

San Martín, junio 2023

LOS EFECTOS DE LA IMPLEMENTACION DEL TELETRABAJO EN UNA MULTINACIONAL, DURANTE Y POST PANDEMIA



Licenciatura en administración y gestión empresarial

Tutor: Pelayo Marcelo

Integrantes:

Christian Álvarez

Jose Di Lucci

RESUMEN

La tesis desarrollada tiene como objetivo abordar un análisis de caso sobre una empresa multinacional dedicada a la comercialización de artículos varios para la construcción, equipamiento y decoración del hogar.

Nos enfocamos en exponer y analizar los efectos originados dentro de la organización, como consecuencia de la implementación del teletrabajo en un contexto empresarial diferente al que vivimos en la actualidad. Ante un cambio de escenario empresarial, modificar el modo de hacer las cosas, las operaciones, actividades y relacionarse genera efectos en varios aspectos, a lo largo de toda la empresa.

Los cambios tácticos producidos en cada parte de la organización se irán retroalimentando con el tiempo, produciendo también, efectos en las perspectivas de los participantes y, por ende, terminarán incidiendo en la cultura organizacional.

Parte de los resultados a los que arribamos es que, si por necesidad imperante y de emergencia debemos cambiar repentina y/o temporalmente el modo de hacer las cosas, todos los cambios necesarios deben ser ejecutados y coordinados en base a un riguroso plan estratégico.

Este estudio de caso se realizó mediante encuestas virtuales, entrevista con el gerente de recursos humanos de la marca en Argentina y un colaborador de alto rango dentro de la organización, de esta manera podemos mostrar los efectos más relevantes producidos durante y post-pandemia.

Palabras claves: Teletrabajo, Estructura Organizacional, Cultura Organizacional, Eficiencia, Pandemia.

INDICE

CAPITULO I	5
INTRODUCCION.....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	9
OBJETIVOS GENERALES.....	10
HIPOTESIS.....	10
ASPECTO METODOLOGICO, TIPO DE INVESTIGACION... ..	10
CAPITULO II.....	13
MARCO TEORICO.....	13
ANALISIS MACRO AMBIENTAL.....	14
FACTOR POLITICO.....	14
DECRETO DE NECESIDAD Y URGENCIA QUE PROHIBE LOS	
DESPIDOS.....	15
FACTOR ECONOMICO.....	16
FACTOR SOCIAL.....	17
FACTOR TECNOLOGICO.....	18
ACCESO A LA CONECTIVIDAD.....	19
EL IMPACTO DE LA DIGITALIZACION EN LAS ECONOMIAS	
REGIONALES.....	20
EVOLUCION DE LA SOCIEDAD DIGITAL EN LA	
ARGENTINA.....	21
FACTOR ECOLOGICO.....	21
FACTOR LEGAL.....	22
CAPITULO III.....	25
CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE LOS ASPECTOS MÁS RELEVANTES....	25
CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA.....	28
CENTRALIZACION-DESCENTRALIZACION.....	29
RESISTENCIA AL CAMBIO.....	30

CONCEPTO DE TELETRABAJO.....	32
CONCEPTOS DE EFICIENCIA.....	34
REFLEXIONES SOBRE EFICACIA, EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA....	34
ECONOMIA.....	35
COSTE DE OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA.....	36
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	37
CAPITULO IV.....	40
LA COMPANIA.....	40
LOS IDEALES DE LA COMPAÑÍA.....	41
MISION/OBJETIVO CENTRAL.....	41
VISION.....	42
PRINCIPIOS.....	42
VALORES.....	42
ESTRATEGIA.....	42
CAPITULO V.....	43
EFECTOS Y CAMBIOS.....	43
LA OPORTUNIDAD.....	43
CAMBIO DE SERVICIO AL CLIENTE.....	44
CAMBIOS EN EL MODO DE TRABAJO: INCORPORACION DE TELETRABAJO.....	46
LA ESTRUCTURA AJUSTADA AL TELETRABAJO Y OPORTUNIDAD.....	49
ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMA GERENCIALES.....	49
IMPACTO EN LOS COSTOS Y RENTABILIDAD.....	52
EL IMPACTO EN LOS EMPLEADOS Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL..	55
CAPITULO VI.....	58
CONCLUSIONES.....	58
ANEXOS.....	61
ENTREVISTA	61
ENCUESTAS Y GRAFICOS.....	73
BIBLIOGRAFIA.....	80

