



**Coronavirus** COVID-19

# Guía de Recomendaciones para la Conducción de Equipos con **Trabajo Remoto**



Secretaría de  
Gestión y Empleo Público



Jefatura de  
Gabinete de Ministros  
**Argentina**

## **AUTORIDADES**

### **PRESIDENCIA DE LA NACIÓN**

Dr. Alberto Fernández

### **VICEPRESIDENCIA DE LA NACIÓN**

Dra. Cristina Fernández de Kirchner

### **JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS**

Lic. Santiago Cafiero

### **SECRETARÍA DE GESTIÓN Y EMPLEO PÚBLICO**

Dra. Lic. Ana Castellani

### **SUBSECRETARÍA DE EMPLEO PÚBLICO**

Lic. Mariano Boiero

### **OFICINA NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO**

Mg. Ab. Hernán Petrelli

## **EQUIPO DE TRABAJO**

### **Desarrollo**

Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal

El presente documento ha sido elaborado por las profesionales Lic. Ivana Calós, Lic. Mariana Gambera, Lic. Laura Padín, Lic. Mario Thorp bajo la dirección de la Directora de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal, Lic. Vanesa Cyngiser.

### **Impresión**

Secretaría de Gestión y Empleo Público

Emilio Etchart, Pablo Conde, Ricardo Gamarra.

Av. Pte. Roque Sáenz Peña 511  
C.A.B.A.

Última actualización: Marzo 2021



## Recomendaciones para la Conducción de Equipos con Trabajo Remoto

### ¿Qué es el trabajo remoto?

El teletrabajo o trabajo remoto es una modalidad de trabajo a distancia, que se realiza fuera de las instalaciones de una organización mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (**TIC**). Existen algunas diferencias entre ambos conceptos, sin embargo, destacamos especialmente que mientras que el teletrabajo se puede realizar en cualquier sitio (desde un café, restaurante, etc.), el trabajo remoto sólo se puede hacer desde un domicilio.

En líneas generales para poder implementar la modalidad de trabajo a distancia es necesario definir entre otros aspectos, los detalles técnico-operativos (computadora, acceso a internet y a los softwares específicos del área), la organización del trabajo, las formas de comunicación, y fundamentalmente contar con un período de entrenamiento para todo el equipo, incluyendo a quien esté a cargo del mismo.

Ahora bien, la situación desencadenada por la epidemia **COVID-19**, y la necesidad de sostener un distanciamiento social, preventivo y obligatorio (**DISPO**)<sup>1</sup> como medida prioritaria para proteger la salud pública y mitigar el impacto sanitario del virus, precipitó el adoptar en forma sorpresiva y masiva la modalidad del trabajo remoto en la Administración Pública, sin la posibilidad de planificar y anticipar las acciones antes mencionadas, por lo que resulta necesario realizar de forma coherente y organizada todo lo necesario para poder implementarla y sostenerla de forma exitosa.

Tal medida de distanciamiento social, para tener impacto un positivo, debe ser sostenida en el tiempo, e implica no solo la responsabilidad individual sino también la colectiva, para lograr el objetivo de disminuir la transmisión del virus, los contagios y también para evitar la saturación del sistema de salud.

Es por ello que, esta situación, genera un verdadero desafío para quienes cuenten con grupos de trabajo a su cargo por mantener la unidad, sinergia y productividad de su equipo sin importar la ubicación de cada uno de sus miembros. Para lo cual, será necesario una replanificación de las **acciones de**

---

<sup>1</sup> Decreto Nº 875/2020. Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio, y Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio. Poder Ejecutivo Nacional.



acuerdo con el nuevo contexto que aseguren alcanzar los objetivos establecidos y mantener la calidad en los resultados.

### **Rol de las áreas de Recursos Humanos ante esta situación**

Las áreas de Recursos Humanos son las responsables de velar por el cuidado e integridad de las personas trabajadoras, como así también de asistir a la organización. Los empleados son el pilar de cualquier institución y es competencia de esta área, colaborar con quienes tengan equipos a cargo para preservar las condiciones del personal.

Particularmente, en este contexto, podrán asumir el rol de asistir a quienes ocupan cargos directivos y/o de conducción en las Jurisdicciones, facilitándoles información y herramientas, que permitan crear las condiciones laborales óptimas para poder gestionar en forma remota las tareas de cada área, manteniendo los estándares de calidad de los resultados de cada unidad organizativa. Transmitir confianza y disminuir la incertidumbre del personal, trabajando conjuntamente con quienes tengan equipos a su cargo, estableciendo lineamientos claros y concretos, permitirá reinventar la modalidad de trabajo a la que estábamos acostumbrados, y continuar desarrollándola con vistas al futuro.

