



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 974225
de fecha 25 de julio de 1997

ELABORACION DE UN ESTUDIO DE CASO

“NUEVO MODELO DE TRABAJO REMOTO PARA ASEGURAR
LA CONTINUIDAD DE SERVICIO Y BIENESTAR DE LOS
TRABAJADORES DURANTE SITUACIONES COMO LA
PANDEMIA DE COVID-19”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA
SALUD

PRESENTA: RUY MINORU KANEKO FUERTE

Asesor: DR. JOSÉ MATA DOMÍNGUEZ

Ciudad de México, Abril 2021

Ciudad de México, a 04 de noviembre de 2021.

MTRA. ANA MARCELA CASTELLANOS GUZMÁN
DIRECTORA DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

RUY MINORU KANEKO FUERTE

Pasante de la Escuela o Facultad: _____
FACULTAD DE NEGOCIOS

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA SALUD

con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación

Pública según acuerdo número No 974235 De fecha 25 de julio de 1997

Ha realizado el trabajo Elaboración de un Estudio de Caso titulado: **“NUEVO MODELO DE TRABAJO REMOTO PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD DE SERVICIO Y BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES DURANTE SITUACIONES COMO LA PANDEMIA DE COVID-19.”**

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades La Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción del Mtro. José Mata Domínguez quien fungió como asesor tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.



Mtro. José Ramón Barreiro Iglesias
Director Facultad de Negocios

Dedicatorias

A mis padres, por apoyarme, motivarme e inspirarme a seguir adelante en todo momento para poder llegar a esta instancia de mis estudios.

A mis hermanos por estar siempre conmigo.

A Fer, por motivarme a seguir cada día y apoyarme en todo momento.

A mis maestros y compañeros de la maestría, por compartir su conocimiento y experiencias.

A la Universidad La Salle, por seguir adelante en este proceso pese a la pandemia de COVID-19.

“NUEVO MODELO DE TRABAJO REMOTO PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD DE
SERVICIO Y BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES DURANTE SITUACIONES COMO
LA PANDEMIA DE COVID-19”

Ruy Minoru Kaneko Fuerte

Universidad La Salle México

Facultad de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones de la Salud

Estudio de Caso para la obtención de grado

2. ÍNDICE

2. ÍNDICE	5
3. ÍNDICE DE TABLAS	6
4. ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
5. INTRODUCCIÓN	8
5.1 Introducción	8
5.2 Justificación.....	9
6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
6.1 Objetivo.....	11
6.2 Preguntas de investigación generales.....	11
6.3 Preguntas de investigación específicas	11
7. MARCO REFERENCIAL.....	12
7.1 Marco contextual.....	12
7.2 Antecedentes y problema	20
7.3 Marco teórico	24
8. METODOLOGÍA.....	34
9. RESULTADOS.....	35
10. PROPUESTA.....	43
11. CONCLUSIONES	46
11. REFERENCIAS.....	48
12. GLOSARIO	51
13. ANEXOS	54
13.1 Anexo I. Cuestionario aplicado.....	54
13.2 Anexo II. Aplicación de entrevistas	59

3. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Escenarios de atención. Manual de operación (2017)	16
Tabla 2. Comparación modelo de trabajo. Creación propia	22
Tabla 3. Estrategias de trabajo Deloitte. Creación propia	30
Tabla 4. Respuestas más mencionadas preguntas abiertas. Creación propia.....	40

4. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Flujo de atención de primer nivel en horario de atención	15
Figura 2. Flujo de atención fuera del horario de atención	17
Figura 3. Flujo de atención de segundo nivel	18
Figura 4. Flujo soporte en sitio	19
Figura 5. Diagrama Ishikawa.....	23
Figura 6. Resultados preguntas 1, 2 y 3	35
Figura 7. Resultados preguntas 4 y 5	36
Figura 8. Resultados preguntas 6 y 7	37
Figura 9. Resultados preguntas 8, 9 y 10.....	38
Figura 10. Resultados preguntas 11, 12 y 13	39
Figura 11. Resultados pregunta 15.....	41
Figura 12. Resultados pregunta 17.....	41
Figura 13. Resultados pregunta 21.....	42

5. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, el nombre de la empresa no se utiliza por cuestión de privacidad, por lo que se le mencionará como “Alfa”.

5.1 Introducción

A finales del 2019, en Wuhan China, se identificó el COVID-19, una nueva enfermedad infecciosa causada por síndrome respiratorio agudo grave coronavirus 2; desde entonces, se ha expandido mundialmente resultando en una pandemia. Para contener la propagación de contagios, en México se recomendó aislamiento y se obligó a diferentes empresas a realizar sus actividades de forma remota o disminuyendo el flujo de personas; Alfa disminuyó la movilidad de sus empleados y proporcionó herramientas para trabajo remoto. El Centro Regional de Soporte al Cliente (CRSC) de Alfa, amplió sus horarios de servicio, además proporcionó herramientas de trabajo para que se pudiera realizar de forma remota y aumentando la comunicación entre sus empleados.

El presente artículo muestra los mecanismos de acción y cambios al modelo de servicio del Centro Regional de Soporte al Cliente (CRSC) de Alfa durante la contingencia por la pandemia del COVID-19, así como el sentir y la percepción de sus empleados. Para ello se investigó sobre las acciones y aprendizajes de las empresas ante la pandemia, así como la importancia de la afectación psicológica hacia las personas. Además, se aplicaron encuestas digitales al 66% de los empleados, de un universo de 50 empleados, en la cual se observó que hay una percepción de estrés, pero esto provocado por la misma situación global, no por las acciones en el CRSC ya que, al mismo tiempo, se observa un impacto positivo en los empleados y clientes y la mayoría busca una nueva forma de trabajo, siendo el trabajo remoto la base del mismo. Se observa que al cambiar

el modelo de atención durante la pandemia no se afectó la continuidad ni calidad del servicio ni la percepción de bienestar entre los trabajadores. A pesar de que fueron acciones improvisadas, éstas guiaron un incremento en la efectividad del servicio, en la satisfacción del cliente y el bienestar de los trabajadores.

5.2 Justificación

COVID-19 es una nueva enfermedad infecciosa causada por síndrome respiratorio agudo grave coronavirus 2 (SARS-CoV2). Se identificó a finales del 2019 en Wuhan, China, y desde entonces se ha expandido mundialmente resultando en una pandemia. La mayoría de los casos resultan en síntomas leves con un índice de mortalidad de aproximadamente 3.4 (OMS, 2020). Ante esto, todos los países tuvieron que tomar diferentes medidas de mitigación para evitar la propagación y aumento de contagios de COVID-19, cerrando fronteras y obligando aislamiento para toda su población, por lo que, diferentes tipos de empresas no pudieron seguir su operación de forma habitual y obligando a realizar sus actividades de forma remota o disminuyendo el volumen de personas que asistían a las instalaciones. En México, la empresa Alfa al ser del sector médico-farmacéutico, tuvo que disminuir la movilidad de algunos empleados y tuvo que proporcionar herramientas para trabajo remoto.

Es por lo anterior que este estudio tuvo por objeto, la afectación en la continuidad y calidad en el servicio de la empresa Alfa, así como de la satisfacción de los empleados del área Centro Regional de Soporte al Cliente (CRSC) durante la contingencia por la pandemia del COVID-19. Asimismo, se llevó a cabo una investigación documental para determinar las acciones y aprendizajes de la pandemia, para dar respuesta a la hipótesis de que, si se tiene un nuevo modelo de trabajo, este será un factor relevante para que el servicio proporcionado no se vea afectado.

Es importante mostrar la relevancia, viabilidad e importancia de tener un nuevo modelo de trabajo ya que, como se vive y vivió con el coronavirus, pueden existir/desarrollarse otras situaciones que obliguen a los países a reaccionar de la misma forma y a empresas a cerrar de forma temporal o regular la forma de trabajo presencial. El contar con un modelo de trabajo diferente al actual podría permitir a las empresas continuar con su operación dentro de lo posible y con la menor afectación del entorno.

Desde la creación del CRSC (2014) en la Ciudad de México se han presentado diferentes situaciones que han afectado a toda la ciudad e incluso mundialmente. Debido a la pandemia por COVID-19 se prohibió el asistir a la oficina presencialmente, interrumpiendo así el servicio proporcionado por la empresa durante algunos días. Para continuar con la atención se tuvieron que improvisar acciones, ya que el modelo de trabajo existente se veía afectado completamente por la cuarentena.

6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Objetivo

Investigar y mostrar los mecanismos de acción del Centro Regional de Soporte al Cliente como respuesta a la pandemia por COVID-19 para determinar la viabilidad de un nuevo modelo de trabajo considerando eventos similares y el bienestar de los trabajadores.

6.2 Preguntas de investigación generales

- ¿Qué mecanismo guió la respuesta de acción del CRSC de la empresa Alfa ante la pandemia por COVID-19?
- ¿Cuál fue el sentir general de los trabajadores sobre las acciones tomadas por la pandemia por COVID-19?

6.3 Preguntas de investigación específicas

- ¿Cuáles son los procesos de atención de la empresa Alfa?
- ¿Cuáles fueron los resultados que se obtuvieron por las acciones tomadas por la pandemia COVID-19?

7. MARCO REFERENCIAL

7.1 Marco contextual

Alfa se fundó en 1896 en la ciudad suiza de Basilea; a partir de entonces ha crecido partiendo de un pequeño laboratorio farmacéutico y se ha convertido en una compañía líder mundial dedicada al cuidado de la salud, basándose en la investigación. Actualmente, Alfa figura entre las compañías líderes mundiales, siendo internacionalmente reconocida por sus innovadoras contribuciones a la medicina. Su actividad se centra en la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades. En 1948, Alfa inició operaciones en México.

Alfa tiene como objetivo resolver los desafíos clínicos y avanzar en el tratamiento de trastornos y enfermedades graves, siendo pioneros en el desarrollo de tratamientos personalizados, con lo que buscan satisfacer las necesidades médicas no cubiertas y así mejorar la calidad de vida de los pacientes manteniendo firmes los valores de la empresa: pasión, integridad y coraje.

Al tener conocimiento y participación en las áreas de Farmacéutica y Diagnóstica, permite a Alfa estar en una posición muy favorable para desarrollar productos que sean eficaces, seguros y costo efectivos para los pacientes.

Alfa es líder mundial en el diagnóstico in-vitro y medicamentos para cáncer y trasplante, además, participa en otras importantes áreas terapéuticas en la que hay gran necesidad clínica, como enfermedades autoinmunes, enfermedades inflamatorias, virología, trastornos metabólicos y enfermedades del sistema nervioso central.

Alfa tiene presencia en 150 países de todos los continentes. Emplea a más de 88,500 personas, de las cuales 30,900 están en la División Diagnóstica. Alfa Diagnóstica ofrece la variedad más amplia de la industria de pruebas de diagnóstico; es activa en todos los segmentos,

desde la investigación científica, pasando por los sistemas de laboratorios clínicos hasta el automonitoreo del paciente.

Como líder del mercado global en el diagnóstico in vitro, marca el paso de la innovación, tanto en la eficiencia de las pruebas diagnósticas, como en el valor médico. Las ventajas competitivas que permiten su éxito incluyen una gama inigualable de tecnologías, que proporcionan instrumentos integrales, tanto en el diagnóstico clínico, como para aplicaciones de investigación.

Dentro del área de Diagnóstica, se encuentra el Centro Regional de Soporte al Cliente (CRSC). El CRSC, creado en el 2014, es el proyecto más grande de servicio en la historia de Alfa, respondiendo a las inquietudes técnicas, de conocimiento científico e innovación de sus clientes en el momento que ellos lo necesitan.

Integrado por 8 hubs en EMEA y 2 hubs en LATAM, el CRSC alberga a los mejores especialistas de Latinoamérica, ubicados en México y Brasil, para responder a las necesidades y desafíos de sus clientes en las 9 afiliadas y sus 32 países.

Los principales beneficios del CRSC son:

- Hablar directamente con un experto en el área de soporte solicitada.
- Respuesta a todas los aspectos técnicos y científicos de los equipos.
- Disponibilidad de estadísticas de servicio.
- Horario extendido de recepción de llamadas.
- Disponibilidad de especialistas: 12 horas/día de lunes a viernes.
- Soporte coordinado: soporte CRSC + soporte local / CRSC + soporte local+ soporte global.
- Trazabilidad y seguimiento de los casos reportados.

