

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN**

**Determinar el impacto del COVID-19 en el desempeño laboral del personal del Centro
Teletón Uruguay**

por

Magdalena Oehninger

TUTOR: Profesora Silvia Bortagaray

Montevideo

URUGUAY

2023

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título: Determinar el impacto del COVID- 19 en el desempeño laboral del personal del Centro Teletón Uruguay.

Autor: Magdalena Oehninger

Tutor/Coordinador: Cra.- Lic. Adm. Silvia Bortagaray

Posgrado: MBA

Puntaje:

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma)

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora Silvia Bortagaray por su dedicación y paciencia. Y sobre todo por la generosidad a la hora de compartir sus conocimientos.

A la Fundación Teletón, por haberme permitido que desarrollara este trabajo de campo allí.

A mis compañeros de trabajo, por haberse tomado el tiempo de participar en las encuestas.

A todos aquellos que de alguna forma me han apoyado para completar este trabajo, con consejos, ideas o tan sólo con escucharme y alentarme a seguir adelante.

RESUMEN

En Uruguay, en marzo del 2020 se declara la emergencia sanitaria por el brote de la enfermedad coronavirus 2019 (COVID-19), causado por el virus respiratorio SARS- CoV-2. Dicha emergencia obligó a las empresas a redefinir sus estrategias para llevar adelante los objetivos planificados. En ese contexto, la Fundación Teletón debió actuar de manera rápida y eficiente con los recursos con los que contaba en ese momento para implementar una nueva modalidad de atención que nunca antes había sido utilizada en la organización. El presente trabajo final de Posgrado busca analizar el impacto que tuvo la pandemia en los colaboradores de dicho centro y en particular en su desempeño laboral. También, intenta analizar los aspectos que incidieron positivamente en los colaboradores para poder desempeñar sus respectivas tareas. Además, indaga en los beneficios o no de implementar la modalidad de teletrabajo y telemedicina. A los efectos de analizar lo antedicho, se ha obtenido la información de colaboradores y directores que trabajaban allí durante la pandemia, a través de encuestas y entrevistas. Como resultados se han obtenido respuestas que permiten identificar la capacidad del personal de adaptarse a los cambios, así como la percepción positiva que tienen los directores de los colaboradores. Además, se destaca que el uso de la telemedicina tomó un rol destacado en la organización durante los meses de pandemia, siendo uno de los recursos más importantes para llevar adelante los objetivos de rehabilitación para los usuarios. Colaboradores y directores opinan que se podría continuar implementando dicha herramienta en el futuro para aquellos casos en los que el equipo de rehabilitación entienda que los usuarios se puedan ver beneficiados.

Palabras claves: Desempeño laboral, motivación, Teletrabajo, Tele rehabilitación y Telemedicina.

Contenido

1. Introducción	8
2. Objetivos.....	10
2.1. Objetivo general.....	10
2.2. Objetivos específicos.....	10
3. Metodología	11
3.1. Tipo de investigación	11
3.2. Técnicas de recolección de datos	12
4. Marco Teórico.....	13
4.1. Historia de la Teletón Uruguay	13
4.2. Las organizaciones	15
4.3. El Capital Humano	16
4.3.1. Pirámide del capital humano.....	16
4.4. Tendencias actuales en gestión de Recursos Humanos.....	18
4.5. Comportamiento organizacional.....	20
4.6. Desempeño laboral.....	26
4.7. La Motivación.....	26
4.7.1. Teorías de la motivación.....	27
4.8. Teletrabajo	31
4.9. Tele rehabilitación.....	32
4.9.1. Requisitos para realizar tele rehabilitación.....	33
4.9.2. Limitaciones de la tele rehabilitación.....	34
4.10. Impacto de la pandemia SARS- CoV2 en el personal de la salud.....	35
5. Trabajo de Campo	36
5.1. Resultados de la Encuesta.....	36
5.1.1. Relevamiento de datos generales	36
5.1.2. Aspectos generales del teletrabajo	37

5.1.3.	Los usuarios y el teletrabajo	38
5.1.4.	Desafíos y oportunidades respecto al teletrabajo.....	39
5.1.5.	Regreso al trabajo presencial	40
5.1.6.	Opiniones generales de los colaboradores.....	41
5.2.	Resultados de las entrevistas.....	44
5.2.1.	Instancias previas a la pandemia.....	44
5.2.2.	Manejo de la crisis que implicó la pandemia.....	44
5.2.3.	Objetivos durante el teletrabajo	45
5.2.4.	Regreso al trabajo presencial	45
5.2.5.	Principales desafíos	46
5.3.	Análisis e interpretación de resultados.....	46
5.3.1.	Impacto del COVID en los colaboradores y su desempeño laboral	46
5.3.2.	Tiempo de adaptación de los colaboradores a los cambios	47
5.3.3.	Aspectos que incidieron en los colaboradores para cumplir con su tarea	48
5.3.4.	El teletrabajo en relación a los colaboradores	48
5.3.5.	El teletrabajo en relación a los usuarios	49
5.3.6.	Barreras luego del regreso al trabajo presencial	50
6.	Conclusiones	51
7.	Bibliografía	53
8.	Anexos	56
8.1	Entrevistas	56
8.1.1	Entrevista Gerente	56
8.1.2	Entrevista Directora Técnica.....	56
8.2	Encuesta.....	57
8.3	Resultado de encuestas.....	62

Tabla de Gráficos

Figura 1- Pirámide del Capital Humano..... 18

Figura 2- Jerarquía de las necesidades de Maslow 27

1. Introducción

En marzo de 2020 la Pandemia de COVID-19 (o SARS CoV-2) impactó en nuestro país. El gobierno declaró la emergencia sanitaria y sólo los servicios esenciales permanecieron abiertos. La rehabilitación no fue considerada dentro de los servicios esenciales por lo que al comienzo de la emergencia sanitaria el personal del Centro Teletón Uruguay tuvo que adaptarse al trabajo virtual o mediante telemedicina. Sin embargo, no todas las familias de los usuarios tenían acceso a dicha herramienta, lo que trajo como consecuencia que varios niños no pudieran continuar con su proceso de rehabilitación.

En un entorno complejo, de mucha inseguridad, además de preocuparse por sus propias familias, los colaboradores de la Teletón se encontraban sumamente comprometidos con poder ofrecer sus servicios a toda la población que lo requiriera. Esto llevó a pedir al Ministerio de Salud una autorización para poder, brindar atención presencial a aquellos niños a los cuales era imposible rehabilitar mediante la telemedicina. Fue así, que en junio de 2020 se crearon 3 equipos de rehabilitación en modalidad rotativa para que pudieran concurrir de forma presencial al centro, y atender desde allí a los usuarios cuya atención presencial resultaba esencial. Se debe de tener en cuenta que previo a la pandemia, diariamente trabajan más 80 técnicos en el centro Teletón.

Este nuevo escenario llevó a todo el personal a tener que adaptarse a una nueva realidad, que en ocasiones resultaba dramática, tanto en las tareas virtuales como en las presenciales. El personal técnico y médico debía utilizar un equipo de protección, que, a pesar de ser necesario, determinaba cierta lejanía con el usuario, en especial con los niños. Asimismo, el personal debía desinfectarse y desinfectar todo lo que se tocaba (y todo lo que tocaba el niño) de forma permanente. Si bien el personal de salud ya estaba acostumbrado a mantener una higiene adecuada, esta forma de desinfectar pasó a ser mucho más exhaustiva.

Además, no todo el personal se encontraba disponible, ya que, por la emergencia sanitaria y la crisis económica, algunos empleados fueron enviados al seguro de paro. Y los que no se encontraban en seguro de paro estaban en una modalidad de seguro de paro flexible. Esta fue una modalidad de seguro de paro que surgió con la pandemia COVID-19. Toda esta situación provocó inseguridad y angustia en los colaboradores.

El problema en el cual se centra este trabajo de campo es poder conocer cómo se adaptaron los colaboradores del Centro Teletón en Uruguay a los cambios impuestos por la modalidad de trabajo impuesta por el COVID-19.

En este sentido, en dicho centro, no se han realizado trabajos similares, por lo cual los resultados del mismo podrían resultar de interés para el área de Recursos Humanos y Dirección Técnica.

Para realizar el presente trabajo se realizó una revisión bibliográfica acerca del tema, luego se realizaron encuestas a los colaboradores que trabajaban en la organización cuando se declaró la pandemia. Así como entrevistas al gerente general y a la directora técnica.

La idea final es poder brindar recomendaciones a la organización, si es que el trabajo de campo así lo permite, para poder estar más preparados, en el caso de que sucediera una situación similar en el futuro

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Determinar cómo impactó el COVID-19 en las personas que trabajan en el Centro Teletón de Rehabilitación. Y en particular cómo impactó en su desempeño laboral.

2.2. Objetivos específicos

- Conocer el tiempo que le llevó al personal del Centro Teletón adaptarse a los cambios impuestos por la nueva modalidad de trabajo.
- Analizar qué aspectos incidieron en los colaboradores para poder desempeñar sus respectivas tareas de forma efectiva.
- Indagar si la modalidad de teletrabajo fue beneficiosa para los colaboradores,
- Conocer si dicha modalidad (teletrabajo) colaboró en lograr resultados en los abordajes de los diferentes usuarios.
- Identificar las barreras con las que se encontró el personal una vez que se retornó la presencialidad.
- Determinar el tiempo que les llevó a los colaboradores adaptarse a los nuevos protocolos de COVID-19 impuestos en el trabajo presencial.

3. Metodología

Para realizar este trabajo se realizó una revisión bibliográfica en diversas bases de datos, para conocer cómo impactó la pandemia de SARS- CoV-2 en Centros de Salud de diferentes partes del mundo, así como aquí en Uruguay. Se hizo énfasis en entender cómo se hizo frente en diferentes centros de salud a dicha pandemia. Asimismo, se consultaron autores expertos en lo que refiere a recursos humanos. Posteriormente se definió qué aspectos del desempeño laboral se iban a medir.

Se realizaron entrevistas abiertas al gerente y directora técnica del Centro Teletón. Se diseñaron encuestas a medida que se aplicaron a los colaboradores que trabajaron durante la pandemia en dicho Centro.

Los participantes a quienes se entrevistó y encuestó en este trabajo fueron los colaboradores del Centro Teletón de Montevideo, que trabajaban allí durante la pandemia de SARS-CoV-2 en el año 2020

3.1. Tipo de investigación

La metodología utilizada en este trabajo es de tipo descriptiva. Los estudios descriptivos buscan explicar los atributos importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sujeto a análisis. Miden y evalúan variados aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Entonces, desde el punto de vista científico, describir es medir. Así, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de aspectos y se mide cada uno de ellos de forma independiente, para poder así describir lo que se investiga (Hernández Sampieri, 2010)

Continuando con este autor, los estudios descriptivos son de utilidad para mostrar en detalle las diferentes dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. El

investigador debe de definir qué va a medir y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos. (Hernández Sampieri, 2010).

3.2. Técnicas de recolección de datos

A partir del marco teórico, se desarrollaron 2 formas para recolectar datos:

- Entrevistas abiertas al gerente y a la directora técnica del Centro Teletón con el fin de recabar información específica sobre datos de la empresa. Se procuró preguntar sobre los aspectos que más influyeron en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro. Se indagó en lo que consideraron fue más difícil para ellos, y qué fue lo que hizo que pudieran cumplir o no con los objetivos finales de su tarea.
- Encuestas al personal que trabajó durante la pandemia en el Centro Teletón que se difundió vía WhatsApp y que eran anónimas. Fue diseñado a medida, teniendo en cuenta el funcionamiento de la organización, y los aspectos que se querían medir del desempeño laboral.

Por último, se analizaron los resultados obtenidos en las entrevistas y las encuestas.

4. Marco Teórico

4.1. Historia de la Teletón Uruguay

La Fundación Teletón en Uruguay, fue creada para implementar un centro terciario de rehabilitación pediátrica en el Uruguay que estuviese al alcance de toda la población. El objetivo técnico del mismo es la rehabilitación integral de niños/ niñas y adolescentes con discapacidad motriz, para poder favorecer su inclusión social, y por ende una mayor participación en la comunidad. Esto se alcanza mediante una atención eficaz, oportuna, y eficiente, contando con un equipo técnico capacitado y a la vez con gran calidad humana.

Asimismo, durante el correr de los años en los que ha existido, resulta un proyecto en el que las personas de la comunidad uruguaya se reúnen en torno a sus valores y trabajan en pos de la rehabilitación de los niños/ niñas y adolescentes con discapacidad. Para lograr las finalidades antes expuestas, cuenta con el apoyo del Ministerio de Salud Pública y de la Facultad de Medicina.

A partir de constituir esta fundación y estando aún en etapa de formación, se solicitó el apoyo de la Intendencia Municipal de Montevideo y luego de seguir todos los trámites pertinentes, el 28 de junio de 2004, se suscribió un Contrato de Concesión por el cual la referida Intendencia autorizó la construcción del Centro en el predio municipal en la Avenida Carlos Brussa 3854 en el barrio del Prado.