Asimismo, también podrán colaborar en la protección de las personas trabajadoras, recordándoles los cuidados dispuestos por las autoridades, organizándolas, desarrollando su habilidad para explorar y buscar nuevas soluciones de forma proactiva frente a diversas problemáticas que se le presenten y motivándolas a afrontar situaciones desconocidas.

Por otro lado, es importante que las áreas vinculadas a las acciones del personal sostengan los espacios de comunicación con todos los empleados y empleadas de la Jurisdicción favoreciendo e incrementando de esta forma el sentimiento de seguir perteneciendo a la organización. Mantener un canal de comunicación contribuirá a promover el compromiso del personal con los valores y objetivos institucionales percibiendo que, desde su domicilio, también pueden brindar un servicio a la ciudadanía. Favorecer el compromiso constante con el trabajo y con las políticas públicas implementadas por el Estado, es fundamental en este contexto en el que es tan necesario el accionar de todo servidor público.

En este sentido, se sugiere como instrumentos de gestión, la implementación de mails masivos (por ejemplo: **RRHH Comunica**) y la asignación de un rol de **“Asistente Virtual de Recursos Humanos” (AVRRHH)**, con el fin de habilitar un



canal para consultas, brindando información oficial, clara y concreta a todos los empleados sobre las cuestiones diarias, novedades y preguntas frecuentes detectadas. También es recomendable elaborar y poner a disposición un documento de **“Buenas Prácticas”** para que empleados y empleadas puedan acudir a él y canalizar las consultas más frecuentes, el cual debe estar en línea para que pueda ser consultado por todos.

Todos estos recursos tienen la particularidad de que pueden sostenerse con el paso del tiempo y aun incluso con el cese de la Emergencia Sanitaria, en tanto hacen a una mejor gestión del trabajo, más allá del contexto en el que se implementen.

Asimismo, es imprescindible velar por el cumplimiento de las reglas de conducta que este distanciamiento supone, así como de los protocolos desarrollados y recomendaciones efectuadas, tanto por las autoridades locales como internacionales. Por este motivo, sensibilizar sobre los mismos, y sus correspondientes actualizaciones, resulta fundamental a los fines de disminuir ansiedades, preservar la salud y evitar la propagación del virus.

Por último, es aconsejable documentar y planificar las acciones a corto y largo plazo, para que las mismas perduren más allá de esta crisis. Para esto se deberá hacer un diagnóstico de la experiencia actual, tener en cuenta lo aprendido en el pasado, y generar acciones que permitan obtener respuesta en el futuro con mayor eficacia. En este sentido, se recomienda consultar el documento **“Gestión del Empleo Público en contexto post-crisis ¿Nueva forma de trabajo”?** el cual cuenta con herramientas para tales fines.

### **Líneas de acción recomendadas para la Conducción de Equipos con Trabajo Remoto**

La situación actual es estresante para todas las personas trabajadoras, más aún para quienes cuentan con equipos de trabajo a su cargo, por ello se hace necesario identificar aquellas situaciones desafiantes que plantea el trabajo remoto.

Por este motivo, desde la Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal de la Oficina Nacional de Empleo Público, elaboramos una serie de recomendaciones a través de la presente Guía, para acompañar la implementación de buenas prácticas por parte de las personas que conducen equipos de trabajo en forma remota:



**Trabajo remoto, un constante desafío:** Entendemos que es importante en primer lugar implementar todas las acciones necesarias para Sostener esta modalidad laboral particular, asumir que el trabajo remoto es posible y que su equipo es capaz de alcanzar un adecuado nivel de rendimiento más allá de los espacios laborales donde se encuentre, proponiendo nuevas ideas para adaptarse a este contexto laboral distinto, en forma eficiente, y actuando proactivamente para el cumplimiento de las metas institucionales. Si se ha construido una dinámica basada en el diálogo, la toma de decisiones fundada en el trabajo colaborativo y particularmente la interacción con su equipo, estas condiciones no cambiarán con la implementación del trabajo a distancia.

Por ello, es importante continuar fomentando la participación de todos los colaboradores, inspirando valores de acción, motivando al equipo y manteniendo la cohesión necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales. Confiar en el profesionalismo, responsabilidad y compromiso de los colaboradores, se verá reflejado en la distensión del ambiente de trabajo (así sea virtual) y en el aumento de la productividad. En este sentido, reconocer el potencial de cada una de las personas del equipo, confiar en sus capacidades y apoyarlas para que puedan resolver las dificultades, es fundamental para liderar en forma remota.

