

**DEPARTAMENTO DE CURSO FINAL DE GRADO
CARRERAS:
PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

**TRABAJO REMOTO, HIBRIDO Y TELETRABAJO COMO ESTRATEGIA DE
BENEFICIO EN GESTIÓN HUMANA.**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA
OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

SUSTENTADO POR:
DANILO CASTRO PEGUERO
DANY LUZ VALENZUELA
MELISSA PEÑA BAUTISTA

FACILITADORAS
SAGRARIO MEDINA, M.A.
PAULA LISSETTE HERRERA

**24 DE OCTUBRE DEL 2023
SANTO DOMINGO ESTE
REPÚBLICA DOMINICANA.**

CARRERAS:
PSICOLOGIA INDUSTRIAL

DIPLOMADO:
DIPLOMADO DE INVESTIGACION ORIENTADO AL TRABAJO REMOTO, HIBRIDO
Y TELETRABAJO COMO ESTRATEGIA DE BENEFICIO EN GESTION HUMANA

PROYECTO:
BENEFICIOS DEL TRABAJO REMOTO, HÍBRIDO Y TELETRABAJO EN LA
GESTIÓN HUMANA.

AUTORES:
DANILO CASTRO PEGUERO
DANY LUZ VALENZUELA
MELISSA PEÑA BAUTISTA

Matriculas
100029589
100017934
100026391

FACILITADORES ACOMPAÑANTES
SAGRARIO MEDINA, M.A.
PAULA LISSETTE HERRERA

**24 DE OCTUBRE DEL 2023
SANTO DOMINGO ESTE
REPÚBLICA DOMINICANA.**

**TRABAJO REMOTO, HIBRIDO Y TELETRABAJO COMO ESTRATEGIA DE
BENEFICIO EN GESTIÓN HUMANA.**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	1
JUSTIFICACIÓN Y MOTIVACIÓN.	3
OBJETIVOS.	5
Objetivos Generales:	5
Objetivos Específicos:	6
1 GENERALIDADES DEL TRABAJO REMOTO E HÍBRIDO	7
1.1 Análisis Sobre las Generalidades del Trabajo Remoto.	8
1.1.1 ESQUEMA CARACTERÍSTICAS E INFERENCIAS DEL TRABAJO REMOTO, HÍBRIDO Y TELETRABAJO	10
1.2 ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN.	11
1.2.1 Cuadro Explicativo sobre Diferentes Estrategias de Adaptación de las Nuevas Modalidades.	11
1.3 HERRAMIENTA PARA PROPUESTA SALARIAL.	14
1.3.1 PROPUESTA SALARIAL SOPORTE IT / HÍBRIDO.	16
2 SISTEMAS DE EVALUACION EN LAS NUEVAS MODALIDADES.	17
2.1 ANÁLISIS DE LAS FUNDAMENTACIONES VINCULADAS A LA EVALUACIÓN EN LAS MODALIDADES REMOTA E HÍBRIDA.	18
2.1.1 MECANISMOS DE CONTROL EN LA MODALIDAD REMOTA E HÍBRIDA.	19
2.2 CLAVES PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD / DESEMPEÑO EN EL TRABAJO REMOTO E HIBRIDO.	20
2.2.1 Apoyo y recursos.	20
2.2.2 Evaluación de la salud mental y el bienestar.	20
2.2.3 Cultura de reconocimiento.	20
2.2.4 Flexibilidad y adaptabilidad.	20
2.2.5 Medir la independencia y la autogestión.	21
2.2.6 Definir metas y objetivos claros.	21
2.2.7 Indicadores clave de desempeño (KPI).	21
2.2.8 Evaluación basada en el desempeño.	21
2.2.9 Evaluación de 360 grados.	21
2.2.10 Comunicación y retroalimentación continua.	22
2.3 Administración del tiempo en las nuevas modalidades.	22

2.4	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS COLABORADORES Y EMPLEADORES ANTE LAS MODALIDADES DE TRABAJO MODALIDAD REMOTA E HIBRIDA.	24
2.5	Colaboradores:	24
2.5.1	Tecnología y colaboración efectiva.	24
2.5.2	Comunicación y reconocimiento.	24
2.5.3	Equilibrio entre la vida laboral y personal.	24
2.5.4	Flexibilidad e independencia.	25
2.6	Empleadores:	25
2.6.1	Adaptabilidad y Flexibilidad.	25
2.6.2	Tecnología y Seguridad.	25
2.6.3	Gestión de la comunicación.	25
2.6.4	Políticas y regulaciones.	26
2.6.5	Retención y desarrollo del talento.	26
2.6.6	Adaptación Cultural.	26
2.6.7	Productividad y Eficiencia.	26
2.7	PRODUCTIVIDAD EN LA MODALIDAD REMOTA E HÍBRIDA VS LA PRODUCTIVIDAD EN LA MODALIDAD PRESENCIAL.	27
2.7.1	Características de las modalidades remota e híbrida vs la productividad en la modalidad presencial:	28
2.7.2	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MODALIDADES REMOTA E HÍBRIDA VS LA PRODUCTIVIDAD EN LA MODALIDAD PRESENCIAL.	29
2.8	HERRAMIENTAS DIGITALES COMO SOPORTE PARA EVALUAR EN LAS NUEVAS MODALIDADES.	30
2.8.1	Software de Gestión de Proyectos:	30
2.8.2	Herramientas de Comunicación y Colaboración:	31
2.8.3	Herramientas de Monitoreo de Tiempo:	31
2.8.4	Plataformas de Evaluación de Desempeño:	31
2.8.5	Herramientas de Analítica de Datos:	31
2.8.6	Herramientas de Gestión de Recursos Humanos (HRMS):	32
2.8.7	Herramientas de Encuestas y Retroalimentación:	32
2.8.8	Herramientas de Gamificación:	32
2.9	DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	33
2.9.1	TRELLO.	34
2.9.2	PARÁMETROS PARA SEGUIR PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO REMOTO/HÍBRIDO.	36

2.9.3	Proceso de evaluación en TRELLO.	37
2.9.4	Descripción de los Ítems de Calificación mostrados en el Check list (Herramienta).	38
2.9.5	HERRAMIENTA PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO (CHECK LIST)	39
2.9.6	Ventaja de la Herramienta.	40
2.10	PROGRAMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE TIEMPO PARA COLABORADORES DE LA MODALIDAD REMOTO E HÍBRIDO.	41
2.10.1	Objetivo:	41
2.10.2	Resumen.	41
2.10.3	Metodología.	41
2.10.4	Alcance.	42
2.10.5	Tiempo de implementación.	42
2.10.6	PROGRAMA DE MANEJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO PARA COLABORADORES DE LAS MODALIDADES REMOTO E HÍBRIDO	43
3	IMPLEMENTANDO LAS NUEVAS MODALIDADES DE TRABAJO.	48
3.1	PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NUEVAS MODALIDADES.	49
3.1.1	Objetivo:	49
3.1.2	Acciones Previas para la Implementación:	49
3.1.3	Pasos para el Análisis Situacional de la Empresa.	50
3.2	Concientizar a los Colaboradores.	51
3.3	Plan de Acción.	52
3.3.1	Políticas para la Modalidad de Trabajo Remoto/Híbrido.	53
3.3.2	El objetivo:	53
3.3.3	Políticas:	53
3.3.4	Materiales y Herramientas Tecnológicas Necesarias para la Implementación.	56
3.3.5	Equipos tecnológicos:	56
3.3.6	Sistemas de Comunicación Interna y Externa.	57
3.3.7	Variables Laborales Consideradas en la Implementación.	58
3.4	Respuestas de la Empresa en Caso de Accidentes Laborales en las Modalidades de Trabajo Remota/Híbrida.	59
3.4.1	Remoto:	60
3.4.2	Híbrido:	60
3.5	Proceso de Reclutamiento y Selección, Orientado al Personal de las Modalidades Remota e Híbrida.	61
3.5.1	Fase 1. Planificación del Proceso de Reclutamiento:	62

3.5.2	Fase 2. Publicación de las Vacantes Disponibles:	62
3.5.3	Fase 3. Recepción y Evaluación de las Solicitudes de los candidatos:	62
3.5.4	Fase 4. Entrevistas y Selección de Personal:	63
3.5.5	Fase 5. Inducción e Integración del Nuevo Personal.	64
3.6	Plan de Capacitación y Formación del Personal Remoto e Híbrido	65
3.6.1	Responsables:	65
3.6.2	Acerca del Plan:	65
3.6.3	Objetivo:	65
3.6.4	Pasos para el Análisis Situacional de la Empresa.	65
3.6.5	PLAN DE CAPACITACIÓN	66
3.7	Evaluación:	69
3.7.1	El instructor.	69
3.7.2	La empresa.	69
3.7.3	Costo del Plan de Capacitación.	70
3.8	Determinación del Costo de Implementación de las Modalidades de Trabajo Remoto e Híbrido.	71
3.8.1	Ventajas de Implementación de las Nuevas Modalidades de trabajo.	72
3.9	PLANIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NUEVAS MODALIDADES DE TRABAJO	73
3.10	DESCRIPCIONES DE PUESTOS.	74
3.10.1	Puesto 1: Especialista en Marketing Digital (Modalidad Híbrida y Remota).	74
3.10.2	Descripción de Puesto.	74
3.11	MISION DEL PUESTO.	75
3.12	II. AMBIENTE GENERAL.	75
3.12.1	Reto:	75
3.12.2	Dificultades:	76
3.12.3	Soluciones:	76
3.12.4	El Puesto Trabaja en Función de:	76
3.13	TOMA DE DECISIONES.	77
3.13.1	IV. FUNCIONES PRINCIPALES / RESPONSABILIDADES.	77
3.14	RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS.	78
3.14.1	Internas:	78
3.14.2	Externas:	78
3.15	DIMENSIONES RELEVANTES / CUANTITATIVAS.	79

3.15.1	Dimensiones Cuantitativas:	79
3.15.2	Dimensiones Económicas:	79
3.16	ORGANIZACIÓN.	80
3.17	PERFIL DE PUESTO.	80
3.17.1	PERFIL DEL PUESTO (Mínimo Deseado).	80
3.18	MANEJO DE APLICACIONES.	81
3.18.1	Dominio de Idiomas:	81
3.18.2	Conocimientos de Software:	81
3.18.3	Conocimientos Técnicos Especializados:	82
3.19	Competencias Actitudinales:	82
3.20	Años de Experiencia:	82
3.21	Competencias:	82
3.22	X- ESFUERZOS:	83
3.23	XI.- OTROS DATOS DE INTERES.	83
3.23.1	Horario de Trabajo:	83
3.23.2	Período Probatorio:	83
3.24	Puesto 2: Representante de Servicio al Cliente.	84
3.24.1	Descripción de Puesto.	84
3.25	MISION DEL PUESTO.	85
3.26	II. AMBIENTE GENERAL.	85
3.26.1	Retos:	85
3.26.2	Dificultades:	86
3.26.3	El Puesto Trabaja en Función de:	86
3.27	III. TOMA DE DECISIONES.	87
3.28	FUNCIONES PRINCIPALES / RESPONSABILIDADES.	87
3.29	RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS.	89
3.29.1	Internas:	89
3.29.2	Externas:	89
3.30	DIMENSIONES RELEVANTES / CUANTITATIVAS.	90
3.30.1	Dimensiones Económicas:	90
3.31	ORGANIZACIÓN.	91
3.32	PERFIL DE PUESTO.	91
3.32.1	PERFIL DEL PUESTO (Mínimo Deseado).	91

3.33 VII. MANEJO DE APLICACIONES.	91
3.33.1 Dominio de Idiomas:	91
3.33.2 Conocimientos de Software:	92
3.33.3 Otros Conocimientos:	92
3.33.4 Competencias Actitudinales:	92
3.33.5 Años de Experiencia:	92
3.34 Requisitos:	92
3.35 Competencias:	93
3.36 VIII- ESFUERZOS:	93
3.37 IX.- OTROS DATOS DE INTERES.	93
3.37.1 Horario de Trabajo:	93
3.37.2 Período Probatorio:	93
3.38 PLAN DE SEGUIMIENTO A COLABORADORES PARA LAS NUEVAS MODALIDADES DE TRABAJO.	95
3.38.1 Propósito.	95
3.38.1 Objetivo.	95
3.38.2 Alcance.	95
3.38.3 Expectativas:	96
3.39 Política Para el Monitoreo de Empleados en Línea.	97
3.39.1 Implementación:	98
3.39.2 PLAN DE SEGUIMIENTO PARA COLABORADORES DE LA MODALIDAD DE TRABAJO REMOTO E HÍBRIDO	99
REFLEXIÓN.	103
CONCLUSIONES.	106
BIBLIOGRAFÍA.	108
ANEXOS.	112

INTRODUCCIÓN.

A través de esta producción final pretendemos abordar la importancia que ha desarrollado el Trabajo Remoto Híbrido y Teletrabajo como Estrategia de Beneficio en Gestión Humana. Así como su impacto en las personas a modo individual y en las organizaciones.

El trabajo remoto es una modalidad laboral que consiste en realizar las actividades profesionales desde un lugar distinto al de la sede física de la empresa o del cliente, utilizando medios tecnológicos para comunicarse y coordinarse (Gajendran y Harrison, 2007).

Este proceso nos ayudará a comprender los aspectos generales del trabajo remoto y las características básicas de las principales modalidades: trabajo remoto, híbrido y teletrabajo. Además, analizaremos el sistema de evaluación del desempeño y la gestión del tiempo en estos estilos de trabajo.

El recorrido comienza explorando la naturaleza del trabajo remoto y sus diversas manifestaciones. Aquí examinamos cómo los empleados pueden disfrutar de una mayor autonomía sobre sus horarios y actividades de trabajo en una variedad de situaciones. Sin embargo, esto también puede implicar la necesidad de cumplir con un horario de trabajo estricto, especialmente si trabaja desde casa.

La segunda vertiente de nuestro trabajo profundiza en el mundo de la evaluación del desempeño en modalidad remota e híbrida. Aquí consideramos cómo se mide el desempeño de los empleados a través de metas y desempeño, tomando en cuenta

herramientas tecnológicas que permitan la observación y la gestión eficiente del tiempo.

El tercer aspecto de nuestro trabajo se centra en la implementación de estas modalidades y la creación de descripciones de puestos de acuerdo con las habilidades y perfil requerido. Este enfoque tiene como objetivo permitir a los empleados centrarse en las actividades laborales que realizan y dominar plenamente las tecnologías de la información y la comunicación esenciales para este trabajo.

Detallando los pasos necesarios y considerando los costos asociados. También, diseñaremos dos descripciones de puestos basadas en las competencias y perfiles demandantes de las nuevas formas de trabajo, asegurando una armonía adecuada entre las necesidades de la empresa y las habilidades de sus colaboradores.

A través de este análisis, buscamos brindar una comprensión integral de estas modalidades de trabajo remoto y brindar estrategias y herramientas que puedan facilitar su integración en los entornos laborales actuales.

JUSTIFICACIÓN Y MOTIVACIÓN.

El vehículo motivador para abordar el tema de las nuevas modalidades de trabajo como son el formato remoto e híbrido es que tiene muchísimos beneficios para los empleados y empleadores.

En primer lugar, el trabajo remoto permite a los empleados trabajar desde cualquier lugar del mundo, lo que les da la libertad de trabajar desde casa o incluso mientras viajan. Además, el trabajo remoto puede aumentar la productividad de los empleados al reducir el tiempo de desplazamiento y las distracciones en la oficina.

Por otro lado, el trabajo híbrido combina lo mejor de ambos formatos, permitiendo a los empleados trabajar desde casa algunos días y en la oficina otros días. Esto puede mejorar la calidad de vida de los empleados al reducir el estrés y mejorar su equilibrio entre vida laboral y personal.

En segundo lugar, el trabajo remoto e híbrido puede ser beneficioso para las empresas. Al permitir que los empleados trabajen desde cualquier lugar del mundo, las empresas pueden contratar a los mejores talentos sin importar su ubicación geográfica.

Además, el trabajo remoto puede reducir los costos operativos al eliminar la necesidad de una oficina física. Por otro lado, el trabajo híbrido puede mejorar la colaboración entre los empleados al permitirles trabajar juntos en persona algunos días y comunicarse por medios digitales otros días.

Tercero, el trabajo remoto e híbrido puede ser beneficioso para el medio ambiente. Al reducir la necesidad de viajar a la oficina todos los días, se reduce la cantidad de emisiones de gases de efecto invernadero producidas por los vehículos. Además, al reducir la necesidad de una oficina física, se reduce la cantidad de energía utilizada para mantener una oficina en funcionamiento.

Por último, es importante subrayar que el trabajo remoto e híbrido es una tendencia cada vez más popular en todo el mundo. Muchas empresas están adoptando nuevas modalidades de trabajo para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado laboral.

Al implementar nuevas modalidades de trabajo remoto e híbrido, las empresas pueden mantenerse a la vanguardia del mercado laboral y atraer a los mejores talentos disponibles.

OBJETIVOS.

Objetivos Generales:

- Abordar las generalidades del trabajo remoto, híbrido y teletrabajo como estrategia de beneficio en gestión humana.
- Analizar y abordar, los diferentes sistemas de evaluación en las nuevas modalidades de trabajo (Remoto/Híbrido).
- Implementación de las nuevas modalidades de trabajo (Remoto/Híbrido). Mediante un plan de acción donde se establezcan los pasos a seguir para realizar el proceso correctamente.

Objetivos Específicos:

- Realizar un análisis de las generalidades del trabajo remoto.
- Realizar un esquema con las características principales de las modalidades de trabajo (teletrabajo, trabajo híbrido y trabajo remoto) e inferencias a partir del esquema.
- Elaborar un cuadro explicativo con diferentes estrategias de adaptación de las nuevas modalidades de trabajo.
- Diseñar y elaborar una propuesta salarial que se ajuste a las nuevas modalidades de trabajo.
- Analizar las fundamentaciones vinculadas a la evaluación de las nuevas modalidades de trabajo (Remoto/Híbrido).
- Diseñar una herramienta que permita medir el desempeño de los colaboradores en las nuevas modalidades de trabajo.
- Proponer un programa con las diferentes técnicas para administrar el tiempo en las nuevas modalidades de trabajo.
- Establecer un plan de acción para la implementación del trabajo híbrido y remoto.
- Realizar dos descripciones de puestos con las competencias de los nuevos perfiles para las modalidades remoto, híbrido y teletrabajo.
- Elaborar de un plan de seguimiento a colaboradores de las nuevas modalidades de trabajo.

1 GENERALIDADES DEL TRABAJO REMOTO E HÍBRIDO

1.1 Análisis Sobre las Generalidades del Trabajo Remoto.

El trabajo remoto también conocido como teletrabajo, es una modalidad laboral en la que los empleados realizan sus tareas y responsabilidades fuera de la ubicación física de la empresa. En lugar de trabajar en la oficina, bajo esta modalidad los empleados pueden desempeñar sus funciones desde sus hogares, espacios de coworking u otros lugares con acceso a Internet y herramientas de comunicación. Esta práctica se ha vuelto más común con el avance de la tecnología, que permite la conectividad y colaboración en línea.

Características más Destacables	
Flexibilidad	El trabajador puede trabajar desde cualquier lugar con conexión a internet.
Uso de herramientas tecnológicas	Computadoras portátiles, dispositivos móviles, aplicaciones de comunicación en línea y plataformas de colaboración.
Autogestión	Los empleados tienen que organizar su tiempo, establecer prioridades y cumplir con sus tareas sin la supervisión constante de un jefe o colegas en la misma ubicación física.
Balance de vida laboral y personal	permite al colaborador un mejor equilibrio de ambas facetas.

Es bien sabido que el trabajo remoto trae consigo múltiples ventajas entre las cuales se encuentran: la flexibilidad, la eficiencia, reducción en costes tanto para la empresa como para el colaborador y el acceso al talento global. Entre los desafíos que presenta esta modalidad de trabajo se pueden mencionar los siguientes:

Desafíos	
Aislamiento	La falta de interacción social puede afectar la moral y la sensación de pertenencia.
Comunicación y Colaboración	La coordinación puede ser más compleja en equipos dispersos.
Límites entre Trabajo y Vida Personal	La separación puede volverse borrosa, llevando a una sobrecarga de trabajo.
Seguridad y Privacidad de Datos	Acceso a información sensible fuera de la oficina puede plantear riesgos.