En el CRSC, los especialistas técnicos y de aplicaciones se encuentran distribuidos en cuatro líneas de negocios, de acuerdo a la agrupación de líneas de instrumento en que se brinda atención, teniendo un total de 50 empleados y cubriendo equipos de las áreas de química clínica, inmunología, uroanálisis, coagulación, diagnóstico molecular y de tejidos, gases arteriales y pruebas de cabecera. Entre las actividades que se realizan cada día se encuentran el soporte de primer nivel a clientes externos (FLS), soporte de segundo nivel a clientes internos (SLS), soporte en sitio (SoS), entrenamientos y workshops.

Los especialistas se distribuyen para cubrir un horario de 6:00 a 18:00 de lunes a viernes (5:00 a 18:00 en horario de invierno), de esta forma se puede dar soporte a todos los países de Latinoamérica, excepto Brasil. Se da atención a clientes externos, que tienen dudas o problemas con los equipos que manejan, y a clientes internos, que tienen dudas más específicas y de mayor complejidad sobre los equipos.

El trabajo del CRSC está coordinado con las 9 filiales de la empresa en Latinoamérica (México, Centroamérica y Caribe, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay, Venezuela, Argentina y Chile) para dar atención a toda la base instalada de los clientes y a los distribuidores que lo requieran.

Cuando un cliente, sea interno o externo, requiere soporte, se contacta con uno de los especialistas vía remota (telefónica, mail, entre otros) consultando sobre la duda o problema que presenta. El especialista da una primera atención y se trata de resolver el problema vía remota, de manera que se disminuya, dentro lo posible, los gastos que se pueden generar por asistir a resolver un problema y el tiempo de atención que esto conlleve. En dado caso que no se logre solucionar el problema, se pasa el diagnóstico y las recomendaciones al personal de campo para que pueda asistir y realizar las acciones mencionadas. Si el problema es muy complejo y requieren más

asesoría, o bien se requiere el apoyo de los especialistas en campo, se coordina la visita para que puedan asistir al laboratorio donde está instalado el equipo y realizar más acciones recomendadas. Todo lo anterior se hace con el objetivo de mantener la satisfacción del cliente y el buen funcionamiento de los equipos.

En el siguiente diagrama se describe el flujo y proceso de manejo de atención de solicitud de soporte recibida por distintos canales durante horario de atención del CRSC, considerando el horario laboral y el horario de guardia de la afiliada. El especialista (SP) recibe la solicitud de soporte del cliente vía telefónica o canales alternativos; si no se encuentran especialistas disponibles para tomar la llamada, ésta será dirigida hacia el backoffice (BO). En caso de no contar con especialista o backoffice conectados, la llamada irá al primer contacto de la afiliada correspondiente o a la guardia (dependiendo del horario laboral de la afiliada).

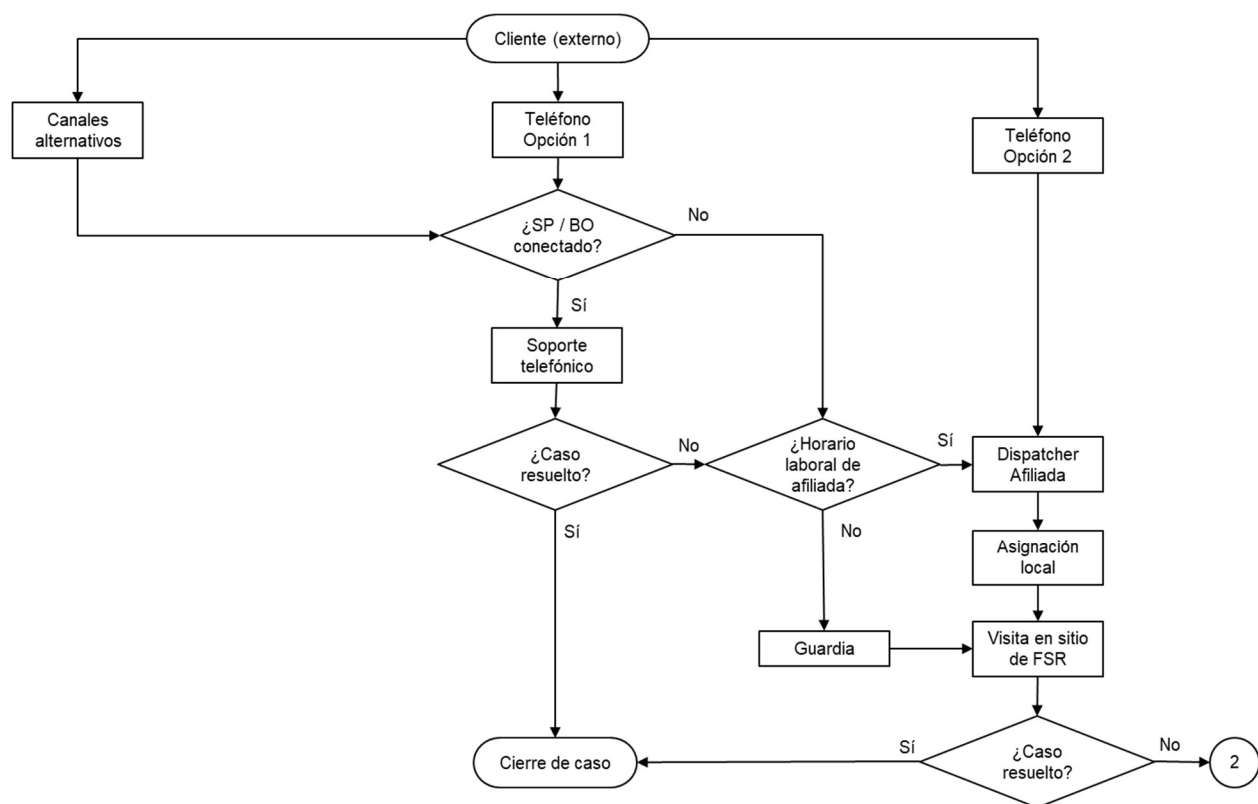


Figura 1. Flujo de atención de primer nivel en horario de atención. Manual de operación (2017)

El especialista responde la llamada y atiende al cliente. Posteriormente, debe identificar la línea a la que corresponde y proceder de acuerdo a los escenarios descritos en la siguiente tabla.

Tabla 1. Escenarios de atención. Manual de operación (2017)

Origen	Receptor	Escenario	Acción
Telefónico	SP	Corresponde a su línea de negocio.	Genera caso y brinda soporte.
Telefónico	SP	Corresponde a una línea de negocio diferente a la suya y hay un SP disponible de dicha línea.	Transfiere la llamada al SP de la línea a la que corresponde.
Telefónico	SP	Corresponde a una línea de negocio diferente a la suya y no hay SP disponible de dicha línea.	Genera caso lo deja en la fila de de la línea de negocio.
Telefónico	BO	Hay un SP disponible para la línea de negocio a la que corresponde la solicitud.	Transfiere la llamada al SP.
Telefónico	BO	No hay SP disponible para la línea de negocio a la que corresponde la solicitud.	Genera caso y lo deja en la fila de la línea de negocio.
Correo Gmail	SP	La solicitud se encuentra correctamente dirigida a la línea de negocio a la que corresponde.	Genera caso y brinda soporte.
Correo Gmail	SP	La solicitud no se encuentra correctamente dirigida a la línea de negocio a la que corresponde.	Redirige el correo a la lista de distribución de la línea de negocio indicada.
Correo Gmail	BO	Recibe solicitud de soporte.	Genera caso y lo deja en la fila de la línea de negocio.
App móvil	SP	Recibe solicitud de soporte.	Genera caso y brinda soporte.
Online Support Request	SP	Se recibe solicitud de soporte en fila de la línea de negocio.	Brinda soporte.

Si el caso corresponde a su línea de negocio y procede a brindar soporte, debe identificar si el caso es una queja o consulta. Si resuelve el caso, procede a cerrarlo; de lo contrario, procede a transferirlo para atención local por parte de la afiliada (dispatcher o guardia).

En el siguiente diagrama se describe el flujo de atención y proceso de manejo de llamada fuera de horario de atención del CRSC, considerando el horario laboral y el horario de guardia de la afiliada. El Backoffice recibe la solicitud de soporte del cliente vía telefónica o canales alternativos y genera el caso en el sistema CRM.

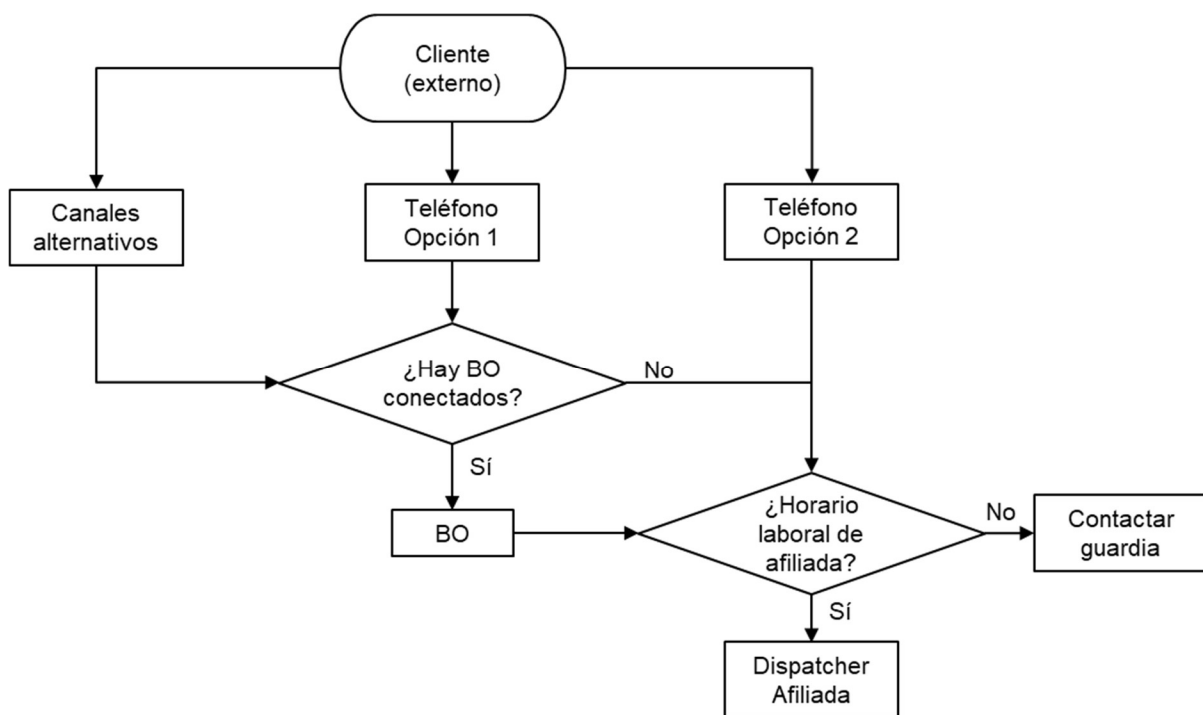


Figura 2. Flujo de atención fuera del horario de atención. Manual de soporte (2017)

Se denomina Soporte de Segundo Nivel o Second Level Support (SLS) a todo el soporte brindado por el CRSC que se encuentra dirigido hacia un especialista de campo ya sea interno o distribuidor. El SP recibe la solicitud del especialista de campo en horario de atención, a través de llamada directa o llamada transferida por SP / BO o bien por canales alternativos. En el siguiente diagrama se describe el proceso de soporte de segundo nivel durante horario de atención del CRSC.

