿Cómo logró monitorear a su equipo teniendo en cuenta las nuevas exigencias de casa, entendiendo la situación de cada uno? Estando muy cerca como explicaba antes, creo que es fundamental el ejemplo. Si te mandan un mail y lo contestas tarde o estas desconectado por horas, el equipo se relaja, si la comunicación es ida y vuelta, donde el otro siente que realmente hay alguien del otro lado, el seguimiento o monitoreo se da solo.
9. ¿Qué aprendizaje obtuvo de la implementación del home office obligatorio?, Principalmente, que es posible. Pero que requiere de un grado de madurez de todas las partes y un nivel de liderazgo inclusive más presente que en la oficina.
10. ¿Qué cambiaría? Son muchas las cosas que cambiaría. Creo que es difícil evaluar un *home-office* que es consecuencia de una pandemia. A mi

entender le falta un mix con reuniones presenciales. Reuniones en las que se deben evaluar proyectos o cotizaciones, donde al ser de manera presencial, definitivamente son más dinámicas.

11. ¿Cree que el trabajo remoto podría ser una nueva forma de trabajo? La flexibilidad remota ¿vino para quedarse o se va con la pandemia? Definitivamente la flexibilidad se va a quedar, no al 100% pero si va a estar mucho más presente. Depende de los líderes, adaptarse a esto y enriquecerlo.
12. ¿Cree que todos los roles de su equipo en un contexto normal pueden hacer home office o hay alguno que demande estar 100% en la oficina? ¿En qué medida cree que los roles de su equipo en un contexto normal pueden hacer home office? Creo que todos los miembros del equipo pueden hacer home office el 50% del tiempo, a mi particularmente me da temor el delivery de otras áreas de apoyo en donde la presencia física de nuestro sector hace más dinámico el trabajo
 - 100%
 - 50%
 - 25%
 - 0%
13. ¿El logro de los objetivos de su sector se vio afectado por el mal desempeño de un cliente interno? Sí, definitivamente.
14. ¿Cómo abordó esa situación? Yendo a la oficina y conversándolo personalmente con el responsable del área.
15. ¿Cómo asistió a la persona? ¿Cómo ayudó a su reporte para que pueda conseguir eso que necesitaba y que dependía de otra área? Se trataba simplemente de falta de involucramiento de la otra área, desafortunadamente hay gente que trabaja por jerarquías y no responsabilidades. Básicamente, cuando lo pide una persona no se involucra y cuando lo pide otra, sí. En este último caso, yo.
16. ¿Logró alcanzar los objetivos individuales de cada miembro y los del sector en general? Entiendo que esta pregunta está orientada al cumplimiento de

los objetivos en modalidad *home-office*. Estoy muy conforme con el trabajo de equipo bajo esta modalidad, se adaptaron muy rápido y salvo algunas situaciones, no hubo cambios para peor. Los objetivos no se han logrado, pero no por esta modalidad sino como consecuencia de una drástica caída del mercado.