El modelo de financiamiento es totalmente mediante donaciones. Para conseguir los objetivos propuestos se organiza un evento anual al que se le puso el nombre de “Teletón”. Dicho evento consiste en un programa televisivo transmitido por los canales de televisión de todo el país, de 25 horas de duración, en el cual se le pide a la población su colaboración.

El 10 de agosto de 2006 se abrieron por primera vez las puertas del Centro Teletón Montevideo. Desde entonces miles de niños de 0- 18 años han sido atendidos.

El 26 de marzo del 2012 se inauguró el segundo centro Teletón en Uruguay, en la ciudad de Fray Bentos, en el departamento de Río Negro.

En la actualidad la Fundación Teletón atiende 1200 niños por año, cuyas edades van de 0 a 18 años 11 meses con patologías neuromusculares. Dichos niños/ niñas y adolescentes son atendidos de forma individual, concurriendo a un programa de Rehabilitación (que incluye todas las especialidades), o concurren simplemente a una especialidad determinada. La forma en la cual cada usuario es atendido es determinada en la evaluación inicial.

Como Centro de Rehabilitación de Nivel Terciario, realiza abordaje especializado en lo referente a la rehabilitación, y, además, es una Institución donde se realiza Docencia e Investigación.

Se trabaja con un modelo de atención en equipos multidisciplinarios, integrados cada uno por Médico Fisiatra, Licenciado en Fisioterapia, Licenciado en Hidroterapia, Licenciado en Terapia Ocupacional, Licenciado en Fonoaudiología, Maestra Especializada, Licenciada en Enfermería, Licenciado en Psicología y Asistente Social. Existen 5 equipos especializados:

- Equipo especializado en enfermedades neuromusculares
- Equipo especializado en lesiones medulares y mielomeningocele
- Equipo especializado en atención temprana a bebés
- Equipo especializado en lesiones encefálicas adquiridas (traumatismos craneales- TEC)
- Equipo especializado en artritis reumatoide juvenil, artrogriposis y parálisis braquial obstétrica

Asimismo, cada uno de estos equipos está especializado en el tratamiento de Parálisis Cerebral, que es la patología que se trata con mayor frecuencia en la Institución.

Por todo lo anteriormente mencionado, se entiende que la Fundación Teletón, resulta fundamental en Uruguay, ya que brinda evaluación, tratamiento y recomendaciones a niños de

0 a 18 años 11 meses, de forma integral, es decir entendiendo a la persona como un ser biopsicosocial. En el área de la pediatría, la Fundación Teletón, le ofrece al usuario la posibilidad de un abordaje integral para patologías complejas mediante un equipo multidisciplinario; con alto grado de formación, y con la aplicación de las últimas tendencias en lo referente a Salud.

4.2. Las organizaciones

Según Robbins, y Coultler (2005), una organización es una unidad social coordinada de manera consciente que está compuesta de dos o más personas. Funciona con continuidad para lograr una meta común y así poder cumplir determinada finalidad.

En primer lugar, cada organización tiene una finalidad distinta, que se expresa como la meta o las metas que pretende alcanzar. Segundo, toda organización está compuesta por personas. Una persona que trabaja sola no es una organización y hacen falta personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas. En tercer lugar, todas las organizaciones crean una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar. Esa estructura puede ser abierta y flexible, pero también puede ser una estructura más tradicional con reglas, normas y descripciones de puestos bien definidas. En síntesis, el término organización se refiere a una entidad que tiene una finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura. (Robbins, S., y Coultler, M. 2005, p. 16).

Las organizaciones logran sus objetivos mediante la combinación efectiva y eficiente de sus recursos, para poner en práctica sus estrategias. Uno de los recursos más valiosos que posee lo constituye el capital humano que prepara y lleva a cabo dicha estrategia. En términos sencillos, la forma en que una organización obtenga,

mantenga y retenga sus recursos humanos equivale a un factor decisivo de su éxito o fracaso. (Werther, W., y Davis, K. 2008, p. 24).

4.3. El Capital Humano

Según Robbins, S., Decenzo, D., y Coulter, M. (2015), la esencia de una organización está determinada en gran parte por la calidad de su personal. Para que una organización pueda ser exitosa, deberá encontrar colaboradores que tengan la capacidad y la habilidad que se necesitan para llevar delante de manera exitosa las tareas para las cuales han sido contratados. Esto traerá como consecuencia que dicha empresa pueda cumplir con su estrategia.

Velázquez Valadez (2006) agrega que “el capital humano es el recurso más importante para una organización; éste se refleja en la conducta de las personas y su posición en el proceso productivo” (p. 81). Este autor menciona que, el capital humano es el conocimiento que posee cada individuo. A medida que dicho individuo aumente sus conocimientos, crecerá su potencial. Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes; en ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar. “El asunto básico consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales o como socias de la organización, los empleados deben de ser tratados como recursos productivos de las organizaciones”. (Chiavenato, 2004, como se citó en Velázquez Valadez, 2006. p 82)

4.3.1. Pirámide del capital humano

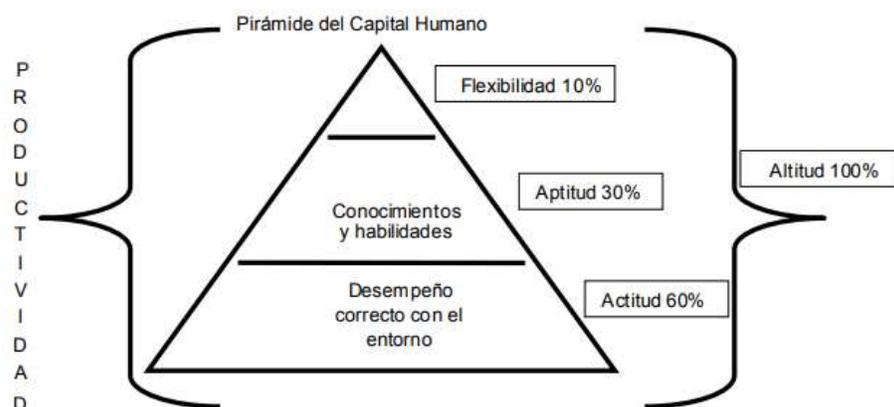
Velázquez Valadez (2006), describe la pirámide del capital humano. Este autor menciona que las actitudes de las personas se colocan en la base de la pirámide del capital humano, debido al impacto que tienen en las interrelaciones con otras personas. Los empleados con mayor desempeño lo logran no sólo por tener conocimientos únicos e indispensables, sino por haber adoptado y tenido una actitud correcta con relación al entorno.

Así este autor opina lo siguiente:

En el segundo escalón de la pirámide del capital humano se encuentran las aptitudes, compuestas en su mayor parte por habilidades, técnicas y demás conocimientos que demuestran explícita o tácitamente las personas. En las aptitudes se evidencian las técnicas y las destrezas de las personas. Como cualquier otra habilidad, se puede mejorar, perfeccionar, evolucionar, actualizar, desarrollar y potenciar, de manera que, si los recursos humanos tienen la actitud correcta, pero no tienen la aptitud necesaria, la pueden incorporar mediante la adquisición de conocimientos. Si fuera al revés, aunque desarrollemos aptitudes en las personas, si no poseen la actitud correcta, se perdería toda inversión realizada en este rubro. En primera instancia la persona debe tener el deseo de obtener, dar o compartir conocimientos (actitud), luego la tarea es decidir cuál conocimiento y mediante qué proceso se desarrollarán esas habilidades aprendidas.

La altitud que pueda alcanzar el capital humano es consecuencia de los dos escalones anteriores. Son las actitudes sumadas a las aptitudes lo que determina la altitud del capital humano. Entonces, el capital humano está conformado de la siguiente manera: 60% actitudes, 30% aptitudes y la altitud como derivación lógica de los dos factores anteriores con un 10% de flexibilidad, en donde entra el criterio y la racionalidad humana. (Velázquez Valadez, 2006. p. 82)

Figura 1- Pirámide del Capital Humano



Fuente: Velázquez Valadez, 2006.p. 82

4.4. Tendencias actuales en gestión de Recursos Humanos

Desde 2011 Deloitte realiza el informe de Tendencias Globales de Capital Humano, realizando una encuesta a ejecutivos de alto nivel, líderes y profesionales de Recursos Humanos. Mediante dicha encuesta se investiga cuáles son las tendencias emergentes en el ámbito del capital humano y los Recursos Humanos en el mundo empresarial.

En el mundo actual de continua disrupción, es necesario que las organizaciones cambien de una mentalidad de supervivencia a una mentalidad próspera. Implementar esta transformación depende de que una organización se convierta y siga siendo claramente humana en su esencia. El entorno de dinamismo que existe en la actualidad exige un grado de coraje, juicio y flexibilidad que sólo los humanos pueden traer a una organización. A medida que las organizaciones realizan el cambio de sobrevivir a prosperar, estas soluciones deben volverse dinámicas para que puedan apoyar mejor las fortalezas humanas que permiten que la organización en general prospere. (Deloitte, 2021)

Durante la pandemia del Sars CoV-2, los líderes pidieron a los trabajadores que ampliaran sus funciones a lo que fuera necesario hacer, y los trabajadores aceptaron el desafío. Dichos

trabajadores durante la pandemia demostraron que pueden desarrollar su potencial, posicionando a las diferentes organizaciones para prosperar a largo plazo. (Deloitte, 2021)

Según Deloitte en su informe 2023:

Durante el siglo pasado el mundo nos regimos por una visión mecanicista del trabajo. Hemos asumido que el trabajo es fijo y repetible, fácilmente organizado en tareas discretas y agrupado en puestos bien definidos. Los esfuerzos de transformación se centraban en el costo y la productividad, en cómo ofrecer los mismos resultados con métodos más rápidos y eficientes. Pero en los últimos años, estos modelos se han puesto en entredicho a medida que las organizaciones y los colaboradores se enfrentan a un grado de discontinuidad y disrupción mayor que nunca.

Para liderar en este mundo sin fronteras, las organizaciones y los colaboradores deben activar su curiosidad, contemplando cada decisión como un experimento que agilizará el impacto y generará nuevos conocimientos. La diferenciación y la victoria no vendrán de creer siempre que se tiene la respuesta correcta desde el principio, sino de ser capaces de desafiar ortodoxias, operar con humildad y empatía, y aprender de la nueva información para poder perfeccionarla lo antes posible (p. 3).

Para cumplir con los objetivos y lograr así el éxito, tanto las organizaciones como los colaboradores tendrán que aprender a caminar juntos por este nuevo mundo. De esta forma deberán colaborar de forma activa para crear nuevas reglas, nuevos límites y así, una nueva relación. Las organizaciones ya no tendrán el control total, y deberán comprender el papel que juegan en un mundo que se encuentra en constante evolución. A la misma vez, los colaboradores comenzarán a asumir una mayor influencia y responsabilidad en los resultados organizacionales y sociales, y liderarán de forma conjunta con la organización (Deloitte, 2023).

4.5. Comportamiento organizacional

Robbins y Judge (2009) definen que “el comportamiento organizacional (en adelante CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p. 11).

El CO estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia. En otras palabras, el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. (Robbins, S. y Judge, T. 2009, p. 11).

El modelo de CO de Robbins, S. y Judge, T. (2009), propone que existen tres niveles de análisis en el CO, y que conforme se avanza del nivel del individuo al de los sistemas de la organización, aumenta en forma sistemática el entendimiento del comportamiento en las organizaciones. Cada nivel se construye sobre el anterior. Dicho modelo de CO que describe Robbins identifica variables dependientes e independientes. “Una variable dependiente es el factor clave que se quiere explicar o predecir y que se ve afectada por algún otro factor” (p.27). Las variables dependientes según Robbins, S., y Judge, T. (2009), son:

- *Productividad.*

Estos autores mencionan que, una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo. “Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia. Por ejemplo, un hospital es eficaz cuando satisface con éxito las necesidades de su clientela. Es eficiente si lo hace a bajo costo” (Robbins, S. y Judge, T. 2009, p. 27). Un hospital aumenta su eficiencia productiva cuando trata de lograr mayor producción con su personal actual reduciendo la cantidad de días

en que un usuario ocupa una cama o con el aumento del número de contactos diarios entre el personal y el paciente.

Una empresa de negocios es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación en el mercado, pero su productividad también depende de que las alcance de manera eficiente. Las mediciones más conocidas de la eficiencia organizacional incluyen el rendimiento sobre la inversión, las utilidades por dólar de ventas y la producción por hora de trabajo. La productividad también puede verse desde la perspectiva del empleado individual. En este caso, las medidas de la productividad deben tomar en cuenta los costos en que se producen para lograr una meta en particular. Aquí es cuando entra en juego la eficiencia. Las organizaciones de las industrias de servicios necesitan prestar atención a las necesidades y requerimientos del cliente para poder evaluar su eficacia. (Robbins, S., y Judge, T, 2009. p.27).