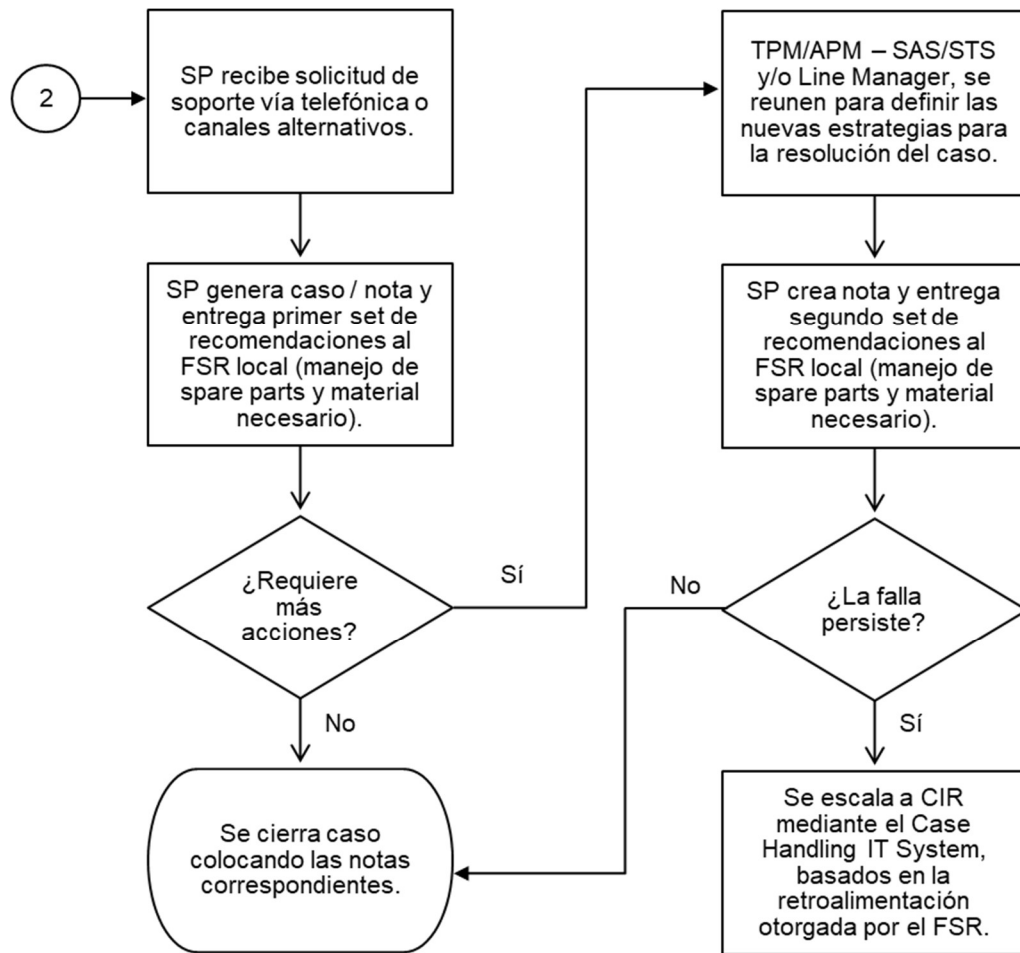


Figura 3. Flujo de atención de segundo nivel. Manual de operación (2017)

El Especialista que está atendiendo el soporte de segundo nivel debe dar seguimiento; de no estar solucionado el problema o error reportado, se continuará brindando el soporte de segundo nivel y de ser necesario se escalará el soporte a consulta Global.

Se denomina Soporte en Sitio a los siguientes soportes:

- Primeras instalaciones
- Lanzamiento de nuevas plataformas (Marketing)
- Asistencia técnica por falla de equipo, la cual no ha podido ser resuelta localmente.
- Workshops relacionados a entrenamientos a distribuidores y temas específicos de acuerdo a las necesidades de la región.

En el siguiente diagrama se describe el proceso de soporte en sitio brindado por el CRSC.

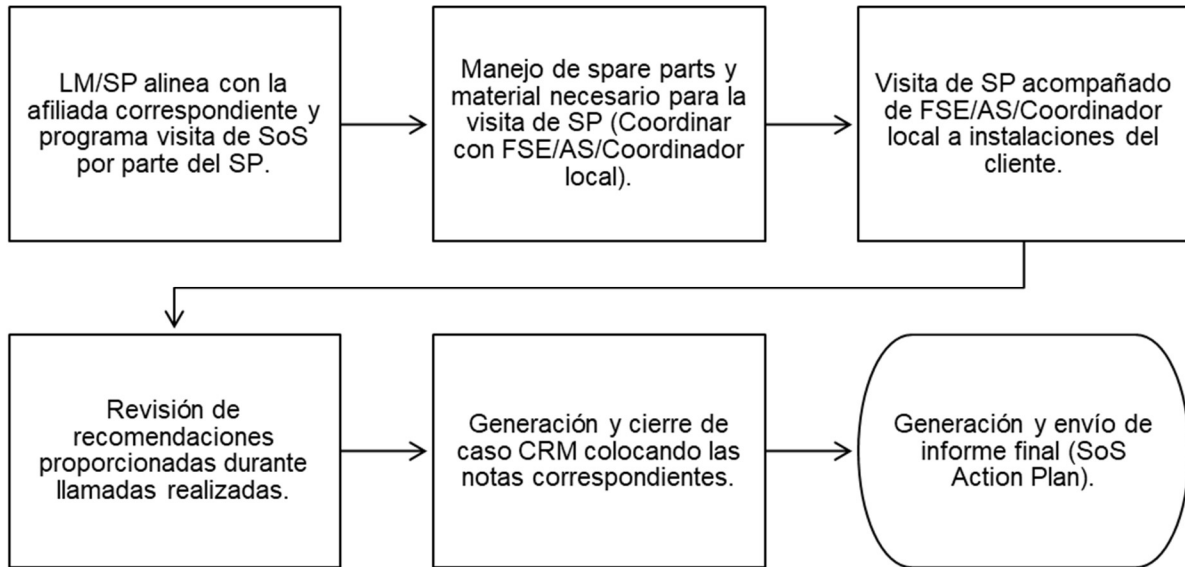


Figura 4. Flujo soporte en sitio. Manual de operación (2017)

Para poder dar la atención, los especialistas cuentan con una computadora y un disco duro en el cual pueden almacenar la información que requieran; además, utilizan una extensión telefónica proporcionada por CISCO y una diadema para poder hablar con los usuarios, así como un teléfono celular corporativo. Toda interacción con los clientes, ya sea interna o externa, se registra en REXIS (CRM utilizado por la compañía). Cada equipo tiene una junta de forma mensual en las instalaciones de la empresa para poder evaluar avances de proyectos, así como temas operativos del equipo.

Por otro lado, se evalúa la satisfacción del cliente de forma semanal al enviar una encuesta de forma digital y al analizar resultados de forma mensual. La encuesta de satisfacción de cliente consta de seis secciones diferentes, evaluando la sencillez para realizar la solicitud del soporte, el manejo del mismo, la resolución del problema y la satisfacción del servicio en general, siendo esta

última cuestión la más importante para el CRSC; también se cuenta con un espacio para que el cliente coloque comentarios (ver tabla 2).

Por último, se evalúan a los empleados de forma mensual. Los resultados y desempeño de cada empleado se muestran en diferentes reportes; se evalúan tiempos de atención, uso de herramientas y tasa de cierre de casos.

7.2 Antecedentes y problema

El 28 de febrero se detectó en México el primer caso de COVID-19 y el 18 de marzo se registró la primera muerte por coronavirus, desde entonces la cifra ha ido en aumento hasta tener más de 27000 muertes a finales de junio (Hernández, 2020). El gobierno decidió suspender clases a partir del 20 de marzo y hasta el 30 de marzo se declaró emergencia sanitaria en México, suspendiendo actividades no esenciales, exhortando al resguardo domiciliario voluntario y dictando otras medidas de prevención y control del COVID-19.

La empresa Alfa, al ser una empresa transnacional, ha tenido que lidiar con la pandemia de COVID-19 en 3 momentos clave:

- En Asia, al ser el punto de origen del virus, entre diciembre de 2019 y enero de 2020.
- En Europa entre febrero y marzo del presente año, al ser el nuevo epicentro del virus.
- En Latinoamérica en marzo del presente año, al haber un incremento de contagios.

En cada país, Alfa ha actuado de diferente forma; en el caso específico de México, en el CRSC se determinó trabajo remoto (home office) desde el 16 de marzo de 2020 con el objetivo de disminuir la movilidad de los empleados y disminuir así el riesgo de contagio. Para poder realizar trabajo remoto, se instaló el VPN Pulse Secure en cada una de las computadoras, se le proporcionó a cada empleado un monitor extra y una diadema inalámbrica de Plantronics (compatible con

CISCO), además, se proporcionaron licencias de Zoom y VIOS. De esta forma, cada empleado puede dar el soporte de forma remota y puede acceder a la intranet sin ningún problema.

Al dar soporte regional, durante la pandemia el CRSC tiene como objetivo disminuir al máximo posible las visitas a los laboratorios para la revisión de los equipos, esto por las diferentes restricciones que presentaron los países en Latinoamérica, para disminuir el traslado y riesgo de contagio de los especialistas de campo.

Por lo anterior, se empezó a dar soporte en un formato 18/7, es decir, todos los días de 6:00 a 12:00 y con 3 días de descanso a la semana (para cada especialista), uno de los cuales es en fin de semana; de esta forma, al ampliar el horario de atención se disminuye el espacio de tiempo que no podrían recibir atención los clientes y se puede dar soporte a otras regiones (España principalmente).

Debido a la evolución de la pandemia, el trabajo remoto se ha mantenido hasta el día de hoy, pero trabajando de lunes a viernes de 6:00 a 12:00, sábado de 6:00 a 18:00 y descansando los domingos. Cabe resaltar que, en fin de semana, la cantidad de especialistas se reduce a por lo menos la mitad a comparación de un día entre semana, por lo que cada equipo se organiza de forma interna para determinar qué días trabaja y descansa cada miembro.

Para mantener la comunicación efectiva dentro y entre los equipos, se realizan juntas semanales de cada equipo y de los líderes de los equipos; estas reuniones se llevan a cabo por Zoom o por Google Meets. Debido a las restricciones de viaje, los soportes en sitio fuera de la Ciudad de México están suspendidos, por lo que se tuvieron que utilizar herramientas como VIOS y Zoom para poder dar una explicación más detallada a los especialistas de cada región y poder brindar el soporte a pesar de no poder viajar.

Respecto al bienestar de los empleados, Alfa proporciona asesoría física y nutrimental vía remota. Además, en caso de contar con síntomas, o si es necesario por contacto ante caso positivo, Alfa pagará las pruebas de COVID-19 y tendrá pruebas serológicas de inmunología de COVID-19; por último, si durante la pandemia se requiere hablar con un psicólogo, habilitaron una línea telefónica para poder agendar una cita para aquellas personas que requieran apoyo emocional y orientación general por su estado de ánimo, mas no sustituye tratamiento psicológico o terapia. Asimismo, tiene convenios con tiendas especializadas en equipo y mobiliario de oficina para que, en caso de que lo requieran, los empleados puedan adquirirlo a un costo preferencial.

Como resultados preliminares del modelo de atención durante la pandemia, se tuvo un incremento de 20% en la tasa de cierre de casos y un incremento de 12% en la satisfacción del cliente. En la siguiente tabla, se muestran los principales cambios de la operación antes de la pandemia y durante la pandemia.

Tabla 2. Comparación modelo de trabajo. Creación propia

	Antes de la pandemia	Durante la pandemia
Forma de trabajo	Presencial	Remoto
Horario de trabajo	De lunes a viernes, turnos escalonados cubriendo un horario de 6:00 a 18.00	Inicio de pandemia: lunes a domingo de 6:00 a 12:00 Julio: lunes a viernes de 6:00 a 12:00, sábado de 6:00 a 18:00
Días de descanso	2: sábado y domingo	Inicio de pandemia: 3: sábado/domingo y 2 días entre semana Julio: 2: sábado y domingo, si trabaja en sábado se descansa un día entre semana
Juntas de equipo	Mensuales	Semanales
Viajes para dar soporte	Cuando sean requeridos	Sólo dentro de CDMX; caso contrario se utilizan herramientas como VIOS
Satisfacción del cliente	80% Muy satisfechos	92% Muy satisfechos
Tasa cierre de casos	55%	75%

Con las acciones mencionadas previamente, en Alfa pudo continuar con el servicio proporcionado, pero se demostró que se requiere un nuevo modelo de trabajo ya que el modelo de trabajo existente se veía afectado completamente por la cuarentena, y puede verse afectado de la misma forma en situaciones similares. En el siguiente diagrama de Ishikawa, se muestran los principales factores que afectan la continuidad y calidad de servicio, así como el bienestar del trabajador.

