



UNSAM
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

**Teletrabajo, una oportunidad para la reingeniería organizacional
para las pequeñas y medianas empresas argentinas**

Trabajo de Práctica Profesional

Profesor cátedra: Jorge Volpentesta

Tutor: Gabriela Ruhl

Alumno : Alejandro Ezequiel Giovannoni

Índice

Resumen	
Introducción	4
Capítulo I. Planteamiento del Problema	7
1.1 Formulación del Problema	7
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo General	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Justificación de la Investigación	10
Capítulo II. Marco Teórico	11
2.1 Antecedentes de la Investigación	11
2.2 Conceptos Básicos	12
2.2.1 Reingeniería	12
2.2.2 Estructura organizativa y funcional	13
2.2.3 Evolución de la gestión del talento humano	20
2.2.4 La transformación de las empresas en la actualidad	23
2.2.5 El trabajo y el conocimiento	26
2.2.6 Modelos de gestión organizacional tradicional vs modelos de reingeniería	28
2.2.7 Trabajos remotos o a distancia	29
2.2.8 Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en Argentina	36
Capítulo III. Marco Metodológico	37
3.1 Tipo de estudio y diseño de investigación	37
3.2 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	38
Capítulo IV. Discusión de resultados	39
4.1 Relevamiento de Campo	39
4.2 Análisis interno y externo del Teletrabajo aplicado a las Pymes	45
4.3 Propuesta de un modelo genérico de reingeniería organizacional con enfoque al teletrabajo	47
CAPÍTULO V. Conclusiones	52
Bibliografía	55

Resumen

El Teletrabajo es una figura laboral más flexible y menos rígida que el trabajo en un lugar físico específico de una empresa, ya que la prestación del servicio no es *in situ*, es decir, es un trabajo a distancia, manteniéndose el elemento de subordinación como núcleo de la relación laboral. De ahí que, el teletrabajo se caracteriza por la prestación del servicio sin requerir la presencia del trabajador en un sitio específico y por la prestación del servicio mediante las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). De esta manera, el teletrabajo puede ser un valor agregado para la empresa puesto que ayuda a reducir costos; y para el empleado porque le ayuda a optimizar su tiempo. A su vez, es una modalidad de empleo que favorece a las poblaciones vulnerables tales como discapacitados con estudios técnicos o profesionales ya que se puede realizar a distancia lo que es una ventaja para este grupo de la población por no requerir movilizarse y poder realizarlo desde el lugar que más se adapte a sus capacidades y mediante herramientas tecnológicas que facilitan el trabajo de las personas. El presente trabajo considera como eje central el analizar el impacto a nivel organizativo y funcional que tuvieron las Pequeñas y Medianas Empresas en la Argentina con la llegada de las modalidades de trabajo remoto durante los años 2020, 2021 y 2022. Para ello se consideró entre otras actividades: Una descripción de las causas que originaron el surgimiento de la modalidad de trabajo remoto o teletrabajo y las consecuencias a nivel organizacional y funcional para las Pymes; descripción las diferentes teorías y conceptos inherentes al trabajo remoto; detalle de la situación organizativa y funcional actual de las Pymes argentinas respecto a las diferentes modalidades de trabajo remoto existente y, por último, proponer un modelo de reingeniería basado en este nuevo modelo laboral. Con el mismo se aborda la necesidad de planificar, ejecutar y monitorear los procesos de reingeniería, sin descartar la idea de que es un proceso para rediseñar y mejorar radicalmente los procesos empresariales existentes con el fin de lograr mejoras significativas en eficiencia, calidad y resultados. Para la consecución de los objetivos planteados se consideró un relevamiento de campo, en la cual se emplearán encuestas como instrumento de recolección de datos, así como un análisis tanto interno como externo de las organizaciones y el teletrabajo para culminar con la presentación de un modelo genérico de reingeniería organizacional, destacando como resultados importantes el logro de una propuesta de mejora a nivel organizacional y funcional que impacta positivamente en el logro de las metas y objetivos planteados por las empresas y alcanzar mayores niveles de eficiencia, eficacia y economía en las operaciones.

Palabras clave: teletrabajo, reingeniería, planeación, innovación, eficiencia

Introducción

En el marco de lo acontecido en el año 2020 con la pandemia global, que llevó a los estados a cerrar sus economías y fronteras, y por otro lado a tomar medidas restrictivas (aislamiento social preventivo y obligatorio), las empresas se vieron afectadas en su operatividad. En este marco el trabajo remoto pasó a tener un papel fundamental.

En relación a esto las empresas de tecnología y desarrollo , tomaron este contexto como una oportunidad de negocio. Dichas empresas están al margen de este análisis ya que en su mayoría son impulsoras de nuevas tecnologías e innovación en el proceso productivo y comercial de sus entidades, presentando una oportunidad de valor la reestructuración organizativa y funcional, acompañada de un cambio de metodologías en sus actividades, e inclusive en los planes, proyectos y metas a desarrollar en el tiempo.

En cambio, las pymes que se vieron obligadas a tomar medidas respecto a esta contingencia imprevista, se encontraron con un mundo diferente en donde surgen nuevas normas, reglas y leyes que en las que se gestiona la dirección empresarial de forma remota, teniendo una desventaja comparativa al disponer de recursos mucho más limitados y metodologías de trabajos arraigadas en políticas clásicas y tradicionalistas.

La organización es fundamental para el éxito de las empresas, ya que permite optimizar los recursos, mejorar la eficiencia y aumentar la productividad. Una empresa bien organizada tiene claridad en sus objetivos y establece una estructura jerárquica que facilita la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades.

La organización también ayuda a evitar la duplicación de tareas y a maximizar el uso de los recursos disponibles. Esto se traduce en un mejor aprovechamiento del tiempo y los recursos financieros, lo que contribuye a la rentabilidad de la empresa.

Además, una buena organización fomenta la comunicación interna, facilitando el flujo de información entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos. Esto permite una toma de decisiones más rápida y eficiente, así como una mejor coordinación entre los equipos de trabajo. La organización también juega un papel importante en la satisfacción de los empleados. Cuando existe una estructura clara y definida, los empleados saben cuáles son sus responsabilidades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la empresa. Esto genera un ambiente laboral más ordenado, donde cada individuo sabe lo que se espera de él y se siente valorado por su trabajo.

El surgimiento de esta modalidad de trabajo, implica una reducción de costos para las diferentes empresas, ya su vez se traduce en mayor nivel de satisfacción de los trabajadores que no deben abandonar su lugar de residencia para recorrer en algunos casos largas distancias. Todo esto se traduce en un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, El máximo aprovechamiento de los recursos tiene un impacto significativo en las empresas. En primer lugar, permite optimizar los costos al utilizar eficientemente los recursos disponibles, lo que se traduce en una mayor rentabilidad.

Además, el máximo aprovechamiento de los recursos contribuye a mejorar la productividad al eliminar desperdicios y redundancias en los procesos. También ayuda a minimizar el impacto ambiental al reducir el consumo de energía, agua y materiales.

Asimismo, permite una mejor planificación y gestión de inventarios; también fomenta la innovación, ya que impulsa la búsqueda de soluciones más eficientes y sostenibles.

El presente estudio apuntala los esfuerzos en describir el impacto que posee el surgimiento y la adaptación de este tipo de modalidades de empleo, sobre todo a las Pequeñas y Medianas Empresas que resultan más vulnerables ante las vicisitudes del entorno y de factores externos a los cuales, les cuesta más adaptarse.

Capítulo I: El Problema

1.1 Formulación del Problema

De acuerdo a Herrera, A. (2020), el trabajo remoto ha ganado popularidad en los últimos años. Sin embargo, presenta una serie de problemas que pueden afectar tanto a los empleados como a las empresas. A continuación, se presentan algunos de los principales desafíos del trabajo remoto:

- Falta de interacción social: El trabajo remoto puede llevar a la falta de interacción cara a cara con compañeros de trabajo, lo que puede afectar la colaboración y la creación de relaciones laborales sólidas.
- Dificultad para establecer límites: Con el trabajo remoto, puede ser difícil establecer límites claros entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal. Esto puede conducir a una mayor carga de trabajo y al agotamiento.
- Problemas de comunicación: La comunicación puede ser más difícil en un entorno remoto, especialmente cuando se depende de herramientas digitales. Los malentendidos y la falta de claridad pueden surgir con mayor frecuencia.
- Falta de supervisión: Para algunos empleados, la falta de supervisión directa puede llevar a una disminución en la productividad y la motivación.
- Dificultad para desconectar: Con el trabajo remoto, es más difícil desconectar del trabajo al final del día. Esto puede llevar a una sensación constante de estar "en el trabajo" y afectar el equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Problemas tecnológicos: Dependiendo de la calidad de la conexión a Internet y los dispositivos utilizados, pueden surgir problemas técnicos que dificulten el flujo del trabajo.

- Sensación de aislamiento: Trabajar desde casa puede hacer que los empleados se sientan solos y desconectados del equipo. La falta de interacción social puede afectar negativamente el bienestar emocional.
- Dificultad para mantener la motivación: Sin la estructura y el ambiente de una oficina, algunos empleados pueden tener dificultades para mantenerse motivados y enfocados en sus tareas.
- Mayor distracción: El entorno doméstico puede ser más propenso a distracciones, como las tareas del hogar o el cuidado de los niños, lo que puede afectar la productividad.
- Dificultad para establecer límites de trabajo: Al trabajar desde casa, es posible que los empleados se encuentren trabajando más horas de las necesarias, lo que puede llevar al agotamiento y al desequilibrio entre la vida laboral y personal.
- Menor colaboración y creatividad: La falta de interacción en persona puede limitar la colaboración y la generación de ideas creativas entre los miembros del equipo.
- Falta de acceso a recursos: Al trabajar de forma remota, los empleados pueden tener dificultades para acceder a ciertos recursos o herramientas necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente.
- Dificultad para establecer rutinas: La falta de una rutina diaria establecida puede dificultar la organización y la planificación del trabajo.
- Mayor responsabilidad personal: El trabajo remoto requiere una mayor responsabilidad personal para administrar el tiempo y cumplir con las tareas asignadas.
- Menor oportunidad de aprendizaje: La falta de interacción directa con compañeros de trabajo puede limitar las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

- Falta de separación entre el hogar y el trabajo: Trabajar desde casa puede hacer que sea difícil separar las responsabilidades laborales de las personales, lo que puede generar estrés y agotamiento.
- Problemas de ergonomía: Al no contar con un espacio de trabajo adecuado en casa, los empleados pueden experimentar problemas de ergonomía y salud física.
- Dificultad para establecer una cultura empresarial: El trabajo remoto puede dificultar la creación y el mantenimiento de una cultura empresarial sólida y cohesiva.
- Menor oportunidad de desarrollo profesional: La falta de interacción en persona puede limitar las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa.
- Mayor dependencia de la tecnología: El trabajo remoto requiere una mayor dependencia de la tecnología, lo que puede llevar a problemas técnicos y dificultades si no se cuenta con los recursos adecuados. A pesar de estos desafíos, el trabajo remoto también ofrece muchas ventajas, como la flexibilidad y la eliminación del tiempo y costo de desplazamiento. La clave para superar los problemas del trabajo remoto está en encontrar un equilibrio entre la vida laboral y personal, establecer una comunicación clara y mantener una rutina.