- *Ausentismo.*

Robbins, S., y Judge, T. (2009), definen el ausentismo como la inasistencia frecuente al trabajo. Dicho ausentismo representa un costo e interrupciones muy grandes para los empleadores. Obviamente, es difícil que una organización funcione bien y alcance sus objetivos si los empleados no concurren al lugar de trabajo.

El flujo de trabajo se interrumpe, y es frecuente que tengan que retrasarse decisiones importantes. En organizaciones que tienen sobre todo actividades de producción en una línea de ensamble, el ausentismo ocasiona algo más que una interrupción; da como resultado una reducción drástica de la calidad del producto, y, en ciertos casos, llega a provocar la paralización total de las instalaciones de producción. Pero los niveles de ausentismo más allá del rango normal tienen un efecto directo en la eficacia y eficiencia de cualquier organización. (Robbins, S., y Judge, T. 2009. p. 29).

- *Rotación.*

Según Robbins, S., y Judge (2009), “la rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación” (p.29). Además, cuando la rotación resulta muy elevada, afecta el funcionamiento eficiente de una organización. Sobre todo cuando es el personal formado el que se va y hay que encontrar sustitutos y prepararlos para que ocupen puestos de responsabilidad. El promedio de rotación varía mucho según el trabajo que se realice o el área de ocupación. A esto agregan Robbins, S., y Judge, T. (2009), que si son las personas “correctas” (p. 30) las que dejan la organización, la rotación es positiva.. De esta manera, la rotación, crea la oportunidad de reemplazar a un trabajador cuyo desempeño no es adecuado, por otro que pueda realizar las tareas de una manera más aceptable. Además dicha rotación, permite que haya ascensos y que se sumen nuevas ideas a la organización.

En el mundo laboral cambiante de hoy, los niveles razonables de rotación iniciada por los empleados facilitan la flexibilidad organizacional y la independencia de éstos, disminuye también la necesidad de despidos de personal llevados a cabo por la administración. Sin embargo, es frecuente que la rotación involucre la pérdida de personas que la organización no desea perder. Por tanto, cuando la rotación es excesiva o involucra trabajadores valiosos, es un factor de ruptura que dificulta la eficacia organizacional. (Robbins, S., y Judge, T, 2009. p. 29)

- *Conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo*

El ausentismo y la rotación tienen un alto costo para los empleadores, por ello los investigadores del CO estudian dichas conductas como indicadores o marcadores de un comportamiento desviado. Dichos comportamientos pueden ser variados. Los gerentes necesitan entender estas variaciones en la manera de comportarse de los colaboradores para poder resolver así las insatisfacciones laborales que ellos puedan tener. Si por el contrario no

se encuentra el motivo en la desviación en el comportamiento de un colaborador, el problema no se podrá resolver. (Robbins, S., y Judge, T, 2009)

La definición de conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el es aquella que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas de la compañía que prohíben ciertos comportamientos, como robar, por ejemplo. Pero también son reglas no escritas que se comparten ampliamente, como no escuchar música a volumen alto en el sitio de trabajo. Pero los comportamientos desviados en el lugar de trabajo pueden ser también más graves como por ejemplo un trabajador que insulte a un colega, robe, haga chismes en exceso, o cometa sabotaje.

Los gerentes quieren entender la fuente de las desviaciones en el trabajo a fin de evitar un ambiente caótico, además de que éstas también tienen un efecto económico considerable. La conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo es un concepto importante porque es una respuesta a la insatisfacción, y los empleados la expresan de muchas maneras. Controlar el comportamiento de alguien es ineficaz a menos que se conozca la causa de origen. (Robbins, S., y Judge, T. 2009. p. 30).

- *Comportamiento ciudadano organizacional*

Robbins, S., y Judge, T. (2009) mencionan que este “es un comportamiento discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de un empleado, pero que, sin embargo, promueve el funcionamiento eficaz de la organización” (p. 30). Como se ha comentado más arriba en el trabajo, para que una organización logre el éxito, requiere que los colaboradores puedan ir más allá de sus tareas asignadas, produciendo así un desempeño por encima del esperado. En las organizaciones de hoy en día, con el dinamismo que existe, y donde el trabajo en equipo y la flexibilidad resultan imprescindibles, las organizaciones

precisan colaboradores que se comporten como “buenos ciudadanos” (Robbins, S., y Judge, T. 2009. p. 31). Algunos ejemplos de dichos comportamientos son ayudar a otros en su equipo, realizar trabajo adicional, evitar conflictos innecesarios y tolerar las molestias ocasionales relacionadas con el trabajo. Resulta importante que los colaboradores puedan realizar tareas que no se encuentran en la descripción de su puesto. Las organizaciones que poseen trabajadores esta clase de trabajadores logran de manera más efectiva sus objetivos. “Como resultado, el CO tiene que ver con el comportamiento ciudadano organizacional (CCO) como variable dependiente”. (Robbins, S., y Judge, T. 2009. p. 31)

- *Satisfacción en el trabajo*

Según Robbins y Judge (2009) “la satisfacción en el trabajo se define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características” (p. 31). En contra parte con las cinco variables que ya se han descrito, la satisfacción en el trabajo en vez de ser un comportamiento, representa una actitud. Es una variable dependiente importante puesto que se relaciona con factores de desempeño. Durante años, los gerentes han creído que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos. Sin embargo, muy pocas investigaciones dan apoyo a esta teoría luego años de debates acerca de la relación entre la satisfacción y el desempeño.

Algunos investigadores argumentan que la satisfacción es un objetivo legítimo en una organización. No sólo tiene una relación negativa con el ausentismo y la rotación, sino, que las organizaciones tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados trabajos interesantes y con recompensas intrínsecas. Por tanto, aunque la satisfacción en el trabajo representa una actitud en vez de un comportamiento, es común que los investigadores del CO lo consideren una variable dependiente. (Robbins, S., y Judge, T, 2009. p. 31).

Continuando con Robbins, S., y Judge, T. (2009), una variable independiente es la presunta causa de cierto cambio de la variable dependiente. Estas variables son:

- *Variables a nivel del individuo*

Las personas ingresan a una organización, a desempeñar una tarea, con características que ya traen, que incidirán en su comportamiento en el trabajo. Entre estas características inherentes al individuo se encuentran los rasgos biográficos como la edad, género y estado civil; los rasgos de la personalidad; una estructura emocional inherente; valores, actitudes; y niveles de aptitudes básicas. En suma, dichas características ya están determinadas cuando una persona se incorpora a una empresa, y por lo general hay poco que la gerencia pueda hacer para modificarlas. Aun así, las mencionadas características, ejercen una gran influencia en la forma de comportarse del empleado. (Robbins, S., y Judge, T. 2009)

- *Variables a nivel de grupos*

La suma del comportamiento de las personas en grupos es mayor que la suma del comportamiento de cada persona de forma individual. Esto se vuelve más complejo cuando se toma en cuenta que el comportamiento de las personas cuando forman parte de grupos es diferente del que muestran cuando están solas. Por tanto, en el entendimiento del CO resulta significativo el estudio el comportamiento grupal, para poder observar si los patrones de comportamiento esperados ejercen influencia sobre las personas en los grupos. Los patrones de comunicación, liderazgo, poder y política, así como los niveles de conflicto, influyen en el comportamiento del grupo (Robbins, S., y Judge, T. 2009).

- *Variables a nivel de la organización*

El comportamiento organizacional alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando se agrega una estructura formal al conocimiento previo del comportamiento del individuo y el grupo. Así como los grupos son más que la suma de sus miembros, las organizaciones son más que la suma de los grupos que las forman. El diseño de la

organización formal; la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos de ésta (es decir, procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo, y métodos de evaluación del desempeño), tienen un efecto en las variables dependientes. (Robbins, S., y Judge, T, 2009. p. 32).

4.6. Desempeño laboral

Según Cuello. B, Fructus. C & Panduro, J. (2020), el desempeño laboral, se describe como aquellas acciones y conductas ejecutadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar los objetivos propuestos para el éxito de las empresas. Chênevert. D, Vandenberghe C., Doucet, O. & Ayed, A (2013) opinan que la supervivencia de las empresas en el tiempo dependerá sobre todo de la capacidad, competencias y conocimientos de sus trabajadores. Y por ello las empresas deben de contar con colaboradores competentes.

De lo antedicho se puede inferir que el desempeño laboral constituye una de las principales fortalezas de una organización, convirtiéndose en una condición necesaria para obtener resultados sostenibles en el tiempo. Dicho desempeño puede obtener buenos resultados o no. A este respecto, Robbins (2004) relaciona el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

4.7. La Motivación

Según Gomez- Mejía, Balkin y Cardy (2008) la motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la Gestión de los Recursos Humanos, este término se refiere al afán de una persona de realizar la tarea para la cual ha sido contratada de la mejor manera posible, es decir de esforzarse para realizar las tareas necesarias para llevar adelante el trabajo cumpliendo los objetivos. Continuando con lo que opinan estos autores, la teoría de la motivación intenta explicar por qué los empleados están

más motivados y más satisfechos con un tipo de trabajo que con otro. Para los directivos resulta esencial comprender la motivación del trabajo ya que los empleados que están muy motivados se encuentran con mejor disposición de ofrecer un producto o servicio de calidad superior que aquellos colaboradores que no tienen, o tienen menos motivación. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy. 2008).

4.7.1. Teorías de la motivación

4.7.1.1. Teoría de Maslow

Maslow (1991, 3ª ed.) formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados. La teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow explica de forma visual el comportamiento humano según las necesidades.

Figura 2- Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Robbins, S., y Judge, T. (2009)

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas, que son las que todos los humanos necesitan satisfacer en primera instancia. Las necesidades fisiológicas son aquellas orientadas a lograr la supervivencia del ser humano (por ejemplo: respirar, comer, dormir, etc.)

“Si las necesidades fisiológicas están relativamente bien gratificadas, entonces surge una nueva necesidad que es la de seguridad” (Maslow, 1991, p. 26).

Cuando las necesidades fisiológicas y las de seguridad están bien satisfechas, aparecen las necesidades sociales que son las de amor, afecto y sentido de pertenencia. Al estar dichas necesidades insatisfechas, una persona sentirá intensamente la necesidad de establecer contactos con personas en general. (Maslow, A. 1991)

Luego aparece la satisfacción de la necesidad de autoestima que conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo. Sin embargo, la insatisfacción de lo antedicho produce sentimientos de inferioridad, de debilidad y de desamparo. (Maslow, A. 1991).

Finalmente, Maslow (1991), agrega que, en el escalón más alto de la pirámide, se encuentra la necesidad de autorrealización. Lo antedicho hace referencia a la necesidad de la persona por la autosatisfacción. Esta tendencia se podría expresar como el deseo de llegar a ser todo lo que uno es capaz de ser. La forma específica que tomará esta necesidad varía mucho de persona a persona.

El ser humano es un animal necesitado y raramente alcanza un estado de completa satisfacción, excepto en breves períodos de tiempo. Tan pronto se ha satisfecho un deseo, aparece otro en su lugar. Cuando éste se satisface, otro nuevo se sitúa en primer plano, y así sucesivamente. Es propio de los seres humanos estar deseando algo, prácticamente siempre y a lo largo de toda su vida. No tenemos más remedio que estudiar las relaciones de todas las motivaciones entre sí. (Maslow, 1991, p. 9)

4.7.1.2. La teoría de los dos factores

Herzberg (tal cual se cita en Robbins, Decenzo y Coultler, 2015, p. 276), explica la teoría de los dos factores o bifactorial. La misma propone que:

Los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos se relacionan con la insatisfacción laboral. Cuando las personas se sienten bien con su empleo, tienden a citar factores intrínsecos que surgen del empleo mismo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Por el contrario, cuando las personas están insatisfechas mencionan factores extrínsecos que surgen del contexto laboral, como la política de la empresa y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales (p. 277).

Entonces, Herzberg (citado en Gomez Mejía, 2010, p.71) menciona que los factores motivadores, son factores internos al trabajo que generan satisfacción laboral y una mayor motivación. En el caso de que dichos factores no existan, los empleados no estarán del todo motivados para desplegar su potencial. Los factores motivadores son: naturaleza del trabajo, el logro, reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento. El segundo grupo de factores se denominan de higiene. Los factores de higiene son ajenos al trabajo y se encuentran en el entorno laboral. Dichos factores son: política y administración de la empresa, salario, relaciones interpersonales, capacidad técnica del supervisor y condiciones de trabajo.