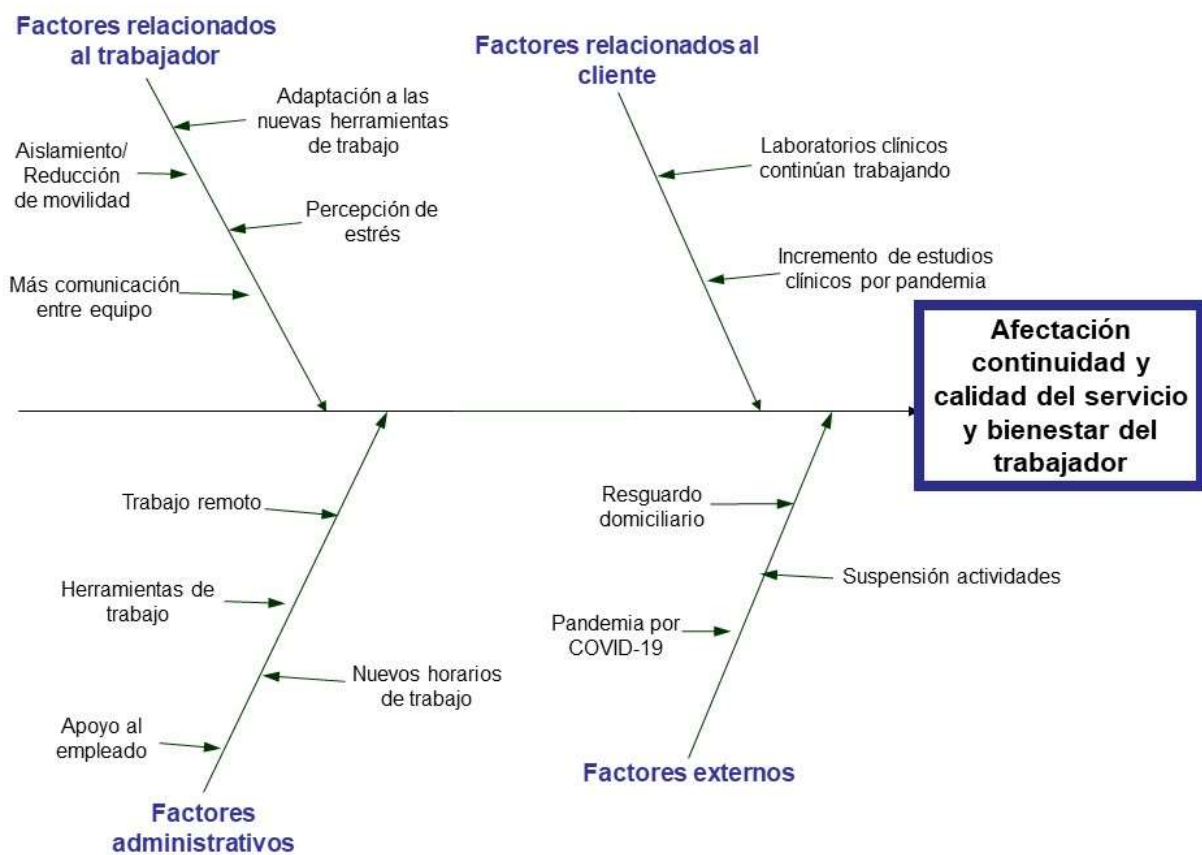


Figura 5. Diagrama Ishikawa. Creación

7.3 Marco teórico

Económicamente hablando, y para Estados Unidos, Beland, Brodeur y Wright (2020) determinaron que, a corto plazo, la pandemia por COVID-19 ha provocado incremento en la tasa de desempleo, una disminución en las horas de trabajo y participación de fuerza laboral y no ha mostrado un impacto significativo en salarios. Se estima que los trabajadores que se vieron más afectados son aquellos que tienen una mayor exposición de contagio, es decir, aquellos trabajadores que tienen contacto con mucha gente, mientras que los trabajadores que pueden trabajar de forma remota fueron los menos afectados. Esto puede llegar a acelerar el incremento en arreglos de trabajo flexibles y el avance de telecomunicación.

Acurio (2020), explica que en Perú se decretó Emergencia Sanitaria el 11 de marzo, limitando la movilidad de su población, por lo que se legisló sobre el trabajo remoto, que se caracteriza por la prestación de servicios con la presencia física del trabajador en su domicilio o lugar de aislamiento, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permitan. Es importante destacar que México también tiene legislado el trabajo remoto o teletrabajo. En México como en Perú, se describe que el contrato laboral debe prever las condiciones de servicio, medios tecnológicos y de ambiente, además, “los patrones deben proporcionar a los teletrabajadores igualdad de trato, remuneración, capacitación, formación, seguridad social, acceso a las mejores oportunidades laborales, igual que lo haría con alguien que trabaja en la oficina” (Juárez, 2019).

En el caso de Perú, al ser una legislación que se creó por el COVID-19, se indica que “es obligación del empleador identificar y priorizar a los trabajadores considerados en el grupo de riesgo por edad y factores clínicos” (Acurio, 2020), además de que el trabajo remoto no es aplicable a trabajadores confirmados por COVID-19, ni a quienes se encuentran con descanso.

No sólo México y Perú tuvieron que recurrir al trabajo remoto, Estupinan, et al. (2020) muestran que en China al menos 65% de los trabajadores pudieron trabajar de forma remota y en EUA, al menos 37% de los trabajos se pueden realizar completamente en casa. Ante el cierre de los lugares de trabajo, las empresas tuvieron que tomar diferentes decisiones y actuar de forma que se pudiera seguir con su actividad y evitar el riesgo de la bancarrota, entre ellas el cierre temporal, acondicionamiento del área de trabajo, rotación de turnos/días que se asisten al trabajo y el trabajo remoto (Bartik, et al 2020).

La crisis del coronavirus ha alcanzado una fase crítica donde los sistemas de salud de todos los países han tenido que actuar de manera inmediata para contener el crecimiento de contagios. Estas acciones para contener el coronavirus han tenido impactos económicos significantes y muchas compañías están en camino de entender, reaccionar y aprender rápidamente de los eventos y cambios repentinos que hay. Es importante obtener los aprendizajes de esta crisis, sin importar que las empresas puedan estar listas para futuras crisis, para poderlos comunicar y aplicarlos. Para Reeves, Land y Carlsson (2020) en la Harvard Business Review, son 12 aprendizajes que se pueden obtener de esta pandemia.

1. Actualizar la información diariamente.
2. Diferenciar entre hechos duros, hechos suaves y especulaciones.
3. No asumir que la información crea conocimiento.
4. Usar expertos y pronósticos con cuidado.
5. Replantear constantemente la comprensión de lo que está sucediendo.
6. Cuidado con la burocracia.
7. Asegurar que la respuesta esté equilibrada en siete dimensiones:

- a. Comunicaciones. Comunicar políticas de manera clara, balanceada y a tiempo, expresar la razón de las políticas de manera que los empleados puedan comprender la situación y tomar iniciativa en situaciones no previstas.
 - b. Necesidades de los empleados. Las restricciones locales desatarán necesidades de los empleados para acceder a educación, cuidado de salud, provisiones diarias y similares. Se debe de anticipar estas necesidades y crear un recopilatorio de información donde los empleados puedan acceder y encontrar lo que necesiten.
 - c. Viajes. Establecer claramente las políticas de viajes especificando lugares a los que pueden viajar, motivos y autorizaciones que serán requeridas.
 - d. Trabajo remoto. Ser claro con las políticas sobre como trabajarán, como será el trabajo y cómo serán evaluados.
 - e. Estabilización de la cadena de suministro.
 - f. Seguimiento y pronóstico del negocio.
 - g. Ser parte de la solución más amplia. Considerar cómo el negocio puede contribuir en el cuidado de salud, comunicación, alimentos u otro dominio.
8. Usar principios de resiliencia en el desarrollo de políticas. Son necesarias las habilidades para sobrevivir y prosperar a través de eventos impredecibles, cambiantes y potencialmente desfavorables. Se deben de reflejar las siguientes características en las respuestas a crisis:
- a. Redundancia: Tener un apoyo adicional.
 - b. Diversidad: Tener múltiples perspectivas para acercarse al cumplimiento de objetivos.
 - c. Forma de trabajo modular.
 - d. Capacidad de evolución

- e. Prudencia: No se pueden predecir los impactos por COVID-19, pero se pueden plantear escenarios a la baja y probar políticas bajo estas circunstancias. Es prudente para las compañías el visualizar el peor de los escenarios y desarrollar estrategias de contingencia ante cada uno.
9. Prepararse ahora para la próxima crisis. La pandemia por COVID-19 no será de un solo nivel y no será la única, se deben de esperar fases adicionales de la pandemia actual y pandemias futuras. El prepararse para la siguiente crisis, o la siguiente fase de la crisis, es más efectivo que una respuesta reactiva o al momento de la crisis.
 10. La preparación intelectual no es suficiente.
 11. Reflexionar sobre lo que se ha aprendido. En vez de mostrar signos de relajación y regresar a la rutina normal cuando la crisis termine, se deben de hacer esfuerzos para no menospreciar la oportunidad de aprendizaje. Se debe de documentar respuestas e impactos para después revisarlos y obtener conclusiones.
 12. Prepararse para un mundo cambiado.

Respecto a las personas, los dos factores que más afectan al bienestar físico y psicológico son la pérdida de hábitos y rutinas y el estrés psicosocial. Nekane, et al, (2020) menciona que las distintas fuentes de estrés para las personas son el miedo a la infección por virus y enfermedades, la manifestación de sentimientos de frustración y aburrimiento, no poder cubrir las necesidades básicas y no disponer de información y pautas de actuación claras. Asimismo, Urzúa, Vera, Caqueo y Polanco (2020), informan que las primeras respuestas emocionales de las personas incluyen miedo e incertidumbre extremos, con reacciones de angustia, ansiedad, depresión e

indignación. Por lo anterior, la OMS recomienda cambiar turnos en las posiciones de mayor estrés, incrementar la comunicación entre los equipos de trabajo y contar con personal de equipo psicosocial.

A su vez, el Centro para el Control y Prevención de Enfermedades (2020) enlista los síntomas de estrés que puede presentar un trabajador, los factores más relacionados con el trabajo que pueden contribuir al estrés y consejos para poder desarrollar resiliencia y sobrellevar el estrés laboral.

Los principales síntomas de estrés en el trabajador son:

- Irritación
- Negatividad
- Falta de motivación
- Incertidumbre, ansiedad
- Sentirse abrumado o mentalmente agotado
- Tristeza
- Problemas para dormir
- Problemas para concentrarse

Los factores relacionados con el trabajo que pueden contribuir al estrés son:

- Preocupación por el riesgo de exposición al virus.
- Atender las necesidades personales y familiares mientras trabaja.
- Manejar los cambios en la carga de trabajo.
- Falta de acceso a las herramientas y equipos necesarios para realizar el trabajo.
- La sensación de no estar contribuyendo lo suficiente.
- Incertidumbre acerca del futuro en el trabajo.

- Tener que aprender a usar herramientas de comunicación nuevas y superar dificultades técnicas.
- Adaptarse a otro espacio y/u horario laboral.

Por último, los consejos para poder sobrellevar el estrés laboral son:

- Comuníquese con sus colegas, supervisores y empleados acerca del estrés.
- Identifique qué cosas les causan estrés.
- Mantenga conversaciones francas con empleadores, empleados y sindicatos acerca de la forma en la que la pandemia está afectando el trabajo.
- Consulte cómo puede acceder a recursos de salud mental en su lugar de trabajo.
- Identifique las cosas sobre las que no tiene control y haga lo mejor que pueda con los recursos que tiene a su disposición.
- Mantenga una rutina diaria constante.
- Tómese descansos en el trabajo para hacer ejercicio, estiramiento o conversar con sus colegas, compañeros de trabajo, familiares y amigos como red de apoyo.
- Si trabaja desde casa, programe un horario para terminar su día de trabajo siempre que sea posible.
- Fuera del horario de trabajo, haga cosas que disfruta.
- Conozca los datos sobre el COVID-19 y acerca de cómo protegerse y proteger a los demás.
- Recuerde que todos tenemos un papel fundamental a la hora de combatir esta pandemia.
- Recuerde que todas las personas están en una situación inusual y tienen recursos limitados.
- Tómese descansos y deje de mirar, leer o escuchar las noticias. Esto incluye redes sociales.