Considerando estas limitaciones y retos a enfrentar, se hace indispensable tener en cuenta la toma de decisiones, la cual, en materia organizacional es crucial para enfrentar cambios y dificultades en las empresas. Toda vez que coadyuvan a evaluar diferentes opciones y seleccionar la más adecuada para abordar los cambios y dificultades.

Así pues, la toma de decisiones en materia organizacional es esencial para enfrentar cambios y dificultades en las empresas, ya que permite evaluar opciones, minimizar riesgos, promover la innovación y asignar recursos adecuados, lo que conduce al éxito empresarial en un entorno dinámico y desafiante.

En virtud de lo planteado surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles fueron las causas del surgimiento de las diferentes modalidades de trabajo remoto?

¿Cómo impactó el trabajo remoto en la operatividad de las Pequeñas y Medianas empresas en Argentina?

¿Cómo ajustar organizativa y funcionalmente las entidades comerciales a esta nueva realidad a nivel laboral?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Analizar el impacto a nivel organizativo y funcional que tuvieron las Pequeñas y Medianas Empresas en la Argentina con la llegada de las modalidades de trabajo remoto durante los años 2020, 2021 y 2022.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir las causas que originaron el surgimiento de la modalidad de trabajo remoto o teletrabajo y las consecuencias a nivel organizacional y funcional para las Pymes.
- Explicar las diferentes teorías y conceptos inherentes al trabajo remoto.
- Detallar la situación organizativa y funcional actual de las Pymes Argentinas respecto a las diferentes modalidades de trabajo remoto existente.
- Proponer un modelo de reingeniería basado en este nuevo modelo laboral.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1 Antecedentes

Rojas, J. (2016) en su investigación titulada “Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito” realizada para la Universidad Andina Simón Bolívar en Ecuador, planteó como objetivo el conocer cuál es la incidencia de la modalidad de Teletrabajo sobre la productividad laboral de las empresas privadas, para lo cual se ha tomado como una referencia de estudio, a una empresa privada de la ciudad de Quito que pertenece al sector de las telecomunicaciones D.I.T. TELECOM.

Para Lermenda, A. (2020), en su trabajo titulado “Teletrabajo, ¿Cuáles son sus condiciones? Una mirada desde la transformación cultural digital” realizado para la Universidad del Desarrollo en Chile, postula como objetivo analizar el grado de preparación que debe existir en una organización para asegurar la implementación de ésta, determinado por medio del establecimiento de factores claves. Metodología: se realizó un estudio descriptivo de enfoque cualitativo a través de la aplicación de un muestreo por conveniencia, que considera la aplicación de 14 entrevistas semiestructuradas dirigidas a diferentes rubros del área económica de la región, distribuidos en, un 43% forestal, 22% servicios, 14% educación, 14 %alimentos y 7% automotriz. Los entrevistados tienen en promedio 13 años de experiencia, en el campo laboral, con 8 años en el cargo, y con un rango etario entre los 27 a 60 años. Dicha investigación concluye con la importancia que reviste la definición de las

condiciones necesarias para garantizar que el teletrabajo se convierta en una herramienta útil y eficiente para la gestión de las empresas.

Así mismo Pedrocca, A. (2019) en su Trabajo titulado “Reingeniería organizacional, caso de Pymes en Mendoza”, realizado por la Universidad Nacional del Cuyo, en Argentina señaló que su proyecto se llevó a cabo como parte de una consultoría para la empresa "Shampoo" Peluquería y Estética. El objetivo principal fue proporcionar información sobre la situación comercial actual de la empresa, identificar oportunidades de mejora y presentar propuestas útiles para impulsar una reestructuración organizativa que mejore su eficiencia. Se realizó un estudio exploratorio observando las operaciones, comunicación y productos de la empresa, recopilando datos de diversas fuentes e incluso realizando entrevistas y cuestionarios. Luego se realizó un estudio descriptivo de las características identificadas y la interacción entre las variables relevantes. El análisis logró los objetivos establecidos al proporcionar información no solo sobre la empresa, sino también sobre los stakeholders y el entorno empresarial, lo que permite al empresario tener una visión más amplia del negocio y planificar acciones estratégicas futuras. Algunas de las propuestas se implementaron durante el proyecto y otras se implementarán en el futuro cercano. En general, se concluye sobre la importancia de adaptar la información, los métodos y los objetivos a los requisitos específicos de la empresa y el empresario en el campo de la administración de empresas.

2.2 Conceptos Generales

2.2.1 Reingeniería

La reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en las empresas para lograr mejoras sustanciales en medidas de rendimiento como lo son costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización (Hammer y Champy, 1993). A partir de esto surge la importancia de entender la

organización como un todo y tomar el rediseño partiendo de cero, revisar procesos y el por qué se desarrollan de esta manera.

Como lo describe Guastay, G. (2018) la implementación de un nuevo diseño dentro de la organización genera resistencia por parte de los empleados que están acostumbrados a realizar sus labores de una forma ya mecanizada y les genera el esfuerzo adicional de tener que reaprender la forma en cómo desarrollan sus actividades, la implementación de una reingeniería debe centrarse en el desarrollo de un contenido estratégico dentro del modelo, como lo indica Gonzales, A. (2017) nos dice: “es un rediseño y un replanteamiento fundamental de los procesos operacionales y la estructura organizacional, enfocados a mejorar la competitividad de la empresa por medio de mejoras dramáticas de su desempeño” (p. 8). Para Guastay, G. (2018) describe que “La reingeniería está fundamentada en reestructurar las organizaciones, bajo el criterio: “cliente”; es decir rediseñar las estructuras administrativas en función de excelencia en servicio al cliente”(p.3), este concepto de cliente como centro de análisis, desarrollo y reinención de los procesos como método para cumplir con la satisfacción de los clientes y cuyo efecto positivo garantiza a cualquier compañía la supervivencia en un mercado globalizado.

Para Hammer y Champy (1993) este modelo se basa en el concepto de re-diseño de la estructura organizacional ante una era de mercado globalizado, se aclara que las empresas manejan modelos organizacionales obsoletos y proponen una reestructuración radical en vez de mejoras no sustanciales, al aplicar este modelo dentro de las compañías independientemente de su objeto de trabajo, permite estudiar a los competidores revisando modelos de dirección y aplicando los casos de método exitosos.

2.2.2 Estructura organizativa y funcional

2.2.2.1 Concepto de Estructura Organizativa

Para Molinari, G (2018), una empresa se organiza en una estructura funcional o basada en funciones al agrupar los puestos de trabajo según conocimientos comunes, buscando que personas con habilidades similares trabajen juntas bajo la dirección de un especialista. Esta estructura utiliza departamentos que representan funciones típicas de la empresa. A medida que la empresa crece, se crean nuevas unidades especializadas. Las áreas funcionales son el crecimiento natural de las empresas. Conforme crecen, se producen diferenciaciones y se crean departamentos separados para ofrecer y vender servicios. El crecimiento continuo implica una mejor gestión financiera, contratación de personal, promoción y administración de recursos. La necesidad de especialización para aumentar la eficiencia lleva a cambios en la estructura organizativa.

Según Mintzerbg, H. (1984), “la estructura de la organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. (p.45)

Las organizaciones establecen una estructura para coordinar actividades y controlar acciones, siendo un recurso del administrador para lograr objetivos. La estructura se relaciona con el tipo y cantidad de trabajo, tiempo, personal y equipamiento necesario. Puede ser plana o jerárquica, formal o informal, centralizada o descentralizada, funcional o no, utilizando diferentes criterios de departamentalización. Su objetivo es garantizar un funcionamiento coordinado y efectivo en todas las organizaciones.

2.2.2.2 Estudio de las dimensiones de las organizaciones

Existen varios aspectos o dimensiones a considerar al momento de diseñar o rediseñar una estructura. Para realizar un análisis de las mismas, comenzaremos considerando el ambiente o contexto, el tamaño, la complejidad de la estructura, la formalización y la tecnología, como variables preponderantes.

Para Hall, R (1990) define la relación entre contexto y sistema (organización) explicitando que el sistema se ve afectado cada vez que el contexto se modifica, los que a su vez se alteran según el comportamiento del sistema. El ambiente impone restricciones o facilita el funcionamiento de aquel. (p.16)

Estas dimensiones interactúan entre sí y pueden ser ajustadas para el logro de los objetivos organizacionales, las mismas se presentan en la Figura N° 1.

Figura N°1

Dimensiones de las Estructuras Organizacionales



Fuente: Elaboración Propia

Las organizaciones desarrollan sus actividades en un contexto del cual forman parte, que influye indirecta o directamente en su desempeño y al cual, la misma organización puede cambiar con sus actividades. De este ambiente toman los recursos que necesitan para cumplir sus objetivos y fines (entradas) y al cual, luego de un proceso de cambio, ofrecen sus productos o servicios (salidas).

El entorno evalúa los atributos de los servicios y/o servicios en función de sus necesidades y luego decide si los acepta o no. Por lo tanto, la organización definirá su estructura en función de satisfacer de la mejor manera los requerimientos del contexto.

El entorno puede imponer restricciones u ofrecer oportunidades a las organizaciones, lo cual influye en la definición de objetivos, la distribución del trabajo, el nivel de producción, los métodos de trabajo, los presupuestos, etc. Los factores socioeconómicos, demográficos, políticos, los valores sociales aceptados, el nivel educativo, el mercado laboral, la competencia, los reguladores, los grupos de presión y la comunidad son algunos de los elementos del entorno que pueden limitar o promover el crecimiento de las organizaciones. Por lo tanto, el entorno es una dimensión importante en la estructura organizativa.

En lo concerniente al tamaño, para Molinari (2018) “la manera más simple de definir el tamaño de una organización es a través de la cantidad de empleados. Esta variable, para la situación actual y principalmente para las organizaciones resulta incompleta, ya que sirve solo para aquellas organizaciones que se componen exclusivamente de empleados remunerados de tiempo completo”. (p.12)

Para analizar de manera completa el tamaño de una organización deben adicionarse otros parámetros como: la capacidad física de la organización; el personal que tiene a su disposición; el patrimonio o activos de que dispone la organización, capital invertido; monto facturado o presupuesto asignado (en caso de tratarse de organismos públicos) y la participación de mercado.

Según Hall (1980), los elementos para analizar la complejidad de la estructura son: la diferenciación horizontal, la diferenciación vertical y la dispersión espacial. La estructura formal se representa gráficamente a través de un organigrama, donde se pueden visualizar los niveles jerárquicos y los departamentos o áreas en que se divide y especializa el trabajo. También por el nombre de las áreas, se puede advertir si existe dispersión espacial o desconcentración física de funciones y actividades, como por ejemplo, sucursales en distintas zonas, plantas de producción con distinta localización, gerencia general en la sede central si

está en una gran ciudad y restantes oficinas o departamentos en otras ciudades generalmente por cuestiones económicas.

Las organizaciones con estructuras complejas, poseen muchas áreas y niveles jerárquicos, suelen estar dispersas espacialmente, lo cual exige un avanzado sistema de coordinación, comunicación y control, principalmente por medio de procedimientos administrativos.