4.7.1.3. La teoría del ajuste laboral

Continuando con lo que sugiere Gómez Mejía (2008) cada trabajador tiene cualidades y necesidades exclusivas. La teoría del ajuste laboral se refiere a la importancia que tienen el ajuste entre las necesidades y cualidades de los colaboradores y las características propias de la tarea y la organización para la motivación y la satisfacción laboral. El ajuste inadecuado de las características individuales y el entorno laboral puede producir baja motivación en los

colaboradores. Este autor agrega que el diseño del puesto laboral puede hacer que un empleado se vea motivado y retado, pero no conseguir los mismos efectos en otro trabajador

4.7.1.4. La teoría del establecimiento de objetivos

Locke (citado en Gómez Mejía, 2010 p. 72), menciona que “los objetivos del empleado permiten explicar la motivación y el rendimiento laboral”. Realiza el siguiente razonamiento: “siendo que la motivación es un comportamiento dirigido a objetivos, los objetivos claros y difíciles tendrán como resultado una mayor motivación para el empleado que aquellos objetivos fáciles y ambiguos”. (Gómez Mejía, 2010, p. 72). Refiere que los empleados estarán más motivados para rendir cuando tienen objetivos claros y específicos. Además, menciona que dichos empleados estarán más motivados para lograr objetivos difíciles. Estos objetivos, deben ser alcanzables, ya que de no ser así, el colaborador se podrá sentir frustrado. En ocasiones, si los empleados participan en el establecimiento de los objetivos, el resultado es una mayor motivación en ellos. Por último, los empleados que reciben retroalimentación sobre su desempeño en cuanto al cumplimiento de objetivos pueden tener un grado mayor de motivación y rendimiento

4.7.1.5. La teoría de las características del trabajo

Richard Hackman y Greg Oldham (citados en Gomez Mejía, 2008, p. 73) describen la teoría de las características del trabajo como aquella que afirma que “los empleados estarán más motivados y más satisfechos con su trabajo en tanto el trabajo tenga determinadas características esenciales”. Dichas características contribuyen a crear las condiciones que permiten a los empleados experimentar estados psicológicos críticos relacionados con resultados laborales beneficiosos, incluyendo una gran motivación laboral. Mencionan que es vital el vínculo entre características del trabajo, estados psicológicos y rendimiento laboral. Y que la fortaleza de dicho vínculo está determinada por la intensidad de necesidad de crecimiento individual del empleado.

4.8. Teletrabajo

Según Aguar (2021), el teletrabajo consiste en desempeñar la función laboral en un lugar alejado de la sede de la empresa. Todo esto se puede realizar a través de las nuevas tecnologías de la comunicación: video conferencias para las reuniones, correo electrónico y otras herramientas nuevas digitales. Esta autora describe ventajas y desventajas en lo que refiere al teletrabajo.

Algunas ventajas del teletrabajo son:

- Le da la posibilidad al colaborador de ahorrar el tiempo invertido en el traslado al lugar de trabajo,
- Permite estar más tiempo en el hogar, lo que implica dedicar mayor tiempo a la familia o a las tareas personales.
- Brinda mayor flexibilidad para trabajar lo que promueve mayor creatividad y productividad.
- Se ha comprobado que se reducen las bajas por enfermedad.

Algunas desventajas son:

- Existe dificultad para realizar el trabajo en equipo. Sobre todo cuando los colaboradores están acostumbrados al trabajo grupal o en equipo.
- En ocasiones cuesta dejar de trabajar. Una persona que teletrabaja ofrece sin quererlo, la posibilidad de que la empresa le solicite algún trabajo extra, como pueden ser las reuniones fuera del horario habitual.
- Resulta difícil para el colaborador no involucrar su vida personal en el trabajo.
- Puede generar problemas para la salud: sedentarismo, falta de gasto de energía, trastornos digestivos, alteraciones en el sueño, problemas musculares, ansiedad, irritabilidad y síntomas depresivos entre otros. Aguar (2021)

Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo (2021), menciona que el teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo utilizando las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el marco de un contrato o relación de trabajo, en la cual un trabajo podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa o fuera de ella.

Se trata de una modalidad de servicios por medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones. De tal modo, la regulación debe atender tanto el medio de prestación del servicio (TIC) como el lugar desde donde se rinde. Pero siendo una modalidad de prestación de un servicio subordinado o por cuenta ajena, y no un régimen autónomo o especial de trabajo, tiene por ende una regulación que debe reconocer la normativa laboral de aplicación general. (OIT, 2021. p. 3)

En Uruguay en el 2022 se reglamentó la Ley N° 19978 referente a la aprobación de normas para la promoción y regulación del teletrabajo. Dicha Ley entiende por teletrabajo “la prestación del trabajo, total o parcial, fuera del ámbito físico proporcionado por el empleador, utilizando preponderantemente las tecnologías de la información y de la comunicación, ya sea en forma interactiva o no (online – offline)”.

4.9. Tele rehabilitación

Según la Organización Panamericana de la Salud (2020), la rehabilitación es un conjunto de intervenciones necesarias cuando una persona experimenta, o probablemente experimente, limitaciones en su funcionamiento diario. Incluye terapias tales como fisioterapia, terapia ocupacional, fonoaudiología, psicología y trabajo social. Es probable que la mayoría de las personas requieran rehabilitación en algún momento de su vida, ya sea debido al envejecimiento o a una afección de salud, incluidas enfermedades o trastornos crónicos, lesiones o traumas.

Ilyas, A., Naiz, A., Abualait, T., y Bashir, S. (2021) mencionan que durante la pandemia de Sars- Cov2, los servicios de rehabilitación se redujeron o suspendieron en la mayoría de los

hospitales. Esto impactó significativamente a las personas con discapacidad, condiciones de salud crónicas, enfermedades agudas o traumatismos graves. Incluso pacientes con Sars- Cov- 2 en la fase aguda se vieron afectados.

Según la Organización Panamericana de la Salud (2021), la tele rehabilitación es una rama de la telemedicina en la cual se realizan intervenciones de rehabilitación mediante tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En ocasiones también se puede utilizar la robótica para realizar actividades directas de rehabilitación a distancia.

La Tele rehabilitación física se dirige principalmente al tratamiento de déficits parciales o totales de las funciones de los sistemas musculo esquelético y nervioso, ya sean congénitos, degenerativos o adquiridos. Los trastornos adquiridos suelen ser consecuencia de un accidente cerebro vascular, lesión medular o traumatismo craneoencefálico.

La tele rehabilitación se incorpora a la pandemia de COVID-19 como una respuesta, en cuanto permite la continuidad del proceso de la atención de aquellos usuarios que puedan beneficiarse de consultas a distancia, proporcionando acceso a la salud a los grupos en situación de vulnerabilidad. (Organización Panamericana de la Salud, 2020)

Además, la tele rehabilitación permite la continuidad asistencial en el caso de tratamientos de enfermedades crónicas o de largo plazo, donde la no interrupción es clave para el éxito.

4.9.1. Requisitos para realizar tele rehabilitación

Asimismo, la Organización Panamericana de la Salud (2020), menciona que los requisitos de la tele rehabilitación no difieren mucho de los requisitos básicos para la telemedicina en general. Esto incluye una conexión a internet veloz y segura, idealmente con posibilidad de video llamada y de grabación; acceso remoto a sistemas de información médica como puede ser la historia clínica digitalizada incluyendo las imágenes de estudios clínicos especiales y también sistemas de monitoreo del usuario.

En cuanto a la tele rehabilitación física, dependiendo de la situación, se podría requerir equipamiento específico o espacio físico para realizar los ejercicios.

Pueden utilizarse diversas tecnologías para prestar servicios asociados a la tele rehabilitación, entre ellas los teléfonos celulares, las plataformas de mensajería instantánea, las plataformas para videoconferencia y la realidad virtual. También puede utilizarse la telefonía básica fija. (Organización Panamericana de la Salud, 2020).

4.9.2. Limitaciones de la tele rehabilitación

La tele rehabilitación puede presentar diversas limitaciones según el contexto y el grupo de población a intervenir (Organización Panamericana de la Salud, 2020):

- Carecer de acceso o tener acceso limitado a la TIC necesaria para realizar la tele rehabilitación.
- Servicios e intervenciones que por protocolo requieren del contacto físico con profesionales de salud capacitados.
- Trabajadores de la salud que no se encuentran capacitados en el uso de la TIC necesaria en cada caso de tele rehabilitación.
- Falta, desconocimiento o necesidad de adaptación de protocolos para prestar servicios de tele rehabilitación.
- Conocimiento sobre derechos y responsabilidades con respecto al acceso a los servicios de tele rehabilitación

Según Bhaskar, A.R., Gad, M.V. y Rathod, C.M. (2022), si bien la tele rehabilitación no puede sustituir completamente a las consultas presenciales de rehabilitación, resulta beneficiosa cuando no se puede acceder a la atención médica convencional.

4.10. Impacto de la pandemia SARS- CoV2 en el personal de la salud

Danet A. (2021), luego de seleccionar 12 artículos, encontró que existen niveles moderados y altos de estrés y ansiedad en los profesionales de la salud, estos aspectos aumentan en los profesionales de la primera línea de asistencia (salas de emergencia y de internación).

Según Walton, M., Murray, E., y Christian, M. (2020), es útil para el personal de la salud, comprender la variabilidad de respuestas que puedan tener, y que éstas fluctuarán a lo largo de la pandemia. También habrá respuestas positivas a situaciones estresantes. Los efectos psicológicos negativos durante la pandemia son algunos tales como el agotamiento, la fatiga, la ansiedad, la depresión y el trastorno de estrés postraumático. Claro que no todos estos síntomas ocurrirán a todos los trabajadores, ni necesariamente durarán mucho más allá del final de la pandemia.

Agregan que las organizaciones deben estar dispuestas a apoyar al personal con sus necesidades de salud mental y bienestar durante esta pandemia. Los recursos se han destinado tradicionalmente a apoyar al personal una vez que ha desarrollado problemas de salud mental. Sin embargo, se necesita un cambio de enfoque desde el individuo a la organización. La prevención y la mitigación en este momento resultan fundamentales para combatir los efectos negativos de la pandemia en la salud mental de los trabajadores.

5. Trabajo de Campo

5.1. Resultados de la Encuesta

Se envió la encuesta a 66 de los 80 colaboradores que se encontraban trabajando en la organización en marzo del 2020. No se les envió la encuesta a 8 colaboradores que fueron desvinculados de la organización ni al Gerente ni a la Directora Técnica. Estos últimos fueron entrevistados personalmente. Se obtuvieron 44 respuestas anónimas.

5.1.1. Relevamiento de datos generales

A continuación, se destaca la estructura de la muestra de colaboradores que respondieron a la encuesta.

Respecto a las edades de los encuestados, el 1% reportó tener entre 20 y 30 años, el 20,5% entre 31 y 40 años, el 43,2% entre 41 y 50 años y el 20,5% más de 51 años.

Desde una perspectiva de género, el 84,1% son mujeres y el 15,9% son hombres.

El 72,7% trabaja en el área médico/ técnica, el 15,9% en comunicación y el 11,1% trabaja en el área de administración.

En el momento que se declaró la emergencia sanitaria, el 75% de los encuestados llevaba trabajando más de 6 años en la organización, el 13,6% de 3 a 6 años, el 6,8% entre 1 y 3 años, y el 1% llevaba trabajando 1 año.

En cuanto a con quién vivían en ese momento los colaboradores, el 47,7% de los colaboradores vivían con pareja e hijos, 22,7% con pareja y sin hijos, 18,2% con hijos u otros familiares que requerían de su cuidado, 9,1% vivía sola/o, y el 2,3% vivía con otras personas o mascotas.

De los colaboradores que contestaron que vivían con hijos u otros familiares que requerían de su cuidado, el 48,5% refirió contar con ayuda parcial, el 27,3% respondió no contar con ayuda y el 24,2% contestó contar con ayuda para dichos cuidados.

5.1.2. Aspectos generales del teletrabajo

Ante la pregunta de si la tarea que cumplían se podía realizar de forma virtual, el 75% contestó que la tarea que realizaba se podía realizar parcialmente de forma virtual, el 13,6% contestó que no y el restante 11,1% contestó que su tarea se podía realizar totalmente de forma virtual.

Del 75% de los colaboradores que contestaron que podían realizar parcialmente su tarea de forma virtual, el 57,1% mencionó poder realizar menos del 25% de la tarea de forma virtual, el 28,6% refirió poder realizar entre el 26% y el 50%, el 11,4% mencionó poder realizar entre el 51% y el 75% de la tarea, y el 2,9% mencionó que podía realizar más del 76% de la tarea de forma virtual.

En relación a la pregunta de qué materiales consideraban necesarios para realizar la tarea de forma virtual, el 94,9% contestó que el material que necesitaban era una buena tablet, celular o computadora, el 79,5% mencionó que era imprescindible contar con una buena conexión a internet. También, el 79,9% contestó que era fundamental contar con un ambiente tranquilo para realizar el trabajo, el 48,7% mencionó que precisaba cámaras y el 38,5% refirió que precisaban materiales para la rehabilitación (como ser rollos, prismas de polyfom, almohadones, colchonetas, etc.).

Consultados los colaboradores sobre cuánto impactó el teletrabajo en su vida, el 58,1% se vio muy impactado, el 37,2% se vio poco impactado y el 4,7% no se vio impactado.

En relación a la pregunta de en qué impactó el teletrabajo en su vida, el 65% de los colaboradores contestó que su relación con los usuarios se vio impactada por el teletrabajo, el

50% vio impactada la relación con sus compañeros de equipo. El 37,5% mencionó que su dinámica familiar se vio impactada con la implementación del teletrabajo, el 17,5% se vio impactado en aspectos personales y emocionales y el 5% vio impactada su salud.