**Definir con claridad los objetivos:** Otro de los aspectos importantes para sostener la modalidad de trabajo remoto, consiste en designar tareas específicas y complementarias para cada uno de los miembros del equipo, teniendo en cuenta las particularidades de cada uno de ellos. Generar claridad entre los colaboradores sobre qué debe hacer y en qué condiciones, permitirá llevar adelante una eficaz organización del trabajo y alcanzar los resultados esperados. En este sentido, aunque la distribución de dichos objetivos o tareas se comunique verbalmente o ya sea conocido por todos, resulta indispensable dejarlos plasmados por escrito a través de un mail o documento, preferentemente a principios de semana. Idealmente, se sugiere establecer objetivos medibles y sus correspondientes indicadores, los cuales deben ser comunicados, al igual que el estado de avance y resultados en relación con los objetivos planteados. Paralelamente, en los casos que se deba informar a un superior del estado de avance de los proyectos en los que se encuentra involucrada su área, será de gran utilidad definir las fechas de entrega, efectuar y documentar el seguimiento de las tareas, conciliando los objetivos con los diferentes miembros del equipo para alcanzar las metas laborales establecidas.



Asimismo, podría ser de utilidad, llevar listas de verificación diaria que coincidan con las tareas (lo más desagregadas posibles) de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. De esta manera es posible no sólo una fácil comunicación individual, sino también una verificación sencilla del estado de avance de cada uno.

**Conocer los recursos con los que cuenta cada miembro del equipo:** Detectar lo más temprano posible las condiciones en las que cada miembro del equipo pueda cumplir con lo esperado. Conocer la situación particular de cada uno y sus posibles fluctuaciones, le permitirá replanificar las tareas a desarrollar.

Es importante no sólo identificar las necesidades de equipamiento tecnológico y de información sino también las competencias requeridas y condiciones del contexto en el que intentarán cumplir con sus obligaciones.

Con cada trabajador cumpliendo sus funciones desde su hogar, el ambiente en ocasión del trabajo remoto no es de tipo neutro, es decir aislado de todo factor ajeno al laboral. Por el contrario, se experimenta una superposición del ámbito cotidiano familiar, con el laboral. Es por ello que resulta conveniente que quienes lideran equipos o grupos de trabajo, puedan conocer y tener en cuenta las distintas realidades del ámbito privado y familiar de cada integrante.

A partir de este conocimiento de la situación particular de cada uno, y en caso de ser necesario, se sugiere gestionar la disponibilidad de equipamiento tecnológico necesario y/o el acceso a información en los servidores de la unidad en que se desempeñan habitualmente. En otros casos podrá requerir tutelar y/o asistir a los miembros del equipo en la búsqueda y recuperación de información en la web.

La falta de acceso a la información ya sea por la imposibilidad de acceder a todas las fuentes disponibles con las que se cuenta en la oficina, hasta la proximidad física con los compañeros de trabajo referentes y/o superior que puedan evacuar una simple consulta de manera inmediata, podrá percibirse como una dificultad. Por ello, se deberá asegurar el acceso a las fuentes de información, ya que, si bien pudo haberse previsto de copias de archivos con el contenido necesario para sostener las actividades habituales, el paso del tiempo aumenta la probabilidad de necesitar acceder a nuevas fuentes de información.

**Organizar el trabajo:** Quienes tengan equipos de trabajo a su cargo deben establecer y en caso de ser necesario, definir las “reglas del trabajo remoto”. Deben quedar en claro para todos los miembros de su equipo aspectos tales como horarios de prestación en línea, bandas horarias para actividades que impliquen contactos múltiples, horario para el cierre de actividades, políticas de envío de información, entre otros. Se sugiere que dichas reglas sean consensuadas de acuerdo a las variadas situaciones individuales y sean



revisadas y adaptadas cada vez que sea necesario, pero debe asegurarse explícitamente cuál es la vigente. Trabajar con personas que tienen diferentes horarios no significa que el trabajo se extienda durante las 24 horas del día.

Es importante respetar que cada miembro del equipo pueda establecer sus horarios individuales, acordando un horario común de contacto e intercambio diario. De esta manera se podrá respetar tanto el tiempo de trabajo, como el de descanso de todos.

**Mantener un esquema de comunicación con el equipo:** La falta de contacto personal directo o “cara a cara” durante periodos de tiempo tan extensos puede generar en los responsables e integrantes del equipo la percepción de no poder acceder a consultas y devoluciones instantáneas tal como se presentan en el ámbito de la oficina de manera cotidiana. Por tal motivo, resulta imprescindible aprovechar todas las tecnologías de la información y comunicación disponibles. Hay un sinfín de herramientas tecnológicas que pueden fortalecer el trabajo colaborativo y acortar la distancia entre los miembros del equipo: video conferencias, correos electrónicos, llamadas individuales, entre otras.

Si bien la comunicación presencial puede ser exitosamente suplida por nuevas tecnologías y plataformas de comunicación, la adaptación a las mismas como única modalidad posible por el momento, exige un esfuerzo adicional. Debe poder garantizarse el intercambio entre los miembros del equipo, contando con un espacio de uso común virtual para manifestar sus dudas o inquietudes laborales, poniendo especial atención en los miembros que menos usen los mismos, generando estímulos positivos para que así lo hagan. En ocasiones, realizar una llamada telefónica permite una retroalimentación más efectiva que al utilizar el correo o la mensajería instantánea, y evita entonces ciertos malos entendidos de la comunicación.