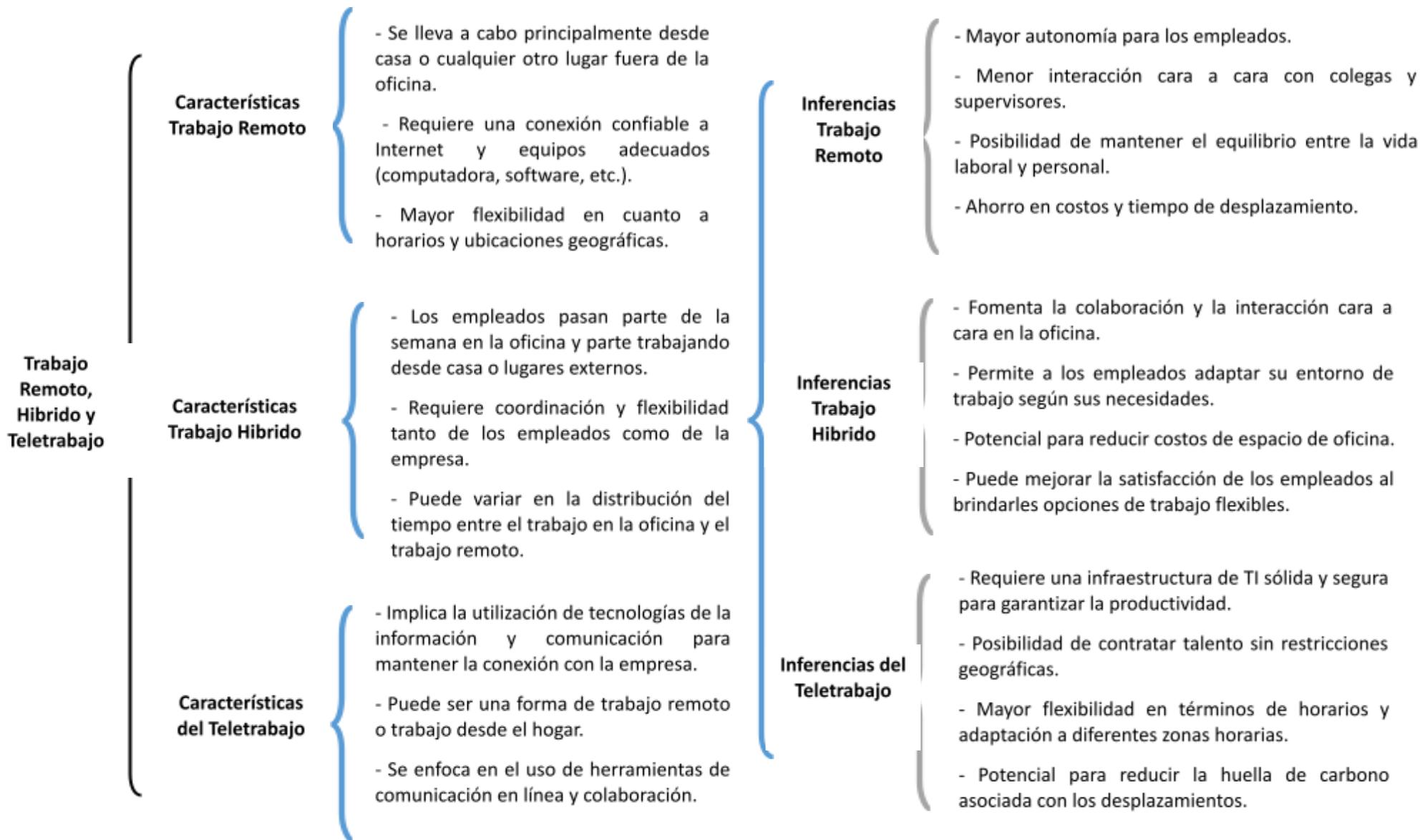
Pero claro, si al momento de implementar esta modalidad se toman en cuenta estos desafíos se puede trabajar para reducir el impacto de estos a través de reuniones y actividades periódicas donde estos trabajadores puedan asistir a la empresa, mantener una comunicación fluida y actualizar de manera periódica al personal e invertir en un buen sistema de seguridad de datos etc.

En la actualidad, el trabajo remoto se ha convertido en una opción viable para muchas empresas y empleados debido a su flexibilidad y adaptación a las demandas cambiantes del mundo laboral. La pandemia de COVID-19 como elemento disruptivo aceleró aún más esta tendencia, obligando a muchas empresas a adoptar el trabajo remoto como medida de seguridad.

Aunque tiene ventajas claras, como la reducción de costos operativos y la posibilidad de contratar talento global, también presenta desafíos (mencionados

anteriormente), como la dificultad para mantener la colaboración y la comunicación efectiva en equipos dispersos. Pero estos pueden superarse.

ESQUEMA CARACTERÍSTICAS E INFERENCIAS DEL TRABAJO REMOTO, HÍBRIDO Y TELETRABAJO



1.2 ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN.

1.2.1 Cuadro Explicativo sobre Diferentes Estrategias de Adaptación de las Nuevas Modalidades.

Para poder adaptar las nuevas modalidades de trabajo es necesario considerar la naturaleza de la empresa y sus objetivos, de modo que los nuevos integrantes, los cuales trabajaran ya sea de manera remota, a distancia, de forma híbrida o teletrabajo, reciban al inicio una buena inducción y estos conozcan su rol dentro y fuera de la organización y la importancia de sus actividades laborales. ¿Porque dentro y fuera?, porque si se trabaja de manera híbrida el colaborador trabajara a distancia y también de manera presencial, por lo que debe de conocer los objetivos de la organización.

También, se deben notar los aspectos físicos al momento de trabajar en estas modalidades, entendiendo que un colaborador trabajando en condiciones inadecuadas será un trabajador insatisfecho y menos productivo. Por lo que es importante que estos cuenten con espacios de trabajo adecuados y para esto la empresa puede facilitar inmobiliarios que permitan un trabajo en cómodas condiciones y con todo el equipo tecnológico necesario.

A continuación, se muestran diferentes estrategias de adaptación para las nuevas modalidades de trabajo a través de un cuadro descriptivo, orientado a proveer herramientas útiles a las empresas que decidan trabajar bajo estos formatos.

Estas estrategias tienen la finalidad adaptar las modalidades de trabajo mencionadas anteriormente, es decir, buscan adaptar tanto al colaborador a las nuevas modalidades de trabajo como a la empresa misma mediante la integración e

interacción de ambos actores de forma periódica, evitando así impactos negativos derivados del sentimiento de la no pertenencia que puedan llegar a experimentar los colaboradores que trabajen bajo estas modalidades, gracias a la poca interacción que tienen con la empresa, reforzando de esta manera la satisfacción laboral y haciendo que los colaboradores se comprometan aún más con el logro de los objetivos organizacionales.

Estrategias de Adaptación para las Nuevas Modalidades de Trabajo	
Estrategias de adaptación	Descripción
Trabajo a Distancia y Teletrabajo	
Establecer políticas y objetivos claros, medible y alcanzables	Políticas orientadas a las nuevas modalidades de trabajo, donde se reflejen sus objetivos y las formas de trabajo, así como las normas y criterios a seguir al momento de ejecutar los colaboradores sus actividades laborales.
Mantener la plantilla laboral actualizada	Proporcionándoles objetivos alcanzables, que pueden ser mediante newsletters o webinars, donde todos reciban la misma información y se sientan más conectados.
Proporcionar equipos y herramientas tecnológicas	Que ayuden a lograr los objetivos planteados de manera exitosa como: Computadoras, laptops, tablets, celulares etc. De igual forma proporcionar equipos de software actualizados.
Proporcionar mobiliarios adecuados	Como sillas y mesas tomando en cuenta la altura de estos para trabajar correctamente. Con esto tomamos en cuenta las prevenciones ergonómicas correspondientes.
Comunicación continua y promoción de informaciones importantes	Comunicación efectiva de manera constante y fluida mediante chat, llamadas, reuniones virtuales etc. Promover las informaciones necesarias sobre cómo deben ser los espacios virtuales de trabajo, y la importancia de la gestión del tiempo, así como la responsabilidad de los colaboradores en sus horarios laborales. Así como también enfatizar sobre la higiene en sus lugares de trabajo.
Realizar reuniones periódicas	De manera presencial en la empresa cada cierto tiempo para aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores con

	la empresa, reuniones que permitan la interacción del empleado con los demás colegas que realicen el mismo trabajo, de modo que las ideas fluyan entre sí y puedan compartir conocimientos al respecto haciendo que los procesos mejoren.
Capacitación continua	Ya sea de manera online o presencial en centros de capacitación, para mantener a la plantilla actualizada respecto a los nuevos avances tecnológicos que puedan surgir y o para mejorar los procesos o formas de trabajo.
Trabajo Híbrido	
Establecer políticas orientadas al modelo de trabajo híbrido	Donde el colaborador conozca de manera específica los objetivos, normas y criterios a seguir en su forma de trabajo. De igual forma el colaborador debe conocer las políticas generales de la empresa ya que trabajara tanto dentro como fuera de la misma. Establecer horarios de trabajo variables donde cuando este trabaje de manera virtual pueda elegir su propio horario.
Promover las informaciones en relación con el trabajo híbrido	Sobre cómo deben ser los espacios virtuales de trabajo, y la importancia de la gestión del tiempo, así como la responsabilidad de los colaboradores en sus horarios laborales. De igual forma, enfatizar sobre la higiene en sus lugares de trabajo
Mantener a este personal actualizado	Respecto a sus funciones y los cambios que puedan llegar a surgir. Y proporcionarles metas y objetivos alcanzables.
Proporcionar los equipos tecnológicos necesarios cuando este realice su trabajo fuera de la empresa	Pudiendo ser aquellos utilizados cuando asiste de manera presencial. La empresa puede proporcionarles sillas y mesas adecuadas para trabajar en casa, tomando en cuenta de esta manera las prevenciones ergonómicas, cabe destacar que en la oficina de la empresa igualmente debe contar con mobiliario adecuada para el desarrollo de sus actividades laborales.
Capacitación y reconocimiento	Capacitar siempre que sea necesario y reconocer el buen desempeño y el logro de los objetivos siempre que se cumplan ya sea mediante bonos económicos o beneficios adicionales en especie.

1.3 HERRAMIENTA PARA PROPUESTA SALARIAL.

PROPUESTA SALARIAL FORMATO REMOTO/HIBRIDO

MDD

Logistic

Detalles del Empleado			
Supervisor:	Nombre Empleado:	Id:	Departamento:
Horario:		Tipo de Contrato:	Fecha:
Detalles del Empleo			
Puesto Ofrecido:			
Compensación y Beneficios			
Beneficios de la Empresa:	Salario:	Mensual:	Quincenal:
	Bono vacacional:		
	Bono por Desempeño:		
	Bono de Fin de Año:		
	Seguro Médico /Privado:		
	Asistencia Educacional:		
	Asistencia Educacional a Dep.:		
	Subsidio de Internet:		
	Equipos de Trabajo:		
	Reembolso de Gastos:		
Beneficios de Ley	Salario de Navidad:		
	Seguro de Riesgos Laborales:		
	Seguro de Pensiones		
Deducciones			
Mensual:	Quincenal:	Anual:	
Firma Colaborador:			
Firma Gerente de Depto.:			
Firma Gerente RR. HH:			

Para un Puesto de: Soporte Técnico IT. (Dicha propuesta aplica para las diferentes modalidades de trabajo: Remoto, Híbrido y Teletrabajo).

Para hacer una oferta salarial con sus beneficios para un modelo de trabajo remoto, híbrido y teletrabajo, se deben considerar las ventajas e inconvenientes de cada modalidad para el trabajador y para la empresa. Por ejemplo, el Trabajo Remoto puede implicar un ahorro en costes de transporte, alimentación y vestuario para el trabajador, pero también puede suponer un mayor gasto en servicios básicos, equipamiento informático y conexión a internet.

Así mismo, el Trabajo Remoto puede ofrecer una mayor flexibilidad horaria y conciliación familiar para el trabajador, pero también puede generar una menor supervisión, comunicación y motivación por parte de la empresa. El Trabajo Híbrido combina las características del trabajo presencial y del trabajo remoto, buscando un equilibrio entre ambos. El Teletrabajo es una modalidad de trabajo remoto que implica el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación.

Teniendo en cuenta estos factores, se podría hacer una oferta salarial con sus beneficios para cada puesto y cada modalidad de trabajo, ajustando el salario base según el nivel de responsabilidad, experiencia y formación requerido, y añadiendo o restando beneficios según los costes e ingresos asociados al modelo de trabajo elegido.

A continuación, se muestra una propuesta salarial para el puesto de Soporte Técnico IT, destacando que la misma puede ser aplicada a las diferentes formas de trabajo ya mencionadas.

1.3.1 PROPUESTA SALARIAL SOPORTE IT / HÍBRIDO.



Detalles del Empleado			
Supervisor: Dany Luz	Nombre E.: Danilo Castro	Id: 2023	Departamento: IT
Horario: lunes a viernes / 8 a 5	Tipo de Contrato: Indefinido		Fecha: 16/07/2023
Detalles del Empleo			
Puesto Ofrecido:	Soporte IT		
Compensación y Beneficios			
Beneficios de la Empresa:	Salario:	Mensual: 35,000	Quincenal: 17,500
	Bono vacacional:	Según aplique	
	Bono por Desempeño:	Por objetivos logrados	
	Bono de Fin de Año:	Según aplique	
	Seguro Médico /Privado:	Humano Plan Max / Complementario	
	Asistencia Educacional:	80% para estudios superiores	
	Asistencia Educacional a Dep.:	20,000 anual por dependientes	
	Subsidio de Internet:	Pago de factura de internet	
	Equipos de Trabajo:	Computadora / Flota	
	Reembolso de Gastos:	Pago por compra de internet adicional, Reparación de equipos, Recarga de minutos	
Beneficios de Ley	Salario de Navidad:	Pago número 13	
	Seguro de Riesgos Laborales:	Cubierto por la empresa	
	Seguro de Pensiones	Póliza AFP Crecer (Aporte colaborador 2.87% de su salario)	
Deducciones			
Mensual: AFP (\$1,004.5)	Quincenal: AFP (\$502.25)	Anual: Considerando el aporte mensual a la AFP (\$12,054)	

Firma Colaborador:	Danilo Castro Peguero
Firma Gerente de Depto.:	Félix Díaz
Firma Gerente RR. HH:	Melissa Peña

2 SISTEMAS DE EVALUACION EN LAS NUEVAS MODALIDADES.

2.1 ANÁLISIS DE LAS FUNDAMENTACIONES VINCULADAS A LA EVALUACIÓN EN LAS MODALIDADES REMOTA E HÍBRIDA.

El análisis de los criterios relacionados con la evaluación de nuevas formas de trabajo revela un cambio fundamental en términos de medir y evaluar el desempeño laboral. Tradicionalmente, la evaluación se centraba en la presencia física y la observación directa de los empleados en la oficina. Sin embargo, a medida que el trabajo remoto e híbrido se vuelve más común, se ha hecho necesario revisar y adaptar estos métodos de evaluación.

Uno de los fundamentos más importantes es el reconocimiento de que la productividad y la eficiencia deben medirse en función de resultados tangibles y de la contribución real al logro de los objetivos de la organización. Esto significa un cambio hacia una cultura de desempeño donde la autonomía y la flexibilidad de los empleados se valoran más que nunca.

Las razones también enfatizan la necesidad de abordar la confianza y la apertura en la relación entre empleadores y empleados. En un entorno remoto o híbrido, la confianza se convierte en una base importante para una evaluación eficaz, ya que los empleadores deben confiar en que los empleados desempeñarán sus funciones sin la supervisión constante que brinda una oficina tradicional.

2.1.1 MECANISMOS DE CONTROL EN LA MODALIDAD REMOTA E HÍBRIDA.

Los mecanismos de control en las nuevas modalidades de trabajo (Remoto / Híbrido) hacen referencia a las estrategias y herramientas que utilizan las organizaciones para dirigir, evaluar y gestionar el trabajo de los trabajadores remotos (fuera de la oficina) o colaboradores de la modalidad híbrida (que combinan ambas modalidades presencial-remota).

Estos mecanismos están diseñados para asegurar la productividad, el logro de metas y el alineamiento con las políticas y valores organizacionales, y para promover la independencia y eficiencia en un ambiente de trabajo flexible y descentralizado. Estos mecanismos incluyen:

Política de uso de recursos	Definición de reglas claras para el uso de herramientas y recursos.
Sistemas de inicio de sesión y conmutación por error	Administración de las horas de trabajo iniciando y cerrando sesión en su computadora.
Registros de acceso al sistema	Documentación de cómo y cuándo los compañeros de trabajo pueden acceder a los entornos de trabajo.
Herramientas de seguimiento de actividad	Registro del tiempo dedicado a las tareas.
Seguimiento de proyectos	Se puede realizar un seguimiento del progreso de tareas y proyectos.
Plataformas de comunicación empresarial	Registran la comunicación y la colaboración en herramientas como Slack o Microsoft Teams.

Reuniones periódicas de seguimiento	Fomentar el debate periódico sobre los avances y los desafíos.
Evaluación de desempeño programada	Realizar evaluaciones formales y establecer metas a intervalos regulares.

2.2 CLAVES PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD / DESEMPEÑO EN EL TRABAJO REMOTO E HÍBRIDO.

Estas claves se refieren a los criterios y enfoques básicos utilizados para medir y evaluar la eficacia y eficiencia de los empleados Remotos / Híbridos. Estos incluyen la evaluación basada en resultados medibles, la comunicación efectiva, el establecimiento de objetivos claros y la adaptación a las necesidades cambiantes de un entorno de trabajo flexible. Dichas claves son las siguientes:

2.2.1 Apoyo y recursos.

Proporcionar a los empleados los recursos y la formación que necesitan para realizar su trabajo de forma eficaz. Esto incluye acceso a herramientas digitales, capacitación relevante y soporte técnico.

2.2.2 Evaluación de la salud mental y el bienestar.

Considerar el impacto del teletrabajo en la salud mental y el bienestar de los empleados.

2.2.3 Cultura de reconocimiento.

Es importante fomentar una cultura que reconozca y aprecie el buen desempeño ya que mejoran y promueven el buen desempeño.

2.2.4 Flexibilidad y adaptabilidad.

La evaluación debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a diferentes situaciones y adaptarse a las necesidades cambiantes de los empleados.

2.2.5 Medir la independencia y la autogestión.

Evaluar la capacidad de los empleados para gestionar el tiempo y las tareas de forma independiente. Esto incluye su capacidad para priorizar, gestionar plazos y tomar decisiones efectivas en un entorno de trabajo independiente.

2.2.6 Definir metas y objetivos claros.

Es importante establecer metas específicas y mensurables para medir la productividad. Las metas deben ser realistas y coherentes con los objetivos de la organización. Esta claridad proporciona un marco para medir el progreso y los logros de los empleados.

2.2.7 Indicadores clave de desempeño (KPI).

Identificar y utilizar medidas clave de KPI para cada puesto y proyecto permite una medición precisa del desempeño. Estas métricas pueden variar según el rol, pero deben estar relacionadas con resultados y una contribución real al éxito de la empresa.

2.2.8 Evaluación basada en el desempeño.

Esto incluye medir el impacto de su trabajo, como la finalización del proyecto, el cumplimiento de los plazos y la calidad de su contribución.

2.2.9 Evaluación de 360 grados.

Incorporar las opiniones y juicios de pares, supervisores y subordinados en el proceso de evaluación puede proporcionar una imagen más completa del desempeño. Esto ayuda a identificar áreas de mejora y fomenta la retroalimentación constructiva.

2.2.10 Comunicación y retroalimentación continua.

Crear una comunicación abierta y retroalimentación continua es esencial. Los empleados necesitan saber cómo son evaluados y recibir retroalimentación para cambiar su enfoque y mejorar su desempeño con el tiempo.

2.3 Administración del tiempo en las nuevas modalidades.

Se refiere a la capacidad y estrategias de los empleados para organizar, planificar y gestionar eficazmente sus tiempos de trabajo. Esto incluye priorizar, crear rutinas efectivas, utilizar herramientas de gestión del tiempo y mantener el equilibrio entre la vida personal y laboral para maximizar la productividad y la calidad del trabajo en entornos más flexibles y distribuidos.

La gestión del tiempo en las nuevas formas de trabajo resulta esencial para mantener la eficiencia y el bienestar en un entorno laboral en constante evolución.

La gestión del tiempo consiste mayormente en crear hábitos que nos ayuden a organizar nuestras actividades laborales en base a prioridades y a las que se consideran más importantes al momento de alcanzar los objetivos que la empresa planteo para el puesto de trabajo que estemos desempeñando ya sea en forma remota o híbrida. Pero para esto no solo debemos crear hábitos, sino también, conocer y familiarizarnos con las diferentes herramientas tecnológicas existentes que sirven para

mejorar nuestro trabajo y administrar nuestro tiempo de la mejor manera (más adelante se tratan dichas herramientas).

La gestión del tiempo se ha convertido en un factor crítico en las nuevas modalidades de trabajo (Remoto / Híbrido). La flexibilidad en términos de ubicación y horario de trabajo ofrece oportunidades únicas, pero también presenta desafíos importantes tanto para los empleados como para los empleadores. Siendo estos:

DESAFIOS	
Empleadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidad productiva: Ayuda a mejorar la adaptabilidad y flexibilidad organizacional.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemas de coordinación: por la falta de sincronización de los horarios.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza y resultados: La gestión del tiempo requiere más confianza por parte de los empleados para cumplir con sus responsabilidades.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medición basada en el desempeño: En los logros y objetivos alcanzados.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad personal: Puede promover una sensación de empoderamiento y autocontrol.

Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemas de límites: <p>Que suele generar dificultad para desconectarse del trabajo.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomía y flexibilidad: <p>Esto puede mejorar la satisfacción laboral y la calidad de vida.</p>

2.4 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS COLABORADORES Y EMPLEADORES ANTE LAS MODALIDADES DE TRABAJO MODALIDAD REMOTA E HIBRIDA.

Cuando hablamos de las necesidades y expectativas de colaboradores y empleadores en relación con los métodos de trabajo remoto/híbrido, nos referimos a los requisitos, demandas y deseos que tanto empleados como empleadores tienen en relación con la organización e implementación del trabajo remoto.

Estas necesidades y expectativas pueden variar mucho según las perspectivas y circunstancias individuales, pero generalmente incluyen lo siguiente:

2.5 Colaboradores:

2.5.1 Tecnología y colaboración efectiva.

La expectativa de disponibilidad efectiva de tecnología y herramientas enfatiza la importancia de invertir en infraestructuras digitales y soluciones de colaboración para garantizar la continuidad del trabajo.

2.5.2 Comunicación y reconocimiento.

La necesidad de una comunicación clara y un reconocimiento del trabajo realizado enfatiza la importancia de la retroalimentación y el refuerzo positivo para mantener la moral y la motivación de los empleados.