Frente a la pregunta de si contaban con computadora para realizar la tarea de forma virtual, el 78,6% de los colaboradores mencionó contar con dicho dispositivo (sin compartirla con otro miembro de su hogar), el 14,3% mencionó contar con computadora la mayoría del tiempo (compartida con otra persona de su hogar) y el 7,1% refirió no contar con una. A estos últimos, de acuerdo a lo relevado en la entrevista realizada a la DT, la organización les brindó dicha herramienta para trabajar durante el tiempo de trabajo virtual.

Consultados los colaboradores acerca de si contaban con conexión a internet en su hogar, el 100% contestó que sí.

En cuanto a la pregunta de cuánto tiempo demoraron en comenzar a realizar la tarea de forma virtual, el 63,4% de los colaboradores demoró de 5 a 7 días, el 12,2% de 8 a 11 días, el 2,4% de 11 a 15 días, el 17,1% demoró más de 15 días y el 4,9% nunca realizó la tarea de forma virtual.

Frente a la pregunta de si el teletrabajo fue beneficioso para ellos, el 60% de los colaboradores respondió que fue parcialmente beneficioso, el 20% de los colaboradores respondió que fue beneficioso y el 20% de los colaboradores mencionó que no fue beneficioso

5.1.3. Los usuarios y el teletrabajo

En relación a la pregunta de cuántos usuarios se beneficiaron con el teletrabajo, el 41,9% de los colaboradores respondió que creía que menos del 25% de los usuarios se vieron beneficiados por el teletrabajo, el 30,2% respondió no saber cuántos usuarios se vieron beneficiados, el 16,3% mencionó que entre el 26% y el 50% de los usuarios se vieron beneficiados, el 9,3% respondió que entre el 51% y el 75% de los usuarios se vieron

beneficiados y el 2,3% respondió que entre el 76 y el 100% de los usuarios se vieron beneficiados por el teletrabajo.

En cuanto a la pregunta de qué porcentaje de usuarios lograron los objetivos de rehabilitación mediante el teletrabajo, el 39% de los colaboradores mencionó no saber, el 34% respondió que menos del 25% de los usuarios lograron los objetivos, el 14,9% respondió que entre el 26% y el 50% de los usuarios lograron los objetivos de rehabilitación, el 9,3% respondió que entre el 51% y el 75% de los usuarios lograron los objetivos y el 2,3% respondió que entre 76% y el 100% de los usuarios lograron los objetivos de rehabilitación mediante el teletrabajo.

5.1.4. Desafíos y oportunidades respecto al teletrabajo

Consultados los colaboradores sobre las barreras que consideraban impactaron en el teletrabajo, el 67,5% contestó que el teletrabajo insumió más tiempo que el trabajo presencial, el 60% de los colaboradores contestó que los usuarios no tenían las condiciones necesarias para conectarse desde su hogar de forma virtual para que se pudiera implementar el teletrabajo, el 37,5% de los colaboradores respondió que carecían de las condiciones adecuadas en su hogar para conectarse y el 27,5% contestó que no recibieron ningún tipo de formación para implementar el teletrabajo.

Respecto a la pregunta de qué sentimientos provocó en ellos el teletrabajo, el 78% de los colaboradores mencionó haber sentido incertidumbre, el 36,6% mencionó haber sentido interés por aprender, el 26,8% mencionó haber sentido ganas de superarse, el 7,3% mencionó haber sentido confianza, el 7,3% mencionó haber sentido angustia y el 4,9% mencionó haber sentido miedo.

Ante la pregunta de qué fue lo más difícil de realizar teletrabajo, el 53,7% de los colaboradores mencionó la dificultad en la organización de los tiempos familiares/ personales/

laborales, el 39% mencionó que la mayor dificultad fue trabajar de forma virtual con los usuarios y plantearse objetivos reales con ellos, el 24,4% mencionó que otra dificultad fue la falta de conectividad a internet de los usuarios, el 24,4% mencionó que un gran desafío fue tener que desarrollar la creatividad, el 19,9% mencionó como dificultad, no haber contado con los materiales necesarios para realizar el trabajo, y el 12,9% mencionó que les costó encontrar la motivación personal para desarrollar el teletrabajo.

Frente a la pregunta de qué influyó de manera positiva para poder desarrollar el teletrabajo, el 61% de los colaboradores respondió que el equipo de trabajo fue fundamental, el 46,3% respondió que su responsabilidad fue uno de los aspectos que los llevó a desarrollar el trabajo de manera positiva, el 39% respondió que tener claros los objetivos resultó muy importante para ellos, el 12,2% respondió que el compromiso de los usuarios influyó de manera positiva, y el 9,8% respondió que su motivación (personal) también influyó de manera positiva.

5.1.5. Regreso al trabajo presencial

En relación a la afirmación de si el retorno al trabajo presencial les provocó miedo, el 2,3% de los colaboradores refirió estar totalmente de acuerdo, el 15,9% de los colaboradores refirió estar de acuerdo, el 36,4% de los colaboradores refirió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25% de los colaboradores refirió estar en desacuerdo y el 20% de los colaboradores refirió estar completamente en desacuerdo.

Al preguntarles a los colaboradores si les resultó fácil acostumbrarse a los elementos de protección personal (EPP), el 2,6% contestó que fue muy fácil acostumbrarse, el 15,4% contestó que fue fácil, el 15,4% contestó que no fue ni fácil ni difícil, el 53% contestó que fue difícil y el 12,8% contestó que fue muy difícil.

En referencia a la pregunta de cuánto tiempo les tomó adaptarse a los protocolos Covid-19, el 75% de los colaboradores respondió que menos de 10 días, el 20,5% respondió entre 11 y 20 días y el 4,5% de los colaboradores respondió que demoró en adaptarse más de 20 días.

Consultados los colaboradores respecto de las barreras con las que se encontraron al volver al trabajo presencial, el 50% refirió que el EPP interfería en la relación con el usuario (niño), ya que les daba miedo verlos vestidos con todo ese equipo, el 52% refirió que la desinfección de todo el material, sala y personal, sacaba tiempo de atención al usuario, el 20,5% refirió que si bien se encontraban contentos de regresar al trabajo presencial, la escuela de los hijos no había regresado a la presencialidad, y esto implicaba un desafío en organizar los cuidados en el hogar de cada uno, el 11,4% refirió que los nuevos protocolos desarrollados para el COVID- 19 requerían tiempo para aprender a usarlos.

5.1.6. Opiniones generales de los colaboradores

En cuanto a la pregunta para conocer la opinión de los colaboradores en relación a los beneficios del teletrabajo como herramienta, el 72,7% contestó que su uso podría ser beneficioso para algunos usuarios (bien definidos por el equipo de rehabilitación), el 56,8% contestó que los usuarios del interior del país se podrían ver beneficiados con dicha herramienta, el 43,2% contestó que podría ser beneficioso su uso para el área de administración, el 31,8% contestó que podría ser beneficioso para el área de comunicación y el 15,9% contestó que el teletrabajo podría resultar un beneficio para el área técnica.

Respecto de la pregunta de si los colaboradores consideran que es beneficioso el teletrabajo en una modalidad híbrida, el 27,3% de los colaboradores mencionó estar de acuerdo, el 18,2% mencionó estar completamente de acuerdo, el 38,6% mencionó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13,6% mencionó estar en desacuerdo y el 2,3% mencionó estar completamente en desacuerdo.

Frente a la pregunta de qué se debe mantener en la organización, las respuestas fueron variadas. Sin embargo, se destaca que sólo una respuesta se repitió en varias ocasiones y dicha respuesta fue que lo que se debe de mantener en la organización es el trabajo en equipo.

A continuación, se muestran las respuestas:

En relación a los colaboradores:

- Buen compañerismo
- Buen clima, espíritu y profesionalismo
- Respeto hacia ellos
- La calidad humana del equipo técnico
- La asistencia, docencia e investigación
- La pasión y compromiso de los equipos
- El profesionalismo y las ganas de ser mejores cada día.
- La calidez del equipo
- Las personas que tengan ganas de aprender y sean solidarias y empáticas

En relación a los usuarios:

- Abordaje humanizado
- Abordaje centrado en el niño y su familia

En relación al teletrabajo:

- Trabajo híbrido en el área administrativa
- Trabajo presencial en área técnica
- El contacto con los usuarios que están en zonas alejadas mediante teletrabajo

En relación a las condiciones del trabajo:

- La limpieza de los espacios de trabajo
- El uso de EPP
- La capacitación continua en tecnología aplicada a la rehabilitación
- La capacitación continua de los técnicos

Consultados los colaboradores en relación a lo que debe de cambiar en la organización, también se obtuvieron respuestas variadas:

En cuanto a los colaboradores:

- El apoyo emocional que recibe el equipo
- Tomar en cuenta al equipo técnico para decisiones de otras áreas (comunicación/administración)
- La forma de motivar al personal. Hay que estimularlo de otra manera

En cuanto al teletrabajo:

- Flexibilidad para poder realizar consultas de telemedicina
- Poder teletrabajar

En cuanto a las condiciones de trabajo:

- Mejorar la comunicación
- El estrés y el ritmo de trabajo en el que se vive
- Las agendas de los técnicos que son muy exigentes
- Brindar espacios para elaboración de proyectos a los equipos

En cuanto a los usuarios:

- Suspender las atenciones a los pacientes que cursan cuadros respiratorios
- Más tiempo de preparación para las sesiones con los usuarios (tiempo)
- La forma de comunicarse con las familias acerca de los tratamientos

5.2. Resultados de las entrevistas

El Gerente General (G.G) y la directora técnica (D.T) fueron entrevistados con el fin de recabar información acerca del manejo de la situación de crisis organizacional que representó la pandemia.

5.2.1. Instancias previas a la pandemia

En marzo del 2020 trabajaban 80 funcionarios en planilla en la Teletón y otros 25 aproximadamente lo hacían de forma tercerizada. GG y DT mencionaron que debido a lo que estaba pasando en el resto del mundo en relación al COVID- 19, desde la organización se había comenzado a trabajar en conjunto con personal de Tecnología de la información para implementar una plataforma virtual. Además, toda la información sería resguardada y subida a archivos en la nube. Así se podría acceder a dicha información de forma remota si la situación lo requiriera. Ambos (GG y DT) comentaron que nunca imaginaron que la pandemia iba a ser tan larga e iba a provocar tanto daño.

5.2.2. Manejo de la crisis que implicó la pandemia

El mismo 13 de marzo (día en el que se declaró la pandemia en Uruguay) comenzaron a trabajar para implementar un plan de trabajo, y el lunes 16 de marzo los colaboradores que estaban en condiciones de hacerlo comenzaron a teletrabajar. Algunos colaboradores no podían realizar su trabajo de forma virtual (como el personal de apoyo o el personal que trabajaba en confección de ortesis y equipamiento). A medida que marzo fue avanzando, dicho plan fue cambiando hasta llegar al plan final. Al comienzo de abril del 2020, a 3 semanas de haberse declarado la pandemia en Uruguay, se redefinieron los objetivos en relación al teletrabajo. De esta manera, se decidió que todo el personal sería enviado al nuevo seguro de paro parcial otorgado como excepción por el gobierno. Siempre se intentó impactar lo menos posible en los colaboradores. Pero se sabía que otras empresas estaban en peores condiciones y que enviaban a todo el personal al seguro de paro total. Por eso refieren que,

como directores de la organización, tenían claro que algo se tenía que hacer en este sentido. El no hacer nada, dejaba a la Teletón muy mal parada frente a la ciudadanía, que es la que siempre apoya a la institución. Agregaron que la decisión no fue nada fácil de tomar y que implicó cierto caos a nivel organizacional, el cual fue difícil de sortear. Desde el área de recursos humanos, se apoyó al personal a realizar los trámites referentes al seguro de paro, y se ayudó económicamente a aquellos colaboradores que lo requerían por situaciones personales/ familiares particulares.

5.2.3. Objetivos durante el teletrabajo

En relación a los objetivos que se plantearon los diferentes equipos de la organización durante el teletrabajo, tanto GG como DT mencionaron que los mismos se pudieron cumplir. Destacan que las 3 áreas de la organización (administrativa, comunicación y técnica), pudieron llevar adelante el trabajo de una manera que los enorgullece. Fue fundamental para esto las instancias con los supervisores de cada área para que ellos pudieran transmitir a cada equipo los lineamientos a seguir. También resaltaron que los equipos fueron muy resolutivos y se pudieron adaptar rápidamente y sortear los diferentes obstáculos que se les iban presentando. Dichos obstáculos fueron diversos, ya que la pandemia impactó de manera transversal a toda la población.