Hall (1980), define a la formalización como una técnica organizacional para determinar anticipadamente cómo, cuándo, con qué, quién y en cuanto tiempo se deben realizar las actividades. Son las normas, instructivos y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización. Supone una estandarización de los procesos de trabajo, limitando la libertad de acción de los empleados y, en muchos casos, la posibilidad de adoptar decisiones a la hora de desarrollar las tareas. El comportamiento de los empleados se verá pautado y directamente afectado por la intensidad o grado de dicha formalización. (p.36)

En cuanto al impacto de las tecnologías en la dimensión de las organizaciones Mintzberg, H. (1996), plantea que “la tecnología es analizada como una fuerza productiva porque encarna todo conocimiento científico aplicado a la producción que se materializa en objetos - máquinas y artefactos – o en sistemas de gestión y organización de la actividad económica”. De lo cual se concluye que la tecnología está constituida por un conjunto de artefactos, maquinarias, equipos y herramientas empleadas por el hombre para realizar sus tareas, lo que exige un conocimiento práctico vinculado a la destreza técnica. (p. 123)

Desde un punto de vista acotado, la tecnología puede entenderse como el conjunto de conocimientos, técnicas e instrumentos utilizados en el núcleo operativo de la organización para la transformación de insumos en productos o servicios y para la realización de las

actividades de apoyo necesarias. Las técnicas son procedimientos específicos para el desarrollo de una tarea que se basan en métodos racionales. Incluye el análisis de la participación de las personas, el conocimiento de los materiales, instrumentos y maquinarias y los procedimientos de trabajo y de control.

En otro orden de ideas con el paso del tiempo se han dado avances visibles y no visibles en la estructura de las organizaciones y las relaciones, también se ha dado una evolución en la perspectiva que se tiene del personal, todo esto, lleva a un cambio de paradigmas y concepción del trabajo y sus estructuras. En la siguiente figura se muestran características sustanciales de las organizaciones en cada una de las eras.

Figura N° 2

Evolución de las Estructuras Organizacionales

Era clásica	Era Neoclásica	Era de la información
Diseño mecanicista	Diseño matricial	Diseño orgánico
Muchos niveles jerárquicos y coordinación centralizada. Departamentalización funcional para garantizar la especialización de la mano de obra. Esquemas rígidos de comunicación y cargos definitivos y limitados. Limitada capacidad de procesamiento de la información. Cargos individuales especializados en tareas sencillas y repetitivas. Énfasis en la eficiencia de la producción, en el método y en la rutina. Adecuado para el ambiente estable e inmutable y tecnología fija y permanente.	Diseño híbrido: estructura funcional acoplada y estructura de productos y servicios. Coordinación descentralizada y dualidad de mando: autoridad funcional y autoridad de proyecto. Esquemas dobles de interacción en cargos cambiantes e innovadores. Aumento de la capacidad de procesamiento de información. Cargos adecuados a tareas más complejas e innovadoras. Ideal para el ambiente inestable y cambiante y la tecnología variable. Capacidad razonable para generar el cambio y la innovación	Énfasis en equipos autónomos y no en unidades o departamentos. Gran interdependencia entre las redes internas de equipos. Organización ágil, maleable, fluida, sencilla e innovadora. Interacción intensa a través de cargos autodefinidos y variables. Cargos flexibles y adecuados a tareas complejas y variadas. Capacidad ampliada de procesamiento de la información. Énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación. Ideal para el ambiente dinámico y variable y la tecnología de punta.

Fuente: Mariuxi, Y; Llanos, M; Traverso, P, (2017)

2.2.2.3 Áreas Funcionales de las Organizaciones

Para Molinari, G. (2018) el hecho de que exista una organización, indica que existe una estructura organizacional en funcionamiento para el logro de los objetivos. Uno de los primeros aportes teóricos realizados con respecto a las funciones u operaciones que se desarrollan en las organizaciones trató de obtener una enumeración completa de todas las operaciones que se realizan en las empresas ya sean pequeñas o grandes, simples o complejas y las clasifica en seis grupos:

- Actividades técnicas: producción, transformación, fabricación.
- Actividades comerciales: compras, ventas, intercambios.
- Actividades financieras: captación y administración de capitales.
- Actividades de seguridad: protección de los bienes y de las personas.
- Actividades contables: inventarios, balances, costos, estadísticas, etc.
- Actividades administrativas: (o de dirección) previsión, organización, mando, coordinación, control.

Las organizaciones entendidas como sistemas abiertos mantienen intercambio con su entorno, recibiendo una serie de entradas como materias primas, personal, dinero, conocimientos; mediante un proceso de transformación que les añade valor y salen al entorno como productos o servicios. Esta función está presente en todo tipo de empresas (pymes, microempresas, grandes, familiares, públicas, etc.). Hasta hace poco el estudio de la producción se centraba casi con exclusividad en la actividad industrial, ocupándose solamente de la fabricación de bienes físicos. Con el auge de las empresas de servicios y la aplicación a éstas de las técnicas de administración, se le dio el calificativo más amplio de “gestión de operaciones” que incluye la producción de bienes y servicios. Los directivos de las empresas, tienen como objetivo generar beneficios que garanticen su supervivencia. En

este sentido el área de operaciones se plantea como objetivo el incremento de la productividad, mediante una mejor eficiencia en los procesos de cada área.

2.2.2.4 Misión y Visión de las organizaciones

Si la visión es como la plantea Molinari, G. (2018): “la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una corporación” (p. 6), se está frente a un inmenso reto organizacional, pues implica desde luego el comenzar a construir hoy lo que se aspira sea el futuro, y eso no es fácil, habida cuenta del grado de incertidumbre que reina hoy en los mercados y en el planeta en general. No obstante, el planteamiento de una visión no implica *per se* el colocarse anteojeras para no ver la realidad, la visión global en torno a las organizaciones podría erigirse en fuente de reflexión, en aprendizaje corporativo, en la llama que logre azucar la evolución permanente desde el hoy hacia ese mañana. Para ello se requiere de una mentalidad abierta al cambio, al permanente fluir de los procesos.

2.2.3 Evolución de la gestión del talento humano

Es fundamental analizar cómo las organizaciones han evolucionado a lo largo del tiempo y cómo eso ha influido en los principios teóricos de la gestión del talento humano o gestión humana, un término preferido por las autoras de este texto. La gestión humana abarca diversos aspectos integrales de las personas, más allá de sus talentos.

En ese mismo orden de ideas, la actual era que vive la gestión del talento humano es la era del conocimiento, también llamada la era de la comunicación y de la información, siendo que se cuenta con información en tiempo real. Por un lado el conocimiento cambia dramáticamente en forma diaria y permanente y por otro lado, las personas ya no solo tienen

talento, sino que son poseedoras del conocimiento, pero a su vez este debe estar en dependencia de la innovación y actualización permanentemente. Aquí, la premisa principal es el cambio simultáneo en todas las esferas, todos los escenarios. El conocimiento, la ciencia, la política, la economía, la comunicación y la tecnología. Muchos la llaman la era de la comunicación y otros la era del conocimiento, por el avance vertiginoso de los medios de información, por ello acertadamente, de acuerdo a Schein (1987) aplica el término “aldea global”, ya que esta época constituye una era de revolución similar a la industrial, pero en este caso es el conocimiento, el cual cruza el planeta en milésimas de segundo. (p. 138). En este mismo sentido es posible resumir la evolución de la Gestión del Talento Humano tal y como se observa en la siguiente figura.

Figura N° 3

Evolución de la gestión del talento humano



Fuente: Mariuxi, Y; Llanos, M; Traverso, P, (2017)

Otro aspecto que resulta imprescindible analizar es la planeación del talento humano en la era moderna, dicho proceso se constituye en un flujo de sucesos a través de los que la

gerencia asegura un número suficiente de talentos idóneos para la organización, talentos en congruencia a las necesidades institucionales y las metas propuestas.

Para Mariuxi, Y, Llanos, M; Traverso, P, (2017), planear el capital humano precisa considerar el contexto, este proceso se inicia con el análisis y la integración respecto a la planeación estratégica de toda la organización, pero además requiere considerar la información económica, social y política de los acontecimientos nacionales e internacionales que repercuten en la sociedad, en general y de una manera particular en la organización, pues como se expresó con anterioridad, las personas son parte de un todo. Además, un cambio en la realidad circundante podría derivar en cambios en el orden estructural, administrativo y tecnológico de la organización. Pero, de la manera como se considera el entorno y los objetivos institucionales, también se deben considerar las políticas y cualquier otra particularidad asignada o normada para el desarrollo de los procesos internos en la organización.

El desarrollo organizacional se encuentra conectado con la calidad de vida en el trabajo y la productividad, por su parte Molinari, G. (2018) plantea la visión de cómo las organizaciones pueden asegurar la calidad de sus productos a partir de la importancia que tiene su personal al momento de la generación de bienes y/o servicios, planteando además, el esquema de mejora permanente derivado de una serie de pasos como son planeación, ejecución, verificación y estandarización de procesos, esto, a partir de la perspectiva de calidad total que aporta elementos fundamentales en el análisis de contextos empresariales específicos, permitiendo establecer los niveles de productividad esperados por cada uno de los trabajadores, teniendo en cuenta, el espacio laboral, los tiempos asignados, y las características asociadas a la labor, en conjunto con las características de los colaboradores en términos de capacidades.

Por tanto, planear el talento humano en una organización es un proceso continuo e implica tener una visión externa e interna y solo entonces, en función de ello, se deben precisar las formas o estrategias más pertinentes de admisión de talentos a la organización. El detalle de diferentes posturas y/o modelos en este particular se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura N°4

Modelos de Planeación de Personal

Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio	Las necesidades del personal son una variable dependiente de la <i>demanda estimada del producto</i> . En este modelo se emplean provisiones que parten de datos y registros históricos. Una de las limitantes del modelo es que no contempla imprevistos como: situación del mercado de clientes, huelgas, problemas de provisión de materia prima, etc.
Modelo basado en segmentos de puestos	Es una técnica de planeación de personal normalmente utilizada por empresas grandes en la que se determinan niveles históricos de mano de obra, por área funcional en relación a ciertos factores estratégicos del área y en relación a esta correlación se realiza la proyección de los niveles futuros de mano de obra.
Modelo de gráfica de reemplazo	Son una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización.
Modelo basado en el flujo de personal	Es un modelo adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. En este, el registro histórico y el seguimiento de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización.
Modelo de planeación integrada	Es un modelo integrado de planeación en el que se consideran cuatro variables: a) Volumen planeado de producción. b) Cambios tecnológicos que modifi quen la productividad del personal. c) Condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes. d) Planeación de carrera dentro de la organización.

Fuente: Mariuxi, Y; Llanos, M; Traverso, P, (2017)

2.2.4 La transformación de las empresas en la actualidad

Creemos importante reconocer que el imperativo de la transformación surge de dos requerimientos diferentes. El primero de ellos apunta a la necesidad de toda empresa de adecuarse a los cambios de su entorno y de introducir los últimos avances en sistemas y

procedimientos capaces de incrementar su desempeño, competitividad y rentabilidad. Así concebida, la transformación se nos presenta como un proceso lineal y acumulativo, como si ella no involucra una ruptura. La empresa que así se transforma conserva durante el mismo proceso ciertos patrones organizativos básicos.