2.5.3 Equilibrio entre la vida laboral y personal.

La necesidad de lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal enfatiza la importancia de la salud mental y el bienestar. Los empleadores deberían considerar medidas de apoyo para mantener la salud emocional y prevenir el agotamiento.

2.5.4 Flexibilidad e independencia.

Los empleados aprecian la oportunidad de trabajar en cualquier lugar y gestionar su tiempo. Refleja la necesidad de tomar un mejor control de la vida laboral, lo que puede aumentar la satisfacción y la eficiencia.

2.6 Empleadores:

2.6.1 Adaptabilidad y Flexibilidad.

La adaptabilidad a los desafíos cambiantes y la flexibilidad en las decisiones relacionadas con la organización del trabajo son esenciales en un mundo en constante cambio.

2.6.2 Tecnología y Seguridad.

Garantizar la disponibilidad de tecnología segura y protección de datos es esencial para mantener la integridad empresarial. Las inversiones en políticas de ciberseguridad y uso de tecnología son esenciales.

2.6.3 Gestión de la comunicación.

La comunicación eficaz se vuelve fundamental para alinear los objetivos comerciales y mantener la transparencia con una fuerza laboral distribuida. Se requieren canales de comunicación claros y de fácil acceso.

2.6.4 Políticas y regulaciones.

La necesidad de políticas y regulaciones claras para el trabajo remoto e híbrido resalta la importancia de desarrollar lineamientos en temas como derechos de propiedad intelectual, seguridad y protección de datos.

2.6.5 Retención y desarrollo del talento.

Los empleadores deben prestar atención al desarrollo del talento y las oportunidades de retención en un entorno laboral competitivo, ya que la movilidad de los empleados es importante.

2.6.6 Adaptación Cultural.

Mantener la cultura y los valores de una organización en un entorno remoto o híbrido es un desafío. Los empleadores deben adaptar estrategias para mantener el sentido de cohesión y pertenencia de los empleados.

2.6.7 Productividad y Eficiencia.

El principal objetivo de los empleadores es asegurar la productividad y desempeño de los empleados independientemente de su ubicación. Esto requiere la implementación de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación.

2.7 PRODUCTIVIDAD EN LA MODALIDAD REMOTA E HÍBRIDA VS LA PRODUCTIVIDAD EN LA MODALIDAD PRESENCIAL.

La productividad laboral se refiere a la cantidad de logros, metas u objetivos organizacionales alcanzados por los colaboradores, los cuales aportan gran valor a la empresa. La productividad en las modalidades Remota/Híbrida es muy notable gracias a la flexibilidad y la oportunidad que tienen los colaboradores de ajustar sus tiempos de trabajo.

En estas modalidades es muy recomendable por esta causa que la evaluación del desempeño sea en base a la productividad y buen desempeño, es decir en base a los logros alcanzados durante un periodo de tiempo determinado.

La productividad en la modalidad presencial suele ser de igual forma, mayor ya que se encuentran en constante vigilancia por lo que es obligatorio la realización de las actividades laborales en sus puestos dentro de la empresa, la diferencia es que existe

menos flexibilidad horaria y mayor presión al empleador y esto puede llegar a afectar la productividad o la eficiencia en las actividades laborales debido al estrés.

En definitiva, la productividad tanto en las nuevas modalidades de trabajo (Remoto/Híbrida) como en la tradicional (presencial) será la misma, ya que consiste en el logro de los objetivos y el cumplimiento de metas, dependiendo de la naturaleza del trabajo la productividad en estas modalidades será la misma ya que se enfoca en el logro de los objetivos organizacionales, el cumplimiento de la actividad laboral y/o el valor que aportan a la empresa.

A continuación, se muestran las características, ventajas y desventajas de dichas modalidades de trabajo mediante cuadros comparativos:

2.7.1 Características de las modalidades remota e híbrida vs la productividad en la modalidad presencial:

Modalidad Remota/Híbrida	Modalidad presencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realiza fuera de las instalaciones de la empresa/Combina el trabajo presencial y remoto, el colaborador trabaja tanto dentro como fuera de la de la empresa. ▪ Se apoya de las TIC para el desarrollo de la actividad laboral/ Requiere de una organización especial. Para garantizar que el número de empleados en la presencial es similar a la cantidad de trabajadores que se encuentran en la modalidad remota. ▪ Se realiza por jornadas y horarios similares a los que sucede en la modalidad presencia/Exige un registro. Necesita garantizar que ambas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es únicamente presencial, aquí el colaborador debe realizar sus actividades dentro de la empresa. es la manera tradicional de realizar el trabajo. ▪ Se apoya igualmente de las TIC independientemente del puesto desempeñado, pero en la empresa. ▪ Las reuniones son presenciales (en la empresa), se mantiene una mayor

<p>modalidades se complementen, es decir, tanto a distancia como presencial, la producción debe avanzar y a la par.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las responsabilidades laborales se completan en su totalidad a través de una computadora de escritorio o notebooks. ▪ Suele incluir video llamadas para mantener la comunicación a través de distintas plataformas. 	<p>interacción con la empresa y colegas y nunca se trabaja a distancia.</p>
--	---

2.7.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MODALIDADES REMOTA E HÍBRIDA VS LA PRODUCTIVIDAD EN LA MODALIDAD PRESENCIAL.

Modalidad Remota/Híbrida	Modalidad presencial
Ventajas y Desventajas	Ventajas y desventajas
<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidad horaria / mejor eficiencia del espacio y reducción de costes. ▪ Ahorro de tiempo en desplazamientos / más compromiso en el lugar de trabajo. ▪ Menos distracciones / aumenta la productividad de los empleados. ▪ Mayor autonomía / mejora la cultura empresarial. <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menos interacción social en la empresa / Posible confusión en la gestión del tiempo. 	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación interpersonal efectiva. ▪ Socialización y cultura empresarial. ▪ Acceso a recursos específicos. ▪ Mayor supervisión y rendición de cuentas. <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requiere tiempo y costo de desplazamiento. ▪ Menos flexibilidad en horarios.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibles dificultades de comunicación / Requiere coordinación y planeación. ▪ Necesidad de una buena disciplina personal / Posible falta de sentido de pertenencia. ▪ Asimilamiento y problemas de salud mental / Posibles problemas de conectividad o tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor probabilidad de distracciones. ▪ Menos adaptabilidad a situaciones de crisis.
--	--

2.8 HERRAMIENTAS DIGITALES COMO SOPORTE PARA EVALUAR EN LAS NUEVAS MODALIDADES.

Cuando hablamos de "herramientas digitales para apoyar nuevos métodos de evaluación", nos referimos a determinadas tecnologías y aplicaciones utilizadas para medir, monitorear y evaluar el desempeño de los empleados en entornos de trabajo Remotos/Híbridos. Estas herramientas digitales juegan un papel importante al proporcionar datos y métricas que permiten a las organizaciones monitorear de manera efectiva y objetiva el desempeño de su equipo.

Como pueden ser:

2.8.1 Software de Gestión de Proyectos:

- **Trello:** Es una plataforma versátil de gestión de proyectos y tareas que le permite realizar un seguimiento del progreso y compartir responsabilidades.

- **Asana:** Esta herramienta facilita la gestión de proyectos, la colaboración en equipo y el seguimiento de tareas. Proporciona opciones avanzadas para establecer plazos y prioridades.
- **Jira:** Ideal para equipos de desarrollo de software. Jira ayuda a realizar un seguimiento de tareas, errores y proyectos, lo que facilita la evaluación del desempeño de los equipos técnicos.

2.8.2 Herramientas de Comunicación y Colaboración:

- **Microsoft Teams y Slack:** Estas plataformas de mensajería instantánea y colaboración en tiempo real permiten una comunicación efectiva entre los miembros del equipo y ayudan a rastrear y evaluar el progreso del proyecto.
- **Zoom y Microsoft Teams (videoconferencia):** Las reuniones virtuales son fundamentales para los formatos de trabajo remoto e híbrido. Estas herramientas brindan capacidades de videoconferencia, lo que facilita la comunicación y la participación en reuniones.

2.8.3 Herramientas de Monitoreo de Tiempo:

- **Toggl y Clockify:** Estas herramientas permiten a los empleados registrar el tiempo dedicado a diversas tareas y proyectos, lo que facilita la medición de la eficiencia y la productividad.

2.8.4 Plataformas de Evaluación de Desempeño:

- **15Five y Grid:** Estas plataformas están diseñadas específicamente para la evaluación del desempeño. Permiten a los empleados y gerentes evaluar periódicamente, brindar retroalimentación y establecer objetivos.

2.8.5 Herramientas de Analítica de Datos:

- **Tableau y Power BI:** Estas herramientas le permiten analizar y visualizar datos de múltiples fuentes, lo que facilita la medición del rendimiento con métricas y paneles personalizados.

2.8.6 Herramientas de Gestión de Recursos Humanos (HRMS):

- **BambooHR y Workday:** Estas plataformas ofrecen módulos de recursos humanos que incluyen evaluaciones de desempeño, seguimiento de objetivos y evaluación de competencias.

2.8.7 Herramientas de Encuestas y Retroalimentación:

- **SurveyMonkey y Google Forms:** Estas herramientas le permiten recopilar comentarios y opiniones de los empleados a través de encuestas y cuestionarios, que son valiosos para evaluar el ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados.

2.8.8 Herramientas de Gamificación:

- **Elogios y bonificaciones:** Estas herramientas le permiten reconocer y recompensar a los empleados de una manera divertida que puede motivarlos y mejorar su desempeño.

El uso de herramientas digitales para apoyar la evaluación del desempeño en nuevas formas de trabajo, como el trabajo remoto / híbrido, es esencial para gestionar eficazmente a los empleados y medir su productividad.

Estas herramientas digitales ofrecen a los empleadores una mayor visibilidad y la capacidad de realizar un seguimiento del desempeño de sus empleados en entornos de trabajo remotos o híbridos, lo que les permite tomar decisiones informadas y mejorar la eficiencia operativa. Además, ayudan a los empleados a tener una organización del trabajo clara y recibir retroalimentación objetiva sobre su desarrollo profesional.

2.9 DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Según el libro de “La Gestión de Recursos Humanos” (2007) de S.L. Dolan, R. Valle Cabrera, S.E. Jackson y R.S. Schuler, la evaluación del rendimiento se define como: “Un procedimiento estructural y sistemático, para medir, evaluar, e influir sobre los atributos, comportamientos, y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.

Según la definición anterior la evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento no es más que aquel proceso sistemático (prediseñado) orientado a evaluar y medir la productividad de los colaboradores con el propósito de detectar mejoras o evaluar cuan efectivos o productivos están siendo.

Agregando, que, la evaluación del desempeño también sirve para realizar promociones, aumentos salariales, otorgar bonos orientados al desempeño entre otros beneficios, también mediante dicha evaluación se pueden, tomar decisiones respecto a la permanencia del personal en la empresa, ya sea personal remoto/híbrido.

Para evaluar el desempeño de los colaboradores en las modalidades remota/híbrida es preciso contar con indicadores que permitan evaluar la productividad y el desempeño de manera efectiva y objetiva, así como también que se esté trabajando de acuerdo con los objetivos organizacionales planteados.

Para esto cada empleado debe conocer cuáles son los objetivos y metas para alcanzar en sus áreas de trabajo, para que puedan trabajar de acuerdo con dichos objetivos y metas, estos nos ayudaran a evaluar y medir la productividad y el desempeño de nuestros colaboradores. Así mismo, deberán conocer cada cuanto tiempo se realiza la evaluación del desempeño.

Existen diferentes tipos de herramientas tecnológicas que nos permiten asignar tareas y seguir el trabajo que realiza nuestro personal remoto/híbrido, también nos

permiten evaluar el tiempo en que trabajan, la calidad y productividad entre otros factores importantes a la hora de evaluar y medir el rendimiento laboral.

Con estas herramientas se pueden organizar las diferentes actividades laborales, y permiten realizar una evaluación de manera visual y objetiva, como en el caso de **TRELLO**, (a continuación, se muestra una descripción y los pasos a seguir para evaluar el desempeño de los colaboradores remoto / híbrido con esta herramienta).

2.9.1 TRELLO.

Es un gestor de tareas que permite el trabajo de forma individual o colaborativa mediante tableros (boards) compuestos de columnas (listas) que representan distintos estados, cada lista está compuesta de tarjetas (tareas o actividades laborales).

Se basa en el método Kanba (tablero visual o sistema de tarjeta) para la gestión de proyectos con tarjetas que viajan desde diferentes listas en función de su estado, sus principales reglas son: visualizar el trabajo y las fases del ciclo de producción, determinar el límite de trabajo en curso, medir el tiempo en completar una tarea. De esta manera podemos tener una lista de cosas por hacer (pendientes), que se está haciendo (en proceso) o hechas (terminadas).

Nos permite ver en que están trabajando los integrantes de un proyecto o nuestro personal remoto e híbrido y en que parte del proceso se encuentran cada uno, permite la integración de otras herramientas mediante Power Ups como Google Drive y Dropbox, así que fácilmente podemos usar archivos o documentos que tengamos alojados en la nube.

Nos permite crear espacios de trabajo, personalizar los tableros, seguir el trabajo de los demás, asignar tareas o actividades laborales, realizar reuniones gracias a la integración de otras herramientas, interactuar con el equipo y realizar chek list. Además, permite la confidencialidad del trabajo a realizar.

Considerando lo dicho anteriormente, con esta herramienta podemos evaluar mediante la observación el desempeño de nuestros colaboradores, determinar la eficiencia, calidad, dominio de la actividad laboral, tiempo de labor, verificar los logros a largo, mediano y corto plazo, y determinar que se esté trabajando de acuerdo con los objetivos laborales etc.

2.9.2 PARÁMETROS PARA SEGUIR PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO REMOTO / HÍBRIDO.

- La evaluación del desempeño para las modalidades remota / hibrida será realizada cada 6 meses. Para evaluar que se estén alcanzando los objetivos y metas planteados.

- La evaluación será realizada a través de la herramienta TRELLO. Donde podremos observar el rendimiento, productividad, eficacia y la calidad de las labores realizadas. Para esto es preciso seguir a cada uno de los colaboradores.
- Una vez realizada la evaluación, se calificará mediante la herramienta propuesta (Check list) considerando cada uno de los criterios de evaluación que contiene la misma.
- Para los colaboradores de la modalidad hibrida serán evaluados de igual manera solo que se tomarán en cuenta aspectos tales como: relaciones interpersonales, organización, inteligencia emocional, y puntualidad de manera más profunda. Pero siempre utilizando la herramienta de evaluación (propuesta más adelante).
- La evaluación ayudara a detectar oportunidades de mejora ya sea mediante la capacitación o la proporción de herramientas tecnológicas etc. En caso de existir se tomarán medidas al respecto.
- Los resultados obtenidos en la evaluación, se podrá tomar decisiones tales como: despidos, promociones, aumentos, bonos por buen desempeño, beneficios y compensaciones en especies o monetarias etc.

2.9.3 Proceso de evaluación en TRELLO.

- Evaluar mediante la revisión de a las actividades laborales, que se esté trabajando de acuerdo con los objetivos planteados.
- Evaluar que se hayan logrado las metas planteadas en los últimos meses.

- Evaluar la calidad y la eficiencia en los logros alcanzados y en las actividades laborales realizadas.
- Evaluar el desenvolvimiento al trabajar de manera individual y en equipo, y la adaptabilidad.
- Evaluar que exista uso correcto de la herramienta en la que están trabajando.
- Determinar si existen oportunidades de mejora mediante la capacitación, o mejoras en los equipos y herramientas tecnológicas utilizadas.
- Evaluar si existe una buena administración del tiempo.
- Evaluar la responsabilidad, el compromiso, capacidad de aprendizaje y de automotivación, entre otros aspectos que permitan realizar la evaluación de manera efectiva (considerando los criterios de evaluación que se muestran en la herramienta más adelante).

2.9.4 Descripción de los Ítems de Calificación mostrados en el Check list (Herramienta).

Criterios de Evaluación	
Ítems de Calificación	Descripción

1	Inaceptable/Desempeño muy por debajo de las expectativas. No cumple en definitiva con sus labores por lo que no aporta valor a la empresa.
2	Ligeramente por debajo de las expectativas. Apenas cumple con las actividades laborales asignadas.
3	Cumple con las expectativas. Cumple con sus actividades laborales y aporta valor a la empresa.
4	Por encima de las expectativas. Aporta valor significativo a la empresa superando los objetivos y metas planteadas de manera satisfactoria.
5	Muy por encima de las expectativas. Desempeño extraordinario, persona que cumple y supera todas las expectativas aportando gran valor a la empresa.

Luego mediante la suma de la puntuación total clasificar al empleado en un grupo específico de rendimiento, mediante el siguiente cuadro:

Clasificación de los Empleados en un Grupo de Rendimiento		
Puntuación	Grupo de Desempeño	Criterio de Evaluación
80 hasta 100	5	Extraordinario
75 hasta 90	4	Encima de las expectativas
70 hasta 80	3	Cumple con las expectativas
30 hasta 60	2	A penas cumple
25 hasta 40	1	Inaceptable

2.9.5 HERRAMIENTA PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO (CHECK LIST)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (HERRAMIENTA)			
PERSONAL REMOTO E HIBRIDO			
NOMBRE DEL COLABORADOR		CODIGO	
PUESTO DE TRABAJO		PROCESO	

DEPARTAMENTO O AREA DE TRABAJO						FECHA	
EVALUADOR/A							
Criterios para la Evaluación del Desempeño	Inaceptable	Apenas cumple	Cumple con las Expectativas	Encima de las Expectativas	Desempeño Extraordinario		
Competencias Generales 40%	1	2	3	4	5		
Orientación al Cumplimiento de los Objetivos							
Compromiso con el Aprendizaje							
Responsabilidad con las Actividades Laborales							
Compromiso con la Organización							
Logros							
Calidad y Productividad							
Puntualidad							
Adaptabilidad							
Eficiencia laboral							
Relaciones Interpersonales							
Habilidades Comunicativas							
Trabajo en Equipo							
Trabajo Individual							
Inteligencia Emocional							
Capacidad para Auto motivarse							
Competencias Técnicas 20%	1	2	3	4	5		
Dominio Técnico Profesional							
Pleno Conocimiento, Uso y Manejo de las TIC							
Conocimiento pleno de las Diferentes Herramientas y Software Tecnológicos de la Empresa ()							
Competencias de Gestión 40%	1	2	3	4	5		
Planificación y Organización							
Gestión Efectiva del Tiempo							
Autonomía para la Toma de Decisiones							
Comprensión del Contexto Organizacional							
Comprensión de la Estrategia de la Empresa							
PUNTUACION TOTAL							
Oportunidades de Mejora							

2.9.6 Ventaja de la Herramienta.

La ventaja de la herramienta para la evaluación del desempeño en las modalidades Remota/Híbrida mostrada anteriormente es que nos permite realizar una

evaluación objetiva respecto a aquello que queremos medir, además de esto, nos permite también, mediante la calificación o puntuación total del empleado independientemente de la modalidad. Clasificarlo en un grupo de rendimiento que al igual que los ítems de calificación van del 1 al 5, lo que nos permite realizar una evaluación del desempeño objetiva y cuantitativa de modo que podemos medir y clasificar en un grupo de rendimiento el desempeño de nuestros colaboradores y determinar de esta manera si cumple con las expectativas del puesto y los objetivos de este.

En cuanto a Trello es una herramienta que facilita la evaluación ya que permite dar seguimiento a los colaboradores y ver los avances, así como, aquellas actividades que aún están en proceso, además, podremos ver a través de este si se está trabajando en pos de los objetivos y metas establecidas, por lo que podemos evaluar el rendimiento de los colaboradores a corto, mediano y largo plazo.

Cabe destacar, que, esta herramienta puede ser modificada independientemente de aquello que se quiera medir en cuanto al desempeño y utilizando el mismo método determinar qué tan productivos y que tan eficientes están siendo los colaboradores oh ver si se han cumplido los objetivos y metas trazadas en un periodo de tiempo determinado.

2.10 PROGRAMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE TIEMPO PARA COLABORADORES DE LA MODALIDAD REMOTO E HÍBRIDO.

2.10.1 Objetivo:

Promover técnicas y herramientas digitales para mejorar la administración del tiempo en la ejecución de las tareas que desempeñan los colaboradores y los procesos de gestión de administrativa dentro de la empresa.

2.10.2 Resumen.

Se llevará a cabo un programa de manejo y administración del tiempo diseñado específicamente para trabajadores que desempeñan sus labores de forma remota o en modalidades híbridas, para mejorar las estrategias de gestión administrativo de la empresa. Este programa estará respaldado por herramientas digitales claves diseñadas para mejorar la gestión del tiempo, la comunicación efectiva y la productividad en entornos flexibles.

2.10.3 Metodología.

El programa se llevará a cabo a través de boletines sobre orientación de cómo usar cada una de las herramientas de trabajo, asistencia personalizada a colaboradores que presenten dificultades en el usos de herramientas o equipos tecnológicos, publicación de manuales y guías a través de las plataformas de comunicación oficiales de la empresa, implementación de webinars cortos, foros y comunidades online, uso de Gamificación, apoyo técnico en tiempo real, sesiones de actualización a través de herramientas digitales; Teams, zoom, Meet, evaluaciones periódica de impacto de uso de herramientas y recursos de autoaprendizaje.

2.10.4 Alcance.

El programa está dirigido a trabajadores que desempeñan sus funciones de manera remota o híbrida en una organización. Está diseñado para empleados de diferentes niveles, desde profesionales individuales hasta equipos de gestión. Los participantes deben tener acceso a dispositivos con conexión a Internet para participar en cada una de las acciones a implementar.