5.2.4. Regreso al trabajo presencial

GG y DT mencionaron que el tiempo en el que toda la organización estuvo en la modalidad de seguro de paro parcial fue desde abril hasta agosto del 2020. En junio del 2020, con un protocolo covid 19 exhaustivo, algunos técnicos comenzaron a atender de forma presencial a algunos usuarios. Estas atenciones presenciales eran muy puntuales, y comenzaron como un plan piloto, para luego sí, poder implementar el regreso de toda la organización a la presencialidad. Refirieron que fueron momentos de mucha incertidumbre, ya que durante ese año y durante el 2021, los casos de COVID 19 fueron en aumento. Destacaron con orgullo,

una vez más, la capacidad de los colaboradores de ajustarse a los nuevos protocolos y formas de trabajo. Creen que esto sin dudas, fue fundamental para que dentro de la organización nunca hubiera un foco de infección de dicho virus. Es decir, hubo casos aislados, pero nunca, dichos casos se transformaron en un foco por el cual el centro hubiese tenido que cerrar (como en otros casos en Uruguay y en el exterior).

5.2.5. Principales desafíos

Ambos contestaron que el principal desafío durante la pandemia estuvo en poder tomar decisiones de forma rápida. Agregaron que, como equipo de Dirección Técnica, en sus aciertos y en sus errores, se vieron fortalecidos, y que esto resultó fundamental para poder encarar los meses posteriores a retomar la presencialidad.

5.3. Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se analizan los resultados de las encuestas y las entrevistas realizadas en relación al objetivo general y los objetivos específicos que se plantearon al comienzo de este trabajo.

5.3.1. Impacto del COVID en los colaboradores y su desempeño laboral

Los colaboradores refirieron haber sentido el impacto de la pandemia de diferentes formas. Sólo el 4,7% de dichos colaboradores refirió no haberse sentido para nada impactado por el cambio que implicó la nueva modalidad de trabajo en sus vidas. En este sentido, las respuestas obtenidas, coinciden con lo que se encontró en la búsqueda bibliográfica de artículos científicos que analizan el impacto que tuvo la pandemia en el personal de la salud. Como fue descripto en el marco teórico de este trabajo por Danet, A. (2020), existen niveles moderados y altos de estrés y ansiedad en los profesionales de la salud provocados por los efectos de la pandemia.

Se puede observar de lo relatado por GG y DT en las entrevistas, que a pesar de este gran impacto que produjo la pandemia en sus vidas, los colaboradores cumplieron con los objetivos de trabajo. Si se vincula lo antedicho con el concepto de desempeño laboral descrito en el marco teórico del trabajo, se podría afirmar que el desempeño laboral de los colaboradores fue adecuado, ya que sus acciones y conductas ayudaron a alcanzar los objetivos propuestos por la organización (Cuello, B, Fructus, C& Panduro, J. 2020). Se puede agregar a este respecto que los colaboradores demostraron capacidad, conocimiento y competencia para obtener dichos objetivos.

5.3.2. Tiempo de adaptación de los colaboradores a los cambios

De los resultados obtenidos se puede inferir que los colaboradores pudieron ajustarse de forma rápida al uso de la tecnología cuando hubo que realizar trabajo virtual. También se adaptaron rápidamente a los nuevos protocolos impuestos por el Covid-19 cuando se pudo regresar al trabajo presencial. A pesar de esto, la mayoría respondió haberse sentido impactado por estos cambios. Sin embargo, esta forma en la que cada colaborador se sintió no determinó que los objetivos no se cumplieran. Por el contrario, los colaboradores desempeñaron sus tareas de forma adecuada. Asimismo, el GG y la DT refirieron sentirse orgullosos de la responsabilidad con la cual los colaboradores llevaron adelante las tareas.

Como se menciona en el marco teórico de este trabajo, el comportamiento organizacional a nivel de la gente en grupos resulta muy importante. Ya que los individuos que forman parte de los grupos reciben influencia de los patrones de comportamiento que se espera que tengan y de lo que el grupo considera son estándares de comportamiento aceptables. En este caso, a pesar de que la pandemia impuso un cambio completo en la forma de trabajar, con condiciones de trabajo muchas veces desfavorables, los colaboradores supieron adaptarse y el equipo de trabajo fue en lo que se apoyaron para continuar. Esto último se puede observar

también en las respuestas de las encuestas: el equipo de trabajo los ayudó a continuar adelante con la tarea.

5.3.3. Aspectos que incidieron en los colaboradores para cumplir con su tarea

Varios colaboradores refirieron que la situación de la pandemia provocó en ellos tener que ajustarse a nuevos desafíos. Sin embargo, paso a paso se pudieron ir sorteando los obstáculos. En lo que la mayoría de los colaboradores coincide, es la importancia que tiene el trabajo en equipo, que es el emblema de la institución. Los equipos de rehabilitación son sólidos, se conocen y eso colaboró para que los objetivos se pudieran cumplir. Los resultados de las encuestas dejan ver que los colaboradores se apoyaron en sus colegas para poder llevar a cabo sus tareas.

Otro aspecto que según los colaboradores influyó de forma positiva para poder cumplir con la tarea, fue tener claros los objetivos de trabajo. Teniendo en cuenta al autor Gómez Mejía (2010) que se cita en el marco teórico, los objetivos claros traen como resultado una mayor motivación para el empleado. A esto se lo puede vincular con la teoría de los dos factores de Herzberg, también mencionada en el marco teórico, que explica que existen factores motivadores, internos al trabajo que generan satisfacción laboral. En tal forma se puede pensar que la naturaleza del trabajo que se realiza en esta organización es un factor motivador de por sí. Implica una responsabilidad y una forma de involucrarse con el usuario para poder generar un cambio en su vida, y lograr cumplir con el objetivo final que es la rehabilitación e inclusión social de los niños, niñas y adolescentes.

5.3.4. El teletrabajo en relación a los colaboradores

De los resultados obtenidos de las encuestas podemos observar que no hay un consenso sobre este tema. Algunos colaboradores opinaron que el teletrabajo no fue beneficioso ni para ellos ni para los usuarios y otros colaboradores opinaron que si lo fue. Todos coinciden en que la

distinción o emblema del trabajo en rehabilitación es el contacto presencial con el usuario, porque es allí donde se dan los mayores cambios y dónde se establece la relación de confianza.

En las áreas administrativas y de comunicación, el teletrabajo se puede llevar a cabo de manera más efectiva. En cambio, el área técnica implica un contacto más directo con el usuario. Que en ocasiones puede ser virtual, pero en otras, es vital que sea presencial.

En el caso de que se pueda introducir en el futuro la telemedicina de forma sistemática en la organización, sería muy importante tener una primera entrevista presencial con el usuario, y generar al menos una consulta mensual con él/ ella, para asegurarse de forma presencial que el proceso de rehabilitación está encaminado hacia cumplir los objetivos.

Como se hace referencia en el marco teórico, una desventaja del teletrabajo es la dificultad para realizar el trabajo en equipo. Sin embargo, en el caso de la Teletón, esto no resultó ningún inconveniente. Al revés, los colaboradores mencionan que la fortaleza del teletrabajo radicó en que los equipos de trabajo se conocían y pudieron establecer formas rápidas de trabajo para cumplir los objetivos de la organización.

5.3.5. El teletrabajo en relación a los usuarios

En relación a los usuarios, los colaboradores mencionaron que el vínculo con ellos se vio de cierta forma impactado. Algunos usuarios contaban con internet y no tenían dificultades para conectarse. Sin embargo, otros usuarios, no se encontraban disponibles para conectarse con los técnicos. En estos casos, el cumplimiento de los objetivos se veía interferido.

Lo referido por los colaboradores en las encuestas, se puede relacionar directamente con lo que se encontró a nivel de revisión de artículos en relación al uso de la telemedicina durante la pandemia. Dicha herramienta, colaboró en algunos casos para no ver interrumpidos los tratamientos en pacientes con afecciones crónicas. Sin embargo, en muchas oportunidades,

por falta de conectividad y de dispositivos en los usuarios, la telemedicina no pudo implementarse.

5.3.6. Barreras luego del regreso al trabajo presencial

La mayoría de los colaboradores coincidió en que las barreras más difíciles de sortear al volver al trabajo presencial, era que los técnicos y usuarios debían usar EPP. Este EPP, en muchos casos impedía el correcto relacionamiento entre técnico y usuario. En muchas ocasiones los usuarios (niños pequeños), se asustaban, y llevar adelante la sesión resultaba muy difícil.

6. Conclusiones

La irrupción de la pandemia fue un acontecimiento que provocó por unos meses un cambio radical en la forma de trabajo en la Teletón. Si bien la situación de alerta a nivel mundial había determinado que la Dirección Técnica comenzara a planificar cómo poder trabajar de forma virtual, nunca antes se había implementado esta forma de trabajo en todas las áreas de la organización.

Así, dicha Dirección Técnica, se vio obligada a buscar formas rápidas para brindar respuestas a los usuarios y mantener a su personal, buscando diferentes estrategias para cumplir con los objetivos y disminuir el impacto de esta nueva realidad. Se destaca el gran compromiso con el trabajo de los colaboradores en todas las áreas: comunicación, administración y técnica. Como menciona Deloitte en su informe de tendencias anuales (2021), los líderes pidieron a los trabajadores que ampliaran sus funciones durante la pandemia, y eso fue lo que hicieron los colaboradores de Teletón.

Los colaboradores respondieron en las encuestas que consideraban fundamental el trabajo en equipo, ya que es este equipo el que los sostiene y los hace evolucionar como profesionales y como personas. En este sentido se considera importante, al igual que menciona Deloitte (2021) en su informe anual, no perder de vista que para que una organización prospere, debe de ser humana en su esencia.

Se destacan como punto clave las decisiones tomadas a nivel de dirección técnica para afrontar esta crisis y la capacidad de los colaboradores que, a través de su experiencia técnica, motivación y creatividad se adaptaron de forma rápida a los nuevos desafíos impuestos por el COVID-19.

Considero importante destacar que las respuestas de los colaboradores son variadas en cuanto a la preferencia por realizar teletrabajo. Las 3 áreas de la organización, comunicación,

administración y técnica mencionaron que se podrían ver beneficiadas por una modalidad de trabajo híbrida. Los colaboradores del área técnica mencionan la importancia de definir con el equipo multidisciplinario de trabajo aquellos usuarios que se pueden beneficiar del uso de la telemedicina, ya que no todos los usuarios son candidatos a trabajar en esta modalidad.

Luego de analizados los resultados de las encuestas y las entrevistas se puede inferir que la pandemia impactó de diversas maneras en los colaboradores del Centro Teletón. Sin embargo, pudieron adaptarse a los cambios y lograron desempeñar su tarea de manera adecuada.

Por último, se considera conveniente continuar potenciando a los colaboradores, de manera que puedan sentirse valorados y motivados para promover que continúen siendo la mejor versión de sí mismos. En una organización cuyo mayor valor es el capital humano, resulta fundamental contar con personal capacitado e involucrado para llevar adelante la misión de la organización.

7. Bibliografía

Aguar, L. Cómo influye el teletrabajo en la salud de los trabajadores. (2021). *Revista Electrónica de PortalesMedicos.com* , 15(7), 353.

Bhaskar, A.R., Gad, M.V. y Rathod, C.M. (2022). Impact of COVID Pandemic on the Children with Cerebral Palsy. *JOIO* 56, 927–932. <https://doi.org/10.1007/s43465-021-00591-3>

Cuello, B., Fructus, C., y Panduro, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54 - 60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>

Chênevert, D., Vandenberghe, C., Doucet, O., y Ayed, A.K. B. (2013). Passive leadership, role stressors, and affective organizational commitment: A time-lagged study among health care employees. *European Review of Applied Psychology*, 63(5), 277-28.

Coelho, C., Suttiwan, P., Arato, N., y Zsido, A. (2020). On the Nature of Fear and Anxiety Triggered by COVID-19. *Frontiers in Psychology*. doi: 10.3389/fpsyg.2020.581314.

Covey, S. (2009). *Principle centered leadership*. (1st electronic ed.). Rosetta books LLC.

Covey, S. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y la empresa*. Pitiagorsky, J. Trad. (2003). Paidós

Danet A. (2021). Psychological impact of COVID-19 pandemic in Western frontline healthcare professionals. A systematic review. *Medicina Clinica*, 156(9), 449–458. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2020.11.009>.

Deloitte. (2021). *Informe especial de Deloitte sobre las tendencias globales de capital humano 2021*. US154475_Human-capital-trends-scenarios-special-report

Deloitte. (2023). *Informe especial de Deloitte sobre las tendencias globales de capital humano 2023*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articulos/tendencias-globales-en-hc.html>.

Fernandez, R., Lord, F., Halcomb, H., Moxham, L., Middleton, R., Alananzeh, I., y Ellwood, L. (2020). Implications for COVID-19: a systematic review of nurses' experiences of working in acute care hospital settings during a respiratory pandemic. *International Journal of Nursing Studies*. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103637>

Gomez Mejía, L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. (8^a ed.). Pearson

Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. (5^a ed.). Mc Graw Hill.

Ilyas, A., Naiz, A., Abualait, T., y Bashir, S. (2021). The Impact of COVID-19 Pandemic on Rehabilitation Services in a Tertiary Care Hospital in the Eastern Region of Saudi Arabia: A Single-Center Study. *Cureus*. 13(9):e18303. <https://doi.org/10.7759/cureus.18303>. PMID: 34722078; PMCID: PMC8548602.