Diferente es el caso cuando lo que se cuestiona y lo que busca transformarse es precisamente tal modo particular de “hacer” empresa. Ya no se trata de un proceso acumulativo y lineal, esta transformación conlleva rupturas, rediseñar su modo básico de organización requiere de un enfoque más profundo de cambio, y deja de lado las modas del mercado que pueden hacer que la organización incurra en errores y frustraciones futuras.

Para Echeverría, R. (2000) el modo tradicional de hacer empresa que prevaleció durante gran parte del siglo XX, ya no funciona. De factor impulsor que fuera en sus inicios, el tipo de organización que caracteriza a la empresa tradicional se ha convertido en factor limitante, obstruyente de sus posibilidades. En este sentido el análisis de Taylor y su contribución en la productividad, entendida como una destreza física del trabajador y su visión particular de trascender. Esta noción nos aporta grandes lineamientos a la hora de entender los requerimientos modernos en este sentido.

Según Molinari, G. (2018) “en nuestro esquema, no le pedimos iniciativa a nuestros hombres. No deseamos iniciativa alguna. Todo lo que queremos de ellos es que obedezcan las órdenes que les impartimos, que hagan lo que les decimos y que lo hagan rápido”: o bien dirigiéndose directamente a los empleados “A ustedes los tenemos por su fuerza y habilidad mecánica, les pagamos a otros para que piensen”: El factor clave en su revolución de la productividad del trabajo resulta ser el conocimiento del ingeniero. Aunque el trabajo físico juega un papel decisivo en el proceso productivo, comenzamos a apreciar la importancia creciente del conocimiento. El diseño de las relaciones óptimas entre movimientos y tiempos

esta originado por el ingeniero, el objetivo es la estandarización de todos los trabajos manuales individuales a la norma por él elaborada. El obrero ejecuta el diseño del proceso tal cual fue elaborado. Su individualidad y todo aquello que lo distingue de otros, no pertenece al dominio del trabajo. Esta concepción de estandarización como propuesta no tardó en recibir reacciones en contra de parte de sectores sindicales, políticos e intelectuales, estos acusaron a Taylor de propiciar un tratamiento inhumano a los trabajadores, que promovía una total alienación del trabajo, siendo que la propuesta garantiza la súper explotación de los obreros.

Otra crítica era la desigual distribución de poder, generando condiciones de vulnerabilidad hacia los empleados.

“el objetivo principal de la administración debe ser el garantizar el máximo de prosperidad para el empleador, junto con la máxima prosperidad para cada empleado”.

“los hombres no realizarán un día de trabajo extraordinario si reciben por ello una paga diaria ordinaria”

El nuevo método propuesto aumentaba la producción y disminuía los costos, las empresas comenzaban a ofrecer salarios más altos a quienes aceptaran el rigor de los nuevos principios, como así también un alto número de trabajadores eran despedidos o renunciaron para buscar trabajos menos exigentes. A causa de lo cual para reducir la alta rotación en el trabajo, los empresarios comenzaron a aumentar los salarios. Uno de los ejemplos más exitosos y prósperos del taylorismo es el que utiliza Henry Ford con la línea de ensamblaje, está resuelve el problema de la productividad de las actividades de coordinación al nivel de la producción material. También es reconocido por aumentar el valor hora del obrero a 5 dólares un nivel nunca antes alcanzado, lo que conlleva a empleados satisfechos y productivos que hasta incluso podían acceder a los vehículos vendidos por la compañía.

Creemos necesario destacar dos rasgos del mecanismo del “mando y control”.

El primero de ellos apunta al hecho de que se trata de un tipo de regulación que opera estableciendo un “techo” al rendimiento del trabajador. Lo máximo que éste puede hacer es cumplir estrictamente con lo que se le instruye. Nada lo incentiva, por ejemplo, a superar el rendimiento solicitado en la orden que recibe. Es más, se le ha hecho explícito al trabajador que no pierda tiempo en reflexionar cómo hacer las cosas mejor, dado que no es el quien está capacitado para determinarlo. El segundo rasgo del mecanismo del “mando y control” que deseamos destacar es el hecho de que, para que este funcione, requiere sustentarse en *la emocionalidad del miedo*. El miedo a las consecuencias que resulten de no cumplir. El incumplimiento conlleva consecuencias y la posibilidad del despido está siempre presente para el trabajador.

La estructura piramidal y jerárquica de la empresa tradicional demuestra ser lenta y poco eficaz para tomar decisiones, lo que afecta severamente su capacidad competitiva. Al someter el funcionamiento de la empresa a su estructura piramidal del poder, la estructura de la empresa distorsiona los procesos de trabajo y negocio. Empresas nuevas, más flexibles, se anticipan en su toma de decisiones y logran sacar importantes ventajas de ello. Con las nuevas tecnologías de información, la estructura tradicional a su vez se ha vuelto obsoleta como red de flujos de información.

Este indicador que marca la tendencia de las empresas modernas a incurrir en la crisis de la empresa tradicional, es una clara demostración de la transferencia del modelo productivo de especialización, antes (técnicos-manuales) en la actualidad de carácter más intelectual, que conlleva ciertamente a un incremento de la productividad, pero no así a una explosión exponencial de las capacidades productivas.

2.2.5 El trabajo y el conocimiento

Para Echeverría, R. (2000) parte de la distinción entre trabajo manual y no manual. Esta distinción encierra algo importante. Tras ella subyace el reconocimiento de que el trabajo, considerado globalmente, no es homogéneo; que no todos los trabajos forman parte de un continuo. La distinción supone que hay trabajos que descansan en fundamentos distintos y que, por lo tanto, no son equiparables... Para clásicos como Marx, también hiciera del trabajo el concepto de toda su teoría, suponía que todo trabajo, por muy complejo que fuese, podía ser convertido en varias unidades de trabajo simple y, por lo tanto en unidades de trabajo obrero. Esto último es lo que llamamos el supuesto de la homogeneidad del trabajo. Si la fuerza para Marx, era el sustento de todo trabajo, no es extraño que haya postulado el principio de la homogeneidad y convertibilidad del trabajo. Con ello no lograba percibir su segmentación. Esto lo hacía incurrir en otro error de importancia. Al restringir su concepción del trabajo al despliegue de la fuerza física, no le era posible reconocer cabalmente la importancia e impacto de otros tipos de trabajo- y particularmente del trabajo gerencial- en la capacidad de agregación de valor de la empresa.

La distinción del trabajo entre manual y no manual está tomada directamente del sentido común y no es examinada críticamente para determinar si ella es pertinente para explicar lo que hoy acontece.

Así mismo, para Echeverría, R. (2000) , todo trabajo implica, de una u otra forma, una determinada “física” o, si se quiere, una determinada “manualidad”. Un gerente redactando un memorando por ejemplo requiere de una determinada manualidad. Un obrero necesita ser capacitado para ejercer su tarea y lo que genera el proceso de capacitación es conocimiento. El conocimiento surge precisamente como una manera de calificar (de juzgar)

el comportamiento observado. Si observamos que un tornero maneja adecuadamente el torno y produce bien las piezas que se le encomiendan, diremos que el tornero conoce su oficio.

Molinari, R. (2018) nos indica acertadamente que mientras la información surge de respuestas a las preguntas del tipo qué, quién, dónde, cuándo y cuántos, el conocimiento responde a la pregunta de cómo hacerlo.

La gestión del conocimiento consiste en las verdades, creencias, experiencias, perspectivas, conceptos, expectativas, procedimientos, metodologías, tecnologías, que guían los pensamientos, comportamientos y comunicaciones de la gente.

Echeverría, R. (2000) afirma que también es considerada como la construcción, renovación, y aplicación de conocimiento, hechos en forma sistemática, explícita y deliberada, para maximizar la efectividad y retorno de los activos de conocimiento de una empresa. Gestión del conocimiento es la formalización y acceso a la experiencia, conocimiento y expertise, que crean nuevas capacidades, facilitan una performance superior, fomentan la innovación y elevan el valor para el cliente.

2.2.6 Modelos de gestión organizacional tradicional vs modelos de reingeniería organizacional

Para Cerda, J. (1998) en lo que respecta a las diferencias existente entre los modelos clásicos y los de reingeniería organizacional es de destacar el análisis comparativo que se resume en la siguiente figura:

Figura N° 5

Análisis comparativo entre enfoque clásico y la reingeniería

Administración tradicional	Administración basada en la innovación y en la reingeniería
El familiarismo es característica básica de las organizaciones; la asignación de puestos y funciones se basa en las relaciones e intereses personales.	Las organizaciones son corporaciones colectivas; la asignación de puestos y funciones se basa en las capacidades y el desempeño de las personas.
La dirección de las empresas es comúnmente ejercida por parientes o miembros de la familia propietaria, la forma de dirección es subjetiva.	La dirección de las empresas se encarga a gerentes profesionales, que aplican la administración científica, racional y objetiva.
Las estructuras de organización son autoritarias e individualistas; muy estratificadas y divididas por grandes diferencias de autoridad, posición y estatus entre los niveles jerárquicos.	Las estructuras de organización son democráticas y grupales; impersonales y objetivas, con poco énfasis en diferencias de autoridad, posición o estatus.
Existe gran separación entre grupos de distinto nivel jerárquico: gerentes, supervisores, empleados, obreros.	Existe muy poca separación entre grupos de distinto nivel jerárquico. Amplias oportunidades para superar niveles dentro de la organización.
La dirección y organización del trabajo se basa en tradiciones y costumbres descuidando factores como el diseño, el logro y la organizacional. Las políticas y relaciones se anteponen al trabajo mismo.	La dirección y la organización del trabajo se basan en los principios de la teoría administrativa; el trabajo mismo es el factor más importante, mientras que la orientación fundamental de las personas y organizaciones es la productividad, el logro y

2.2.7 Trabajos remotos o a distancia

De acuerdo al Ministerio de Producción y Trabajo del Gobierno de la Nación Argentina (2019), el teletrabajo es aquel que se realiza fuera de las instalaciones de una empresa mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC). Esta modalidad está siendo adoptada cada vez más por trabajadores, empresas y organismos, a nivel mundial. Empleadores y trabajadores deberán adaptarse a las transformaciones para evolucionar y lograr posicionamiento en los mercados internacionales, quedando a cargo del sector estatal el acompañamiento mediante recomendaciones y políticas públicas acordes a las diversas realidades regionales.

Por su parte, García (2020) describió el teletrabajo como una forma flexible de organización en el trabajo, la cual consiste en realizar una serie de actividades laborales

remuneradas sin presencia física haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación (TICs). Afirmó que el teletrabajo, es la manera en que el recurso humano realiza sus tareas y actividades de manera digital, resaltando el valor del uso de las redes o medios sociales para su aplicación en el trabajo e institución.