Pastakia, Killpatrick, Kearsey y Moir (2020), trabajadores de Deloitte, explican diferentes estrategias prácticas para la plantilla de personal priorizando a las personas y desde tres perspectivas diferentes: trabajo (el qué), empleados (el quién) y lugar de trabajo (el dónde). (Ver tabla 3).

Tabla 3. Estrategias de trabajo Deloitte. Creación propia

Trabajo	Empleados	Lugar de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar una respuesta empresarial y continuidad en las oficinas. • Confirmar las funciones cruciales y los planes de seguridad. • Evaluar el trabajo actual y cómo se modificaría. • Identificar el trabajo que es esencial para el compromiso y el que puede diferirse o considerarse no prioritario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar presentes para el personal. • Elaborar un plan para todos los empleados. • Definir estrategia de comunicación y transmitirla. • Instruir a los empleados sobre COVID-19. • Establecer procedimientos de apoyo a empleados. • Diseñar planes relacionados con los empleados y realizar análisis de escenarios. • Crear estrategias para una reducción temporal de trabajo. • Preparar planes para las perturbaciones y reactivación en instalaciones. • Elaborar protocolos claros y definir las obligaciones para los empleados en riesgo. • Revisar políticas sobre permisos. • Prepararse para un aumento de ausentismo y rechazo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar los sitios de trabajo para la contención y la contaminación. • Actualizar los protocolos de viaje y reunión. • Revisar políticas y directivas sobre las redes sociales. • Tener en cuenta las fuentes de noticias y la información en el lugar de trabajo.

Deloitte (2020), también afirma que “frente a la situación que estamos viviendo es necesario tomar la iniciativa, hay que lograr que la actividad de los diferentes equipos, clientes y proveedores continúe a pesar del contexto de alta descentralización a través del uso de nuevas metodologías y formas de trabajar”. Por ello se debe de reducir la brecha digital existente, reorientar procesos, potenciar herramientas y espacios digitales y evolucionar la forma de trabajo; la clave para lograr lo anterior está en la transformación de procesos. Por lo tanto, Deloitte (2020) recomienda:

- Generar escenarios de aprendizaje.
- Dotar de tecnología y medios.
- Hacer accesible el conocimiento con reuniones semanales.
- Actualizar y mejorar la forma en que ahora se llevan a cabo los procesos.
- Crear nuevos rumbos que cambien la dirección estratégica.
- Estrechar la colaboración con el departamento de IT/sistemas.

Lucía Blasco de BBC (2020), Deloitte (2020) y la ONU (2020), coinciden en que el teletrabajo llegó para quedarse, siendo el COVID-19 un acelerador, provocando un aumento involuntario del teletrabajo para millones de personas. El teletrabajo ha permitido seguir operando y garantizar la salud y la seguridad de sus empleados a muchas empresas; sin embargo, la ONU (2020) indica que se han desdibujado las líneas entre la jornada laboral y tiempo libre causando un aumento de estrés y la posibilidad de riesgos para la salud mental. Por lo anterior, Lucía Blasco (2020), propone cinco modelos nuevos de oficinas que están emergiendo en el mundo:

1. La oficina totalmente remota. Requiere un arduo trabajo y mucha tecnología para que funcione bien; el principal reto de este modelo es la falta de contacto con el equipo.

2. El modelo híbrido. Consiste en trabajar uno o dos días a la semana en la oficina y el resto de forma remota para lograr un equilibrio entre la vida personal y profesional, reduciendo el estrés y el tiempo de traslado.
3. Modelo remoto “plus”. Una semana en la oficina, seguida de tres semanas trabajando de forma remota.
4. Hub & Spoke. La empresa se expande, con oficinas remotas en otras ciudades o países para aprovechar las habilidades locales.
5. Tiempo de calidad. Priorizar la calidad de producción, sin supervisar tanto el tiempo de trabajo.

Guillén (2020) indica que este es el año de reinventar las empresas ya que “se enfrentan a numerosas interrogantes a los que deben dar una respuesta adecuada para reactivar y mejorar su modelo de negocio en un entorno incierto de cambio”. Además de los cambios de gestión y áreas comerciales, lo primordial ante los cambios inciertos es acelerar la digitalización de forma que, como se ha manejado en los últimos meses, se pueda mantener el funcionamiento de la organización a distancia. Las empresas que sobrevivan a esta y a futuras crisis mundiales, serán aquellas que apliquen los aprendizajes mencionados por Reeves (2020) y Guillén (2020), saquen conclusiones del funcionamiento de la organización durante la pandemia, establezcan nuevas prácticas, evolucionen por el bien de sus empleados, y de la misma organización, y tomen en cuenta a sus empleados en las decisiones que tomen.

Un claro ejemplo de una empresa dispuesta a reinventarse es Microsoft, donde dejarán a sus empleados hacer home office de forma permanente, convirtiéndose en “la única empresa en expandir el teletrabajo más allá de las medidas de urgencia por la pandemia” (El Economista,

2020); para ello los empleados necesitarán aprobación de sus gerentes para trabajar de forma remota permanentemente, pero pueden pasar menos del 50% de la semana fuera de la oficina sin aprobación. Sin embargo, no todos son elegibles para los acuerdos de trabajo remoto, ya que, por las actividades que realizan, tendrán que asistir a las instalaciones.

8. METODOLOGÍA

El presente es un estudio de tipo descriptivo. Los instrumentos utilizados para investigar y conocer el sentir y percepción de los trabajadores fueron encuestas transversales cerradas y abiertas y entrevista, por lo que se utilizó una metodología mixta. Las encuestas (Anexo I) y la entrevista (Anexo II) fueron de elaboración propia y fueron realizados para obtener el panorama general sobre el bienestar de los trabajadores, así como la visión que tienen sobre los cambios al modelo de trabajo por la pandemia por COVID-19.

En el CRSC hay un total de 50 empleados (población total), al aplicar las encuestas se busca un nivel de confianza de 90% ($Z=1.65$) con un margen de error de 8.5%. Se tiene una población finita y conocida, se desconoce la prevalencia esperada del parámetro a evaluar ($p=0.5$). Al sustituir estos valores en la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra, da un total de 33 empleados (66% de la población). Para seleccionar a los 33 empleados se realizó un muestreo aleatorio simple ya que todos se vieron afectados por la pandemia por COVID 19 y por las acciones realizadas por Alfa.

$$n = \frac{Z^2 * N * p * (1 - p)}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)} = \frac{1.65^2 * 50 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.085^2 * (50 - 1) + 1.65^2 * 0.5 * (1 - .05)} = \frac{34.03125}{1.03465} = 32.89 \approx 33$$

Figura 6. Cálculo tamaño de muestra

9. RESULTADOS

El resumen de las respuestas del cuestionario se muestra a continuación.

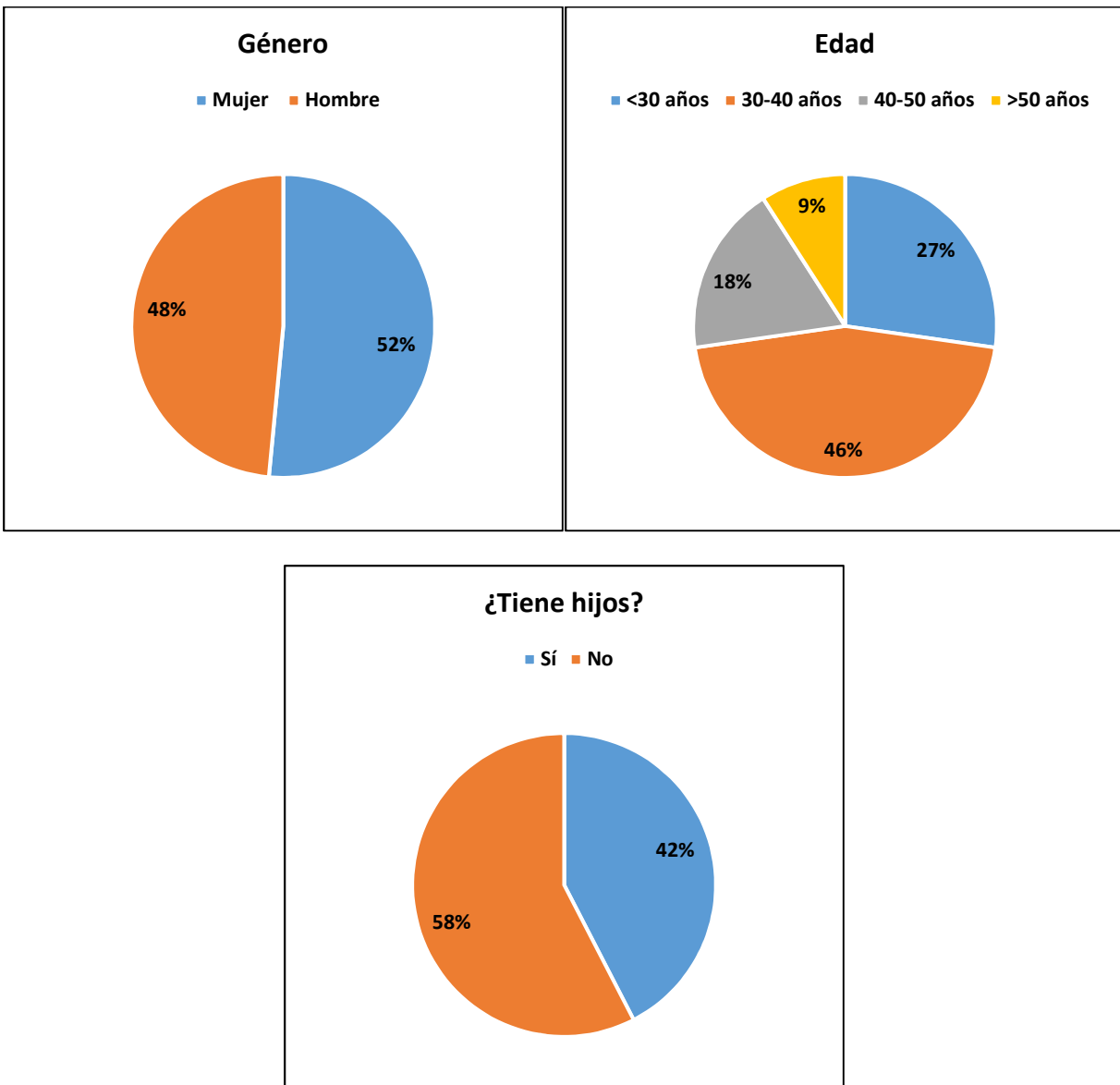


Figura 7. Resultados preguntas 1, 2 y 3

Las primeras 3 preguntas del cuestionario sirvieron para obtener las características de los encuestados. Se observa que 52% son de género femenino y el 48% restante son de género masculino; la mayoría, el 73%, tiene menos de 40 años y solo el 9% tiene más de 50 años; por último, el 42% tiene hijos y el 58% restante no tiene hijos (Figura 7).