2.10.5 Tiempo de implementación.

La implementación del programa se realizará en un período de tiempo programado. Para cada herramienta será publicado mensualmente un boletín con consejos sobre uso. Además, se integrará en calendario reuniones generales sobre refrescamientos y actualización de administración de las herramientas. La programación será flexible en horario de trabajo, para no ocupar el tiempo libre de los colaboradores.

2.10.6 PROGRAMA DE MANEJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO PARA COLABORADORES DE LAS MODALIDADES REMOTO

E HÍBRIDO

Gestión	Herramientas Digitales	Funcionalidad	Estrategias de RR, HH	Tiempos
Calendarios en línea	<ul style="list-style-type: none"> Google Calendar Microsoft Outlook Calendar tiempo libre de los colaboradores. 	Con estas herramientas los colaboradores pueden organizar calendario en línea y programar eventos, reuniones y recordatorios, y compartirlos con otros usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> Difusión por correo electrónico y demás plataformas oficiales de la empresa de Tutoriales en Video cortos: En estos se mostrará cómo utilizar las aplicaciones de gestión calendario, agendar reuniones virtuales, diseñar recordatorio y solicitar uso de salones de entrenamiento cuando sea necesario. Colocar alertas de tareas (entrega de proyecto, participación en reuniones, entrega de evaluaciones) pendientes en esta herramienta. 	Frecuentemente en horario laboral
Gestión de Tareas	<ul style="list-style-type: none"> Trello Wunderlist (ahora parte de Microsoft To Do) 	<p>1. Trello: Los colaboradores pueden utilizar esta herramienta para la gestión de proyectos basada en tableros que facilita la organización de tareas y proyectos de manera visual.</p> <p>2. Wunderlist: Con esta, los Supervisores, RR, HH y/o cualquier interesado puede crear listas y tareas con recordatorios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se realizarán reuniones cortas de orientación sobre estas herramientas, a través de herramientas como Teams, Zoom, Meet. En estas el Departamento de IT asignará un técnico para impartir la orientación. 	Mensualmente durante horario laboral.

<p>Técnicas de Administración del Tiempo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnica Pomodoro (aplicaciones como Pomodone y Focus Booster) ▪ Matriz de Eisenhower 	<p>1. Técnica Pomodoro: La empresa puede implementar el uso de esta herramienta para la gestión del tiempo. Con esta, se divide el trabajo en intervalos de tiempo (generalmente 25 minutos) seguidos de breves descansos.</p> <p>2. Matriz de Eisenhower: Una segunda opción para la priorización de tareas en cuatro cuadrantes según su importancia y urgencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Boletines vía correo electrónico para animar a los equipos a llevar a cabo sesiones Pomodoro sincronizadas para promover la concentración y la productividad. Reconoce y celebra los logros alcanzados mediante esta técnica. 	<p>Frecuentemente en horario laboral</p>
<p>Gestión de Procesos de Personal</p>	<p>Kiosko de Gestión Humana</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de información específica. 2. Notificaciones y alertas sobre fechas importantes (evaluaciones de desempeño, renovación de beneficios, etc.). 3. Acceso a recursos de aprendizaje en línea, como cursos y materiales de capacitación. 4. Actualización de información personal y de contacto. 5. Integración con el sistema de nómina y seguimiento del tiempo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se colocarán carteles informativos en puntos estratégicos de la empresa para los colaboradores que no poseen correo electrónico. ▪ Se enviarán tutoriales vía correo electrónico para los colaboradores con acceso a correo institucional. ▪ Se colocarán Kioskos en puntos estratégicos de la empresa. ▪ Se crearán perfiles para los colaboradores con acceso a correo institucional. 	<p>Colocación de carteles a inicio de año y actualización cada 6 meses.</p> <p>Envío de tutoriales frecuentemente</p>

			<ul style="list-style-type: none"> Se enviarán link de acceso al Kiosco vía correo electrónico. 	
Comunicación y Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> Zoom videoconferencias) Microsoft Teams Slack (mensajería empresarial) Google Meet 	Con estas plataformas de videoconferencias los colaboradores pueden realizar reuniones virtuales y colaboración de proyectos y tareas en tiempo real.	Implementación de Webinars de uso efectivo de Zoom, Teams, Slack y Meet impartidos por personal de Gestión Humana.	Frecuentemente en horario laboral
Gestión de Correos Electrónicos	<ul style="list-style-type: none"> Microsoft Outlook Gmail (integrado con G Suite) Thunderbird 	Útil para la gestión de correo electrónico y calendario con amplias capacidades de gestión de tareas y contactos.	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilización de uso apropiado de la herramienta de correo electrónico institucional. 	Trimestral durante horario laboral.
Herramientas de Almacenamiento en la Nube	<ul style="list-style-type: none"> Google Drive Dropbox Microsoft OneDrive 	Con estas herramientas las empresas pueden garantizar el almacenamiento en la nube de Google que permite almacenar y compartir archivos y colaborar en documentos en línea. Además, garantiza que la información no se pierda en caso de problemas con los aparatos electrónicos.	<ul style="list-style-type: none"> Workshops cortos online sobre manejo de herramientas de datos de las nubes y actualización de uso. 	Mensualmente durante horario laboral.
Automatización de Tareas	<ul style="list-style-type: none"> Zapier Integromat 	Útil para la automatización que conecta diferentes aplicaciones para automatizar flujos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Difusión por correo electrónico y demás plataformas oficiales de la empresa de Tutoriales en Video cortos sobre el uso y funcionalidades de las herramientas Zapier y Integromat. 	Frecuentemente en horario laboral

Toma de Notas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evernote ▪ Microsoft OneNote ▪ Notion ▪ Simplenote 	Estas herramientas se pueden utilizar para la toma de notas que permite organizar y sincronizar notas, ideas y proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicación de boletines con puntos clave para el uso de estas herramientas. ▪ Publicación de tutoriales con los pasos para operar estas herramientas. 	Frecuentemente durante horario laboral
Herramientas de Concentración y Bloqueo de Distracciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ StayFocusd (extensión de Chrome) 	Esta es una herramienta de extensión de navegador que ayuda a bloquear sitios web y mantener el enfoque. Es útil para eliminar las notificaciones que distraen el trabajo en línea y bloquear sitios maliciosos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicación de boletines con puntos clave para bloquear de sitios maliciosos en línea a través de esta herramienta. 	Frecuentemente en horario laboral
Gestión de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ClickUp 	Con esta plataforma se puede gestionar proyectos y tareas. Además, permite dar seguimiento de proyectos hasta automatización de flujos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Workshops cortos online, impartidos por Gestión Humana sobre la gestión de proyectos a través de esta herramienta. 	Semestral durante horario laboral
Planificación y Organización Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todoist (también en esta categoría) ▪ Habitica (Gamificación de tareas) 	Con estas herramientas se puede gamificar la gestión de tareas y hábitos, convirtiendo las responsabilidades diarias en un juego para motivar a los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Videos institucionales difundidos por los canales oficiales de la empresa, orientado al uso y gestión de estas herramientas. 	Frecuentemente en horario laboral
Recordatorio de Tareas	Remember The Milk	Las empresas pueden utilizar esta herramienta para gestionar recordatorio de tareas, crear listas de tareas, establecer recordatorios y recibir notificaciones para completar sus tareas pendientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colocar alertas de tareas (entrega de proyecto, participación en reuniones, entrega de evaluaciones) pendientes en esta herramienta. 	Frecuentemente en horario laboral

Monitoreo de Tiempo y Productividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ RescueTime ▪ Toggl 	<p>Estas herramientas son útiles para el seguimiento del tiempo que registra cómo los usuarios utilizan su tiempo en línea y ofrece información sobre la productividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Boletines de concientización sobre el seguimiento a través de esta herramienta. ▪ Refrescamiento online de uso de estas herramientas. 	<p>Boletines frecuentemente en horario laboral.</p> <p>Refrescamiento Anual durante horario laboral.</p>
Herramientas de Automatización de Flujos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notion Monday.com (también en esta categoría) 	<p>Es una plataforma de colaboración todo en uno que permite a los usuarios crear bases de datos, documentos y flujos de trabajo personalizados para la gestión de proyectos y la organización de información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Boletines de concientización sobre el seguimiento a través de esta herramienta. ▪ Refrescamiento online de uso de estas herramientas. 	<p>Frecuentemente en horario laboral</p> <p>Refrescamiento Anual durante horario laboral</p>
Gestión de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BambooHR ▪ Workday ▪ 15Five ▪ Small Improvemen ▪ Zoho People ▪ Performance Pro 	<p>Estas herramientas ofrecen una solución completa para la gestión de recursos humanos, que incluye la evaluación de desempeño. Permiten establecer metas, dar retroalimentación y realizar seguimiento de manera sencilla.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se enviarán tutoriales vía correo electrónico para los colaboradores con acceso a correo institucional, sobre el uso apropiado de estas herramientas. 	<p>Frecuentemente en horario laboral</p>

3 IMPLEMENTANDO LAS NUEVAS MODALIDADES DE TRABAJO.

3.1 PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NUEVAS MODALIDADES.

3.1.1 Objetivo:

Realizar un plan de acción para la implementación de las nuevas modalidades de trabajo considerando las diferentes variables laborales entre estas: políticas orientadas a las nuevas modalidades, salario, beneficios y compensaciones etc. Estableciendo los pasos claves de principio a fin y considerando el costo de dicha implementación.

3.1.2 Acciones Previas para la Implementación:

- Análisis situacional. Para recopilar todas las informaciones necesarias respecto a la naturaleza y las actividades de la empresa, nos ayudara a comprender de manera profunda el interior y exterior de la misma, para poder realizar en base al análisis de la información recopilada el plan de acción que mejor se ajuste a la empresa según su naturaleza y actividad económica, para la implementación de las modalidades trabajo remoto e hibrido.
- Concientizar a los colaboradores de la necesidad y las ventajas que supone trabajar bajo las modalidades de trabajo remoto e hibrida.
- Determinación de los puestos que por su naturaleza puedan trabajarse bajo la modalidad hibrida o remota.
- Una vez realizado el análisis determinar las necesidades que presenta la empresa a nivel tecnológico.

- Determinar si la empresa puede o necesita crear nuevos puestos de trabajo enfocados a las modalidades de trabajo híbrida y o remota.

3.1.3 Pasos para el Análisis Situacional de la Empresa.

El análisis situacional en la empresa tiene la finalidad de analizar los diferentes puestos de trabajo y la actividad económica misma que sule las necesidades de sus clientes independientemente del segmento en el cual se encuentre posicionada dicha empresa. Los pasos para seguir para el análisis son los siguientes:

<p>Analizar a los clientes.</p>	<p>Determinación de sus necesidades, de aquellas que sule la empresa mediante los productos y o servicios que ofrece la misma, así mismo como suelen comprar o adquirir dichos productos y o servicios. Este análisis puede ser realizado mediante encuestas, o análisis del tráfico de clientes en las páginas de la empresa el mismo indicara los productos y o servicios más solicitados y podremos conocer a nuestros clientes potenciales.</p>
<p>Análisis de los productos y servicios.</p>	<p>Sus características, ventajas, pros y contras. Esto ayudara a conocer mejor la naturaleza de la empresa, que se debe mejorar y cuales servicios pueden realizarse de manera remota o híbrida.</p>
<p>Investigación de la competencia.</p>	<p>Sus productos y servicios, puntos fuertes y sus debilidades. Para actuar estratégicamente y llevar a cabo la implementación de la mejor manera posible. Puede realizarse mediante un análisis del mercado específicamente del segmento en el que se especialice la empresa.</p>

Análisis del Entorno.	Incluye factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos que pueden afectar la implementación, por lo que se deben de tener en cuenta y realizarse de acuerdo con las leyes del país de origen de la empresa.
Comprobación de los recursos.	Económicos, de personal, herramientas y equipos tecnológicos, para aprovechamiento de la implementación.

3.2 Concientizar a los Colaboradores.

Una vez realizado el análisis situacional, e identificado aquellos puestos con los que cuenta la empresa y que pueden ser cambiados a una de las modalidades remota e híbrida es necesario concientizar a los colaboradores acerca de la importancia, beneficios y ventajas de estas modalidades de trabajo tanto para la empresa como para dichos colaboradores para esto se puede proceder de la siguiente manera:

- Realizar reuniones. Con el personal involucrado para tratar el por qué la empresa ha decidido implementar las modalidades de trabajo remota e híbrida. Tratando las ventajas y beneficios de estas, tanto para la empresa como para ellos mismos.
- Dar a conocer. Las compensaciones que ofrecerá la empresa a estos colaboradores, para motivar al personal involucrado.
- Dar a conocer. La importancia de mantenerse a la vanguardia a nivel tecnológico y funcional, es decir, respecto a las actividades laborales realizadas y las ventajas y gran valor que aporta el conocimiento tecnológico y el saber trabajar bajo alguna de estas modalidades de trabajo a la profesión de cada uno.

Así mismo, la empresa puede adoptar las acciones que considere necesarias para concientizar a su personal al respecto. El objetivo es que dicho personal conozca las razones, las ventajas y beneficios para ambas partes.

3.3 Plan de Acción.

Creación de políticas	Establecimiento de políticas claras enfocadas a las modalidades de trabajo remoto e híbrida donde se establezcan las normas y procedimientos que deben seguir los colaboradores.
Adquisición de equipos y herramientas tecnológicas.	(Computadoras o PC y flotas y audífonos de ser necesarios) para uso de los colaboradores, esto reduce los ataques cibernéticos ya que son equipos proporcionados por la empresa con sistemas de seguridad instalados. (Se verá reflejado en el costo de la implementación).
Proporción de inmuebles	Escritorios y sillas operativas y audífonos para la comodidad de los colaboradores al trabajar, con esto tomamos en cuenta las consideraciones ergonómicas.
Adquisición de software para la gestión de proyectos, comunicación y gestión del tiempo.	Trello. Google Calendar. Microsoft Outlook Calendar Tiempo libre de los Colaboradores. Zoom. Google Meet y Slack (mensajería empresarial).
Good Access (ciberseguridad)	VPN (Red Privada Virtual), permite el control de acceso de equipos al sistema y servidores privados, permitiendo el trabajo de forma segura y confiable y es fácil de usar. Para esto se enviarán videos o webinars (correos electrónicos) al personal del área tecnológica para retroalimentar sobre cómo deben proceder.
Sistema de comunicación.	La cual será a través de Trello, reuniones virtuales por zoom y o Meet. Para los colaboradores de la modalidad híbrida estos asistirán a todas las reuniones realizadas de manera presencial.
Consideración de las variables laborales.	Salario, políticas, beneficios y compensaciones, horario laboral, descansos. Tanto para la modalidad de trabajo híbrida como para el trabajo remoto/teletrabajo.

Proceso de reclutamiento y selección	Para atraer personal calificado que cumpla con los requisitos, competencias y habilidades demandantes de las vacantes disponibles en las modalidades remota e híbrida.
Capacitación y formación.	Del personal que trabajara bajo estas modalidades. Donde puedan ser capacitados acerca del uso correcto de las herramientas tecnológicas que utiliza la empresa, para la gestión de proyectos, gestión del tiempo y también para adquirir conocimientos acerca de cómo protegerse ante posibles ataques cibernéticos.

3.3.1 Políticas para la Modalidad de Trabajo Remoto/Híbrido.

3.3.2 El objetivo:

Establecer las normas y procedimientos a seguir en las modalidades de trabajo remoto/híbrido. Con la finalidad de que el personal tenga claro cómo debe proceder en su puesto de trabajo, y mantener de esta manera la productividad y buen desempeño laboral. La misma fusiona ambas modalidades ya que la modalidad híbrida considera ambas formas de trabajo (presencial-remoto).

3.3.3 Políticas:

- Los trabajadores de la modalidad remota realizarán sus labores desde casa o cualquier lugar que les convenga o favorezca realizar su trabajo sin la necesidad de asistir a la empresa.
- Los colaboradores de la modalidad híbrida deberán asistir 2 veces por semana a la empresa (lunes y miércoles) y asistir a todas las reuniones que se realicen de manera presencial enfocadas en el departamento o área en el que esté trabajando.

- Los colaboradores de la modalidad remota deberán asistir a todas las reuniones que de manera virtual realice la empresa ya sea para brindar información, debatir acerca de proyectos o cualquier otra eventualidad.
- Los colaboradores tanto remotos como híbridos deberán proteger los dispositivos otorgados (computadoras y PC, audífonos etc.), para la consecución de sus actividades laborales, sin causarles daño alguno como caídas y o golpes. Y el trabajo a realizar deberá ser elaborado únicamente en los dispositivos otorgados (computadoras y PC).
- Adicional a los dispositivos otorgados y considerando la ergonomía la empresa otorgara a los colaboradores de la modalidad remota un escritorio y sillas cómodas para evitar la fatiga y el dolor corporal debido a posiciones incorrectas.
- Los trabajadores de la modalidad hibrida tendrán un horario laboral cuando estén ejecutando su trabajo desde casa (de 10:am de la mañana hasta las 4:00pm con una hora de almuerzo de 12:00 a 1:00 de la tarde) diferente a cuando asisten a la empresa (de 8:00am a 5:00pm de la tarde, con una hora de almuerzo de 1:00 a 2:00pm de la tarde).
- Los trabajadores de la modalidad remota realizaran su trabajo de acuerdo con las metas a alcanzar, es decir que no tienen un horario determinado para iniciar sus labores, pero deberán entregar o finalizar sus actividades laborales en el tiempo plasmado por la empresa.
- El personal que ingrese para trabajar bajo alguna de estas modalidades en la empresa deberá tener altos conocimientos y experiencia a nivel tecnológico y funcional en el área en que se va a desempeñar. De igual forma se someterá a un

periodo corto de inducción respecto a las herramientas tecnológicas y formas de trabajar de la empresa.

- El personal que trabajando en la empresa haya decidido cambiar a una de estas modalidades o que la empresa lo haya determinado deberá someterse al plan de capacitación creado por la empresa para el conocimiento de las nuevas herramientas tecnológicas implementadas, y su uso y adaptación a las mismas.
- Así mismo los colaboradores de ambas modalidades deberán adquirir capacitación respecto a cómo deben protegerse ante posibles ataques cibernéticos y acerca de la importancia de la protección tanto de los equipos tecnológicos como la información que dominan.
- Para ambas modalidades remoto e híbrido el sistema en el que van a trabajar cerrará a partir de las 6:00pm de la tarde para mantener un control de entrada y salida al sistema de la empresa y proteger al colaborador de auto sobrecarga de trabajo.
- El pago del salario será realizado de manera remota, es decir, serán depositados en una cuenta que la empresa abrirá a nombre de cada uno de sus colaboradores de la modalidad remota e híbrida únicamente para este fin (el retiro del pago).
- Para los colaboradores de la modalidad remota e híbrida el pago de las compensaciones adicionales al salario se realizará en base a los logros alcanzados. Ya que se basa en la productividad y buen desempeño.
- Respecto al salario de navidad para ambas formas remota e híbrida el mismo considera el pago completo del salario una vez cumplido un año laboral y caso contrario se le pagara en proporción al tiempo trabajado.

- Respecto a las vacaciones para ambas modalidades cuando el colaborador mantenga no menos de un año ni mayor de 5 años le corresponden 14 días de vacaciones y 14 días de salario ordinario, cuando tenga no menos de 5 años le corresponden 18 días de salario ordinario, pero aun seguirá disfrutando de únicamente 14 días de vacaciones.

3.3.4 Materiales y Herramientas Tecnológicas Necesarias para la Implementación.

El presente documento ha sido aprobado por la alta dirección de la empresa. Y es hiperactivo la comunicación de las informaciones contenidas al personal que trabaja bajo las modalidades de trabajo remoto e híbrido.

3.3.5 Equipos tecnológicos:

- **PC o computador.** Para uso personal de los colaboradores, esto reducirá los ataques cibernéticos.
- **Flotas.** Como un medio de comunicación instantáneo.
- Escritorios, sillas ejecutivas y audífonos. Para mantener la salud y disminuir los riesgos ergonómicos en las modalidades de trabajo.
- **Adquisición de software.** Trello, Good Access para la gestión de proyectos y protección de la información (ciberseguridad). Google Calendar, Microsoft Outlook. Calendar Tiempo libre de los Colaboradores. Zoom, Google Meet y Slack

(mensajería empresarial). La importancia de la ciberseguridad y como defenderse ante posibles ataques.

3.3.6 Sistemas de Comunicación Interna y Externa.

Sistemas y formas de comunicación para las modalidades de trabajo remota e híbrida	
<i>Comunicación Interna (híbrida)</i>	<i>Comunicación externa (remota e híbrida)</i>
<p><i>La comunicación interna procederá de la siguiente manera:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones periódicas de manera presencial. dos veces al mes. La misma será coordinada por la empresa y los colaboradores de la modalidad híbrida tienen la obligación de asistir siempre que se les involucre. ▪ En caso de existir reuniones imprevistas para debatir temas de urgencia el personal híbrido también tiene la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones periódicas por zoom o google Meet, para mantener el personal remoto actualizado respecto a los objetivos y metas a alcanzar. ▪ Chat fluido mediante la herramienta Trello siempre que sea necesario. ▪ Slack (mensajería empresarial) la cual promueve la comunicación y el trabajo colaborativo mediante la interacción. Aplica también a los colaboradores de la modalidad híbrida.

obligación de asistir siempre que se les involucre.	<ul style="list-style-type: none"> Llamadas a través de las flotas ofrecidas por la empresa. este aplica también para colaboradores de la modalidad híbrida.
---	---

3.3.7 Variables Laborales Consideradas en la Implementación.

Compensación y Beneficios		
Beneficios de la Empresa	Salario:	Mensual: 35,000 Quincenal: 17,500
	Bono vacacional:	Según aplique
	Bono por Desempeño:	Por objetivos logrados
	Bono de Fin de Año:	Según aplique
	Seguro Médico /Privado:	Humano Plan Max / Complementario
	Asistencia Educativa:	80% para estudios superiores
	Asistencia Educativa a Dep.:	20,000 anual por dependientes
	Subsidio de Internet:	Pago de factura de internet
	Equipos de Trabajo:	Computadora / Flota
	Reembolso de Gastos:	Pago por compra de internet adicional, Reparación de equipos, Recarga de minutos
Beneficios de Ley	Salario de Navidad:	Pago número 13
	Seguro de Riesgos Laborales:	Cubierto por la empresa
	Seguro de Pensiones	Póliza AFP Crecer (Aporte colaborador 2.87% de su salario)

Deducciones		
Mensual: AFP (\$1,004.5)	Quincenal: AFP (\$502.25)	Anual: Considerando el aporte mensual a la AFP (\$12,054)

Estas variables consideran tanto el salario como los beneficios de ley y los otorgados por la empresa, de igual forma las deducciones de ley que se deben realizar (de acuerdo con las leyes laborales de la república dominicana).