Es importante, asimismo, prestar especial atención a cómo se expresan las solicitudes de tareas, dado que considerando la particularidad del contexto, pueden no haber sido comprendidas exactamente como se espera. Es por ello que repreguntar o hacer un seguimiento pueden ser buenos recursos para asegurarse de la comprensión de la tarea asignada.

En resumen, apelando a las tecnologías disponibles es aconsejable replicar la dinámica de trabajo que se solía tener, por ejemplo: si se hacían reuniones de equipo semanales, continuar realizándolas a través de las herramientas tecnológicas, saludarse/despedirse en cada jornada así, además, se podrá saber cuándo se encuentran disponibles los miembros del equipo y/o establecer las llamadas ventanas de coincidencia, periodos de varias horas en las que se acuerda que todo el equipo estará accesible remotamente.





**Promover el sentido de pertenencia del equipo:** El sentido de pertenencia trasciende los espacios físicos de trabajo. Aunque ya no se comparta un espacio físico común, sostener y fortalecer el compromiso con la tarea, grupo de trabajo (pares, superiores y equipo a cargo) y la organización de la cual depende es fundamental, sobre todo en contextos en los que éste puede verse afectado. Promoverlo tiene un impacto positivo no sólo a nivel de la calidad del desempeño individual, sino también grupal. Al mantener una actitud positiva y un clima laboral ameno, las mismas se transmiten al resto del equipo, potenciando este compromiso. Tal como se mencionó anteriormente, en este sentido también las áreas de Recursos Humanos cumplen un rol clave, por lo que trabajar conjuntamente permite asegurar que las acciones de los empleados continúen reflejando los valores y cultura de la **Administración Pública Nacional**.

**Detectar necesidades de capacitación y sugerir la realización de ciertas actividades prioritarias:** En la página del Instituto Nacional de la Administración Pública (<https://capacitacion.inap.gob.ar/>) se pueden encontrar ofertas de capacitaciones de modalidad virtual que ampliarán conocimientos. Recomendamos especialmente desarrollar las competencias laborales vinculadas con el manejo de herramientas informáticas y de comunicación que pueden ayudarnos en este momento para trabajar en forma remota eficazmente y mantenernos comunicados con los demás. Asimismo, en <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/>, se encuentran a disposición distintos recursos gratuitos para estos mismos fines, que pueden ser consultados por todos los integrantes del equipo. En lo que respecta a mantenerse actualizado sobre las constantes fluctuaciones de la actual circunstancia y los respectivos ajustes en las medidas preventivas impartidas por el Poder Ejecutivo, se podrá acceder al siguiente link de consulta: <https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus-COVID-19>

**Proponer ideas, proyectos o sugerencias:** Proponer mejoras en los procesos y/o soluciones nuevas y diferentes frente a situaciones que se presentan, es un desafío para las personas que conducen equipos de trabajo. Pensar qué ideas podemos aportar para cumplir con las tareas bajo esta modalidad de trabajo y transmitir las al equipo, generará un clima que favorezca la iniciativa de cada uno de los colaboradores, con posibilidad que surjan propuestas, proyectos o nuevas ideas en ellos. Es importante en este sentido mantener una actitud receptiva frente a la opinión de los colaboradores y frente a las nuevas ideas, tratando de incorporarlas cuando resulten pertinentes.



**Brindar confianza y apoyo:** Es importante asegurar que todos los integrantes del equipo sepan que se está disponible para ellos y reconocer el desempeño de cada uno. Compartir con ellos el estado de avance de las tareas asignadas, así como el cumplimiento de los objetivos, redundará en satisfacción e incluso puede funcionar como un estímulo para cada agente que finaliza la ejecución de las mismas. Asimismo, el liderazgo de equipos de trabajo conlleva el ofrecer cierta contención emocional a todo miembro que lo necesite, lo manifieste o no, y ante toda situación que afecte su desenvolvimiento, aunque esto no tenga un origen estrictamente laboral (temores por el impacto económico social de la pandemia, tensiones intrafamiliares originadas o agravadas por la situación social, frustración ante la falta de dominio de herramientas tecnológicas, sensación de incertidumbre frente a la prolongación del periodo de distanciamiento, entre muchas otras).

En resumen, ante esta realidad el desafío es adaptarse a este contexto de Emergencia Nacional, siendo flexibles y demostrando a través del trabajo cotidiano, que el compromiso con el equipo de trabajo, la organización, y con las políticas públicas implementadas por el Gobierno Nacional siguen intactos.