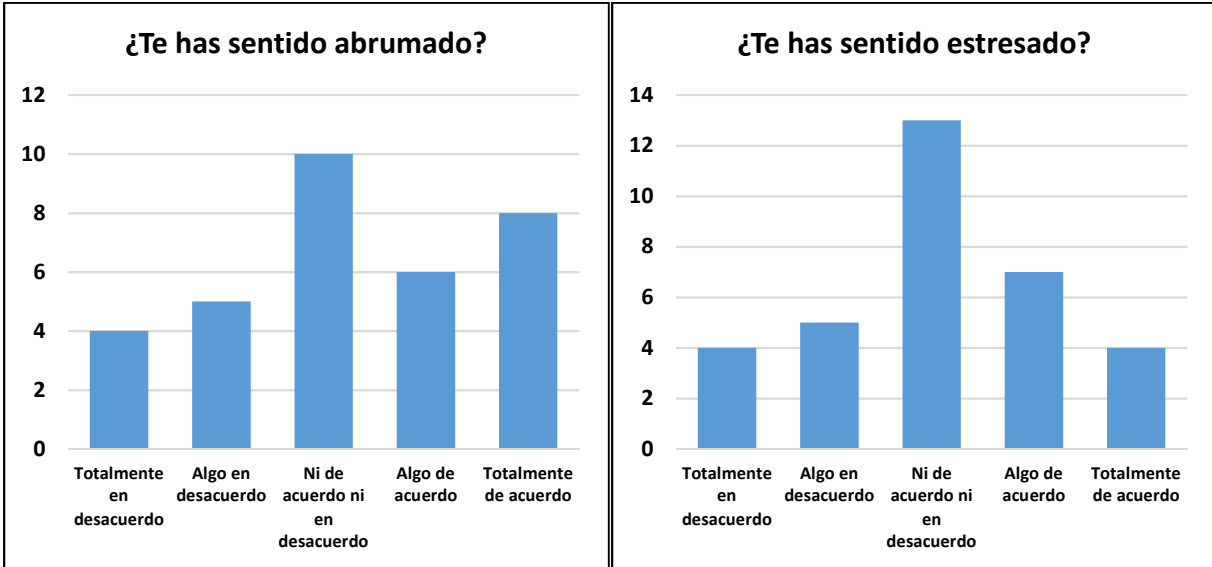


Figura 8. Resultados preguntas 4 y 5

Se observa que la mayoría (10 empleados) no tienen un sentir hacia la pregunta ¿Te has sentido abrumado?; sin embargo, se observa una tendencia a estar de acuerdo con esta pregunta (14 empleados), coincidiendo con uno de los síntomas de estrés que menciona el Centro para el Control y Prevención de Enfermedades. De igual forma, para la pregunta ¿Te has sentido estresado?, hay una tendencia a estar de acuerdo (11 empleados), figura 8. A pesar de que hay una tendencia hacia el sentirse estresado, esta se puede deber por la situación actual de COVID-19 más que por la carga de trabajo ya que, como se puede ver en la figura 9, hay una tendencia a estar en desacuerdo respecto a la pregunta ¿Has sentido que tienes más trabajo que antes?, junto a los resultados de la figura 9, en la cual se muestra que los trabajadores han sentido que tienen más tiempo para su familia.

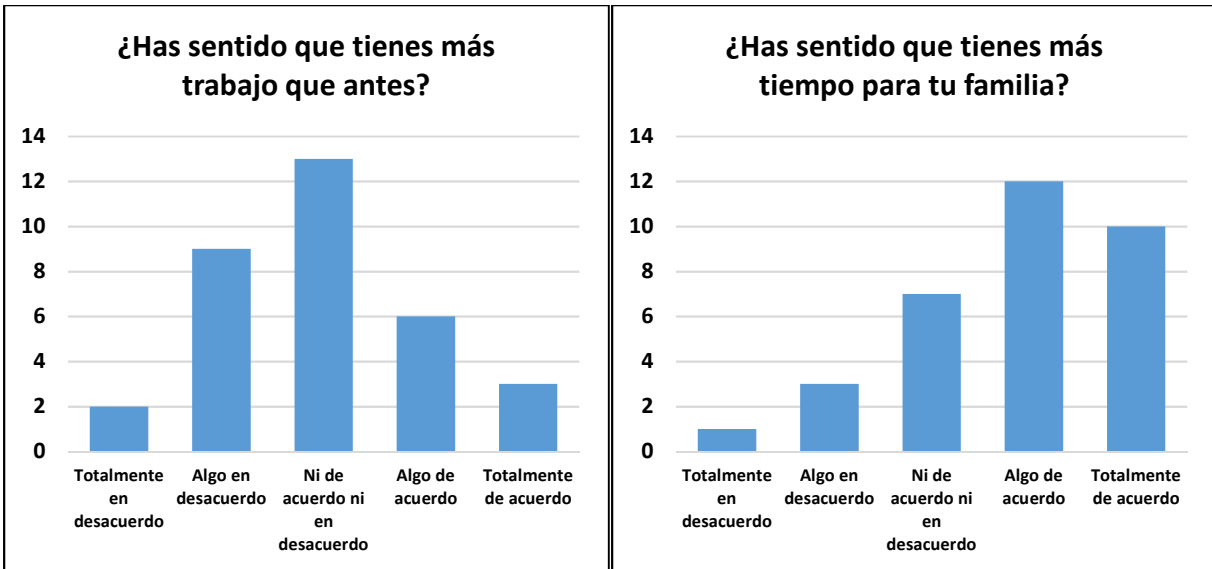


Figura 9. Resultados preguntas 6 y 7

Con el modelo del trabajo en el CRSC, aparte de los resultados mostrados en el marco contextual, los empleados han notado un impacto positivo en los compañeros de trabajo, cliente interno y cliente externo (figura 10); esto ha sido el resultado de un incremento en la comunicación que hay en cada equipo al pasar de juntas mensuales a juntas semanales y la ampliación del horario de servicio, como lo menciona Pastakia (2020) y el Centro para el Control y Prevención de Enfermedades (2020).

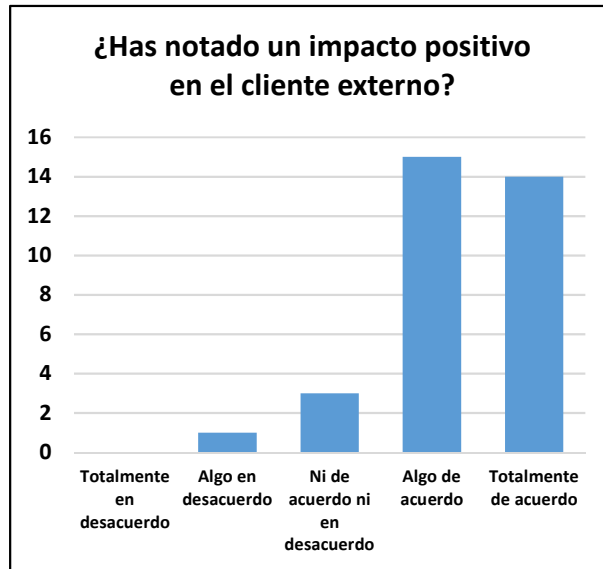


Figura 10. Resultados preguntas 8, 9 y 10

Al entrevistar a diferentes empleados, al igual que las preguntas abiertas de la encuesta, se encontró un factor común y es que ha sido bueno el modelo de servicio de la pandemia (figuras 11); sin embargo, aunque la mayoría de los empleados considera que las decisiones de los líderes han sido buenas o excelentes, hay algunos empleados que no están de acuerdo con las decisiones tomadas y esto es porque sienten que fueron más impositivas que consultivas con los empleados, como se observa en la tabla 4 y anexo II.

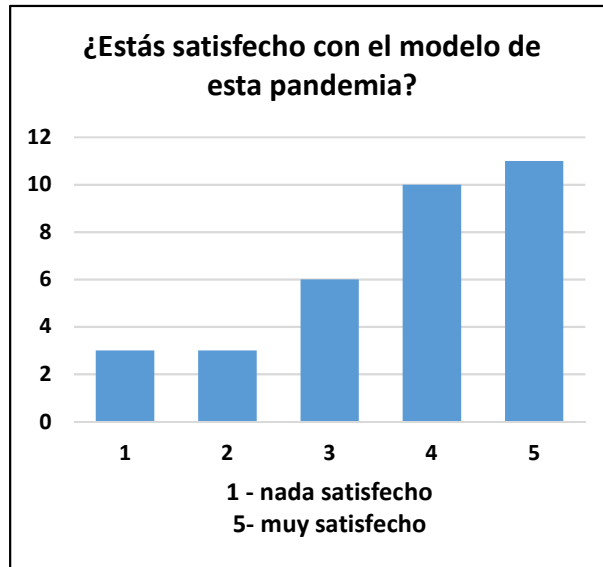
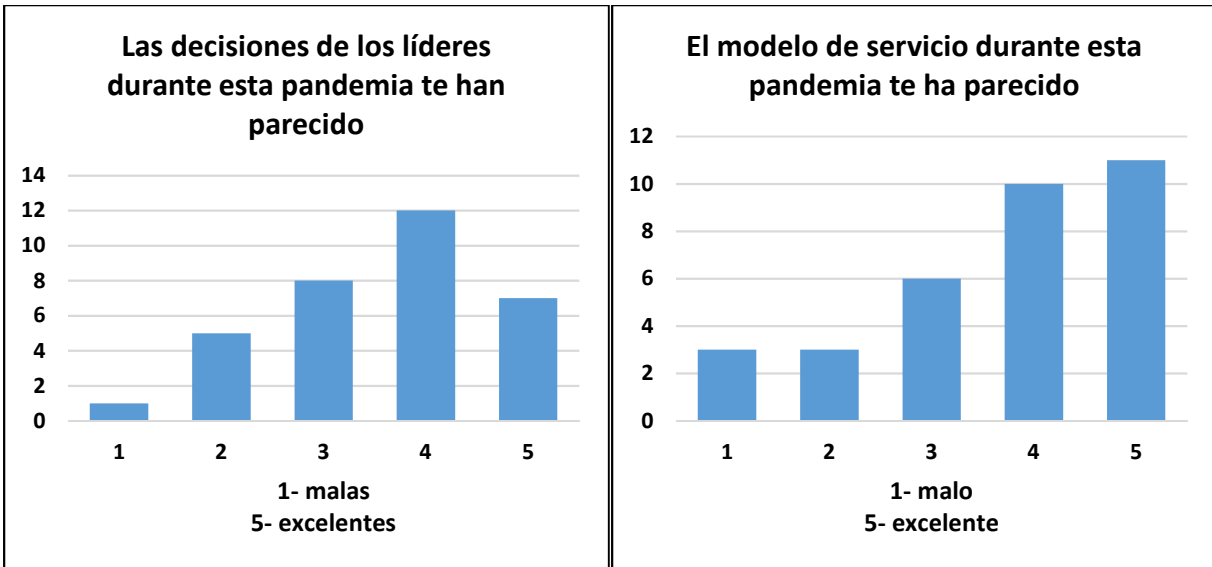


Figura 11. Resultados preguntas 11, 12 y 13

Tabla 4. Respuestas más mencionadas preguntas abiertas. Creación propia

Pregunta	Respuestas más mencionadas
14. ¿Notas alguna diferencia en la percepción sobre nosotros ante el cliente durante la pandemia?	<ul style="list-style-type: none"> ● Comentarios mayormente positivos ● Indiferencia por parte de los clientes ● Más colaborativos, más apoyo de los clientes
16. ¿Qué cambiarías en el modelo de atención que se ha mantenido durante la pandemia?	<ul style="list-style-type: none"> ● Mantendría la forma de trabajo actual ● Reducir tiempo de trabajo ● No trabajar hasta las 12:00 ● No trabajar fines de semana
18. ¿Qué consideras que fue más influyente para la continuidad del servicio?	<ul style="list-style-type: none"> ● Días y horario de atención ● Atención, servicio ampliado ● Comunicación
19. ¿Qué otras acciones podrían aplicarse para la continuidad del servicio?	<ul style="list-style-type: none"> ● Nuevas herramientas y tecnologías ● Más días de descanso ● Mantener modelo actual
20. ¿Cuáles son las áreas de oportunidad que la empresa deben de tomar en cuenta?	<ul style="list-style-type: none"> ● Seguimiento a proyectos presentados ● Nuevos proyectos respecto a la situación ● Mejorar comunicación (innovación)

A pesar de lo mencionado anteriormente, como se muestra en la figura 12, tabla 4 y en el anexo II, el 82% indica que se podría actuar de la misma forma en situaciones similares, ya que se tiene una mayor satisfacción del cliente interno, del cliente externo y de los empleados. El tener un horario de servicio ampliado, poder trabajar desde casa y el uso de nuevas herramientas, fueron los factores principales que influyeron en el éxito del modelo de servicio implementado durante la pandemia, tal como lo afirma Pastakia (2020).