Los beneficios y compensaciones propuestos a ofrecer a los colaboradores de las modalidades remota e híbrida son los siguientes, aunque cabe considerar que dependiendo de la naturaleza del trabajo y la actividad laboral a realizar el monto del salario puede ser modificado, es decir, que puede ser igual, menor o mayor al propuesto.

3.4 Respuestas de la Empresa en Caso de Accidentes Laborales en las Modalidades de Trabajo Remota/Híbrida.

Se cubrirán solo aquellos accidentes ocurridos durante y por causa del trabajo. Considerando que, las nuevas modalidades se han ajustado a las leyes laborales que rigen a la República dominicana, se tomarán en cuenta acciones para la prevención de acuerdo con estas leyes y a las modalidades de trabajo Remoto e Híbrida.

El código laboral dominicano (Ley 16-92) en su artículo 726. Define accidente de trabajo, como “ Toda lesión temporal permanente o transitoria que sufra el trabajador, en ocasión de la labor que ejecuta o como consecuencia de esta”.

Entre los beneficios en caso de accidentes que de manera legal establecerá la empresa es el seguro contra riesgos laborales que subirá la misma. La Ley 87-01 en su artículo 185 establece que la finalidad del seguro contra riesgos laborales es “Prevenir y cubrir los daños ocasionados por accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales. Comprende toda lesión temporal y todo estado mórbido que el trabajador sufra con ocasión o por consecuencia del trabajo que presta por cuenta ajena. Incluye los tratamientos por accidentes de tránsito en horas laborales y/o en la ruta hacia o desde el centro de trabajo”.

Los accidentes de trabajo ya sea para la modalidad híbrida o remota deberán ser comprobados para corroborar que hayan sido por causa del trabajo. Considerando todo esto las acciones o respuestas en caso de accidentes por la empresa tanto para los colaboradores de la modalidad remota como híbrida son las siguientes:

3.4.1 Remoto:

- **Seguro contra riesgos laborales.** El cual será cubierto por el empleador (empresa) el mismo se aplicará según las disposiciones establecidas en la ley 87-01. Dicho seguro será financiado con una contribución promedio del 1.2% del salario cotizable, a cargo exclusivo del empleador.
- **Ergonomía.** Para evitar la fatiga, dolores musculares y enfermedades resultantes de trabajar incómodamente o en condiciones inadecuadas, así como para evitar el estrés la empresa otorgará materiales y equipos tecnológicos (computador, sillas, escritorios, auriculares, etc.) entre otros mencionados en la implementación de las nuevas modalidades.

3.4.2 Híbrido:

Considera las mismas disposiciones establecidas anteriormente incluyendo el seguro contra riesgos laborales y las consideraciones ergonómicas. En vista de que el colaborador de esta modalidad asiste a la empresa se le incluye también lo siguiente:

- Protección contra accidentes de trabajo cubierto por el seguro contra riesgos laborales, cuando este se encuentre de camino a la empresa o de la empresa a su casa, considerando siempre la ruta habitual del colaborador para asistir a la empresa, así como la escogida para el regreso a casa.

3.5 Proceso de Reclutamiento y Selección, Orientado al Personal de las Modalidades Remota e Híbrida.

Es importante establecer la forma en que se va a atraer y seleccionar al personal que trabaje bajo estas modalidades y tener en cuenta que el perfil de los mismos debe ir de la mano con las exigencias del puesto a ocupar, entonces la descripción y nuevos perfiles que se muestren en los anuncios para atraer nuevo personal deberá ser en base a las competencias y nuevos perfiles demandantes tanto del puesto como de su naturaleza y forma de trabajo. El objetivo de este proceso es atraer y seleccionar al o los candidatos que cumplan con los requisitos y exigencias tanto del puesto de trabajo como la forma en que se realizara.

El reclutamiento es el proceso de atracción, donde se utilizan diferentes medios para publicar las nuevas vacantes y atraer una cantidad considerada de candidatos que cuentan con las habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias exigidas. Mientras que **la selección** es el proceso de escoger a aquellos que verdaderamente cumplen con los requisitos para luego integrarlos e inducirlos a la empresa.

El proceso de reclutamiento y selección que se muestra a continuación comprende 5 fases las cuales son:

- 1) Planificación del proceso de reclutamiento.
- 2) Publicaciones de la o las vacantes disponibles en las diferentes plataformas tecnológicas y el sitio web de la empresa.
- 3) Recepción y evaluación de las solicitudes de los candidatos.
- 4) Entrevistas y selección de personal.
- 5) Inducción e integración del nuevo personal.

3.5.1 Fase 1. Planificación del Proceso de Reclutamiento:

- Los supervisores y/o gerentes de los diferentes departamentos indicaran las necesidades de personal remoto e hibrido que presentan, destacando la importancia de estos para la empresa y sus áreas.
- Análisis y descripción de los puestos vacantes donde destaquen las funciones, responsabilidades, habilidades y competencias demandantes de cada uno de estos.
- Elaboración del perfil (candidato) demandante de los puestos vacantes, estos deben estar orientado en base a las competencias y nuevos perfiles resultantes de las nuevas formas de trabajo y de las actividades laborales a realizar.

- Elaboración de los datos a publicar (descripción y perfil) de manera objetiva y atractiva, para posteriormente proceder a realizar las publicaciones.

3.5.2 Fase 2. Publicación de las Vacantes Disponibles:

- Una vez culminada la fase 1. Publicar en las diferentes plataformas (las más utilizadas incluyendo plataformas profesionales) el anuncio de las nuevas vacantes que dispone la empresa.
- Los anuncios respecto a las nuevas vacantes serán realizados en: LinkedIn, Instagram, Facebook. Incluyendo aquellas plataformas digitales donde la empresa este posicionada. Entre otras que dicha empresa considere relevantes.

3.5.3 Fase 3. Recepción y Evaluación de las Solicitudes de los candidatos:

- Recopilación de las diferentes solicitudes y análisis de aquellos candidatos que cumplan con el perfil.
- Realizar una evaluación respecto a si cumplen con los requisitos demandantes. Y escoger una terna o a varios de ellos para someterlos a entrevistas y evaluaciones psicológicas y de aptitudes, esto nos ayudara a realizar una selección objetiva.

3.5.4 Fase 4. Entrevistas y Selección de Personal:

- Realizar entrevistas iniciales para evaluar habilidades importantes como: comunicación e indagar sobre las experiencias laborales del candidato y coordinar una próxima entrevista.
- Administración de pruebas psicométricas que ayuden a evaluar las diferentes habilidades en el caso de los colaboradores remoto e hibrido que sirvan para evaluar habilidades especificas pudiéndose utilizar la batería de prueba PIC y el

TRDA (capacidad de resolución de problemas lógicos, prever y planear situaciones utilizando el razonamiento inductivo y deductivo) y el Wonderlic (inteligencia). Entre otros que la empresa considere.

- Realizar entrevistas finales para profundizar en la idoneidad cultural y la adaptabilidad en las modalidades remota e híbrida.
- Seleccionar al o los candidatos que mejor se ajusten a los requisitos y habilidades demandantes de las vacantes ofertadas. Y hacer la oferta formal donde se trate con claridad todo lo relacionado al trabajo remoto e híbrido.

3.5.5 Fase 5. Inducción e Integración del Nuevo Personal.

- Incorporar e inducir a los nuevos colaboradores, proporcionándoles todas las informaciones necesarias y relevantes de la empresa.
- Indicarles las herramientas tecnológicas utilizadas por la empresa y de ser necesario ofrecer capacitación específica.
- Procurar que los nuevos empleados entiendan todo respecto a sus funciones, responsabilidades, herramientas utilizadas y todo lo relacionado a la empresa y sus actividades y la forma que lo harán para garantizar una mejor adaptabilidad.
- Dar seguimientos iniciales, y evaluar periódicamente el desempeño para confirmar la adaptabilidad y objetividad de las labores realizadas.
- Los tópicos mencionados aplican también para la modalidad híbrida.

3.6 Plan de Capacitación y Formación del Personal Remoto e Híbrido

3.6.1 Responsables:

Gestión Humana (Departamento de Capacitación y Desarrollo Humano)

3.6.2 Acerca del Plan:

Para la consecución del presente plan se ha optado por la contratación de un experto en materia digital y de ciberseguridad con altos conocimientos de las herramientas tecnológicas a utilizar por la empresa y alta experiencia en capacitación, así mismo el plan también contiene los objetivos y alcance, contenido, medios, recursos entre otros que se muestran a continuación y que son necesarios para la consecución del curso o programa y por último se muestra el costo que supone el presenta plan de capacitación.

3.6.3 Objetivo:

Capacitar al personal de las modalidades remota e híbrida respecto a las diferentes herramientas tecnológicas utilizadas en la empresa para la consecución de

sus actividades laborales, de modo que estos tengan conocimiento y dominio de estas y puedan desempeñarse correctamente en cada uno de sus puestos haciendo uso de dichas herramientas.

3.6.4 Pasos para el Análisis Situacional de la Empresa.

El análisis situacional en la empresa tiene la finalidad de analizar los diferentes puestos de trabajo y la actividad económica misma que sule las necesidades de sus clientes independientemente del segmento en el cual se encuentre posicionada dicha empresa.

3.6.5 PLAN DE CAPACITACIÓN

Denominación de la capacitación.	Capacitación de herramientas específicas utilizadas en la empresa orientadas a los colaboradores de la modalidad híbrida y remota.
Contenido temático.	<p>Conocimiento de las características, dominio y uso de las siguientes herramientas tecnológicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Trello (Modulo 01) 2) Google Calendar. (Modulo 02) 3) Microsoft Outlook Calendar Tiempo libre de los Colaboradores. (Modulo 03) 4) Zoom. Google Meet y Slack (mensajería empresarial) (Modulo 04) 5) La importancia de la ciberseguridad y como defenderse ante posibles ataques (Modulo 05)
Medio de capacitación.	La capacitación será realizada por medio de video conferencias. A las cuales se debe asistir de manera puntual. Donde de manera periódica se tratan cada una de las herramientas.
Recursos didácticos	El instructor elaborara los recursos didácticos que de manera profesional les permitan a los colaboradores adquirir los conocimientos necesarios al respecto. Como la explicación organizada de las funciones y uso de las diferentes herramientas y manuales digitales al respecto.
Materiales y soporte tecnológico.	Para la realización de curso se necesita: PC (laptops proporcionadas por la empresa a los colaboradores), auriculares de estudio cerrados Sennheiser HD 280 PRO (para mayor calidad y comodidad al momento de realizar el curso y escuchar).
Duración y cronograma de desarrollo.	El curso tendrá una duración de 11 semanas en las que se trataran las diferentes herramientas tecnológicas. Y será realizado en horario de 6:00pm a 8:00pm de la noche, de lunes a viernes. Durante el periodo de capacitación los colaboradores tendrán flexibilidad horaria (se trabajará menos horas al día).
Participantes	Incluye tanto a los colaboradores de las modalidades remota e híbrida como a los supervisores o jefe inmediato de estos.
Instructor o capacitador	Instructor externo con experiencia en capacitación a nivel tecnológico, y altos conocimientos de las diferentes herramientas tecnológicas a tratar en el curso.

Módulo 1: Trello				
Actividad	objetivo	Resultados esperados	Contenido	Tiempo estimado
Conocimientos profundos de la herramienta Trello.	Capacitar a los colaboradores y supervisores de las modalidades remota e hibrida para mejorar y mantener la productividad y buen desempeño mediante el uso correcto de la herramienta Trello.	Se espera que los colaboradores conozcan y dominen a profundidad la herramienta.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción a la herramienta. ▪ Características y uso de la herramienta. ▪ Funciones de la herramienta. ▪ Como utilizar la herramienta de manera profesional. 	3 semana.
Módulo 2: Google Calendar				
Actividad	Objetivos	Resultados esperados	Contenido	Tiempo estimado
Conocimientos para el uso dominio y control de google calendar.	Ofrecer capacitación al personal involucrado para correcto uso de la herramienta.	Altos conocimientos de uso, dominio y control de la herramienta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción a la herramienta Google Calendar. ▪ Características, usos y ventajas. ▪ Como utilizarla profesionalmente y sacar el mayor provecho de esta. 	2 semana.
Módulo 3: Microsoft Outlook Calendar Tiempo libre de los Colaboradores.				
Actividad	Objetivos	Resultados esperados	Contenido	Tiempo estimado
Microsoft Outlook Calendar Tiempo libre de los Colaboradores.	Ofrecer capacitación al personal involucrado para correcto uso de la herramienta	Altos conocimientos de uso, dominio y control de la herramienta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción a la herramienta. ▪ Conceptos, características, y usos de la herramienta. ▪ Uso profesional. 	2 semana

Módulo 4: Zoom. Google Meet y Slack (mensajería empresarial)				
Actividad	Objetivos	Resultados esperados	Contenido	Tiempo estimado
Zoom. Google Meet y Slack (mensajería empresarial)	Capacitar al personal involucrado respecto a las diferentes herramientas de este módulo para el uso dominio y control de estas.	Que los participantes puedan hacer uso profesional y correcto de las herramientas mencionadas en este modulo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción sobre la herramienta zoom. Características, y uso de esta. Uso profesional. ▪ Introducción sobre la herramienta Google Meet. Características, y uso de esta. Uso profesional. ▪ Introducción sobre la herramienta Slack. Características, y uso de esta. Uso profesional. 	2 semanas
Módulo 5: La importancia de la Ciberseguridad y como Defenderse ante Posibles Ataques				
Actividad	Objetivos	Resultados esperados	Contenido	Tiempo estimado
La importancia de la ciberseguridad y como defenderse ante posibles ataques	Capacitar al personal involucrado respecto a la importancia de la ciberseguridad para la protección de la información que van a dominar en sus puestos de trabajo. Y ofrecerlos conocimientos acerca de estrategias para protegerse ante ataques cibernéticos de manera inesperada de manera que sepan actuar ante posibles riesgos.	Se espera que los colaboradores adquieran conocimientos estratégicos respecto a cómo actuar ante posibles ataques cibernéticos y la importancia de la protección de la información.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción a la ciberseguridad, concepto características, herramientas disponibles para salvaguardar la información. ▪ Estrategias de actuación ante posibles ataques cibernéticos. ▪ Como hacer uso de la nube para proteger la información. 	2 semanas

3.7 Evaluación:

Una vez realizado el curso es preciso evaluar a los colaboradores respecto a los aprendizajes adquiridos para esto:

3.7.1 El instructor.

- Exigirá exposiciones al respecto siempre que se finalice un módulo.
- Realizara evaluaciones de manera tecnológica en forma de examen al finalizar los módulos.
- Una vez habiendo realizado la capacitación deberá realizar un informe respecto a los aprendizajes adquiridos con evidencias (exámenes y consideraciones) y hacerlo llegar a la empresa.

3.7.2 La empresa.

Evaluará a los colaboradores mediante la observación y el seguimiento de estos en cuanto al uso y dominio de las herramientas.

Así mismo, siempre que sea necesario retroalimentar o capacitar al personal de estas modalidades respecto a los nuevos avances a nivel tecnológico que ayuden a mejorar la actividad laboral la empresa tomara las medidas correspondientes. Con la finalidad de mantener al personal actualizado y a la vanguardia.

Una vez finalizado la empresa puede considerar otorgar bonos monetarios por buena disposición y colaboración en la capacitación otorgada. Con la finalidad de motivarlos e incentivarlos. Esto puede ser considerado tanto al inicio como al finalizar el curso y debe ser comunicado para motivar al personal.

3.7.3 Costo del Plan de Capacitación.

COSTO DE LA CAPACITACIÓN						
Capacitación de herramientas específicas utilizadas en la empresa						
CURSO. Duracion del curso. 55 dias.						
Costo del diseño del curso por parte del instructor. Su salario dirario es de 800 y laboro en el proyecto 30 dias.	\$ 800.00	30	Dias	1	Instructor	\$ 24,000.00
Costo de la ejecucion del curso por parte del instructor. Siendo su salario diario de 1,500 pesos dominicanos.	\$ 1,500.00	55	Dias	1	Instructor	\$ 82,500.00
Material y equipos a otorgar a los colaboradores (la empresa cuenta con dichos materiales y equipos).	\$ -					\$ -
COSTO TOTAL						\$ 106,500.00

En vista de que la capacitación será realizada mediante video conferencias, no se consideran los viáticos como el transporte y alimentación de dicho instructor, así mismo en consideración de que la empresa cuenta con los equipos y herramientas tecnológicas a proporcionar a los colaboradores tampoco se consideran en el costo de capacitación. Por lo que solo incluye los elementos mencionados, como el tiempo demorado para el diseño del programa por parte del instructor, y el costo de la ejecución del curso.

3.8 Determinación del Costo de Implementación de las Modalidades de Trabajo

Remoto e Híbrido.

Los detalles del costo de implementación de las modalidades de trabajo remoto e híbrida que se muestran a continuación, considera la adquisición de herramientas y equipos tecnológicos, escritorios, sillas operativas y audífonos, así como la adquisición de software para la gestión de proyectos y comunicación (solo aquellos que suponen un costo), y la ciberseguridad. De igual forma contiene el costo de la capacitación dirigida a dicho personal con la finalidad de tener una visión general del costo que supone la implementación de las modalidades de trabajo mencionadas.

COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS MODALIDADES DE TRABAJO REMOTO E HÍBRIDO			
Materiales y Equipos tecnologicos	Unidades	Precio	Total
PC (Laptops) marca Dell con pantalla táctil FHD	7	\$ 36,561.90	\$ 255,933.30
Flotas, celulares inteligentes marca sansug galaxi A14 5G serie A	7	\$ 11,333.05	\$ 79,331.35
Audifonos sennheiser HD 280 PRO	7	\$ 4,762.72	\$ 33,339.04
Escritorios WorkFit-D	4	\$ 56,095.75	\$ 224,383.00
Sillas de escritorio ergonomica Hbada Negra	4	\$ 2,676.65	\$ 10,706.60
SOFTWARE	Plan	Costo al mes	Costo anual
Trello (gestión de proyectos y comunicación)	Enterprise	\$ 996.62	\$ 11,959.50
GoodAccess		\$ 398.65	\$ 4,783.80
CAPACITACIÓN	Costo total de la capacitación		Total
Capacitación de herramientas específicas utilizadas en la empresa	\$		106,500.00
COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN			\$ 726,936.59

Las cantidades por unidades en cuanto a los materiales y equipos tecnológicos mostrados en el costo total de implementación se han realizado considerando 7 puestos de trabajo entre ellos 3 híbridos y 4 en remoto.

Por esta razón cabe destacar que el precio de los dispositivos puede llegar a variar en caso de buscar mayor flexibilidad económica ya que dependerá del tamaño y tipo de empresa (pero siempre es bueno otorgar equipos de alta calidad), así mismo los puestos de trabajo también pueden llegar a variar en función que se requieran más o menos cargos, por lo que la estructura mostrada anteriormente respecto al costo de implementación puede modificarse en función de las necesidades tanto de puestos como de materiales y a nivel tecnológico por las razones ya mencionadas. Los precios de los dispositivos y materiales reflejados son precios reales del mercado.

3.8.1 Ventajas de Implementación de las Nuevas Modalidades de trabajo.

- A futuro. Reducción en costos y aumento de la productividad.
- Reducción de los permisos por licencias o enfermedades.
- Desempeño medible y alcanzable en base a los logros alcanzados.
- Se genera mayor compromiso y la cultura, así como el clima ya sea virtual o remoto mejoran ya que todos saben lo que debe hacerse y cómo hacerlo.
- Para los colaboradores. Mayor flexibilidad para los colaboradores y mejoramiento del equilibrio entre lo familiar y lo laboral.
- Mayor autonomía, reducción de estrés y mejores condiciones laborales.