CAPITULO I

INTRODUCCION

El año 2020 ha traído cambios sin precedentes a la economía global y al mundo del trabajo. El 11 de marzo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) caracterizó el brote del nuevo coronavirus como una pandemia e instó a los gobiernos de todo el mundo a tomar medidas para la primera ola de la emergencia de salud pública con varias medidas drásticas, las cuales involucraron el aislamiento social preventivo y la reducción de la movilidad. Cuando entraron en vigor los cierres o las medidas de estancia en el hogar, se ordenó a una gran parte de la población activa que se quedara en casa y continuara trabajando de forma remota, si sus funciones lo permitían. Aunque el número de personas que teletrabajan a tiempo parcial o completo ha aumentado gradualmente a lo largo de los años (MACHIARELLI, 2020) ¹, la pandemia ciertamente ha acelerado la adopción de modalidades de teletrabajo por parte de los empleadores. En un escenario como el de la pandemia de COVID-19, el teletrabajo ha demostrado ser un aspecto importante para asegurar la continuidad del negocio, mientras que en circunstancias normales sus beneficios incluyen la reducción del tiempo de viaje, una mayor oportunidad para que los trabajadores se concentren en sus tareas laborales lejos de las distracciones de la oficina, así como una oportunidad para un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. El teletrabajo ofrece la oportunidad de un horario más flexible para los trabajadores y la libertad de trabajar desde un lugar alternativo, lejos del empleador. En este contexto, desde la perspectiva del empleador y todos aquellos que están a cargos de grupos, se presume que los empleados por más activos que sean, generalmente suelen tener algunas distracciones como visitar las redes sociales, interactuar con el dispositivo, pero fuera

de la órbita laboral o bien dejar el dispositivo encendido, pero hacer otras actividades en el hogar generando pérdidas de productividad a las empresas.

En el lugar de trabajo físico tradicional, los empleadores generalmente pueden tomar ciertas medidas razonables para observar o supervisar lo que hacen los empleados durante el día. En parte, esto se debe a que el lugar de trabajo no se considera un espacio privado y normalmente es razonable que los empleadores ejerzan control sobre lo que hacen los empleados en el lugar de trabajo, en el curso general de sus deberes relacionados con el empleo.

Sin embargo, en un mundo de teletrabajo, la capacidad de un empleador de monitorear a sus empleados es menos clara. Para los empleados que trabajan a distancia, las líneas o límites entre el espacio personal y la información personal, y el espacio relacionado con el trabajo y la información laboral a menudo pueden ser borrosas. Por esta razón, es importante que los empleadores tomen en cuenta una serie de consideraciones al monitorear a los empleados que trabajan a distancia mientras se minimizan los problemas de responsabilidad y seguridad.

La posibilidad de trabajar desde casa es un concepto que ha ido fomentando cada vez más a trabajadores y empresas. En los últimos años, el número de trabajadores que no están obligados a trabajar dentro del espacio físico de una empresa ha ido creciendo significativamente, lo que significa que los empleados tienen sus propias empresas o que los empleadores han puesto a disposición esta forma de trabajo. Con el gran desarrollo y popularización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la posibilidad de trabajar en cualquier lugar se ha convertido en una realidad muy accesible y muchas veces atractiva.

En este trabajo se hará referencia a la investigación, evaluación y análisis de una empresa multinacional dedicada a la comercialización de artículos varios para la construcción, equipamiento y decoración del hogar.

Este estudio tiene como finalidad determinar los efectos y consecuencias, en la empresa mencionada, de cambiar los métodos de trabajo y gestión, dominantes y tradicionales hasta el inicio de la pandemia que tuvo lugar en 2020/2021.

La problemática del aislamiento obligatorio y su imposibilidad de circulación contrastaba con los modos de trabajar en la empresa, en mayor medida, en toda la parte administrativa y gerencial.