Para Martínez, R. (2018), la innovación y el progreso tecnológico han generado cambios en los modelos que afectan el estilo de vida de la sociedad. Las nuevas formas de trabajo, a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), presentan desafíos como la creación, transformación, reemplazo y desaparición de empleos. Para abordar estos desafíos y adaptarse, es necesario transformar los sistemas de producción y trabajo actuales, establecer nuevas estrategias de políticas públicas y centrarse en el futuro. (p.55)

La crisis del COVID-19 ha impulsado la adopción de nuevos comportamientos en empresas, trabajadores y consumidores, lo que ha cambiado el curso y la velocidad de las tendencias que antes parecían lejanas. Hay consenso en que el teletrabajo se ha establecido como una forma de trabajo permanente.

Aunque esta modalidad de trabajo existe desde hace décadas, el avance de la digitalización y las nuevas tecnologías, y la crisis sanitaria del coronavirus, amplió y consolidó su uso. En el contexto del distanciamiento social, el teletrabajo se transformó en una solución viable para sostener puestos de empleo y actividades económicas.

De acuerdo Silva, M (2021), en América Latina y el Caribe se estima que mientras que en 2019 solamente un 3 % de los trabajadores practican esa modalidad de teletrabajo, ese número aumentó a entre 10% y 35% durante la pandemia. Y en la medida en la que las empresas del mundo recorren, experimentan y evalúan diferentes caminos en la construcción de nuevas normalidades con esquemas híbridos, se vaticina que prácticas como el trabajo

remoto y las reuniones virtuales van a continuar, aunque con menos intensidad que en el pico de la pandemia.

La adopción del teletrabajo implica cambios culturales y estructurales en las relaciones laborales (entre colegas, superiores y empleadores) debido a la falta de presencia física del trabajador. Esto plantea varios desafíos, como el uso de diferentes canales de comunicación, la facilidad de trabajar con otras aplicaciones y herramientas, así como el cambio en la comunicación, el lenguaje y la gestión remota de equipos y compañeros de trabajo.

El capital intelectual ha tenido un desarrollo espectacular, en especial en las últimas décadas, en los campos tecnológicos, informáticos, de comunicaciones, de salud, etc. Esto está teniendo un impacto tremendamente favorable en la mejora de la calidad de vida, salud, educación, confort. Etc. También está generando una nueva clase económica de capitalistas, los poseedores del capital intelectual. El hecho de que una persona posea capital intelectual le confiere una gran libertad personal, pues le da un gran atractivo en su trabajo, capacidad para buscar mejores alternativas etc.

A nivel internacional, en países que desarrollan capital intelectual (software, laboratorios, hi tech, tecnología de la información, biotecnología), estas industrias han sido el motor del desarrollo y crecimiento económico de los últimos años. El no desarrollo de Capital Intelectual es muy perjudicial para países como el nuestro, en donde no se desarrollan estas industrias, perdiéndose un motor fundamental del crecimiento económico; además, el desarrollo de conocimiento y acceso a la verdad es uno de los pilares del desarrollo y felicidad de la humanidad.

De acuerdo con los estudios realizados por Albrieu (2020) la proporción de trabajos que puede realizarse desde el hogar se encuentra entre un 27% y un 29% de los trabajos

totales. Dichos valores representan un total aproximado de 11,7 millones de trabajadores cubiertos por la encuesta permanente de hogares, entre 3,1 y 3,3 millones se dedican a tareas que podrían ser realizadas desde el hogar.

Como complemento, entre 8,3 y 8,5 millones de trabajadores no pueden reubicar sus tareas diarias al mundo digital. Por otra parte, Albrieu (2020) plantea diferencia de género en el desarrollo del teletrabajo ya que el potencial para el teletrabajo sube a 32%-34% en el caso de los hombres, y desciende a 24%-25% en el caso de las mujeres. Detrás de esta cifra se esconden los sesgos que son conocidos. Por ejemplo, el 70% de los roles directivos, que tienen potencial de teletrabajo relativamente alto, es llevado a cabo por hombres. Para otros tipos de trabajo, como los asociados a servicios en general y servicios sociales en particular, la participación de mujeres es mayor, pero es mucho más difícil que puedan ejecutarse a distancia.

Del lado de las empresas, la evidencia disponible apunta a que eran muy pocas las que implementan prácticas asociadas al teletrabajo.

De acuerdo con los datos de la Subsecretaría de Planificación y Estudios Estadísticos (2021), la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) de 2017, de un total de 3.432.791 trabajadores relevados en 12 aglomerados urbanos, escasamente 267.826 efectuaban tareas agrupadas al teletrabajo, resultando en un 7,8% del total. En cuanto a la cantidad de empresas que desarrollan sus operaciones a través del teletrabajo, de las 64.695 empresas relevadas en la EIL de 2017, se identificaban 946 - 3% de la muestra- que implementan teletrabajo. Conjuntamente, el teletrabajo se reúne en los denominados nativos digitales, ya que 97% de los teletrabajadores se ubica en un rango etario de 26 y 35 años, mientras que ese porcentaje cae al 35% si se toma los datos agregados del mercado de trabajo del Sistema Previsional Integrado de Argentina (SIPA). Por último, la EIL muestra que hay un sesgo de género: un

29% de los tele-trabajadores son mujeres, mientras que el porcentaje asciende a un 33% en los datos agregados del mercado de trabajo reportados al SIPA.

Para Albrieu (2020) en cuanto a la distribución geográfica de estas oportunidades, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) es donde se registra el índice más alto de potencial de teletrabajo ya que casi la mitad de los ocupados puede realizar su trabajo a la esfera digital. Del otro lado, en San Nicolás-Villa Constitución, Concordia y en los partidos del Gran Buenos Aires (GBA) ese porcentaje se reduce a la mitad: en vez de 48% pasamos 24% / 25%. Registros similares a estos últimos también se observan en Gran Córdoba, Gran Tucumán-Tafí Viejo y en Santiago del Estero-La Banda. Estas brechas se amplían si corregimos por el uso de TIC: en CABA un 88% de los hogares tiene acceso a internet mientras que en los partidos de GBA un 77%. Las brechas en términos de uso de computadoras son similares: 81% en CABA y en Gran TucumánTafí Viejo, 53%. Por supuesto, en términos de magnitud destaca el aglomerado de partidos de GBA: allí, de un total de casi 4,5 millones de trabajadores, unos 3,8 millones realizan ocupaciones que requieren sí o sí la interacción física (Albrieu, 2020).

El teletrabajo ha sido uno de los temas más destacados en el contexto del coronavirus, ya que muchas empresas han pedido a sus empleados que trabajen desde casa. En este debate hay tres aspectos fundamentales que recogen algunas de las ventajas y desventajas de teletrabajar: los horarios de trabajo, el equilibrio personal-profesional, y la productividad. En primer lugar, a pesar de que da mayor flexibilidad de horarios, el teletrabajo hace más difícil definir de qué hora a qué hora trabajamos, pudiendo tener efectos negativos en nuestra salud mental y física. En segundo lugar, a pesar de que el teletrabajo puede considerarse una herramienta que tiene efectos positivos en el balance entre la vida personal y la vida profesional, también puede terminar teniendo justamente el efecto opuesto si se borran las fronteras entre estos dos ámbitos.

Al principio se hablaba de “oficina en el hogar”, ya que el hecho de poder tener tecnología como computadoras e internet en la casa abrió la oportunidad de trabajar fuera de la empresa. Luego se pasó al concepto de “oficina móvil”, ya que los teléfonos celulares, laptops y tabletas permitieron que el teletrabajo no tenga que ser exclusivamente desde el hogar, sino desde cualquier lugar donde haya una conexión a internet o a una red de datos. La última etapa de esta evolución es la “oficina virtual”, que expande el concepto anterior con la aparición de los teléfonos inteligentes y la capacidad de tener información en la nube. Hoy en día, todo lo que necesitamos para teletrabajar entra en la palma de la mano. La evolución del teletrabajo en el tiempo se presenta en la siguiente figura.

Figura N° 6

Evolución de los trabajos remotos



Fuente: Ripani, L. (2020)

Esta modalidad trae beneficios tanto al empleador como al trabajador, y a la sociedad a largo plazo, cuidando el medio ambiente. Se realiza mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y puede ser efectuado en el domicilio del trabajador o en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador.

Para Albrieu (2020) las principales características del teletrabajo son:

- Nueva cultura organizacional: Fomenta los espacios de aprendizaje, la comunicación transversal, incentiva equipos de trabajo interdepartamentales multidisciplinarios, multiculturales, multigeneracionales y remotos con horarios flexibles y trabajo por resultados.
- Contrato individual voluntario: Se puede armar un contrato que sea consensuado por ambas partes. Se sugiere armar un detalle de los derechos y obligaciones del empleado y el empleador, especificando aspectos de la implementación.
- Trabajo por objetivo: El trabajo no será controlado por reloj, ya que el concepto de presentismo está quedando obsoleto y aparece otro de disponibilidad y objetivo cumplido en busca de una mayor productividad. Esto contempla el derecho a la desconexión.
- Horarios flexibles: (respetando la jornada laboral) – el tiempo y habitualidad de trabajo se acuerdan previamente para que tanto jefes como pares conozcan la disponibilidad del tele-trabajador y si existe una rutina presencial o no.
- Distancia + ajenidad + TIC: El trabajo se realiza remotamente en un domicilio ajeno al empleador o no, mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

- Lugar de trabajo determinado o no: El trabajo remoto puede tener una locación determinada o no, siempre y cuando exista el consenso de ambas partes.
- Conectividad: El lugar donde se desarrolle la jornada laboral debe tener buena conexión a internet para cumplir con las tareas asignadas.
- Cobertura de ART: Los trabajadores deben tener cobertura de su jornada laboral semanal, con horarios aproximados y mención de días presenciales. La sugerencia es cubrir 24/7 para que el empleado tenga mejor rango de cobertura.
- Igualdad de derechos y obligaciones con el trabajador presencial: El teletrabajador goza de los mismos derechos, beneficios y obligaciones de aquellos trabajadores que presten igual tarea en los establecimientos de la empresa; los mismos estarán sujetos a la legislación vigente y los Convenios Colectivos de Trabajo.
- Respeto a la vida privada: Todos los sistemas de control destinados a la protección de los bienes e informaciones de propiedad de la empresa deberán salvaguardar la intimidad del trabajador y la privacidad de su domicilio.

Para Ripani, L. (2020), las características giran en función de los recursos técnicos, económicos y principalmente organizacionales. En ese contexto aparece el teletrabajo voluntario, que involucra resultados obtenidos y alcanzados y que están inmersos en el grado o nivel de desempeño. Otros aspectos a tener en cuenta al momento de suscribir un contrato de teletrabajo, deben prever los siguientes aspectos sustanciales, más allá de los datos comunes a cualquier contrato de trabajo. Siendo importante entonces que figure:

- La voluntad del trabajador para realizar su labor diaria y definición del lugar de prestación de tareas.

- Tipo de jornada: dinámica, fija, total o parcial.
- Modalidad de trabajo: mixta o total en línea.
- Detalle de equipamiento, amortización y compensación por gastos de conexión.
- Especificación de software utilizado.
- Plazos de preaviso respecto a la reversibilidad.