3.9 PLANIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NUEVAS MODALIDADES DE TRABAJO

PLAN DE ACCIÓN-IMPLEMENTACIÓN DE LAS NUEVAS MODALIDADES REMOTO E HÍBRIDA	Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	Columna6
ACCIONES	Responsable	Prioridad	Estado	Fecha de inicio	Fecha final	Notas
Objetivo 1.						
Análisis situacional.	RR-HH	Alta	No iniciado	5/10/2023	20/10/2023	
Concientizar a los colaboradores.	RR-HH	Alta	No iniciado	20/10/2023	10/11/2023	
Objetivo 2.						
Proceso de reclutamiento y selección.	Área de Reclutamiento y selección	Alta	No iniciado	10/11/2023	8/12/2021	
Objetivo 3. Plan.						
Creación de políticas.	RR-HH	Alta	No iniciado	8/12/2021	29/12/2023	
Identificación de materiales y herramientas tecnológicas.	IT	Alta	No iniciado	29/12/2023	15/1/2024	
Diseño de los sistemas de comunicación interna y externa.	IT	Alta	No iniciado	15/1/2024	25/1/2024	
Variables laborales a considerar.	RR-HH	Alta	No iniciado	25/1/2024	9/2/2024	
Respuestas o Beneficios de la Empresa en Caso de Accidentes Laborales en las Modalidades de Trabajo Remota/Híbrida.	Área de beneficios y compensaciones/area legal	Alta	No iniciado	9/2/2024	16/2/2024	
Diseño y desarrollo de un plan de capacitación.	Área de capacitación	Alta	No iniciado	19/2/2024	10/5/2024	
Costo que supone la capacitación.	Área de capacitación	Alta	No iniciado	19/2/2024	A discreción	
Objetivo 4.						
Costo que supone la implementación de las nuevas modalidades de trabajo remoto e híbrida.	RR-HH	Alta	No iniciado	17/1/2024	A discreción	Puede realizarse antes para tener una estimación de lo que necesita económicamente considerando que puede llegar a variar

3.10 DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

3.10.1 Puesto 1: Especialista en Marketing Digital (Modalidad Híbrida y Remota).



3.10.2 Descripción de Puesto.

Fecha: xxxxxx

TITULO DE PUESTO:	Especialista en Marketing Digital (Modalidad Híbrida y Remoto)		
CODIGO PUESTO:	RH-0001		
DEPTO:	Marketing Digital	AREAS:	Marketing Digital
LOCALIDAD:	Digital Growers	REPORTA A:	Gerente de Marketing Digital
AUTORIZACIONES:			
TITULAR	Analistas de Marketing y Diseños gráficos		Gerencia General

Gerencia General

3.11 MISION DEL PUESTO.

Diseñar, implementar y gestionar estrategias de marketing digital para promover la marca y productos de la empresa en el entorno digital, manteniendo una modalidad de trabajo híbrida y remota.

3.12 II. AMBIENTE GENERAL.

3.12.1 Reto:

Cambio Constante en las Plataformas Digitales. Para mantenerse actualizado, el especialista en Marketing Digital podría dedicar tiempo cada semana a la investigación y el aprendizaje continuo. Esto podría incluir:

- Seguir blogs y canales de noticias relacionados con el marketing digital para conocer las últimas tendencias.
- Participar en webinars y cursos en línea para adquirir nuevas habilidades.
- Unirse a grupos y comunidades en línea donde los profesionales comparten sus experiencias y conocimientos.
- Probar nuevas funciones y características en las plataformas de publicidad y redes sociales para comprender cómo funcionan.

3.12.2 Dificultades:

- Comunicación: La falta de interacción en persona puede causar malentendidos.
- Balance Trabajo-Vida: Es más difícil desconectar del trabajo en casa.
- Supervisión: La falta de supervisión directa puede afectar la rendición de cuentas.
- Colaboración: La colaboración en línea puede ser desafiante para proyectos en equipo.
- Problemas Técnicos: Fallas tecnológicas pueden interrumpir el trabajo.

3.12.3 Soluciones:

Establecer comunicación efectiva, límites de tiempo, métricas de rendimiento, y prepararse para problemas técnicos.

3.12.4 El Puesto Trabaja en Función de:

- Estrategia de Marketing Digital: Siguiendo un plan estratégico para promover productos o servicios en línea.
- Políticas y Procedimientos: Cumpliendo con las políticas internas y procedimientos establecidos para la gestión de campañas y proyectos de marketing.
- Normas de Seguridad y Medio Ambiente: Considerando las regulaciones y estándares relacionados con la seguridad de datos y el respeto por el entorno digital.

3.13 TOMA DE DECISIONES.

- Organización del Trabajo del Equipo.
- Estrategias de Marketing.
- Gestión de Campañas.
- Evaluación de Herramientas y Plataformas.

3.13.1 IV. FUNCIONES PRINCIPALES / RESPONSABILIDADES.

- Desarrollar y ejecutar estrategias de marketing digital, incluyendo publicidad en línea, SEO, SEM y marketing de contenidos, manteniendo un equilibrio entre el trabajo presencial y remoto.
- Colaborar con el equipo en proyectos creativos y campañas publicitarias, asegurando una presencia efectiva en línea desde ubicaciones tanto presenciales como remotas.
- Gestionar y supervisar el trabajo de los miembros del equipo en modalidad híbrida, garantizando altos niveles de productividad y colaboración tanto en la oficina como fuera de ella.
- Analizar métricas de marketing digital y realizar ajustes estratégicos para mejorar el rendimiento de las campañas, aprovechando las ventajas de la tecnología en modalidades remotas.
- Mantenerse actualizado sobre las tendencias y las mejores prácticas en marketing digital y aplicar ese conocimiento en la estrategia de la empresa, adaptándolo a las modalidades de trabajo flexibles.
- Colaborar con otros departamentos de manera virtual para asegurar la alineación de la estrategia de marketing digital con los objetivos generales de la empresa.

- Supervisar el presupuesto asignado para marketing digital y garantizar un uso eficiente de los recursos, teniendo en cuenta las necesidades de trabajo remoto.
- Generar informes periódicos sobre el rendimiento de las campañas y presentarlos a la alta dirección, utilizando herramientas de comunicación.

3.14 RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS.

3.14.1 Internas:

Colaboración con todos los departamentos de la empresa, como el equipo de ventas, diseño gráfico, desarrollo web y otros equipos relacionados con el marketing.

3.14.2 Externas:

- Interacción con agencias de publicidad y marketing externas, si la empresa las utiliza.
- Colaboración con clientes y socios estratégicos en la implementación de campañas de marketing.
- Comunicación con proveedores de herramientas y plataformas digitales, como Google, Facebook, u otras redes de publicidad en línea.
- Posible colaboración con influencers y bloggers en acuerdos de marketing.
- Contacto con agentes de relaciones públicas para promocionar campañas específicas.

3.15 DIMENSIONES RELEVANTES / CUANTITATIVAS.

3.15.1 Dimensiones Cuantitativas:

- Medición del retorno de la inversión (ROI) en campañas publicitarias en línea.
- Análisis de métricas clave como clics, conversiones, tasas de clics (CTR), costos por clic (CPC), etc.
- Seguimiento de la inversión en publicidad digital y comparación con los resultados obtenidos.
- Establecimiento y seguimiento de objetivos de ventas en línea y participación de mercado.
- Análisis del presupuesto asignado para el marketing digital y optimización de gastos.

3.15.2 Dimensiones Económicas:

- Contribución directa a los ingresos de la empresa a través de estrategias efectivas de generación de leads y conversión de clientes en línea.
- Evaluación de la rentabilidad de campañas publicitarias en términos de ingresos generados frente a costos de publicidad.
- Gestión eficiente del presupuesto de marketing digital para maximizar el retorno de la inversión.
- Análisis de costos y beneficios de herramientas y software de marketing digital utilizados.
- Colaboración en la definición de estrategias de precios y ofertas en línea para aumentar la rentabilidad.

3.16 ORGANIZACIÓN.



3.17 PERFIL DE PUESTO.

3.17.1 PERFIL DEL PUESTO (Mínimo Deseado).

Primaria	Carrera Técnica	X	En	Graduado en Marketing Digital, Publicidad, Comunicación Digital u otras carreras afines
Secundaria	Licenciatura			
Preparatoria	Post-Grado	X	En	Posgrado en Marketing Digital o en una especialización relacionada.
Comercio	Doctorado		En	

3.18 MANEJO DE APLICACIONES.

3.18.1 Dominio de Idiomas:

- Español: Fluido (si la posición se encuentra en un entorno de habla hispana).
- Inglés: Intermedio o Avanzado (dependiendo de las necesidades específicas de la posición).

3.18.2 Conocimientos de Software:

- Excelente dominio de Microsoft Office, con un enfoque particular en aplicaciones como Excel, Word y PowerPoint.
- Experiencia en el uso de herramientas de marketing digital como Google Analytics, Google Ads, Facebook Ads Manager, Hootsuite u otras aplicaciones relevantes para el marketing en línea.
- Posible experiencia con software de diseño gráfico como Adobe Photoshop o Canva.
- Habilidad para trabajar con software de gestión de proyectos, CRM y herramientas de automatización de marketing (por ejemplo, HubSpot, Salesforce, MailChimp, etc.).
- Competencia en el uso de herramientas de análisis y seguimiento de datos para medir el rendimiento de campañas de marketing digital.

3.18.3 Conocimientos Técnicos Especializados:

Conocimientos en técnicas y herramientas modernas de administración (programas computacionales y técnicas afines al puesto). equilibrando el trabajo en la oficina y a distancia. Colabora en proyectos creativos, analiza métricas digitales y se mantiene actualizado con las tendencias. Requiere una licenciatura, 3-5 años de experiencia, competencias organizacionales, gerenciales y funcionales, así como conocimientos técnicos en herramientas digitales.

3.19 Competencias Actitudinales:

- iniciativa: Ser proactivo y creativo para identificar oportunidades en marketing digital.
- Orientación al Logro: Establecer y alcanzar metas específicas.
- Liderazgo de Equipos: Capacidad para liderar y colaborar efectivamente en proyectos de marketing.
- Preocupación por la Calidad: Compromiso con el trabajo de alta calidad.
- Desarrollando a Otros: Habilidad para mentora y desarrollar a miembros del equipo.

3.20 Años de Experiencia:

- 3 a 5 años en áreas de Marketing digital.

3.21 Competencias:

- Comunicación Efectiva. Integridad. Respeto.

3.22 X- ESFUERZOS:

- Físico : Bajo
- Visual : Alto
- Mental : Alto

3.23 XI.- OTROS DATOS DE INTERES.

3.23.1 Horario de Trabajo:

8:00am – 05:00 pm de lunes a viernes, sábados de 08:00AM a 12:00PM.

3.23.2 Período Probatorio:

Tres meses

Yo _____acepto conforme la descripción de mi puesto antes mencionada y prometo cumplirla totalmente.

A los_____ días del mes de _____ del año dos mil doce ()

Firmado,

3.24 Puesto 2: Representante de Servicio al Cliente.

3.24.1 Descripción de

Fecha: XXXXXX



Puesto.

TITULO DE PUESTO:	Representante de Servicio al Cliente		
CODIGO PUESTO:	RH-0001		
DEPTO:	Marketing Digital	AREAS:	Servicio Al Cliente
LOCALIDAD:	Digital Growers	REPORTA A:	Gerente de Marketing Digital
AUTORIZACIONES:			
TITULAR	Supervisor Inmediato		Gerencia General

Gerencia General

3.25 MISION DEL PUESTO.

Brindar atención y asistencia de alta calidad a los clientes a través de múltiples canales de comunicación, manteniendo una modalidad de trabajo híbrida y remota.

3.26 II. AMBIENTE GENERAL.

3.26.1 Retos:

El puesto de Representante de Servicio al Cliente se desarrolla en un entorno orientado al cliente y altamente dinámico, que implica una interacción constante con clientes y compañeros de trabajo.

- Satisfacción del Cliente: Garantizar experiencias positivas para los clientes.
- Comunicación Efectiva: Mantener una comunicación clara con los clientes.
- Conocimiento del Producto/Servicio: Estar al tanto de los productos/servicios.
- Gestión del Tiempo: Manejar eficazmente el tiempo para atender consultas.
- Manejo de Conflictos: Resolver problemas y conflictos de manera profesional.
- Adaptabilidad: Afrontar situaciones y preguntas variadas.
- Trabajo en Equipo: Colaborar con otros para mejorar la atención al cliente.
- Cumplimiento de Objetivos: Alcanzar metas de servicio al cliente.
- Capacitación Continua: Actualizarse constantemente sobre políticas y procedimientos.
- Presión y Estrés: Manejar situaciones estresantes con calma.

3.26.2 Dificultades:

- Clientes Insatisfechos: Manejar situaciones donde los clientes no están contentos con el servicio.
- Altas Demandas: Atender a un gran número de clientes en poco tiempo.
- Comunicación Deficiente: Lidiar con problemas de comunicación o barreras lingüísticas. Quejas Frecuentes: Abordar quejas y reclamaciones de manera efectiva.
- Presión Temporal: Cumplir con tiempos de respuesta y resolución de problemas.
- Clientes Difíciles: Tratar con clientes exigentes o conflictivos.
- Conocimiento Limitado: Manejar consultas sobre productos o servicios no conocidos.
- Cambio Constante: Adaptarse a actualizaciones en políticas o procedimientos.
- Entorno Virtual: Atender clientes en línea o a distancia. Feedback Constructivo: Recibir y aplicar retroalimentación para mejorar.

3.26.3 El Puesto Trabaja en Función de:

- Plan de Trabajo: Seguir el plan de trabajo establecido para brindar un servicio de calidad a los clientes y resolver sus consultas o problemas de manera efectiva.
- Políticas y Procedimientos: Aplicar las políticas y procedimientos de la empresa relacionados con el servicio al cliente, como tiempos de respuesta, protocolos de atención, etc.

- Normas de Seguridad y Medio Ambiente: En este caso, puede implicar asegurarse de que las interacciones con los clientes cumplan con las normas de seguridad de datos y protección de la información.

3.27 III. TOMA DE DECISIONES.

- Organización del trabajo del personal del área: El representante tiene la autonomía para organizar su propio trabajo y gestionar las tareas relacionadas con el servicio al cliente dentro de su área de responsabilidad.
- Planificación en la solicitud de sellos: Puede decidir cuándo y cómo solicitar sellos o aprobaciones necesarios para llevar a cabo sus funciones, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.

3.28 FUNCIONES PRINCIPALES / RESPONSABILIDADES.

- Atención al Cliente: Proporcionar un servicio excepcional al cliente a través de canales de comunicación remota, como llamadas telefónicas, correos electrónicos, chat en línea, entre otros.
- Resolución de Problemas: Escuchar activamente las necesidades y preocupaciones de los clientes, identificar problemas y trabajar en soluciones efectivas para garantizar su satisfacción.
- Asesoramiento: Brindar información y orientación precisa a los clientes sobre productos, servicios o políticas de la empresa, garantizando un entendimiento claro y completo.

- **Gestión de Casos:** Registrar y dar seguimiento a las consultas y solicitudes de los clientes a través de sistemas de gestión de casos o bases de datos, asegurando que se atiendan de manera oportuna.
- **Cumplimiento de Normativas:** Asegurarse de que todas las interacciones con los clientes cumplan con las regulaciones y políticas de privacidad aplicables.
- **Resolución de Quejas:** Abordar quejas y reclamos de manera profesional, ofreciendo soluciones adecuadas y escalando problemas según sea necesario.
- **Actualización de Información:** Mantener registros precisos y actualizados de las interacciones con los clientes y la información relevante en sistemas de seguimiento.
- **Colaboración Interna:** Comunicarse y colaborar con otros departamentos o equipos internos para resolver problemas complejos o proporcionar información adicional.
- **Mejora Continua:** Identificar oportunidades para mejorar los procesos de servicio al cliente y compartir sugerencias con la dirección.
- **Capacitación Personal:** Participar en programas de formación y desarrollo continuo para mantenerse actualizado sobre productos, servicios y procesos de la empresa.
- **Metas y Métricas:** Trabajar para alcanzar objetivos y métricas de rendimiento establecidos por la empresa, como tiempos de respuesta, satisfacción del cliente y resolución de casos.
- **Confidencialidad:** Mantener la confidencialidad de la información del cliente y cumplir con las políticas de seguridad de datos.

3.29 RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS.

3.29.1 Internas:

- Equipo de Servicio al Cliente: Colaborar estrechamente con otros representantes de servicio al cliente, líderes de equipo y supervisores para abordar consultas y problemas de los clientes de manera eficiente.
- Departamento de Ventas: Mantener una comunicación fluida con el departamento de ventas para gestionar consultas sobre productos o servicios, seguimiento de pedidos y coordinación de ventas adicionales.
- Equipo de Soporte Técnico: En casos en los que se requiera asistencia técnica, colaborar con el equipo de soporte técnico para resolver problemas o brindar orientación adicional a los clientes.
- Departamento de Facturación: Coordinar con el departamento de facturación para resolver problemas relacionados con facturación, pagos y cuentas de clientes.
- Recursos Humanos: Mantener contacto con el departamento de recursos humanos para asuntos relacionados con permisos, vacaciones y capacitación.

3.29.2 Externas:

- Clientes: Interactuar directamente con clientes y usuarios finales, brindándoles asistencia y resolviendo sus preguntas, consultas o problemas.
- Proveedores de Servicios: En algunos casos, comunicarse con proveedores de servicios externos para obtener información o soluciones que beneficien a los clientes.
- Organizaciones Externas: En situaciones donde sea necesario, interactuar con organizaciones externas como agencias reguladoras o empresas asociadas para abordar problemas o proporcionar información requerida.
- Comunidad en Línea: En modalidades de trabajo que involucran interacción en línea, mantener una presencia profesional y colaborar con la comunidad en línea para resolver problemas o brindar orientación.

3.30 DIMENSIONES RELEVANTES / CUANTITATIVAS.

3.30.1 Dimensiones Económicas:

El Representante de Servicio al Cliente en modalidades remotas, híbridas o de teletrabajo tiene un impacto financiero directo en la organización. Su desempeño se traduce en cifras y métricas que son cruciales para evaluar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa.

- Índice de Retención de Clientes.
- Tiempo de Respuesta.
- Tasa de Conversión.
- Calificación de Satisfacción del Cliente.
- Volumen de Consultas.

- Eficiencia en la Resolución.
- Ingresos Generados. Costos Operativos

3.31 ORGANIZACIÓN.



3.32 PERFIL DE PUESTO.

3.32.1 PERFIL DEL PUESTO (Mínimo Deseado).

Primaria	<input type="checkbox"/>	Carrera Técnica	X	En	Técnico en atención al Cliente
Secundaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>	En	<hr/>
Preparatoria	<input type="checkbox"/>	Post-Grado	<input type="checkbox"/>	En	<hr/>
Comercio	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>	En	<hr/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<hr/>

3.33 VII. MANEJO DE APLICACIONES.

3.33.1 Dominio de Idiomas:

- Español.
- Inglés Básico

3.33.2 Conocimientos de Software:

- Excelente dominio de MS-Office: El candidato debe tener un sólido conocimiento de las aplicaciones de Microsoft Office, especialmente Word y Excel, para la gestión de documentos y datos.
- Organización y Presupuesto: Se valora la capacidad para utilizar software de organización y presupuesto para llevar un seguimiento eficiente de las tareas y recursos asignados.

3.33.3 Otros Conocimientos:

- Relaciones Humanas.
- Manejo de Conflictos Laborales. Manejo de TSS.

3.33.4 Competencias Actitudinales:

- Comunicación efectiva. Integridad. Respeto.

3.33.5 Años de Experiencia:

La empresa Digital Growers está buscando un Representante de Servicio al Cliente para unirse a su equipo en modalidades remotas, híbridas o de teletrabajo. El

requisito mínimo deseado en términos de años de experiencia para esta posición es de 2 a 3 años en roles similares de servicio al cliente.

3.34 Requisitos:

- Mínimo de 2 a 3 años de experiencia en roles de servicio al cliente.
- Experiencia en entornos de atención al cliente remotos o de teletrabajo es un plus.
- Excelente dominio del español (hablado y escrito) y conocimientos de inglés básico.
- Habilidades de comunicación efectiva, empatía y capacidad para resolver problemas.
- Orientación al cliente y capacidad para trabajar de manera independiente.
- Conocimientos de software, incluido MS-Office.
- Organización y capacidad para gestionar el tiempo de manera efectiva.

3.35 Competencias:

- Comunicación Efectiva. Empatía. Resolución de Problemas. Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo. Adaptabilidad y Flexibilidad. Organización y Gestión del Tiempo.

3.36 VIII- ESFUERZOS:

- Físico: Bajo
- Visual: Alto
- Mental: Alto

3.37 IX.- OTROS DATOS DE INTERES.

3.37.1 Horario de Trabajo:

- 8:00am – 05:00 pm de lunes a viernes, sábados de 08:00AM a 12:00PM

3.37.2 Período Probatorio:

Tres meses

Yo _____ acepto conforme la descripción de mi puesto antes mencionada y prometo cumplirla totalmente.

A los _____ días del mes de _____ del año dos mil doce (2023)

Firmado,

Estas descripciones de puestos destacan cómo las competencias y perfiles varían según la modalidad de trabajo, ya sea remoto, híbrido o teletrabajo, para garantizar que los empleados se adapten eficazmente a sus respectivos entornos de trabajo.

Una firme creencia en la capacidad del trabajo flexible para mejorar la satisfacción y el compromiso de nuestros socios es un pilar clave de esta iniciativa. Entendemos que al ofrecer a nuestros empleados una opción de trabajo híbrido o remoto, no solo cumplimos con sus expectativas, sino también con su bienestar y conciliación.

Al hacer que nuestros empleados estén más satisfechos y comprometidos, podemos esperar una mayor productividad y retención de talento, lo que en última instancia fortalecerá nuestra posición competitiva en el mercado. Además, gracias a la implementación de estas prácticas, podemos asegurar la continuidad de nuestras

operaciones incluso en situaciones de emergencia o eventos inesperados que puedan afectar la presencia física en la oficina.

3.38 PLAN DE SEGUIMIENTO A COLABORADORES PARA LAS NUEVAS MODALIDADES DE TRABAJO.

3.38.1 Propósito.

Garantizar que los objetivos y las expectativas de la empresa se cumplan, que los empleados se sientan apoyados y motivados, y que se mantenga la calidad y la eficiencia del trabajo de manera consistente.