Como consecuencia, la abrupta irrupción del teletrabajo y la digitalización de los procesos, para mantener operativa la organización, trajeron aparejados cambios en la dinámica de estos, como así también, efectos en la estructura de la empresa, en la eficiencia, en la cultura organizacional y en la rentabilidad.

En base a todo este panorama, en este trabajo de investigación busca recolectar experiencias de cambios en procesos administrativos durante ese tiempo, analizando modificaciones aplicadas al trabajo que se realiza actualmente en la empresa y sus efectos post pandemia.

Para ello, nos apoyamos en información interna y concreta, como estado de resultados, tableros de control, entre otras fuentes, y nos centramos en realizar encuestas anónimas en todos los niveles jerárquicos de la empresa. Esto nos permitió identificar, por un lado, la perspectiva de análisis y control por parte de la empresa, y, por otro lado, el pensamiento o sensación por parte de los colaboradores.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es de público conocimiento que el COVID-19 generó diversas dificultades a la población mundial en varios aspectos de la sociedad, y la empresa que tomamos para el análisis de caso, no fue la excepción.

Provocando cambios profundos y significativos en el entorno y macroentorno de todas las organizaciones.

La empresa en cuestión debió adaptarse rápidamente a las nuevas reglas de juego surgidas en el nuevo escenario, para poder seguir operativa, pero sobre todo para poder sobrevivir.

El factor clave y más relevante que generó efectos a lo largo y ancho de toda la organización fue la incorporación del teletrabajo.

El nuevo escenario latente en aquel momento que originó la modificación del trabajo tradicional y que predominaba en la empresa obligó a reestructurar la organización, fijar nuevas metas y a ir aprendiendo como hacer lo más eficiente posible la nueva forma de trabajar.

Más allá, de los cambios en la estructura y fijación de metas, requeridos por el nuevo contexto, el proceso de aprendizaje de cómo dominar (personal jerárquico) y como adaptarse eficientemente (colaboradores, auxiliares que hasta ese momento no practicaban teletrabajo) al nuevo modo de hacer las cosas, fue gestando en ambas partes percepciones, sentimientos, intereses, miedos y acostumbres en algunos casos opuestos y en otros compartidos.

Todo esto se evidenciaría y saldría a la luz gradualmente con el paso del tiempo, luego de la declaración oficial del gobierno nacional de la culminación de la cuarentena obligatoria hasta la actualidad. Lo que nosotros llamamos post-pandemia.

Este enfoque positivo podría estar ocultando cuestiones delicadas sobre el mundo del trabajo contemporáneo.

Finalmente, para concluir con esta etapa del trabajo dejamos presente que la incorporación del teletrabajo como consecuencia del drástico cambio en el contexto de la empresa generó efectos distintos en todos los rincones de la organización que tuvieron un cierto impacto en el transcurso de la pandemia, y otro en la post-pandemia. Es decir, el teletrabajo generó determinados resultados durante el aislamiento obligatorio y otros en la post-pandemia. Además, en algunos casos, o determinadas áreas produjo efectos colaterales que se manifestaron, concluida la pandemia.

Una breve reflexión gerencial, deja reflejada la perspectiva inicial de esta cuestión:

“... no estaba en la cabeza del dueño que esto pasara. No podía concebir que los locales estén abiertos con clientes y empleados operativos, pero todos los administrativos estén en sus casas, con lo cual había urgentemente que replantear toda la forma de trabajo y estar atentos a las oportunidades”. (Gerente2, 2023) ²

El inicio de la pandemia generaba un desafío y punto de partida para los directivos de la compañía.

PREGUNTA DE INVESTIGACION

El teletrabajo, implementado en la empresa durante la pandemia: ¿Qué tipos de cambio y efectos generó en el ambiente interno de la organización durante y después de la pandemia? ¿Cuáles fueron

los resultados en la dinámica de los procesos, estructura, cultura organizacional y eficiencia de la organización, en ambas etapas? ¿La forma o el proceso para volver a lo tradicional, fue planeado con el fin de amortiguar efectos negativos surgidos por la implementación y adaptación de varios cambios?