2.2.8 Pymes en Argentina

De acuerdo al Ministerio de Economía del Gobierno de la Nación (2022), Se entiende por empresa a toda unidad económica que desarrolle, con ánimo de lucro, el ejercicio habitual de una actividad económica basada en la producción, extracción o cambio de bienes o en la prestación de servicios, que utiliza como elemento fundamental para el cumplimiento de dicho fin la inversión del capital y/o el aporte de mano de obra, asumiendo en la obtención del beneficio el riesgo propio de la actividad que desarrolla.

Una Pyme es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza, en el país, sus actividades en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados.

Capítulo III. Aspectos Metodológicos

3.1 Tipo de estudio y diseño de investigación

Este proyecto de investigación se basa en un enfoque cualitativo, que implica utilizar métodos científicos y recopilar datos no numéricos a través de una encuesta con base etaria

no limitada. Este enfoque se utiliza principalmente en ciencias sociales, por lo que decidimos trabajar con él. A diferencia de la investigación cuantitativa, no planteamos hipótesis, sino que construimos interpretaciones y conclusiones a partir de las preguntas abiertas que formulamos. Nos enfocamos en estudios de caso, historias personales y experiencias de vida relevantes para nuestro proyecto de investigación.

3.2 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Evaluar las técnicas que se tienen al alcance y su relevancia con respecto al objetivo de investigación es uno de los pasos más importantes de la recolección de datos. La elección de las técnicas de recolección de datos más adecuadas es crucial para preservar la integridad de la investigación, independientemente del tema de estudio o del método de investigación preferido para definir los datos (cuantitativo y/o cualitativo).

Es menos probable que se produzcan errores cuando se utilizan las técnicas de recolección de datos adecuadas (ya sean nuevas, versiones actualizadas de las mismas o ya disponibles).

Para la realización del presente trabajo de investigación se procedió a diseñar y aplicar como instrumento de recolección de datos una encuesta a través de google Forms, sin un rango etario discriminado, el modelo fue discrecional apuntando a los datos más relevantes que se querían sustraer de dicha encuesta, y el envío se realizó por SMS a través de cadenas de contactos. Y dicho instrumento consistió en obtener datos directamente de los sujetos de estudio a fin de conseguir sus opiniones o sugerencias. Para lograr los resultados deseados con esta técnica resultó indispensable tener claros los objetivos de la investigación.

Los cuestionarios o encuestas brindan información más amplia; sin embargo, se debió aplicar cuidadosamente. Para ello se definió qué tipo de cuestionario era más eficiente para cumplir con los objetivos propuestos en la presente investigación.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Relevamiento de campo

A fin de tener una noción más acabada de la situación real actual, y teniendo en cuenta que finalizado el aislamiento social preventivo obligatorio, muchas empresas optaron por la vuelta a la presencialidad dejando de lado la modalidad de home office o teletrabajo, se realizó esta encuesta virtual a través de *google forms*, para poder dilucidar la problemática actual respecto del tema. A continuación se detalla la misma con sus consecuentes resultados:

Figura 7

Diseño de Instrumento de Recolección de Datos

Trabajo de Campo Virtualidad
Encuesta sobre el retorno a la presencialidad en las organizaciones
 Con este estudio de campo queremos analizar a las empresas que, con la pandemia se vieron forzadas a tomar la virtualidad como nueva forma de trabajo y que luego debieron volver a la presencialidad. (Te pedimos completes una o mas opciones que identifiques en tu organizacion)

***Obligatorio**

1. Correo electrónico *

2. Marca solo un óvalo.

Empleado *Ir a la pregunta 3*

Empleador *Ir a la pregunta 6*

Encuesta para empleado

3. **En que puntos te resulto conveniente volver a la presencialidad? ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Costos

Comodidad

Tiempos

Recursos

Comunicacion

Interaccion con tus colegas

Productividad

Otros: _____

4. Porque cres que la empresa tomo la decision de volver a la presencialidad? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Falta de productividad/desconfianza
- Fallas en la comunicacion
- Demoras en la resolucion de problemas
- Costos/Inversiones
- Otros: _____

5. La experiencia de trabajar virtualmente te resultado: *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Distante en las relaciones interpersonales
- Mayor exigencia por parte de los supervisores
- Mayor control de tu jefe
- Distendida/o
- Comodo
- Mayor equilibrio Vida personal/Laboral
- Incomodo (falta de espacio, privacidad, hijos, etc)
- Otros: _____

ENCUESTA PARA EMPLEADOR**6. Cuanta gente a cargo posee? ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 0 a 10 colaboradores
- 11 a 30 Colaboradores
- Mas de 30 Colaboradores

7. Desde que punto evaluo volver a la presencialidad *

Selecciona todas las opciones que correspondan:

- Costos
- Productividad
- Comunicación
- Clima organizacional
- Reestructuración
- Otros: _____

8. Que beneficios recupera volver a la presencialidad? *

Selecciona todas las opciones que correspondan:

- Efectividad en la supervisión
- Mejores tiempos en la comunicación y énfasis en los mensajes
- Productividad
- Mejoras en las relaciones interpersonales
- Eficiencia organizacional
- Otros: _____

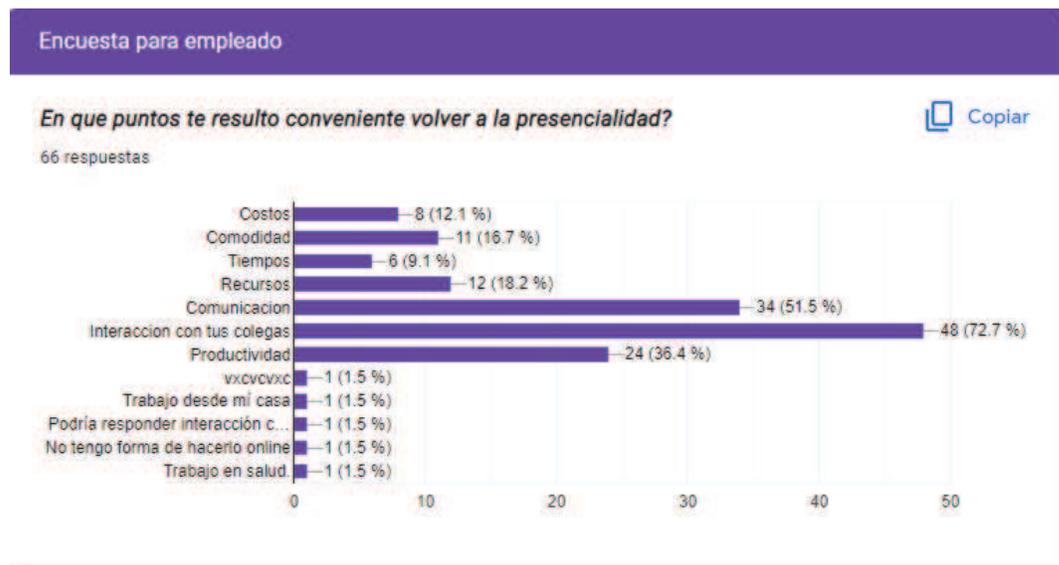
9. En que aspectos cree Ud que debe mejorar su organización para volver a la virtualidad definitiva? *

Selecciona todas las opciones que correspondan:

- Sistemas de información
- Inversiones
- Gestión del conocimiento
- Reestructuración organizacional
- Cambios en los paradigmas
- Otros: _____

Figura N° 8

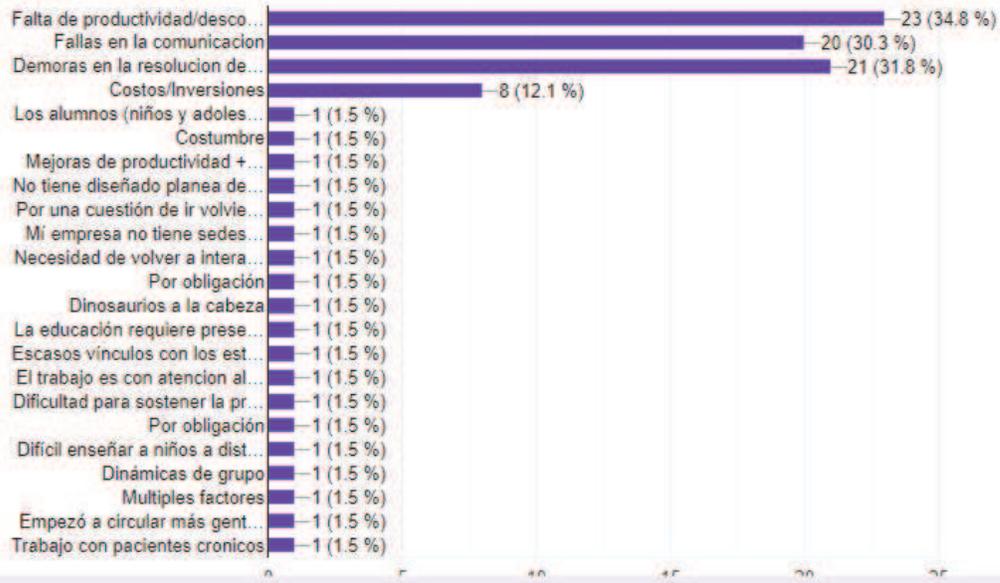
Resultados de relevamiento de campo



Porque cres que la empresa tomo la decision de volver a la presencialidad?



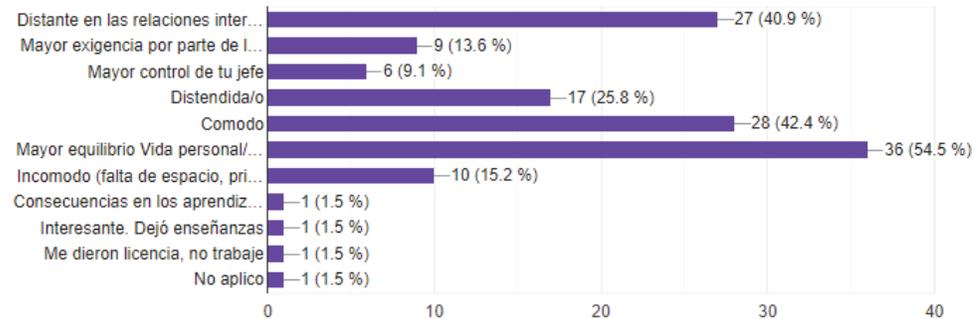
66 respuestas



La experiencia de trabajar virtualmente te resultado:



66 respuestas

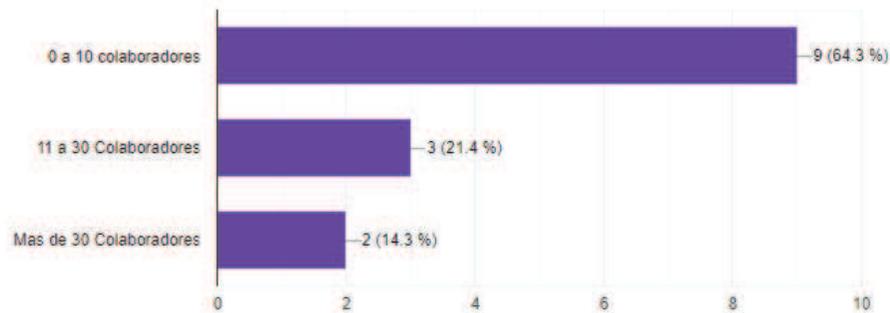


ENCUESTA PARA EMPLEADOR

Cuanta gente a cargo posee?