Ley 19978. Aprobación de normas para la promoción y protección del teletrabajo. 17 de marzo de 2022. DO. No. 86/022. Uruguay

Maslow, H. (1991). *Motivación y Personalidad*. (3ª ed.). Ediciones Diaz de Santos, S.A.

Organización Internacional del Trabajo (2021). *Lineamientos para la regulación del trabajo a distancia y el teletrabajo*. Santiago de Chile.

Organización Panamericana de la Salud. (2020). *Covid 19: Salud digital facilitando la telerehabilitación*. Recuperado de <https://iris.paho.org/bitstream>

Pedraza, E., Amaya, G., y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. Recuperado en 28 de marzo de 2022, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es.

Prvu Bettger, J., Thoumi, A., Marquevich, V., et al. (2020) COVID-19: maintaining essential rehabilitation services across the care continuum. *BMJ Global Health* 2020. <http://dx.doi.org/10.1136/bmjgh-2020-002670>.

Ricci-Cabello, I., Meneses-Echavez, F., Serrano-Ripoll, M.; Fraile-Navarro, D., Fiol de Roque, M., Pastor Moreno, G., Castro, C., Ruiz-Pérez, I. Zamanillo Campos, I., y Gonçalves-Bradley, C. (2020). Impact of viral epidemic outbreaks on mental health of healthcare workers: a rapid systematic review. *MedRxiv: The pre print server for health sciences*. <https://doi.org/10.1101/2020.04.02.20048892>

Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª ed.). Pearson Educación

Robbins, S., y Coultler, M. (2005). *Administración*. (8ª ed.). Pearson Educación

Robbins, S., Decenzo, D., y Coultler, M. (2015). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. (8ª ed.). Pearson Educación.

[Sánchez, P.](#), [Gras, P.](#), [Mora, J.](#), [Algado, N.](#), [Sánchez, J.](#), y [Soriano, P.](#) (2020, agosto). Impacto de la pandemia de COVID-19 en los trabajadores sanitarios del servicio de urgencias de un hospital terciario. [Revista de la Sociedad Española de Medicina de Urgencias y Emergencias](#), ISSN 1137-6821, [Vol. 32, N°. 4](#), págs. 227-23

Velázquez Valadez, G. (2006). *Liderazgo del tercer milenio: opciones para aumentar la productividad*. IPN

Villalobos Baeza, E., Alonso Alvarez, B., y Palomino Aguado, B. (2020). El servicio de rehabilitación en la pandemia por Covid-19: Adaptaciones y nuevos retos. *Rehabilitación*. <https://doi.org/10.1016/j.rh.2020.10.007>

Walton, M., Murray, E., y Christian, M. (2020). Mental health care for medical staff and affiliated healthcare workers during the COVID-19 pandemic. *European Heart Journal: Acute Cardiovascular Care*, Vol. 9(3) 241–247.

Werther, W., y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas.* (6ª ed.). Mc Graw Hill.

8. Anexos

8.1 Entrevistas

8.1.1 Entrevista Gerente

1. ¿Cuál es su rol en la organización?
2. ¿Cuántos colaboradores trabajaban en la organización en el momento en el que impactó la COVID-19?
3. ¿Estaban preparados como organización para un evento de esta magnitud?
4. ¿Cómo se organizaron?
5. ¿Qué fue lo más difícil de sortear?
6. ¿Cuánto tiempo estuvieron realizando teletrabajo?
7. ¿Cuándo decidieron comenzar con el trabajo presencial?
8. ¿Tuvieron que tramitar un permiso especial para retomar la atención presencial?
9. ¿Estaban preparados si tuvieran que volver al teletrabajo?
10. ¿Qué enseñanzas le deja a la Institución la pandemia?

8.1.2 Entrevista Directora Técnica

1. ¿Cómo le parece que impactó el impacto del COVID 19 en marzo del 2020?
2. ¿Cómo se organizaron del área técnica para continuar trabajando?
3. ¿Cree usted que los técnicos pudieron cumplir con los objetivos de la rehabilitación mediante la modalidad de teletrabajo?
4. ¿Cree usted que, basados en los resultados obtenidos durante la pandemia, la tele rehabilitación resultó beneficiosa para los usuarios?
5. ¿Cómo le parece a usted que impactó en los colaboradores el COVID-19?
6. ¿Cuánto tiempo pudieron realizar el trabajo mediante la modalidad de teletrabajo?
7. ¿Cómo fue la vuelta al trabajo presencial?
8. ¿Cambiaría algo de ese proceso?

9. ¿Cuánto demoró en adaptarse el personal?
10. Al volver al trabajo presencial, ¿Tenían protocolos de aislamiento para contactos?
11. En relación a la vacunación, ¿pidieron al personal que se vacunara?
12. ¿En dónde cree que estuvieron los mayores desafíos?

8.2 Encuesta

- 1- ¿Cuál es su género?
 - Femenino
 - Masculino
 - Otro
- 2- ¿Qué edad tiene?
 - Entre 20 a 30
 - Entre 30 a 40
 - Entre 40 a 50
 - Entre 50 a 60
- 3- ¿Cuánto tiempo llevaba trabajando en la organización previo a la pandemia?
 - Menos de 1 año
 - 1 a 3 años
 - 3 a 5 años
 - 5 a 8 años
 - Más de 8 años
- 4- ¿Con quién vivía en el momento de la pandemia?
 - Sola/o
 - Con pareja e hijos
 - Con pareja sin hijos
 - Con hijos u otros familiares que requerían su cuidado
 - Otros
- 5- Si vivía con hijos o familiares dependientes. ¿Los cuidaba usted mientras trabajaba?
 - Si
 - No
 - Parcialmente
- 6- ¿En qué área trabaja?

- Administración
 - Comunicación
 - Área técnica
- 7- ¿Considera que su tarea se puede realizar de forma virtual?
- Si
 - No
 - Parcialmente. (Qué porcentaje de su trabajo cree que se puede realizar parcialmente)
- 8- Si la respuesta anterior es parcialmente. ¿Qué porcentaje de su trabajo puede realizar de forma virtual?
- Menos del 25% de la tarea
 - De 26 a 50% de la tarea
 - De 51 a 75% de la tarea
 - Más del 76% de la tarea
- 9- Si la respuesta anterior es sí. ¿Qué implementos (materiales) precisa para cumplir con los objetivos de la tarea?
- Computadora
 - Celular
 - Internet
 - Ambiente tranquilo
 - Materiales para rehabilitación (para que usuario pueda observar qué hacer y cómo hacer)
- 10- ¿Se vio impactado por el cambio al teletrabajo?
- Muy impactado
 - Poco impactado
 - Nada impactado
- 11- ¿En qué impactó el teletrabajo en su vida?
- En la dinámica familiar
 - En la interacción con el usuario
 - En la interacción con los compañeros de equipo
 - En aspectos personales y emocionales
 - En mi salud
- 12- ¿Tenía una computadora disponible para realizar la tarea?
- Si todo el tiempo

- Si, a veces
 - No
- 13- ¿Tenía internet en su hogar?
- Si
 - No
- 14- ¿Cuánto tiempo demoró en poder comenzar a realizar la tarea de forma virtual?
- 5 a 7 días
 - 8 a 10 días
 - 11 a 15 días
 - Nunca pude realizar la tarea de forma virtual
- 15- Teniendo en cuenta a los usuarios. ¿Cuántos usuarios considera que se beneficiaron con el Teletrabajo?
- Menos de 25% de los usuarios
 - Entre 26% y 50% de los usuarios
 - Entre 51% y 75% de los usuarios
 - Entre 76% y 100% de los usuarios
- 16- Teniendo en cuenta a los usuarios. ¿Qué porcentaje considera que lograron sus objetivos de rehabilitación mediante el teletrabajo?
- Menos de 25% de los usuarios
 - Entre 26% y 50% de los usuarios
 - Entre 51% y 75% de los usuarios
 - Entre 76% y 100% de los usuarios
- 17- ¿Considera que el teletrabajo fue beneficioso para usted?
- Si
 - No
 - Parcialmente
- 18- ¿Qué barreras le parece que impactaron en el desarrollo del teletrabajo?
- Insumió más tiempo que el trabajo presencial
 - Falta de capacitación para realizarlo
 - Falta de condiciones en su hogar para desarrollar la tarea de forma apropiada
 - Usuarios que no tenían las condiciones apropiadas en su hogar para conectarse con usted de forma virtual
 - Otro (especifique)

- 19- ¿Qué sentimientos provocó en usted realizar teletrabajo durante la pandemia? Puede marcar hasta 2 opciones
- Ansiedad
 - Miedo
 - Angustia
 - Alegría
 - Superación
 - Confianza
 - Interés por aprender
- 20- ¿Qué le parece que fue lo más difícil de realizar teletrabajo? Puede marcar 2 opciones
- Tener que desarrollar la creatividad
 - Tener que organizar los tiempos familiares y los laborales
 - No contar con los materiales adecuados para trabajar (prismas, rollos, pelotas, pesas, etc)
 - La conectividad de internet de los usuarios
 - Trabajar de forma virtual con los usuarios y plantearse objetivos reales para cada uno de ellos
 - Su motivación
- 21- ¿Qué le parece que influyó para que pudiera lograr los objetivos de su tarea? Puede marcar 2 opciones
- El equipo de trabajo
 - Su responsabilidad
 - Su motivación
 - Tener claros los objetivos de su trabajo
 - El compromiso de los usuarios en el proceso de rehabilitación
- 22- Teniendo en cuenta que la Teletón fue de las primeras instituciones en volver al trabajo presencial. Sentí miedo de reintegrarme.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 23- Fue fácil acostumbrarme a usar el equipo de protección personal.
- Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

24- ¿En relación a los protocolos COVID-19, cuánto tiempo le llevó adaptarse a ellos?

- Menos de 10 días
- De 11 a 15 días
- Más de 15 días

25- ¿Qué barreras se encontró al volver al trabajo presencial?

- El Epp interfería en la relación con el usuario (niño), ya que le daba miedo.
- Los protocolos Sars CoV-2 implementados llevaban tiempo de aprender
- Los tiempos de desinfección implicaban perder tiempo de atención directa con el usuario
- La escuela de mis hijos no retornó de forma presencial y no tenía con quién dejarlos
- Tenía miedo de contagio de SArS CoV-2
- No tenía quien cuidara de mi familiar dependiente
- Otro
- Ninguna de las anteriores

26- Luego de transcurridos más de 2 años desde la pandemia, considera que el teletrabajo como herramienta puede ser beneficioso para:

- El área técnica
- El área administrativa
- El área de comunicación
- Usuarios del interior del país
- Algunos usuarios (bien definidos por el equipo de rehabilitación)

27- Considero que en la situación actual el Teletrabajo en una modalidad híbrida (teletrabajo alternado con trabajo presencial) es beneficioso tanto para usuarios como para mí.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

- Totalmente en desacuerdo

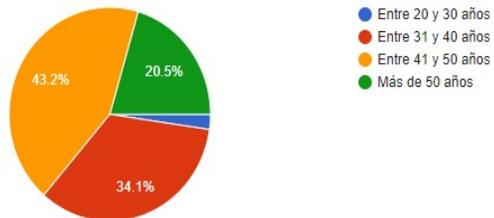
28- En la Teletón habría que mantener _____

29- En la Teletón habría que cambiar _____

8.3 Resultado de encuestas

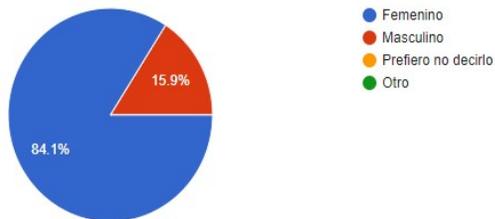
¿Cuál es su edad?

44 respuestas



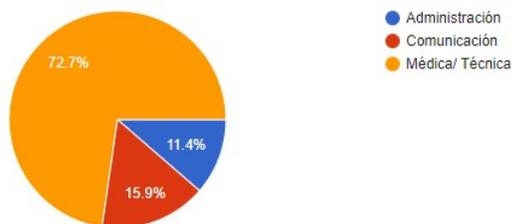
¿Cuál es su género?

44 respuestas



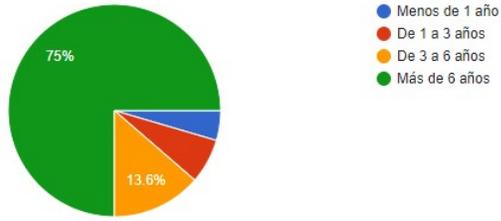
¿En qué área de la institución trabaja?

44 respuestas



¿Cuánto tiempo llevaba trabajando en la Institución una vez que se declaró la pandemia del Sars CoV-2?