OBJETIVO GENERAL

Mediante las técnicas de investigación detalladas queremos dar respuestas al impacto que generó el COVID-19 dentro de una organización multinacional, indagar, analizar y exponer como fue el proceso completo de transformación. Es decir, efectos consecuentes durante y finalizada la pandemia.

HIPOTESIS

La implementación del teletrabajo, y adaptaciones necesarias que tuvo que afrontar la empresa en su ambiente interno, desencadenaron en diversos cambios que durante el periodo de pandemia permitieron a la empresa mantenerse operativa y poder sobrevivir, pero el levantamiento de la cuarentena obligatoria generó consecuencias negativas, en algunas áreas e interrelaciones, durante la post-pandemia, que implicarían más cambios internos.

ASPECTO METODOLOGICO, TIPO DE INVESTIGACION

En el trabajo se llevó a cabo una investigación cuya profundidad es EXPLICATIVA. Según Carlos Sabino (2008)³⁵ la investigación explicativa, lo que busca es entablar el porqué de los fenómenos, es decir, busca descubrir porque estos suceden o se originan. En base a esto consideramos que este

trabajo tiene una cierta relación causal. Primeramente, en nuestro desarrollo expusimos y describimos efectos originados por la aplicación de cambios, en el modo de trabajar. A su vez, algunos de esos efectos desencadenaron en situaciones no deseadas durante la post-pandemia. Con lo cual en el trabajo intentamos explicar y describir esas problemáticas, para luego intentar precisar las causas.

En cuanto a los datos utilizados para el desarrollo, la investigación es CUALITATIVA. Según Darío Jaramillo (2006)³⁶ el enfoque cualitativo solamente puede referir a aspectos de la realidad que presentan características que no son susceptibles de valoración numérica sino empírica.

Es decir, que el mismo se circunscribe al estudio de fenómenos que presentan características o bien comportamientos desiguales, que de una forma u otra solamente pueden ser abordados por medio de técnicas de análisis y recolección de datos especiales, que se desarrollan en torno a la misma realidad. Así, este trabajo tiene como componentes principales entrevistas formales, encuestas, información interna de la empresa, documentos, análisis de contenido y también consta de testimonios informales que recogen datos verbales, que hacen a las técnicas de análisis y recolección de datos.

Con respecto al grado de manipulación de las variables según F.Kerlinger (2002)³⁷ la investigación no experimental, se conoce como aquella conforme a la cual se aprecia la realidad tal cual se plantea, sin realizarse ningún cambio en la misma, como también, sin procederse a realizar modificaciones que resulten pertinentes a los intereses del estudioso. De esta manera, este trabajo tiene una investigación es NO EXPERIMENTAL. A lo largo del trabajo consideramos que no se construyó ninguna situación determinada, sino que se observaron situaciones ya existentes.

Con respecto al estudio transversal para Darío Jaramillo (2006)³⁸ La investigación transversal se realiza en un momento único, ya determinado. En base a este autor, el periodo temporal de esta investigación fue TRANSVERSAL, ya que todo nuestro trabajo se condujo en un periodo de tiempo determinado. Es decir, durante el periodo que comprende el inicio de la pandemia hasta la actualidad.

Finalmente, para Rodolfo Torres (2007)³⁹ El método inductivo consiste en la generalización de hechos, prácticas, situaciones y costumbres observadas a partir de casos particulares. Tiene la ventaja de impulsar al sujeto investigador y ponerlo en contacto con el sujeto investigado u objeto de investigación. El camino va de la pluralidad de objetos a la unidad de conceptos. Conforme a la definición que da Torres, queremos mencionar que el método de inferencia del presente trabajo fue INDUCTIVO. En nuestro procedimiento de investigación hemos partido de un hecho concreto como el que se desarrolló a lo largo del trabajo, para finalmente formular un razonamiento general, contenido en la conclusión. Habiendo tenido como guía de la investigación el objetivo general y específico, hemos partido de algo singular y concreto, para luego llegar a algo general, considerable de tener en cuenta en situaciones que presenten las mismas situaciones.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En nuestro análisis de caso trabajamos en base a una empresa multinacional. El presente estudio considera analizar los aspectos más relevantes de la organización, donde se produjeron efectos notorios por la implementación del teletrabajo, como consecuencia del nuevo escenario empresarial presente durante la pandemia.