Copiar

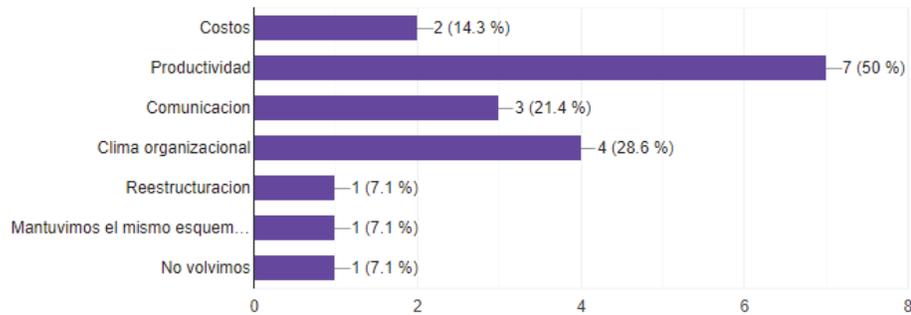
14 respuestas



Desde que punto evaluo volver a la presencialidad

Copiar

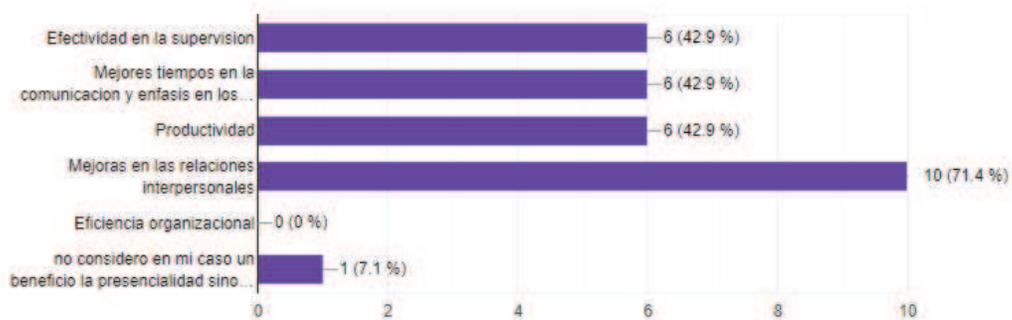
14 respuestas



Que beneficios recupera volver a la presencialidad?

Copiar

14 respuestas





Como resultado de las encuestas aplicadas: puede observarse que los puntos más importantes a considerar tanto en empleados como en empleadores de la pequeña muestra que se tomó, son la comunicación, la productividad y la interacción con otros colegas. Tal es así que en el último cuadro de la encuesta en donde se le pregunta al empleador los aspectos a mejorar para instaurar la virtualidad definitiva las respuestas a considerar son en mayor proporción sistemas de información, luego gestión del conocimiento y por último reestructuración organizacional. Siempre partiendo desde la premisa de ser más productivos como nos arroja la encuesta desde donde evaluó el empresario volver a la presencialidad. Luego la encuesta nos arroja el dato no menor de la experiencia del teletrabajo en los empelados como signo motivacional la mayor parte de los encuestados coinciden en que la comodidad y el equilibrio entre vida laboral y personal son los factores más preponderantes como así también se deja notar en la experiencia en tercer lugar un rasgo negativo que es la distancia entre las relaciones interpersonales (rasgo no menor que tiene que ver directamente con la cultura organizacional).

Para el desarrollo del análisis que se requiere en la presente investigación y considerando la formulación de un modelo de reingeniería organizacional basada en el teletrabajo es preciso aclarar que el modelo empleado por Hammer y Champy (1993).

Este modelo se caracteriza por enfatizar la necesidad de hacer los cambios radicales en la empresa pensando siempre en el cliente, buscando la reducción de los costos, no ofrece una metodología específica, sin embargo define cuatro aspectos fundamentales para llevar a cabo la reingeniería: 1) la revisión fundamental, determina primero qué debe hacer una compañía y luego como lo debe hacer; 2) rediseño radical el cual consiste en desechar todas las estructuras y los procedimientos existentes e innovar formas de realizar el trabajo; 3) mejoras espectaculares que se refiere a cambios gigantescos en el rendimiento y no a mejoras marginales; 4) proceso, se define como un conjunto de actividades que recibe una o más entradas y crea un producto de valor para el cliente.

4.2 Análisis interno y externo de las empresas frente al teletrabajo.

La reingeniería organizacional consiste en evaluar y rediseñar los procesos y la estructura organizacional de una empresa para alinearlos a las necesidades del mercado u objetivos estratégicos, mejorar su productividad, incrementar su rentabilidad y mantener su competitividad.

Para lograrlo, primero se realiza un análisis a profundidad de:

- Los procesos de la empresa para identificar fortalezas
- Áreas de oportunidad
- Las actividades y tareas realmente más importantes
- La concordancia de estos cambios con la misión de la empresa
- El mercado al que se dirige
- Sus objetivos estratégicos
- La estructura organizacional de la empresa,
- Las funciones de los colaboradores

Esta revisión permite entender en cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización, hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos para entonces, definir si los perfiles de puesto son adecuados, rediseñar los procesos para que la empresa pueda satisfacer las necesidades de sus clientes y aprovechar adecuadamente sus recursos.

Como herramienta administrativa para llevar a cabo este análisis interno y externo se propone el modelo de análisis FODA o DOFA, el cual, es el acrónimo de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El análisis nos permitirá conocer la situación real en la que se encuentran las organizaciones y permite planificar las estrategias a futuro.

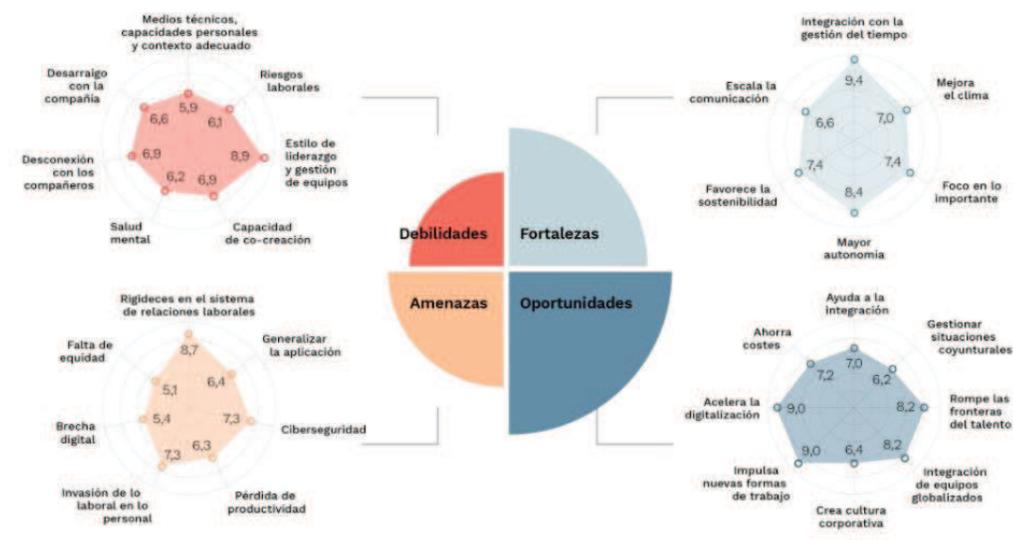
En el análisis interno se analizan atributos o rasgos propios del objeto de estudio.

En el externo, en cambio, se estudian las oportunidades y amenazas que existen en el entorno micro y macro.

En lo que respecta al presente trabajo y con la finalidad de brindar cumplimiento a los objetivos propuestos se presenta a continuación una matriz FODA para esta modalidad de trabajo, y otra matriz en lo que respecta a la incorporación dentro de un proceso de reingeniería basados en la misma.

Figura N° 9

Matriz FODA Teletrabajo



Fuente: Ripani, L. (2020)

4.3 Propuesta de reingeniería organizacional con enfoque al teletrabajo.

Partiendo de la premisa fundamental de que el modelo de reingeniería se orienta a la incorporación de la modalidad de empleo de forma remota o teletrabajo es preciso destacar como uno de los posibles modelos genéricos de reingeniería el siguiente análisis:

- Inicio de Reingeniería:
 1. Obtener aprobación y compromiso de los niveles directivos y supervisores: mediante el establecimiento de mecanismos de comunicación e información y con la puesta en marcha de reuniones de toma de decisiones involucrar a los diferentes niveles decisorios en la implementación de dicha modalidad de trabajo.
 2. Analizar el estado actual de la organización: Partiendo desde un enfoque interno y externo, evaluar las potencialidades y los riesgos presentes en cada

organización, considerando su naturaleza, composición, sector e industria en la que operen.

2.1 Orientación: Entre las herramientas recomendadas están: Evaluar la disposición: una lista de preguntas para ayudar a las organizaciones a reconocer los problemas y estimar su disposición a cambiar. Y el mapeo de las necesidades y temores: una herramienta para comprender los problemas, intereses, necesidades y temores de los miembros de una organización. Útil para valorar la disposición y reducir la resistencia al cambio.

2.2 Planificación del proceso de evaluación: Herramientas a emplear: Evaluaciones externas comparadas a autoevaluaciones: Puntos fuertes y débiles: una tabla para ayudar a establecer qué tipo de evaluación preferiría realizar. Y reuniones de planificación: una herramienta que se puede utilizar para facilitar reuniones de planificación conjunta.

2.3 Recolección y análisis de la información: Herramientas sugeridas: Evaluación del desempeño organizacional (EDO): un juego completo de herramientas que abarca todos los ámbitos del EDO (desempeño organizacional, motivación, capacidad y entorno externo) y el Instrumento de evaluación de la cultura organizacional (IECO): una herramienta para valorar la satisfacción del personal en su organización. Se puede utilizar como referencia y a intervalos regulares para el seguimiento del proceso de cambio.

3. Plantear plan de acciones y cronograma de actividades: el mismo debe estar orientado al diseño de un diagrama de gantt en el que pueda visualizarse al detalle las actividades vinculadas con la capacitación del personal y la

adecuación de las estructuras organizativas y funcionales, así como el establecimiento de una apropiada plataforma tecnológica.

- Factor Humano de Reingeniería:

1. Creación de equipos de trabajo: Estos equipos deben estar orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales y comprometidos con el acatamiento de la misión y la visión de la entidad. Los equipos con buen desempeño están integrados por personas que adoptan la visión con vehemencia, creen que su aporte es valioso y están motivadas a dar su mejor esfuerzo. También comparten los valores de confianza, respeto y apoyo.
2. Elige a miembros con habilidades y capacidades complementarias, que puedan ofrecer al equipo una diversidad de puntos de vista e ideas. Intenta encontrar el equilibrio en las personalidades, de manera que los miembros puedan trabajar juntos en armonía pero también desafiarse entre sí cuando sea necesario.
3. Comunicar e involucrar a la empresa: Establecer jornadas divulgativas y charlas informativas sobre el alcance, las potencialidades y el beneficio de apostar a cambios radicales en el proceso productivo, con el surgimiento de nuevas tecnologías.
4. Formar al personal y brindar las herramientas: Resulta indispensable establecer apropiados mecanismos que coadyuven a la formación y actualización del talento humano en el cumplimiento de actividades de forma total o parcial en función de la naturaleza de las responsabilidades de su labor diaria, empleando las siguientes herramientas:

Plan de Capacitación y Adiestramiento

TIPOS	CLASIFICACIÓN	FINALIDAD	MEDIOS
En cuanto al Uso	1. Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	2. Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role—playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
	3. Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
En cuanto al Tiempo	1. Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	2. Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
En cuanto al Lugar de Aplicación	1. Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, video conferencia, dramatización, etc.