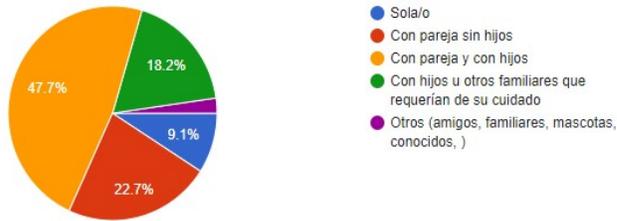
44 respuestas



¿Con quién vivía en el momento que se declaró la pandemia del Sars CoV-2?

Cor

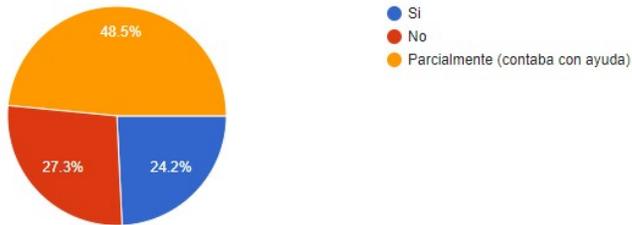
44 respuestas



Si vivía con hijos o familiares dependientes, ¿los cuidaba usted mientras trabajaba?

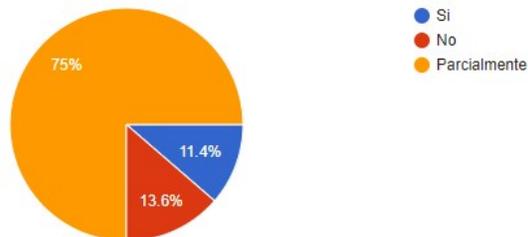
Cor

33 respuestas



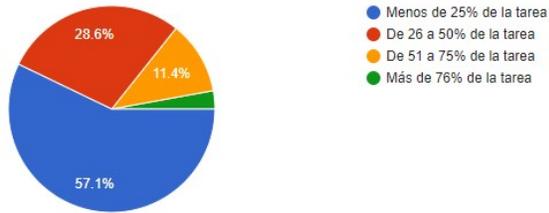
¿Considera que su tarea se puede realizar de forma virtual?

44 respuestas



Si la respuesta anterior fue parcialmente. ¿Qué porcentaje de su tarea considera que se puede realizar de forma virtual?

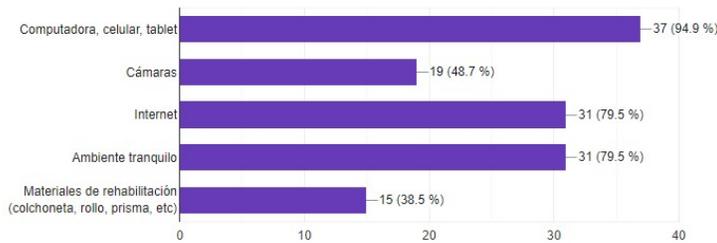
35 respuestas



Si su trabajo se puede realizar de forma virtual. ¿Qué materiales precisa para realizarla? Puede marcar más de una opción.

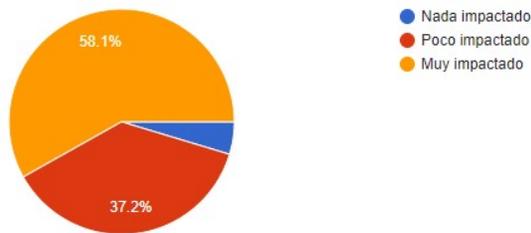
[Copiar](#)

39 respuestas



¿Se vio impactado por el cambio al Teletrabajo?

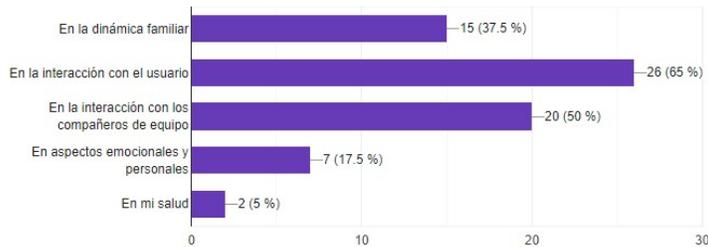
43 respuestas



¿En qué impactó el teletrabajo en su vida

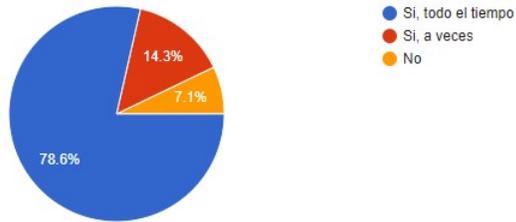
[Copiar](#)

40 respuestas



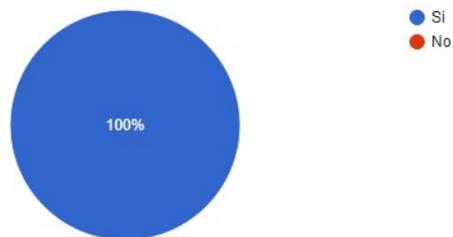
¿Tenía computadora disponible para realizar la tarea?

42 respuestas



¿Tenía internet en su hogar?

43 respuestas



¿Cuánto demoró en comenzar a realizar la tarea de forma virtual?

Copi

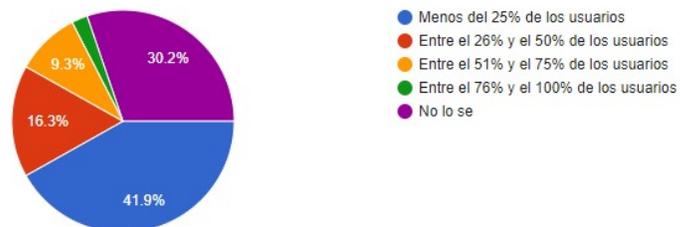
41 respuestas



Teniendo en cuenta a los usuarios. ¿Cuántos usuarios considera que se beneficiaron con el teletrabajo

Cop

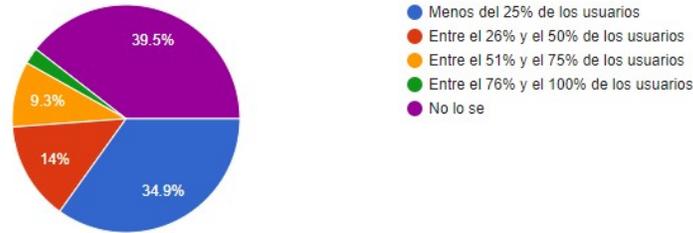
43 respuestas



Teniendo en cuenta a los usuarios. ¿ Qué porcentaje de usuarios considera usted que lograron los objetivos de rehabilitación mediante el teletrabajo

[Copiar](#)

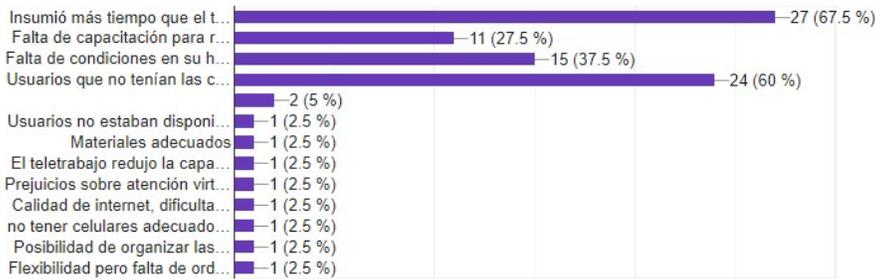
43 respuestas



¿Qué barreras le parece que le impactaron en el desarrollo del teletrabajo? Puede marcar más de una opción.

[Copiar](#)

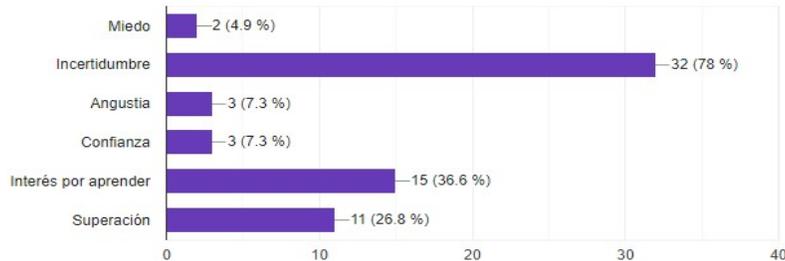
40 respuestas



¿Qué sentimientos provocó en usted realizar teletrabajo durante la pandemia? Puede marcar hasta 2 respuestas

[Copiar](#)

41 respuestas



¿Qué le parece que fue lo más difícil de realizar teletrabajo? Puede marcar 2 opciones como máximo

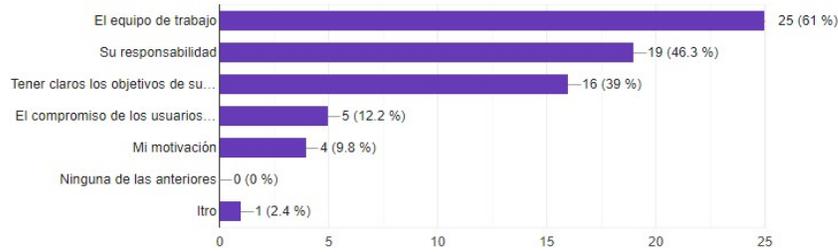
[Copiar](#)

41 respuestas



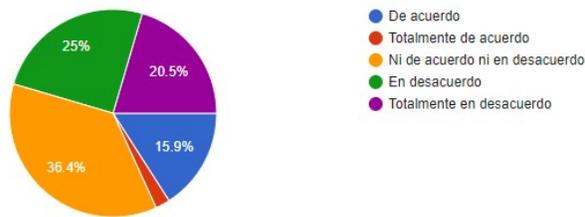
¿Qué le parece que influyó positivamente para que pudiera lograr los objetivos de su tarea? Se puede marcar hasta 2 opciones [Copiar](#)

41 respuestas



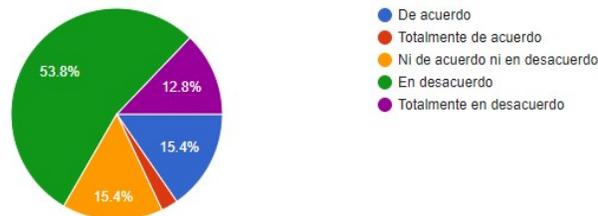
Teniendo en cuenta que la Teletón fue de las primeras instituciones en rehabilitación en volver al trabajo presencial. Tuve miedo de volver al trabajo presencial. [Copiar](#)

44 respuestas



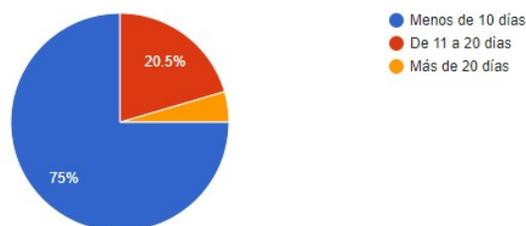
Para aquellos en contacto directo con usuarios. Fue fácil acostumbrarme al uso de elementos de protección personal (EPP): tapabocas, máscara de acrílico, sobre túnica y pantalón de TNT y guantes. [Copiar](#)

39 respuestas



En relación a los protocolos que se comenzaron a utilizar en la institución para el Sars CoV-2. ¿Cuánto tiempo le llevó adaptarse a ellos?

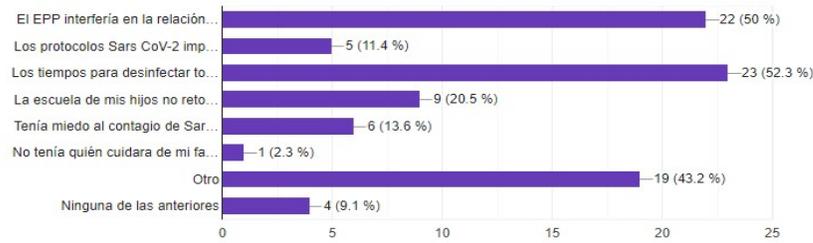
44 respuestas



¿Qué barreras se encontró al volver al trabajo presencial? Puede marcar hasta 2 respuestas.

 Copia

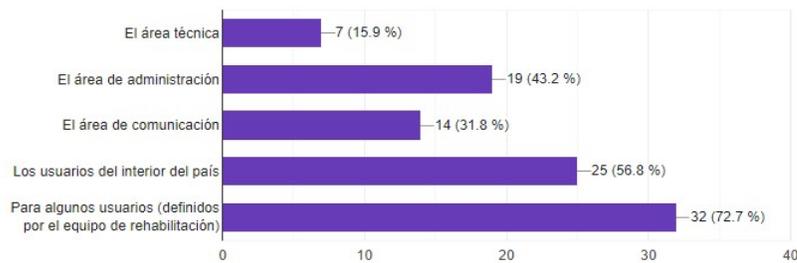
44 respuestas



Luego de transcurridos casi 2 años desde el impacto de la pandemia del Sars CoV-2, considera que el teletrabajo como herramienta puede ser beneficioso para: (puede marcar más de una opción)



44 respuestas



Considero que en la situación actual el Teletrabajo en una modalidad híbrida (teletrabajo alternado con trabajo presencial) es beneficioso tanto para usuarios como para mí.



44 respuestas