Figura 12. Resultados pregunta 15

Como se menciona Reeves (2020), esta pandemia todavía no acaba, sigue en crecimiento y en un futuro podrían existir nuevas problemáticas, por lo que el mismo 82% de la figura 10 se repite en la figura 13 y consideran necesario tener un plan de contingencia o protocolo de atención para no interrumpir el servicio y no afectar la satisfacción del cliente. Además, como se muestra en el anexo II, para los empleados el trabajar de forma remota no influye en su desempeño.

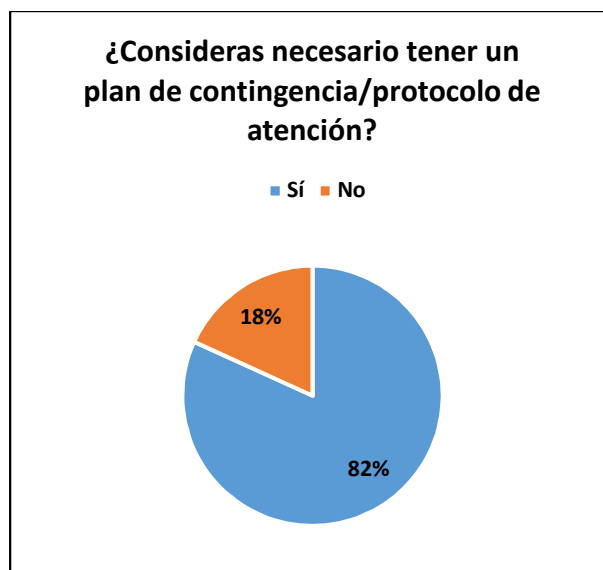


Figura 13. Resultados pregunta 17

Haciendo un énfasis sobre el futuro de la empresa y de la forma de trabajo, y de acuerdo a los aprendizajes de la pandemia mencionados en la Harvard Business Review (2020) y en Deloitte (2020), se debe de preparar o cambiar la forma de trabajo. En esto coinciden el 91% de los empleados, ya que preferirían cambiar la forma de trabajo 100% presencial a algún porcentaje de trabajo remoto (50% remoto o 100% remoto), como se muestra en la figura 14. Sumado a lo anterior, en el anexo II, los empleados apoyan que se mantenga el trabajo remoto.

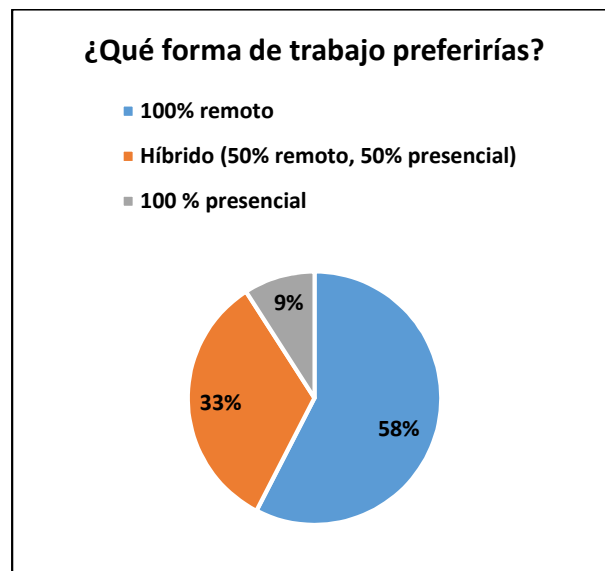


Figura 14. Resultados pregunta 21

10. PROPUESTA

Las acciones implementadas en el CRSC guiaron a un incremento en la efectividad del servicio y en la satisfacción del cliente; sumado a lo anterior, se deben de tomar en cuenta las recomendaciones dadas por la Harvard Business Review, el Centro para el Control y Prevención de Enfermedades y Deloitte para que se pueda continuar con el éxito del modelo no sólo para situaciones similares sino para mantenerlo de forma permanente.

En primer lugar, se propone mantener una forma de trabajo híbrida, es decir, 50% presencial y 50% remoto (o con un porcentaje mayor de forma remota), como indica Blanco (2020). De esta forma hay menos riesgo para los empleados de verse afectados por COVID-19 y futuras situaciones que requieran un aislamiento de la población. Para ello, en el CRSC de Alfa se deben de mantener las herramientas que han proporcionado para que los empleados puedan desempeñar sin problemas sus labores. Se debe de potenciar el uso de herramientas y espacios digitales, cambiando la forma de trabajo, adoptando nuevas tecnologías y fomentando escenarios de aprendizaje.

Al tener por lo menos el 50% del tiempo de trabajo remoto, se debe de crear y comunicar adecuadamente las políticas y evaluaciones respecto al trabajo remoto, considerando como mínimo:

- Juntas semanales en los equipos para mantener y fomentar la comunicación.
- Mantener la satisfacción del cliente arriba del 92% Muy satisfecho.
- Mantener la tasa de cierre de casos arriba del 60%.
- Cada empleado tendrá un turno de 9 horas (contando una hora de comida). Cada equipo de trabajo deberá de organizar los turnos que tendrán y notificar al jefe del equipo.
- Horario de servicio de lunes a sábado de 6:00 a 18.00, con un día de descanso extra cada dos semanas.

- El sábado deben de ser 3 integrantes por equipo entrando en horarios escalonados para cubrir el horario de 6:00 a 18:00.
- El empleado que trabaje en sábado podrá descansar un día entre semana a elección y organización con el equipo.
- Juntas de seguimiento de proyectos de forma quincenal o semanal.
- Se debe de evaluar la percepción de los trabajadores y su sentir sobre su desempeño y el desempeño de Alfa.
- Se debe evaluar el bienestar de los trabajadores y su percepción de estrés.
- Se debe de evaluar el desempeño del modelo de trabajo periódicamente, por lo menos dos veces al año, para determinar si es posible mantener el mismo modelo o si se requiere algún cambio.

Además de las políticas del trabajo remoto, se deben de dejar claras las políticas restantes y herramientas que Alfa pueda proporcionar como apoyo al empleado:

- Viajes. De acuerdo a las regulaciones nacionales y del país destino.
- Visitas a clientes. Se debe de proporcionar el equipo de protección personal para que el empleado lo utilice todo el tiempo de la visita.
- Mantener el apoyo psicológico, físico y nutricional.
- Fomentar actividades seguras que se pueden realizar fuera del horario de trabajo.
- Mantener apoyo al empleado en caso de posible contagio de COVID-19 u otra enfermedad.

Respecto a las instalaciones del CRSC, junto con Alfa, se deben de adecuar las instalaciones para que se pueda mantener las medidas recomendadas por la OMS para la prevención de contagio de COVID-19:

- Distancia entre lugares de trabajo.
- Sanitización de área de trabajo y áreas comunes
- Mantener horarios de entrada escalonados.
- Identificar trabajo esencial en oficina y trabajo que se puede hacer de forma remota, de manera que se pueda mantener un modelo híbrido de trabajo.
- Evaluación aleatoria de trabajadores para saber si son portadores de la enfermedad.

11. CONCLUSIONES

De acuerdo a lo investigado y mostrado en el marco referencial, así como de los resultados de la encuesta, se observa que al cambiar el modelo de atención durante la pandemia no se afectó la continuidad ni calidad del servicio. A pesar de que fueron acciones improvisadas, éstas guiaron un incremento en la efectividad del servicio y en la satisfacción del cliente; sumado a lo anterior, se deben de tomar en cuenta las recomendaciones dadas por la Harvard Business Review, el Centro para el Control y Prevención de Enfermedades y Deloitte para que se pueda continuar con el éxito del modelo no sólo para situaciones similares sino para mantenerlo de forma permanente.

Como indican Blasco, Deloitte y la ONU, el teletrabajo llegó para quedarse, y el CRSC debe de adaptar esta nueva herramienta de ahora en adelante; de esta forma, se podrá seguir operando con la misma calidad de servicio sin importar las situaciones externas a la operación y asegurando la continuidad y apoyo en todo momento. Se debe de seguir el ejemplo de Microsoft y ser una de las primeras empresas en dejar a sus empleados hacer home office como una herramienta más allá de las medidas de urgencia por la pandemia.

Al mantener una forma de trabajo híbrida, es decir, 50% presencial y 50% remoto (o con un porcentaje mayor de forma remota), hay menos riesgo para los empleados de verse afectados por COVID-19. Para ello, se deben de mantener las herramientas que se han proporcionado para que los empleados puedan desempeñar sin problemas sus labores. Es importante considerar que aquellos empleados que estén dentro del grupo de riesgo, deben de tener forma de trabajo 100% remota y asistir a la oficina sólo cuando sea requerido.

El tener un nuevo modelo de trabajo, en el cual se mantiene un gran porcentaje de trabajo desde casa, permitirá, como indica Deloitte (2020), el desarrollo de nuevas metodologías y formas de trabajar, fomentando la comunicación entre los empleados, clientes internos y clientes externos.

Para lograr lo anterior, se deben de romper paradigmas y potenciar el uso de herramientas y espacios digitales, cambiando la forma de trabajo, adoptando nuevas tecnologías y fomentando escenarios de aprendizaje.

Al tener por lo menos el 50% del tiempo de trabajo remoto, se debe de crear y comunicar adecuadamente las políticas y evaluaciones respecto al trabajo remoto y se deben de dejar claras las políticas restantes y herramientas que Alfa pueda proporcionar como apoyo al empleado.

Al ser parte de una gran empresa, el Centro Regional de Soporte al Cliente de Alfa debe de cambiar su forma de trabajo, evolucionar y prepararse para un mundo cambiante, manteniendo el servicio que proporciona con la misma calidad y sin afectar la satisfacción del cliente; al mismo tiempo, no debe dejar de lado el bienestar de sus empleados y considerar las afectaciones que el entorno mundial pueden tener sobre cada uno de ellos. Alfa debe de ser una empresa que saque conclusiones y aplique aprendizajes para tener nuevas prácticas y ser ejemplo de otras organizaciones.

Al termino de este estudio se recomienda una evaluación posterior al regreso a la nueva normalidad para poder reevaluar las acciones tomadas y ajustar las acciones para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

11. REFERENCIAS

- Acurio, G. (Abril, 2020). Arquitectura normativa laboral peruana en tiempos de coronavirus. *Cielo Laboral*, 4. Recuperado de http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2020/04/acurio_noticias_cielo_n4_2020.pdf
- Balluerka, N, et. al. (Mayo 2020). Las consecuencias psicológicas de la COVID-19 y el confinamiento. *Universidad del País Vasco*. Recuperado de https://www.ub.edu/web/ub/ca/menu_eines/noticies/docs/Consecuencias_psicologicas_COVID-19.pdf
- Bartik, A., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M., & Stanton, C. (Abril 2020). How Are Small Businesses Adjusting to COVID-19? Early Evidence from a Survey. *The National Bureau of Economic Research*. Recuperado de <https://www.nber.org/papers/w26989>
- Béland, L., Brodeur, A. y Wright, T. (2020). IZA DP No. 13159: The Short-Term Economic Consequences of COVID-19: Exposure to Disease, Remote Work and Government Response. *IZA Institute of Labor Economics*. Abril. Recuperado de <http://ftp.iza.org/dp13159.pdf>
- Blasco, L. (4 octubre 2020). Coronavirus y teletrabajo: 5 modelos de "oficina del futuro" que están emergiendo gracias a la pandemia. *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54356853>
- Bolotsky, M. (1 junio 2020). ¿Ha llegado el teletrabajo para quedarse? Cómo el coronavirus puede cambiar el futuro del trabajo. *Noticias ONU*. Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2020/06/1475242>
- Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades. (5 de Mayo de 2020). Empleados: cómo manejar el estrés laboral y aumentar la resiliencia durante la pandemia del COVID-