4.1.1 Objetivo.

Mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo remoto e híbrido de todos los empleados, asegurando un alto nivel de productividad y satisfacción en el equipo.

4.1.2 Alcance.

Este plan se aplicará a todos los empleados que trabajan en modalidad remota e híbrida en las distintas organizaciones. Incluye todas las etapas de seguimiento, desde la revisión de expectativas y metas iniciales hasta la planificación y evaluación anual.

El plan aborda aspectos clave relacionados con el desempeño laboral, la comunicación, el bienestar y la salud de los empleados en el contexto de trabajo remoto e híbrido. Se llevará a cabo a través de reuniones periódicas, capacitación y apoyo continuo.

El alcance también incluye la implementación de estrategias específicas para establecer confianza y promover el bienestar y la salud de los empleados, como se ha discutido anteriormente.

Este plan tiene un enfoque integral para asegurar que los empleados se desarrollen profesionalmente, mantengan una buena salud y se sientan conectados y comprometidos con la organización, lo que a su vez contribuirá al éxito general de la empresa en un entorno de trabajo remoto e híbrido.

4.1.3 Expectativas:

- Fomentar la comunicación abierta y transparente entre todos los miembros del equipo, promoviendo la colaboración y la resolución efectiva de problemas.
- Cada empleado debe esforzarse por cumplir con sus tareas asignadas de manera eficiente y mantener un alto nivel de productividad.
- Se espera que todos los empleados entreguen trabajos de alta calidad, siguiendo estándares y procedimientos establecidos.

- Cumplir con los plazos de entrega acordados y asistir puntualmente a todas las reuniones programadas.
- Participación en evaluaciones periódicas de desempeño y proporcionar y recibir retroalimentación constructiva para la mejora continua.

4.2 Política Para el Monitoreo de Empleados en Línea.

POLÍTICAS	
1. Consentimiento.	Antes de iniciar cualquier monitoreo, se obtendrá el consentimiento explícito de los empleados. El consentimiento será voluntario y revocable en cualquier momento.
2. Tipo de Monitoreo.	El monitoreo se centrará en la actividad en línea relacionada con las tareas laborales y el uso de recursos de la empresa, como equipos y redes.
3. Privacidad de los Empleados.	Se respetará la privacidad de los empleados, y los datos recopilados serán utilizados únicamente para los fines especificados en esta política.
4. Datos Recopilados.	Los datos que se pueden recopilar incluyen registros de actividad en línea, duración de la sesión, sitios web visitados, aplicaciones utilizadas y datos de inicio de sesión.

5. Acceso a los Datos.	El acceso a los datos de monitoreo estará restringido a personal autorizado que necesite esta información para fines laborales específicos.
6. Notificación.	Los empleados serán informados de cualquier cambio en las políticas de monitoreo y de cualquier acción correctiva que resulte del monitoreo.
7. Uso Responsable.	Los empleados deben utilizar los recursos de la empresa de manera responsable y cumplir con todas las políticas y regulaciones aplicables.
8. Confidencialidad.	La información recopilada será tratada como confidencial y se protegerá de acuerdo con las medidas de seguridad adecuadas.
9. Retención de Datos	Los datos de monitoreo se conservarán durante el período necesario para cumplir con los objetivos del monitoreo y las regulaciones aplicables.
10. Derechos de los Empleados.	Los empleados tienen el derecho de acceder a sus propios datos de monitoreo, corregir información inexacta y presentar quejas si creen que se ha producido un uso indebido de sus datos.
11. Cumplimiento Legal.	Este plan de monitoreo se llevará a cabo de acuerdo con todas las leyes y regulaciones aplicables.

Elaboración Propia.

Es importante que estas políticas se comuniquen de manera efectiva a todos los empleados y que se brinde la oportunidad de hacer preguntas o aclaraciones. Además, se debe contar con un mecanismo para supervisar y garantizar el cumplimiento continuo de estas políticas.

4.2.1 Implementación:

La implementación de este plan de monitoreo de empleados en línea comienza con la definición de objetivos y políticas claras que explican por qué se está llevando a cabo el monitoreo y cómo se utilizarán los datos recopilados. Después de seleccionar las herramientas adecuadas, se obtiene el consentimiento de los empleados y se

comunica de manera transparente el proceso. Se debe brindar capacitación para que los empleados comprendan cómo funcionan las herramientas de monitoreo y se realiza una implementación gradual.

La recopilación de datos comienza según las políticas establecidas, y estos datos se analizan para obtener información valiosa. Se proporciona retroalimentación a los empleados y, si es necesario, se ajustan las políticas. El mantenimiento continuo y el cumplimiento de las regulaciones de privacidad son esenciales, y se realiza una revisión periódica para asegurar la efectividad del plan y realizar ajustes según sea necesario.

4.2.2 PLAN DE SEGUIMIENTO PARA COLABORADORES DE LA MODALIDAD DE TRABAJO REMOTO E HÍBRIDO

Indicadores de Desempeño	Herramientas Para el Seguimiento	Capacitación y Soporte Técnico	Reuniones Virtuales Programadas	Estrategias Para Establecer Confianza	Seguimiento de Objetivos y Desempeño
<p>1. Productividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meta: Cumplimiento al 100% de las asignaciones diarias. - Meta: Completar 5 proyectos anuales. - Resultado: verificación de resultados durante el período establecido a través de la herramienta ITALENT. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación de la herramienta ITALENT para administración y seguimiento de objetivos anuales, desarrollo profesional y administración de recursos de líderes. - Herramienta Adobe Reader para seguimiento de firmas digital en manejo documental. - Implementación del uso de la herramienta ORACLE para registro de vacaciones, seguimiento de asistencias y ausencias y evaluación de personal operativo. 	<p>Organizar sesiones de capacitación periódicas para familiarizar a los empleados con las herramientas y sus características clave a través del equipo del departamento de IT.</p>	<p>Propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer expectativas y metas claras para el período de seguimiento. - Establecimiento de metas personales y revisión de herramientas tecnológicas. - Asignación de tareas de capacitación inicial. 	<p>Estrategia 1: Feedback Constructivo y Reconocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En la revisión de objetivos, el gerente destaca los logros alcanzados por cada empleado en el período anterior. Ofrece retroalimentación constructiva para el crecimiento y se sugiere áreas de mejora. - Reconocer públicamente los éxitos individuales y del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el progreso hacia los objetivos y las metas establecidas. - Actualización sobre el progreso hacia los objetivos individuales. - Discusión de los logros y desafíos experimentados. - Revisión de los indicadores de desempeño y KPIs. - Asignación de tareas de mejora y desarrollo profesional.
<p>2. Calidad del Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meta: Mantener una calificación de calidad promedio de 9/10 en las actividades diarias. - Resultado: verificación de a través de encuestas virtuales aplicadas a 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de sistema de gestión de proyectos a través de las herramientas (Asana o Trello) para asignar tareas y realizar seguimiento del progreso. Herramienta de Google Formularios para encuestas. 	<p>Proporcionar documentación y guías de referencia en línea para que los empleados puedan consultar cuando sea necesario a través de boletines emitidos vía correo electrónico</p>		<p>Estrategia 2: Empatía y Apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buzón virtual de sugerencias y opiniones. - Canales abiertos para recibir reclamaciones de los colaboradores (pagos incompletos o retrasados). 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de Mitad de Año y Planificación de Segundo Semestre. - Evaluar el desempeño hasta la mitad del año y ajustar las metas y estrategias para el segundo semestre. - Revisión de los logros alcanzados y los desafíos

clientes internos/ externos.		por el departamento de Gestión Humana.			enfrentados en la primera mitad del año . - Actualización de las metas y objetivos para el segundo semestre. - Identificación de nuevas oportunidades y estrategias para el desarrollo profesional.
3. Puntualidad: - Meta: Asistir a todas las reuniones programadas y cumplir con los plazos de entrega. - Resultado: verificación mensual a través del sistema ORACLE.	- Establecimiento de la plataforma de videoconferencia (Microsoft Teams) para programar reuniones virtuales y mantener la interacción cara a cara.	Asignar una brigada del equipo de soporte técnico dedicado para abordar preguntas, resolver problemas y brindar asistencia técnica. Mantener a los empleados informados sobre actualizaciones y mejoras en las herramientas, y ofrecer orientación sobre su uso a través de boletines vía correo electrónico por el departamento de Gestión Humana.		Estrategia 3: Cumplimiento de Compromisos: - Revisar las tareas y compromisos asignados en la reunión anterior. - Destacar los logros y asegurar que todos los compromisos se cumplan según lo acordado. - Los empleados aprecian el seguimiento y la responsabilidad compartida.	- Sesión de retroalimentación abierta y preguntas. - Cierre del Año y Planificación para el Futuro. - Evaluar el desempeño anual y establecer objetivos para el próximo año. - Análisis del desempeño durante el año y cumplimiento de objetivos.
4. Comunicación: - Meta: Responder a correos electrónicos y mensajes de chat en un plazo máximo	- Herramienta seleccionada Microsoft Outlook y Microsoft para el uso de chat interno de la organización.	Recopilar retroalimentación de los empleados de manera continua para mejorar la		Estrategia 4. Comunicación Abierta y Transparente: - Incentivar a los empleados a compartir	-Discusión sobre el aprendizaje y el crecimiento experimentado.

<p>de 2 horas durante las horas laborables.</p> <p>- Resultado: Verificación de resultados a través de TEAMS, Outlook con mira a identificar los tiempos de resolución de los casos solicitados vía correo por clientes internos/ externos.</p>	<p>- Proporcionar acceso a un servicio de almacenamiento en la nube (Microsoft OneDrive) para compartir documentos y colaborar en línea.</p>	<p>experiencia tecnológica y abordar cualquier desafío que puedan enfrentar.</p>		<p>sus expectativas y preocupaciones sobre el trabajo remoto e híbrido.</p> <p>- Establecer canales de comunicación efectivos y horarios de disponibilidad para preguntas y discusiones (TEAMS, Correo electrónico OUTLOOK, llamada directa vía CELULAR, uso de la herramienta WhatsApp).</p>	<p>- Establecimiento de objetivos y metas para el próximo año.</p> <p>- Planificación de desarrollo profesional a largo plazo.</p>
<p>5. Gestión del Tiempo:</p> <p>- Meta: Cumplir con el horario laboral establecido y utilizar eficientemente el tiempo de trabajo.</p> <p>- Resultado: verificación de horas de conexión y producción a través de la herramienta ASANA.</p>	<p>- Herramienta seleccionada ASANA para dar seguimiento eficientemente del tiempo dedicado a las tareas y proyectos asignados a los colaboradores.</p>			<p>Estrategia 5: Transparencia en la Toma de Decisiones:</p> <p>- Inclusión de los colaboradores en la discusión sobre el enfoque estratégico para el segundo semestre.</p> <p>Estrategia 6: Reconocimiento del Balance Trabajo-Vida:</p> <p>- Ofrecer flexibilidad cuando sea necesario y se promueve el respeto por los horarios fuera del trabajo.</p>	
<p>6. Objetivos Personales:</p> <p>- Meta: cumplir semestralmente con el 50% de los objetivos personales</p>	<p>- Incorporación de la herramienta ITALENT para administración y seguimiento de objetivos anuales, desarrollo profesional</p>			<p>Estrategia 7: Cultura de Aprendizaje Continuo: Webinars a través de TEAMS:</p> <p>- Destacar el crecimiento individual y del equipo a lo largo del año.</p>	

<p>fijados a inicio de año.</p> <p>- Resultados: Se verificarán a través de la herramienta ITALENS para gestión y seguimiento de liderazgo.</p>	<p>y administración de recursos de líderes.</p>			<p>- Se alienta a los empleados a compartir lecciones aprendidas y se promueve una mentalidad de aprendizaje continuo para el próximo año.</p>	
<p>7. Participación en Reuniones:</p> <p>- Meta: Participar de manera activa y aportar ideas en al menos el 75% de las reuniones de equipo.</p> <p>- Resultado: Evaluación 360 grados y seguimiento a través de la herramienta TEAMS.</p>	<p>- Establecimiento de la plataforma de videoconferencia (Microsoft Teams) para programar reuniones virtuales y mantener la interacción cara a cara.</p>			<p>Estrategia 8: Promoción del Trabajo en Equipo:</p> <p>- Celebración del éxito del equipo durante el año y se resaltan los logros colectivos.</p> <p>- Enfatizar cómo el trabajo en equipo ha contribuido al éxito general y se agradece a cada miembro del equipo.</p>	

REFLEXIÓN.

En esta nueva era del trabajo remoto, hemos experimentado tanto los beneficios como los desafíos que conlleva esta modalidad. La flexibilidad que ofrece el trabajo desde casa o cualquier otro lugar ha permitido a muchos profesionales encontrar un equilibrio entre su vida personal y laboral, eliminando en gran medida los desplazamientos diarios y proporcionando más tiempo para la familia, el desarrollo personal o el cuidado de la salud. Esto ha sido particularmente valioso para padres y madres que pueden ahora estar más presentes en la crianza de sus hijos.

Además, el trabajo remoto ha abierto nuevas oportunidades para talento que de otra manera estaría limitado por su ubicación geográfica o por restricciones de movilidad. Esto ha llevado a una mayor diversidad en los equipos de trabajo, con personas de diferentes culturas, nacionalidades y perspectivas, lo que enriquece enormemente la creatividad y la innovación en las empresas.

Sin embargo, no todo es positivo. A medida que la línea entre el trabajo y la vida personal se vuelve más difusa, también puede aumentar la sensación de agotamiento y la falta de límites claros entre ambos ámbitos. La dificultad para desconectar del trabajo puede generar estrés y afectar la salud mental de los empleados. Además, la ausencia de interacciones presenciales puede disminuir la cohesión y el sentido de pertenencia a un equipo o a la empresa, lo que podría impactar negativamente la cultura corporativa y el compromiso de los empleados.

Asimismo, el trabajo remoto ha puesto a prueba la capacidad de las empresas para mantener altos estándares de comunicación, gestión y supervisión. La confianza entre empleadores y empleados se ha vuelto crucial, y esto requiere un enfoque más

basado en resultados y en la confianza mutua. Además, algunas profesiones y tareas específicas pueden resultar más difíciles de realizar de manera remota, lo que plantea la necesidad de adaptar los procesos y herramientas para garantizar la eficiencia y la productividad.

La adopción exitosa del trabajo remoto requerirá una combinación de liderazgo comprensivo y empático, un enfoque claro en el bienestar y la salud mental de los empleados, y la implementación de tecnologías y herramientas que faciliten la colaboración y la comunicación efectiva. Como sociedad, debemos abrazar esta nueva forma de trabajar con una mentalidad abierta y adaptativa, reconociendo que el futuro del trabajo no se trata solo de cambiar el lugar físico donde realizamos nuestras labores, sino de rediseñar la manera en que nos relacionamos, aprendemos y creamos juntos en un mundo cada vez más interconectado.

El trabajo remoto ha demostrado ser una solución efectiva y valiosa en el mundo laboral moderno. Personalmente, creemos que esta modalidad ofrece una serie de ventajas significativas tanto para empleados como para empleadores. La flexibilidad que proporciona el trabajo remoto permite a los empleados gestionar mejor su tiempo y adaptar su jornada laboral a sus necesidades personales y familiares, lo que mejora su bienestar y calidad de vida. Además, el ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos, así como la reducción del impacto ambiental debido a la disminución de tráfico vehicular, son beneficios que no se pueden ignorar.

Para las empresas, el trabajo remoto amplía el acceso a un talento más diverso y cualificado, sin estar restringidos a una ubicación geográfica específica. Esto permite a las organizaciones construir equipos más diversos y potencialmente más

innovadores. Además, la reducción de costos operativos al evitar la necesidad de grandes espacios de oficina y gastos relacionados puede generar ahorros significativos. Sin embargo, es importante reconocer que el trabajo remoto también presenta desafíos. La comunicación efectiva y la coordinación pueden ser más complicadas en un entorno virtual, lo que requiere una mayor atención para garantizar que todos los miembros del equipo estén alineados y comprometidos.

Además, el aislamiento social puede ser una preocupación para algunos empleados remotos, por lo que es crucial que las empresas fomenten una cultura de apoyo y conexiones virtuales para mantener la cohesión del equipo.

En última instancia, consideramos que el futuro del trabajo remoto dependerá de cómo las empresas y los empleados se adapten y superen los desafíos asociados. La continua evolución de la tecnología y la mentalidad abierta hacia nuevas formas de trabajo son fundamentales para asegurar que el trabajo remoto siga siendo una opción viable y beneficiosa para todos los involucrados.

CONCLUSIONES.

El diseño de este proyecto ha estado marcado por una serie de obstáculos y desafíos notables. Por un lado, ha sido necesario evaluar la resistencia al cambio en las estructuras laborales tradicionales, ya que muchas organizaciones y empleados pueden mostrar reticencia a adoptar modalidades de trabajo más flexibles. Además, la necesidad de establecer mecanismos de control efectivos para evaluar el desempeño en modalidades remotas e híbridas ha requerido una inversión significativa en tecnología y procesos. También ha sido necesario evaluar las preocupaciones sobre la productividad y la posibilidad de que los empleados se sientan aislados en entornos de trabajo remotos. No obstante, los pros superan con creces los contras en este proyecto.

La implementación de este proyecto, que abarca desde el análisis de las generalidades del trabajo remoto hasta la creación de una propuesta de implementación de nuevas modalidades de trabajo, promete aportar una serie de mejoras y beneficios significativos a las empresas. En primer lugar, al comprender las características principales de las modalidades de trabajo remoto, híbrido y presencial, las empresas estarán mejor preparadas para adaptarse a las necesidades cambiantes de sus empleados y del mercado laboral, ya que esto les permitirá ser más flexibles y ágiles en la gestión de su fuerza laboral.

La propuesta salarial diseñada para la modalidad remota asegurará que las empresas puedan atraer y retener talento de alto nivel, independientemente de la ubicación geográfica. Esto puede resultar en una fuerza laboral más diversa y con un conjunto más amplio de habilidades. Además, la implementación de mecanismos de control y herramientas digitales para evaluar la productividad y el desempeño en el trabajo remoto e híbrido brindará a las empresas una visión más clara y precisa de la eficiencia de sus empleados, lo que podría conducir a mejoras sustanciales en la toma de decisiones y la optimización de los recursos.

El diseño de una herramienta para medir el desempeño de colaboradores en estas modalidades permitirá un seguimiento más efectivo y una gestión basada en datos, lo que a su vez impulsará un mayor crecimiento y competitividad. La propuesta de un programa de administración del tiempo también contribuirá a aumentar la productividad y a mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal para los empleados. Finalmente, la creación de competencias y perfiles adecuados para las modalidades remoto, híbrido y teletrabajo, junto con un sólido plan de seguimiento, asegurará que las empresas estén preparadas para afrontar los desafíos laborales del futuro.

En definitiva, este proyecto ofrece a las empresas la oportunidad de mejorar su flexibilidad, eficiencia y capacidad para atraer y retener talento, lo que, en última instancia, conducirá a un mayor éxito y sostenibilidad en el mundo laboral en constante cambio.

BIBLIOGRAFÍA.

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Hockey, K. M. (2015). ¿Qué tan efectivo es el teletrabajo? Evaluar el estado de nuestros hallazgos científicos. *La ciencia psicológica de interés público*, 16(2), 40-68. [<https://doi.org/10.1177/1529100615593273>]
- Anghel, B., Cozzolino, M., & Lacuesta, A. (2020). El teletrabajo en España (Artículos analíticos No.2). *Boletín económico del Banco de España*. Recuperado de <https://repositorio.bde.es/handle/123456789/12361>
- Baiocco, M. (s.f.). *Prácticas para el desarrollo profesional de los docentes en trabajo híbrido*. Recuperado el 28 de julio de 2022.
- Barba, L. (2001). El teletrabajo y los profesionales de la información. *El profesional de la información*, 10(4), 4-13.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). ¿Trabajar desde casa funciona? Evidencia de un experimento chino. *Revista trimestral de economía*, 130(1), 165-218. [<https://doi.org/10.1093/qje/qju032>]
- Buffercitos. (2023). *Analista De Recursos Humanos*. Recuperado de <https://do.linkedin.com/jobs/view/analista-de-recursos-humanos-at-buffercitos-363478743>
8.
- Canals, C., & Carreras, O. (2020). Las nuevas tecnologías: ¿qué son y cómo afectan a la economía? Recuperado de <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/nuevas-tecnologias-son-y-como-afectan-economia>.
- Capterra. (2023). *Software de Firewall*. Capterra Recuperado de <https://www.capterra.do/directory/32415/firewall/software>

Carlos Jonay Suárez. (2023). *Guía: Cómo implementar el trabajo remoto en la empresa*.
EconomíaTIC Recuperado de
<https://economytic.com/teletrabajo/consejos-teletrabajo/guia-trabajo-remoto-empresa/>

Castillo, E. (2010). Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia real para las organizaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del norte*, (31), 1–5.

Chemas, J. (s.f.). Estrategias para gestionar el trabajo híbrido. Recuperado el 28 de julio de 2022.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: McGraw-Hill.

Consejo Nacional de Seguridad Social. (9 de mayo de 2001). *Ley NO. 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social*. República dominicana. Secretaria de Estado de Trabajo Recuperado de
https://www.hacienda.gob.do/wp-content/uploads/2018/06/ley_87-01-1.pdf

Coworkingfy. (2020, 4 de diciembre). Herramientas de gestión del tiempo.

Crehana. (2020, 24 de marzo). 10 herramientas digitales para mejorar la productividad en el trabajo remoto.

Cristina Ortega. (2023). *Análisis situacional: Características y cómo realizarlo*. QuestionPro
Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-situacional/>

Economist Impact. (2022). Implementación del trabajo híbrido. Recuperado el 27 de julio de 2022.