Fuente: Mariuxi, Y. (2017)

- Análisis de procesos de la organización:
 1. Establecer prioridades de las acciones a cambiar o crear: Resulta indispensable saber identificar y jerarquizar aquellos procesos en los cuales, resulte viable el trabajo de forma remota.
 2. Establecer metodologías ágiles orientadas hacia actividades por proceso: La toma de decisiones se debe orientar al replanteo de nuevas metodologías que coadyuven al logro de los objetivos organizacionales, pero que a su vez optimicen los procesos y se alcancen mayores niveles de eficiencia, eficacia y economía.
- Implantación del cambio:
 1. Incorporar herramientas que ayuden a la implantación: Implementar sistemas informáticos o software aplicados al cumplimiento de actividades de manera remota, pero que a su vez permita el monitoreo y control del mismo.

2. Diseño y ejecución de planes de índole tecnológico: En función del análisis técnico y financiero evaluar la viabilidad de la adecuación de la plataforma tecnológica y garantizar que esta brinde el respaldo necesario para ejecutar las labores dentro de la organización.
 3. Fomentar la implantación y adecuación.
- Control y evaluación de la reingeniería:
 1. Establecer sistemas de medición y seguimiento: El uso de herramientas administrativas y técnicas que permitan a través de indicadores de gestión evaluar el impacto en la implementación de los planes precitados resulta una herramienta útil para poder acometer acciones de forma oportuna y eficaces.
 2. Transmitir logros y feedback: Comunicar los logros obtenidos y la forma en la que resulta perfectible el mismo resulta una gran estrategia para involucrar a todos los actores dentro del proceso de toma de decisiones y el mismo obedece a las necesidades que tenga cada organización.

Conclusiones

La optimización de los procesos en las empresas es de vital importancia para garantizar su eficiencia y competitividad en el mercado. Al implementar estas estrategias, las empresas pueden reducir costos, mejorar la calidad de sus productos o servicios y aumentar la satisfacción del cliente.

La optimización de los procesos permite identificar y eliminar actividades innecesarias o duplicadas, lo que ahorra tiempo y recursos. Además, al llevar a cabo estas labores, se minimiza la posibilidad de errores y se aumenta la productividad de los empleados.

Por otra parte, el trabajo remoto ha adquirido una gran importancia en los últimos tiempos debido a los avances tecnológicos y a las circunstancias globales. Permite a las empresas ampliar su talento, ya que pueden contratar a profesionales de cualquier parte del mundo sin limitaciones geográficas.

El trabajo remoto o teletrabajo también brinda flexibilidad tanto para los empleados como para los empleadores, permitiendo un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. Además, reduce los costos operativos al eliminar la necesidad de un espacio físico de trabajo y los gastos asociados, como el transporte. También así fomenta la autonomía y la responsabilidad de los empleados, ya que deben gestionar su tiempo y tareas de manera eficiente, promueve la productividad, ya que los empleados pueden trabajar en un entorno cómodo y personalizado que se adapte a sus necesidades.

En ese mismo orden de ideas se precisan un conjunto de beneficios y de retos por abordar en materia de empleabilidad bajo modalidades remotas u online, las cuales, se pueden mitigar con inversiones y regulaciones adecuadas. Por ejemplo, invirtiendo en

conectividad y en construcción de habilidades digitales para la fuerza laboral desde el sector público; teniendo buenos equipos de ciberseguridad y políticas adecuadas para la protección de la información; brindando y garantizando el derecho a la desconexión digital y el descanso de los trabajadores, y ofreciendo algunas actividades presenciales de integración y esquemas híbridos que combinen al teletrabajo con trabajo presencial.

La adopción del teletrabajo implica cambios culturales y estructurales en las relaciones laborales (entre colegas, superiores y empleadores) debido a la falta de presencia física del trabajador. Esto plantea varios desafíos, como el uso de diferentes canales de comunicación, la facilidad de trabajar con otras aplicaciones y herramientas, así como el cambio en la comunicación, el lenguaje y la gestión remota de equipos y compañeros de trabajo.

El capital intelectual ha tenido un desarrollo espectacular, en especial en las últimas décadas, en los campos tecnológicos, informáticos, de comunicaciones, de salud, etc. Esto está teniendo un impacto tremendamente favorable en la mejora de la calidad de vida, salud, educación, confort. Etc. También está generando una nueva clase económica de capitalistas, los poseedores del capital intelectual.

Cuando en las organizaciones modernas se aborda la necesidad de planificar, ejecutar y monitorear los procesos de reingeniería, no se deja a un lado la idea de que es un proceso de rediseñar y mejorar radicalmente los procesos empresariales existentes para lograr mejoras significativas en la eficiencia, calidad y resultados.

Su importancia radica en que permite a las empresas adaptarse a los cambios del entorno empresarial, mejorar su competitividad y responder de manera más ágil a las necesidades del mercado, ayuda a eliminar actividades innecesarias, simplificar procesos y utilizar de manera más eficiente los recursos disponibles.

La clave del desarrollo en las organizaciones está en tener en cuenta la creatividad, motivación, compromiso de las personas que participan en ella fundamentado en que los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva.

Para afrontar la demanda de institucionalizar los cambios, la gerencia moderna ha creado estrategias de desarrollo organizacional, que permite a la alta gerencia con participación de los miembros en las empresas planificar y afianzar las innovaciones requeridas, especialmente en los ámbitos sociológicos y metodológicos. Estos cambios implican una nueva cultura organizacional y pueden ser operados desde distintos niveles.

La reingeniería también permite identificar y resolver problemas recurrentes, mejorar la calidad de los productos o servicios y agilizar los tiempos de entrega. Al implementar la reingeniería, las empresas pueden alcanzar una mayor eficiencia operativa y una mejor utilización de sus recursos, sin perder de vista el impacto que las diferentes modalidades de trabajo remoto han tenido en las organizaciones a nivel mundial.

En lo que respecta al análisis del impacto a nivel organizativo y funcional que tuvieron las Pequeñas y Medianas Empresas en la Argentina con la llegada de las modalidades de trabajo remoto, como parte del análisis de los resultados obtenidos con el instrumento de recolección de datos la llegada de esta modalidad de trabajo trajo consigo grandes beneficios, entre los que destaca: Flexibilidad laboral: El trabajo remoto permitió a las PyMEs adaptar horarios y condiciones laborales, lo que mejoró la conciliación entre vida personal y profesional; Reducción de costos: Al no requerir un espacio físico para operar, las PyMEs pudieron disminuir gastos relacionados con alquileres, servicios públicos y mantenimiento; Ampliación del talento: La posibilidad de contratar empleados de cualquier

ubicación geográfica amplió el acceso a talentos especializados, beneficiando el crecimiento de las PyMEs; Incremento de la productividad: Al evitar desplazamientos y distracciones propias del entorno laboral presencial, los empleados lograron una mayor concentración y eficiencia en sus tareas y Mejora en la comunicación interna: Las herramientas digitales facilitaron la interacción y colaboración entre los miembros del equipo, agilizando la toma de decisiones y el intercambio de información.

Bibliografía

- Ackoff, R. (2006) *Planificación de la Empresa del futuro*. Editorial Limusa.
- Albrieu (2020) *Evaluando las oportunidades y los límites del teletrabajo en Argentina*. Centro de Implementación de Políticas Públicas de la República Argentina.
- Alles, M. (2007) *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Ed Prentice Hall.
- Cerda, J. (1998). *La administración en desarrollo*. Editorial Diana.
- Echeverría, R. (2000). *Empresa emergente, La confianza y Los desafíos de la transformación*. Ediciones Granica.
- Gonzales, A. (2017). *Libro blanco El ABC del teletrabajo*. Colombia: MINTIC
- García, E. (2020). *Desempeño del teletrabajador en el sector construcción en tiempos de Covid – 19*. Digital Publisser CEIT, 5(5), 312-324.
- Guastay, G. (2018). “*Reingeniería de los procesos en las empresas privadas*”. Universidad Técnica De Babahoyo, Ecuador.
- Hammer y Champy (1993). *Business Process Reengineering in Government Agencies: Lessons from an Experience in Mexico*. Disponible en [https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vvff%20cz55\)\)/journal/paperinformation.aspx?paperid=57441](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vvff%20cz55))/journal/paperinformation.aspx?paperid=57441)
- Herrera, A. (2020). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Cómo puede la tecnología facilitar la recuperación del empleo tras el COVID-19?*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Lermanda, A. (2020), “*Teletrabajo, ¿Cuáles son sus condiciones? Una mirada desde la transformación cultural digital*”. Universidad del Desarrollo. Facultad de Ingeniería. Chile.
- Margarita, A. (2018). *Vivir para trabajar o trabajar para vivir*. Colombia: Universidad de La Sabana.
- Mariuxi Armas Ortega, Yadira; Llanos Encalada, Mónica del Pilar; Traverso Holguín, Paola Alexandra, (2017). *La gestión del talento humano*. Universidad Ecotec, Ecuador.
- Martinez, R. (2018). *Revolución tecnológica e inclusión social*. CEPAL y Cooperación Alemana.
- Mintzerbg, H. (1984). *La estrategia de las organizaciones*, primera edición, Ed. Ariel
- España, Drucker, P. (2018). *Eficacia Ejecutiva*. Ed. Conecta.
- Mintzberg, H. (1996). *La estructuración de Las organizaciones*. Ariel
- Molinari, R. (2018). *Las áreas funcionales de las organizaciones*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la Plata.
- Pedrocca, A. (2019) “*Reingeniería organizacional, caso de Pymes en Mendoza*”. Universidad Nacional del Cuyo, Argentina.

Rojas, J. (2006) “*Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito.*”. Universidad Andina Simón Bolívar.

Ripani, L. (2020) *Coronavirus: un experimento de teletrabajo a escala mundial*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Subsecretaría de Planificación y Estudios Estadísticos (2021). *Impacto del COVID-19 en las modalidades de trabajo*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina.

Hall, R. (1980) “*Organizaciones: Estructura y Proceso*”, Ed. Prentice Hall. Autores cuyas investigaciones son citadas por Hall en esta obra: Hage, Airen, P. Balu, R. Schoenherr, Pugh, Crozier, O. Grusky y L Kriesberg. Segunda parte.

Schein, E. (1987). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona

Silva, M (2021), *Teletrabajo: ¿qué oportunidades presenta para América Latina y el Caribe?*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)..

Volpentesta, Jorge (2004). “*Sistemas Administrativos*”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.