19. Recuperado de <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/mental-health-non-healthcare.html>
- Covid-19. Las personas primero: Retos y acciones sobre las nuevas formas de trabajar. (Mayo 2020). *Deloitte*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/human-capital/Deloitte-ES-Human-Capital-Nuevas-formas-de-trabajo.pdf>
- Estupinan, X, Sharma, M, Sargam, G. y Birla, B. (17 de junio de 2020). Impact of COVID-19 Pandemic on Labour Supply, Wages and Gross Value Added in India. *SSRN*. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3637880
- Guillén, F. (23 de abril de 2020). Nuevo escenario, nuevo modelo, nuevo plan. Parte II: Dimensión funcional. *Expansión*. Recuperado de <https://www.expansion.com/blogs/pensar-estrategicamente/2020/04/23/nuevo-escenario-nuevo-modelo-nuevo-plan.html>
- Hernández, R. (08 de agosto de 2020). COVID-19 en México: casos por entidad y cronología del coronavirus. *La Razón*. Recuperado de <https://www.razon.com.mx/mexico/covid-19-mexico-cuantos-casos-entidad-cronologia-coronavirus-muertos-estado-81909>
- Juarez, B. (20 de junio de 2019). Home office en México ya está regulado; legisladores diferencian teletrabajo de trabajo freelance. *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/empresas/Home-office-en-Mexico-ya-esta-regulado-legisladores-diferencian-teletrabajo-de-trabajo-freelance-20190620-0144.html>
- Microsoft dejará a sus empleados hacer home office de forma permanente. (09 octubre 2020). *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/tecnologia/Microsoft-dejara-que-sus-empleados-hacer-home-office-de-forma-permanente-20201009-0046.html>

- OMS (2020). Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 30 de marzo de 2020. Recuperado de <https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---30-march-2020>
- Pastakia, K., Killpatrick, J., Kearsy, J. y Moir, J. (2020). Estrategias prácticas para la plantilla de personal que priorizan a las personas. *Deloitte*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/human-capital/cl-Covid19_POV_Workforce.pdf
- Reeves, M., Lang, N. y Carlsson, P. (2020). Lead Your Business Through the Coronavirus Crisis. *Harvard Business Review*. Febrero. Recuperado de <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>
- Urzúa, A. Vera, P. Caqueo, A. & Polanco, R. (2020). La Psicología en la prevención y manejo del COVID-19. Aportes desde la evidencia inicial. *Terapia Psicológica Vol 38 Abril*. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/terpsicol/v38n1/0718-4808-terpsicol-38-01-0103.pdf>

12. GLOSARIO

BACK OFFICE (BO). Personal dedicado a recibir el desborde de solicitudes de cliente realizadas mediante llamada telefónica y correo, registrar la información en la base de datos del CRM y transferirlo según corresponda.

CANALES ALTERNATIVOS. Solicitud de soporte de los clientes que contempla canales de comunicación direccionados al SP adicionales a la llamada telefónica.

CISCO. Es un software basado en un sistema de tratamiento de llamadas y telefonía basada en protocolo de Internet, desarrollado por Cisco Systems.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM). Sistema informático para la gestión de las relaciones con los clientes. El sistema administra una base de datos con la información de la gestión de ventas y de los clientes de la afiliada ya sea de forma local o Global.

DISPATCHER. Primer punto de contacto por parte de la afiliada y responsable de la agenda del FSR para su visita a campo.

FIELD SERVICE REPRESENTATIVE (FSR). Especialista en ingeniería o aplicaciones que atiende al cliente en el sitio donde se encuentre el equipo.

GOOGLE MEETS. Aplicación de software de google que se utiliza para videoconferencias.

GUARDIA. Personal de la afiliada que brinda asistencia a los usuarios dentro de horarios no laborales de acuerdo a cada afiliada.

INTRANET. Plataforma digital que utiliza internet para compartir información, sistemas operativos y/o servicios de computación dentro de una organización.

PLANTRONICS. Compañía electrónica que produce equipo de comunicación.

PULSE SECURE. Compañía que proporciona VPN.

REXIS. Es una plataforma global que implementa un sistema moderno del CRM en la nube, integrando marketing, ventas, el centro de contacto y los servicios en campo en una plataforma en común.

SECOND LEVEL SUPPORT (SLS). Soporte técnico de los especialistas al FSR o ingeniero de distribuidor.

SUPPORT ON SITE (SoS). Soporte en sitio por parte de un especialista.

ESPECIALISTA (SP). Consultor (asesor/ingeniero), encargado de brindar atención y soporte telefónico al cliente.

VIOS. Aplicación web y móvil que se utiliza para realizar videollamadas y editar o marcar en tiempo real la imagen.

VIRTUAL PRIVATE NETWORK (VPN). Tecnología de red que se utiliza para conectar una o más computadoras a una red privada utilizando internet.

ZOOM. Aplicación de software de videoconferencia.

13. ANEXOS

13.1 Anexo I. Cuestionario aplicado

Cuestionario modelo de atención durante pandemia

Este cuestionario es de manera anónima y refiere a tu sentir y al actuar de la empresa durante la pandemia

*Obligatorio

Género *

- Mujer
- Hombre

Edad *

- <30 años
- 30-40 años
- 40-50 años
- >50 años

¿Tiene hijos? *

- Sí
- No

Selecciona la opción que te represente. Durante esta pandemia *

	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Te has sentido abrumado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Te has sentido estresado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Has sentido que tienes más trabajo que antes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Has sentido que tienes más tiempo para tu familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Has notado un impacto positivo en tus compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Has notado un impacto positivo en el cliente interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Has notado un impacto positivo en el cliente externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Las decisiones de los líderes durante esta pandemia te han parecido *

	1	2	3	4	5	
Malas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelentes

El modelo de servicio durante esta pandemia te ha parecido *

	1	2	3	4	5	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

¿Estás satisfecho con el modelo de atención durante la pandemia? *

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy satisfecho

¿Notas alguna diferencia en la percepción sobre nosotros ante el cliente durante la pandemia? Escribe una breve descripción *

Tu respuesta

¿Consideras que se podría actuar de la misma forma en situaciones similares? *

Sí

No

¿Qué cambiarías en el modelo de atención que se ha mantenido durante la pandemia? *

Tu respuesta

¿Consideras necesario tener un plan de contingencia/protocolo de atención? *

Sí

No

¿Qué consideras que fue más influyente para la continuidad del servicio? *

Tu respuesta

¿Qué otras acciones podrían aplicarse para la continuidad del servicio? *

Tu respuesta

¿Cuáles son las áreas de oportunidad que la empresa deben de tomar en cuenta? *

Tu respuesta

¿Qué forma de trabajo preferirías? *

- 100% remoto
- Híbrido (50% remoto, 50% presencial)
- 100 % presencial

Enviar

13.2 Anexo II. Aplicación de entrevistas

Pregunta 1. ¿Cómo te sientes hoy?

- Persona 1
 - Emocionado y entusiasmado por poder ayudar a los clientes con un modelo de servicio continuo.
 - Principalmente contenta por impacto positivo del trabajo.
 - Aprendiendo de los errores y descubriendo nuevas cosas. Viviendo el cambio como parte del día.
 - Esperanzada que la humanidad supere esta prueba que nos están poniendo y respecto a lo laboral contenta por lo aprendido en este camino compartido con mis compañeros
- Persona 2
 - Lleno de ilusiones y esperanzas porque muchas cosas cambien.
 - Contento de poder ayudar a otras personas en un ramo tan importante de la salud.
 - Mezcla de sentimientos: Agradecido por continuar activo y poder ayudar a mi familia y los usuarios
 - A la expectativa de la nueva normalidad. motivado en seguir aprendiendo
 - Agradecido por tener un trabajo, pero preocupado por la situación en México ante la pandemia
 - Contento de poder ayudar a los clientes que son los que están en el campo de batalla
 - Me encanta trabajar desde casa, me concentro más.
- Persona 3

- Al día de hoy me siento con varios sentimientos, me siento bendecida por tener trabajo en estos momentos, donde la demás gente está pasando por crisis económica; sin embargo me siento cansada, a veces me siento desesperada porque no me da tiempo de hacer todo, aunado a que tengo que hacerle de mamá, ama de casa y profesionista al mismo tiempo.
- Lo más importante para mi hoy, es mantenerme saludable y que mi familia también lo esté. Me crea incertidumbre cómo nos mantendremos saludables ante la Nueva Normalidad, sobre todo cuando se requiera hacer trabajo de campo.

Pregunta 2. ¿Qué es lo más valioso que has aprendido en esta situación?

- Persona 1
 - Que mis compañeros son comprometidos, flexibles y resistentes.
 - Que trabajar en equipo es indispensable para tener éxito y cobra más importancia en época de crisis.
 - Que soy afortunado por tener salud, familia y trabajo, a valorar las cosas que pasan imperceptibles en la vida y a comunicarme mejor
 - Que se puede trabajar remoto sin impactar la calidad. Autodisciplina para hacer rendir mi tiempo.
- Persona 2
 - El dar valor a lo intangible; la importancia de la comunicación efectiva.
 - Que es posible hacer muchas actividades vía remota. Además, que haciendo home office es posible trabajar muy bien en equipo con los colegas.

- Que la familia es lo más importante que tenemos, que siempre se puede apoyar desde el lugar donde se esté y que, a pesar de inconvenientes, limitaciones, etc., siempre se puede contestar con una sonrisa y dar lo mejor en cada soporte.
- Que somos buen equipo de trabajo que cumple con sus funciones ante las adversidades.
- De lo mucho que ayuda trabajar en equipo.
- Persona 3
 - El home office es un gran aliado, pero hay que saber poner límites. Lo más importante es mi salud y mi familia.
 - Que la salud física y mental son muy importantes para ayudarnos a controlar este tipo de situaciones y que la familia es el motor que nos ayuda a sobrellevarlas.
 - A valorar más a mis seres queridos y la vida en general
 - Valorar el tener un empleo estable que, si bien ha sido más pesado y con más carga de trabajo por la naturaleza de la situación y el nuevo modelo, es bueno saber que se tiene trabajo,

Pregunta 3. ¿Qué opinas del modelo de atención?

- Persona 1
 - Se nota el beneficio para el cliente.
 - Me parece muy buen modelo, se mejora atención y satisfacción del cliente.
 - Buen uso de nuevas herramientas.
 - Se puede implementar para dejarlo, aunque se acabe la pandemia.
- Persona 2

- Adaptarnos a las nuevas formas de trabajar y a las herramientas que tenemos disponibles.
- Retador, desafiante y con incertidumbre, pero sobre todo con el firme compromiso de salir adelante de cualquier adversidad.
- Comenzamos bien enfocándonos en las necesidades del paciente.
- Persona 3
 - Para mirar adelante debemos mantener y poner en práctica la filosofía ganar-ganar donde ambos involucrados, organización y empleados, tengan beneficios.
 - Parece que fueron decisiones impositivas, no siempre se nos tomó en cuenta.
 - Se quiere hacer más con lo mismo.

Pregunta 4. ¿Cómo ves nuestro futuro?

- Persona 1
 - Posiblemente como un soporte 24/7.
 - Pertenencia del problema de principio a fin, dejando de lado el modelo actual y transformando todo el servicio y entrenamientos en un modelo 100% digital.
 - Un trabajo más de la mano con la región, decisiones transversales como organización de servicio, interacción con otros HUBS que permite sumar esfuerzos.
 - Nuevas expectativas, nuevos cambios, que nos ayudan a renovarnos tanto laboral como personalmente.
 - Adaptación a la nueva normalidad, cambios mundiales por la pandemia, como reaccionar ante la pandemia.
- Persona 2

- Un servicio que se adapte a los cambios y logre un buen balance entre atención del cliente y el bienestar de los integrantes del equipo.
- A la expectativa, con nuevos retos y con el firme compromiso de seguir adelante.
- Persona 3
 - Incierto, sin tener noticias de lo que se avecina.
 - Con incertidumbre. Si bien podemos realizar con pasión y profesionalismo algunas actividades, no podemos abarcar todo al mismo tiempo.
 - Siempre tendremos que adaptarnos a nuevas realidades y circunstancias, pero lo ideal sería buscar un modelo que nos permita más tranquilidad y estabilidad.
 - Es incierto, por temas de Pandemia, por decisiones de alta gerencia que son tomadas sin tener en cuenta el capital humano, simplemente se notifica, pero no se consulta con los que hacemos el trabajo, se quiere brillar con nuevos proyectos sin evaluar si agregan valor o no.