Eurofound y OIT. (2020). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el mundo del trabajo. Recuperado de

https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_protect/—protrav/—travail/documents/publication/wcms_712531.pdf

Fried, J. y Heinemeier Hansson, D. (2013). Remoto: No se requiere oficina. Grupo editorial de la corona.

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2019). El impacto del aislamiento profesional en el desempeño laboral y las intenciones de rotación de los teletrabajadores: ¿Importa el tiempo que pasan teletrabajando, interactuando cara a cara o teniendo acceso a tecnología que mejora la comunicación? *Revista de Psicología Aplicada*, 104(5), 583-598. [<https://doi.org/10.1037/apl0000366>]

Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2018). Una exploración de los factores psicológicos que afectan la eficacia laboral, el bienestar y el equilibrio entre la vida personal y laboral de los trabajadores electrónicos remotos. *Relaciones con los empleados*, 40(3), 476-494. [<https://doi.org/10.1108/ER-01-2017-0018>]

Index Elemec. (2023). Analista De Recursos Humanos Y Selección. Recuperado de <https://do.bebee.com/job/20230722-b70bf28bb2d5a349f5b444067b9d6af4>.

Index Elemec. (2023). Analista De Recursos Humanos Y Selección. Recuperado de <https://do.bebee.com/job/20230722-b70bf28bb2d5a349f5b444067b9d6af4>

Long Strategic Consultancy. (s.f.). Caso práctico: selección de mercados. Recuperado de <https://www.longstrategy.com/blog/caso-practico-seleccion-de-mercados/>.

Marler, L. E., & Boudreau, J. W. (2017). Una revisión basada en evidencia de HR Analytics. *La Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos*, 28(1), 3-26. [<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>]

Ministerio de Trabajo. (29 de mayo de 1992). *Código de Trabajo de la República Dominicana*. República Dominicana. Ministerio de Trabajo Recuperado de https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/do_0319.pdf

Morgan, J. (2014). *El futuro del trabajo: atraer nuevos talentos, formar mejores líderes y crear una organización competitiva*. Editorial TAPA.

Observatorio Judicial Dominicano. (1992). Ley núm. 16-92, Código de Trabajo de la República Dominicana. Recuperado de <https://ojd.org.do/documentos/ley-num-16-92-codigo-de-trabajo-de-la-republica-dominicana/>.

Organización internacional del Trabajo. (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*.

Paula Herrera. (Julio, 2023). TRABAJO REMOTO, HIBRIDO Y Inducción al Curso Final de Grado 2023-3. ELETRABAJO COMO ESTRATEGIA DE BENEFICIO EN GESTIÓN HUMANA. República Dominicana. UAPA Recuperado de <file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/CFG.%20MODULO%201.pdf>

Pinto, A., Díaz, J., & Camargo, C. (2016). Modelo Espiral de Competencias Docentes TICTACTEP aplicado al Desarrollo de Competencias Digitales. *Revista Educativa Hekademos*, 19(IX), 9-22.

Polo, A. (2022). El futuro del trabajo híbrido en la educación superior. *Revista Latinoamericana de Educación y Tecnología*, 15(1), 45-60.

Psicología y Empresa. (2020). Evaluación de puestos. Obtenido de Psicología organizacional: <https://psicologiayempresa.com/la-evaluacion-de-puestos-2.html>

Psicología-Online. (2019, 15 de mayo). 13 herramientas y técnicas de gestión del tiempo.

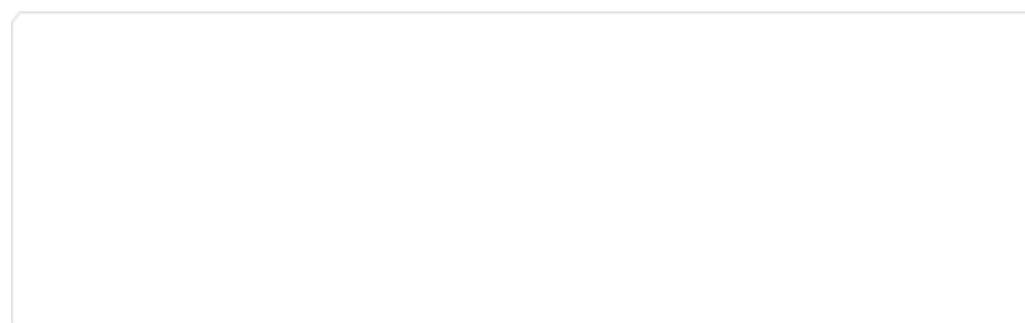
Rivas, M. (2023). Los desafíos del teletrabajo para la salud mental de los trabajadores. *Psicología Laboral*, 18(2), 123-139.

Vallejo Chávez, L. M. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: ESPOCH

Workplace from Facebook. (2020, 9 de septiembre). Técnicas de gestión del tiempo: cómo ser más productivo en el trabajo.

ANEXOS.

Herramienta de Evaluación (Encuesta).



Encuesta de Necesidades para Empleados en Modalidades Remotas e Híbridas

Por favor, tómate un momento para responder a estas preguntas. Tu retroalimentación es esencial para mejorar tu experiencia de trabajo en modalidades remotas e híbridas.

[Iniciar sesión en Google](#) e para guardar lo que llevas hecho. [Más información](#)

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas al trabajar de forma remota o híbrida? *

Tu respuesta

2. ¿Qué aspectos de la administración del tiempo te resultan más difíciles? *

Tu respuesta

3. ¿Necesitas capacitación en herramientas de gestión del tiempo o tecnologías específicas? (Por favor, especifica cuáles) *

Tu respuesta

4. ¿Qué apoyo adicional consideras necesario para mejorar tu productividad y bienestar mientras trabajas de forma remota? *

Tu respuesta

5. ¿Cuáles son las distracciones más comunes que enfrentas al trabajar de forma remota o híbrida? *

Tu respuesta

6. ¿Sientes que tienes un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal mientras trabajas en modalidades remotas o híbridas? *

- Sí
- No
- Tal vez

7. ¿Cuáles son tus principales metas o prioridades personales y profesionales mientras trabajas en estas modalidades? *

Tu respuesta

8. ¿Te sientes cómodo/a con las herramientas de comunicación remota utilizadas en la empresa? (Por ejemplo, Zoom, Teams, Slack) *

- Sí
- No
- Tal vez

9. ¿Has experimentado niveles de estrés o ansiedad relacionados con el trabajo mientras trabajas en modalidades remotas o híbridas? Si es así, ¿qué medidas has tomado para abordarlos? *

Tu respuesta

10. ¿Tienes alguna sugerencia o comentario adicional sobre cómo podemos mejorar tu experiencia de trabajo en modalidades remotas e híbridas? *

Tu respuesta

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó en Universidad Abierta Para Adultos. [Notificar uso inadecuado](#)

Google Formularios

Encuesta Completada.

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas al trabajar de forma remota o híbrida?

25 respuestas

La interrupción de mi hijo y la mezcla de trabajo del hogar y de oficina

La tecnología poco dominio, y la comunicación suele ser ineficiente porque el cliente no comprende ciertas cosas

La falta de interacción social con colegas, la necesidad de gestionar mi tiempo de manera más autónoma, etc.

Segregar el tiempo de almuerzo y coordinar ese tiempo con las unidades que interactuó telefónicamente.

Ruido ambiental

La calidad de la conexión

Respeto de horario y dificultad con el ambiente de trabajo

No todas las personas pueden trabajar de esta forma.

La luz y un buen equipo

La conexión de internet a veces.

Lidiar con el trabajo y la familia, lidiar con la estabilidad eléctrica, lidiar con la estabilidad de internet, lidiar con las distracciones del entorno familiar

1. La poca conectividad (internet)
2. Recibir un aumento en la cantidad de trabajo
3. La distracción en el hogar (ejemplo) Las tareas del hogar, niños y demás responsabilidades.
4. La necesidad de equipos electrónicos de alta capacidad, para la respuesta oportuna.

personalmente los desafíos que enfrente es la distracción que conlleva estar en el hogar.

Dificultades con la energía eléctrica y la red de Internet.

Los principales desafíos de manera personal son; la soledad, distracción y la falta de motivación.

La velocidad del internet y el permanecer mucho tiempo en una misma postura.

Problemas de conectividad y problema con la electricidad

Trabajo sin supervisión física, poca interacción con los compañeros

Comunicación, aislamiento, administración del tiempo, tecnología y motivación en la profundidad

Rutina, falta de interacción social, sobrecarga de información

El riesgo de que se vaya la luz o el internet

Problemas familiares.

El aislamiento, Trabajo no supervisado, administración del tiempo

mis desafíos en esta modalidad de trabajo son las distracciones que se presentan en el hogar tales como la falta de concentración por los ruidos y demás.

El internet que no funcione y las cosas que se agregan estando en el hogar

2. ¿Qué aspectos de la administración del tiempo te resultan más difíciles?

25 respuestas

Muchas veces se me olvidan las cosas que debo hacer debido a la que me la pase siempre ocupada

A veces se me juntan muchos pedidos y surgen imprevistos que alteran el orden en que quiero hacer las cosas y por ende el mi tiempo

La planificación

Ninguna

Segmentación de tiempo a tareas

No tener un horario establecido

A la hora de trasladar al trabajo

Crear un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal del trabajador.

El estrés que se toma al no conseguir el objetivo

Lidiar con las cosas del hogar de forma simultánea.

Familia y trabajo al mismo tiempo, ausentismo de supervisión, adaptabilidad al trabajo remoto e híbrido.

El tiempo es uno de los activos más importantes del ser humano, muchas veces resulta muy difícil administrarlo de la mejor manera. En lo particular entiendo, que la falta de organización de las tareas a ejecutar, pueden causar pérdida del tiempo y pocos resultados.

me resulta más difícil administrar mi tiempo por la falta de concentración y la distracción que conlleva estar en el hogar

Coordinar reuniones.

Independientemente para mí no es tan beneficioso ya que trabajo un horario más extendido de lo asignado vía remoto.

Organizar mi tiempo para mis asuntos personales.

La planificación c

Organizar y priorizar tareas

La procrastinación y la gestión de las interrupciones

Gestión del tiempo personal, planificación a largo plazo, evitar las multitareas

Ninguno

Me resulta más difícil mi tarea o trabajo por los inconvenientes que se generan al estar en el hogar.

Distribución de las horas para actividades personales, comunicación con la supervisión

la administración del tiempo a veces se hace complicada todo depende del día día.

El horario de comida

3. ¿Necesitas capacitación en herramientas de gestión del tiempo o tecnologías específicas? (Por favor, especifica cuáles)

25 respuestas

No

No

Realmente no, solo es cuestión de organizarse

Sí, me gustaría aprender sobre herramientas que me ayuden a gestionar mi tiempo y sobre todo que sean fáciles de dominar

Si, Planificación, Priorización y automatización.

Si, agendas como Obsidian

Si, son necesarias por que facilitan y agilan algunos procesos en el trabajo.

Evitar la dispersión, definir prioridades

Si, para la gestión de tiempo principalmente en esta modalidad no conozco ninguna herramienta que me ayude. Además, necesito capacitación en algunas herramientas donde no soy tan hábil.

Si, definitivamente son necesarias para el tipo de trabajo remoto. Por ejemplo; algunas relacionadas directamente a la administración del tiempo y las nuevas tecnologías. Entre ellos, también manejo de redes y plataformas de conectividad como lo es; Zoom, Skype, Microsoft Teams, Google Drive, Dropbox entre otras.

no hasta ahora manejo bien estas herramientas.

Sí, necesito capacitación en las herramientas que ofrece Google, tales como Outlook, Teams, y otras herramientas necesarias para un mejor desempeño.

No, todo lo necesario que es un computador personal agenda, calculadora y teléfono es asignado a cada empleado por la empresa.

Sí, en tener tiempo para mi propia empresa.

Claro que sí, calendario, apps de videoconferencias, etc.

Claro, la mayoría de las herramientas utilizadas en la forma remota e híbrida no son de uso común, así que se necesita entrar para bien poder usarlas

Claro que si, en la mayoría de las herramientas utilizadas en las modalidades remita e híbrida

Si, en Teams, Meet, Slack, calendarios

Ninguna.

No necesito ninguna capacitación.

Siento que si, en herramientas de trabajo a distancia

siempre es buena la capacitación ya que se utilizan muchas herramientas para realizar la labor.

Siempre hay que reforzar los conocimientos

4. ¿Qué apoyo adicional consideras necesario para mejorar tu productividad y bienestar mientras trabajas de forma remota?

25 respuestas

Una persona que me ayude con los quehaceres del hogar

Capacitarme más tecnológicamente, y aprender a administrar mi tiempo

Mayor flexibilidad en los horarios laborales para adaptarse a mis necesidades personales y mayor comunicación y colaboración con el equipo a través de herramientas virtuales

Herramientas tecnológicas

Acceso a herramientas de gestión

Un soporte técnico en caso de que el programa que se esté usando tenga alguna faya

Buen Internet

Entregarle el equipo y las herramientas necesarias al trabajador para trabajar sin ningún inconveniente en cualquier trabajo realizado.

Un espacio tranquilo

Un informe del progreso.

Seguimiento e indicaciones de parte del supervisor

1. Seguimiento
2. Apoyo en la realización y cumplimiento de metas
3. Talleres (trabajo saludable, ambiente laboral entre otras)

eh sabido llevar un control a pesar de las distracciones. Hasta ahora todo está saliendo bien

Equipos para realizar una labor más eficiente, de forma remota, tales como computador.

Apoyo de mi supervisor reduciendo las horas de trabajo.

Herramientas que me ayuden a mejorar

Soporte técnico de la empresa

Seguimiento del departamento de tecnología para posibles fallas

Seguimiento del supervisor y el soporte técnico

Seguimiento del supervisor, soporte para fallas de los equipos electrónicos

Que pueda haber reuniones con los compañeros de trabajo para divertirnos y no sentir que estamos solo para trabajar sin parar.

Que tengamos nuestro equipo correspondiente en nuestra área de trabajo a tiempo, cuando se necesite.

Orientación de soporte técnico

me resulta necesaria la motivación al trabajo mediante reuniones virtuales y charlas para mejorar el rendimiento.

En cuantos al gasto de luz e internet

5. ¿Cuáles son las distracciones más comunes que enfrentas al trabajar de forma remota o híbrida?

25 respuestas

Las cosas que normalmente hago en casa los fines de semana, entonces al estar ahí trabajando, todo se complica ya que tengo que hacer ambas cosas en el mismo tiempo

En ocasiones suelo ser interrumpido por mis familiares, también me suelo desconcentrar cuando escucho notificaciones de mi celular

Ruido ambiental, y dispositivo móvil.

Ruidos externos, Interrupción de familiares

Ruidos

Depende el lugar donde esté ubicado

Ruido en la calle

El celular o la interacción con algunos familiares de nuestra casa.

La familia en casa

El niño

La familia, redes sociales, ruidos asociados al barrio, inestabilidad eléctrica y/o internet

1. Ruidos (ya sea falta de una preparación ambiental adecuada)
2. Tener que cumplir con las tareas del hogar

Una de las distracciones más comunes son los que hacer es del hogar, los ruidos etc. Ya que cuando estas en casa aparecen muchas distracciones de las ya mencionadas.

La distracción más común es el ruido.

Visita inesperada, ruidos internos, falta eléctrica o internet.

Las notificaciones de las App

Ruido, familia, redes sociales, inestabilidad eléctrica e inestabilidad del internet

El ruido, la familia, las redes sociales

La tecnología, ruido del entorno, las redes sociales, la familia y las tareas domésticas

Familia, tecnología, redes sociales, ruido

El estar con mis hijas al mismo tiempo

Una de las distracciones más comunes son los niños, el ruido de la música, la falta de concentración.

La familia, los ruidos de la

Comunidad, la luz inestable, el internet inestable

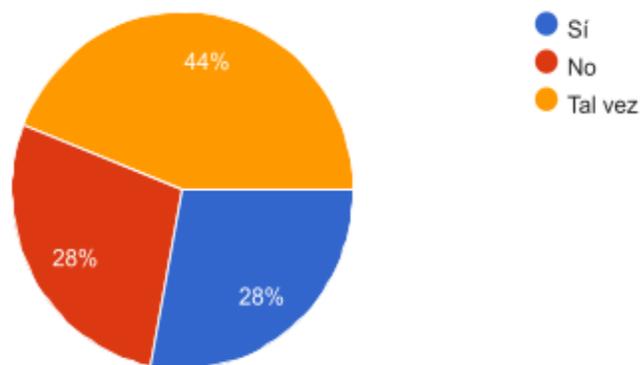
las distracciones más comunes son el ruido las actividades diarias del hogar etc.

Si hay hijos se dificulta un poco ya que ellos no entienden que estás trabajando porque te ven en casa

6. ¿Sientes que tienes un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal mientras trabajas en modalidades remotas o híbridas?

 Copiar

25 respuestas



7. ¿Cuáles son tus principales metas o prioridades personales y profesionales mientras trabajas en estas modalidades?

25 respuestas

La concentración en las tareas

Tener mayor flexibilidad laboral y equilibrar de una mejor manera mi vida familiar y laboral

Cumplir con los objetivos y tareas propuesta y luego realizar mis diligencias personales si las hay.

Aprovechamiento del tiempo.

Ahorro de tiempo y económico

Poder hacer mejor uso del tiempo y fortaleces los conocimientos tecnológicos

Superar las expectativas ser eficiente en lo laboral mientras puedo estar en casa



Poder hacer un buen uso del tiempo.

Llegar a finalizar el objetivo con éxito

Tener un buen equilibrio

Alcanzar el indicador establecido por la organización. Mejorar mi calidad de vida a nivel de relación familiar

1. Crecer en conocimiento de tecnologías y liderazgo.
2. Poder aprovechar mejor el tiempo
3. Administrar mejor el tiempo

mis metas principales son las de tratar de terminar mi labor de forma adecuada mientras trabajo de esta forma.

Realizar una labor eficiente aún es tiempo de fenómenos atmosféricos.

Mi meta es eventualmente poder trabajar remoto definitivo a medida que vaya acomodándome al modo.

Poder llegar a más clientes mis productos

Cumplir con las tareas de la empresa y prestarle más atención a la familia

Entregar a tiempo las tareas de la empresa

Cumplir con el objetivo fijado por la empresa

Cumplimiento de los objetivos de la empresa y la mejora en la calidad de la vida de mi familia

Poder adquirir experiencia para tener mejores oportunidades.

Escalar a una profesión para mejor economía más adecuada para mi bienestar.

Aprender un nuevo método de trabajo, cumplir con lo programado por la empresa y darle más tiempo a la familia

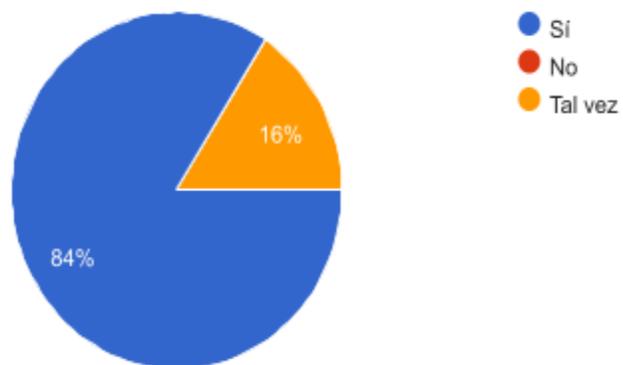
mis metas y prioridades en esta modalidad es que el trabajo se realice acorde a lo reglamentario.

Hacer el trabajo a tiempo y dividir una vida de la otra

8. ¿Te sientes cómodo/a con las herramientas de comunicación remota utilizadas en la empresa? (Por ejemplo, Zoom, Teams, Slack)

 Copiar

25 respuestas



9. ¿Has experimentado niveles de estrés o ansiedad relacionados con el trabajo mientras trabajas en modalidades remotas o híbridas? Si es así, ¿qué medidas has tomado para abordarlos?

25 respuestas

No

Si he tenido, he tratado de buscar el momento idóneo para trabajar

Si, cuando se me junta mucho trabajo, respiro profundamente y trato de calmarme

No he experimentado aún estrés o ansiedad

Si, utilizo cronómetros de tiempo en bloques de 25 a 35 minutos para hacer una pausa

Tal vez

No.

Tomar descansos cortos

Si, algunas medidas que he tomado son: tiempos de reposo y desconectarme, esto con pequeños ejercicios.

No he tenido ninguna.

No, hasta el momento.

Si, hacer de cuenta que no estoy en la comodidad de mi casa sino más bien en la oficina donde debo cumplir con responsabilidades.

Sí. Tomar las cosas con menos presión

No

Sí, desconexión de los equipos electrónicos y las redes sociales

Un poco, pero manifestando esas incomodidades en la carga laboral cuando no es distribuida equitativamente entre los miembros del equipo se ha mejorado.

No, ningún tipo de ansiedad.

no muy a menudo.

No. Eso se maneja

10 . ¿Tienes alguna sugerencia o comentario adicional sobre cómo podemos mejorar tu experiencia de trabajo en modalidades remotas e híbridas?

25 respuestas

No

Las empresas deben tratar de que la experiencia de los colaboradores, sea agradable y ser más empáticos con este tipo de trabajo, ya que son muchas las situaciones que se pueden presentar en el trabajo remoto. Por otra parte, capacitar les para que la experiencia sea óptima y brindarle las herramientas necesarias para esto.

No hasta ahora no.

Ofrecer capacitación, para el uso de las herramientas que ofrece Google.

Sí, no tener un horario que cumplir más que solo terminar sus tareas asignadas sin retraso, ósea tener todo al día bajo su propia responsabilidad

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

Google Formularios