A tal fin, primeramente, desarrollamos un análisis macro ambiental correspondiente a la época de pandemia buscando contextualizar al lector en relación con el escenario externo en el que se encontraba la organización.

En segundo lugar, para una mejor comprensión, daremos definiciones y sustento teórico de los aspectos más relevantes de la empresa, donde se produjeron efectos notorios. De esta manera buscamos que, al nombrar a cada uno, a lo largo del trabajo, se los entienda bajo los fundamentos que desarrollaremos a continuación.

ANALISIS MACRO AMBIENTAL

El nivel macro ambiental se corresponde con el ambiente externo empresarial, y hace alusión al conjunto de factores que inciden en la organización de manera externa, y que, por lo tanto, ésta no es capaz de controlar directamente, ya que le vienen impuestas por la coyuntura que atraviesa. A pesar de ello, debe tenerlos muy presente debido a que pueden influir o afectar sus resultados. Para analizar este tipo de entorno de una manera más exhaustiva, se procede a analizar las influencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

FACTOR POLITICO

La situación que se ha vivido con el Coronavirus durante los años de pandemia y cuarentena obligatoria ha dejado secuelas en la forma en que nos relacionamos y vivimos en la actualidad. Y, sin duda, uno de los cambios más notorios que hemos visto es en el mercado laboral y en la forma en que los trabajadores realizaban sus tareas diarias, antes de la pandemia dentro del establecimiento al cual pertenecían, y durante la pandemia, todos aquellos que tenían la posibilidad y los medios, a distancia. Es por eso por lo que muchos gobiernos están estudiando y regulando actualmente la modalidad de teletrabajo. En el caso específico de Argentina, el 26 de junio del año 2020, la Cámara de Diputados de la Nación ha dado media sanción a la ley que regularía la modalidad del contrato de trabajo conocido como teletrabajo. Además, el proyecto buscaba asegurar que los teletrabajadores gocen de los mismos derechos y obligaciones que las personas que trabajan en la modalidad presencial y su remuneración no puede ser menor a la que recibían o recibirían bajo la modalidad presencial. El 5 de febrero del año 2021, se publicó en el boletín oficial de la Nación la Resolución 54/2021 del ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social,

ordenando la entrada en vigor de la ley 27555 de Teletrabajo(Infoleg, 2020) ³ y su reglamentación a partir del 1 de abril de 2021.

DECRETO DE NECESIDAD Y URGENCIA QUE PROHIBE LOS DESPIDOS

En este decreto expedido el 31 de marzo del año 2020, el Gobierno argentino prohibió los despidos y suspensiones laborales sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor quedó totalmente prohibido, para los empleadores despedir trabajadores.

Los despidos que se hagan en violación del decreto no producirán efecto alguno, manteniéndose vigentes las relaciones laborales existentes y sus condiciones actuales a ese momento.

En consecuencia, mediante palabras del máximo mandatario argentino, Alberto Fernández, podemos deducir que el origen de estos decretos provenía, de cómo el gobierno argentino veía la situación y decidía hacerle frente a la pandemia:

“No podemos en semejante crisis desamparar a alguien y dejarlo sin trabajo. Acá de lo que se trata para muchos de esos empresarios es ganar menos, no de perder. Bueno muchachos, llegó la hora de ganar menos y así lo voy a hacer respetar” (AlbertoFernandez, 2020)⁴

A través del DNU 413/2021 publicado en el Boletín Oficial, el Poder Ejecutivo Nacional prorrogó la prohibición de los despidos y suspensiones hasta el 31 de diciembre del 2021, en el marco de la emergencia pública en materia sanitaria declarada por la Ley 27.541.

"Prorróguese hasta el 31 de diciembre de 2021 inclusive, la prohibición de efectuar despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor"(Infoleg, 2021) ⁵

La normativa, la cual especifica que se prorroga hasta el 31 de diciembre de 2021, inclusive, la

prohibición de efectuar suspensiones por las causales de fuerza mayor o falta o disminución de trabajo.

La normativa indica que los despidos y las suspensiones que se dispongan en violación de lo dispuesto no producirán efecto alguno y se mantendrán vigentes las relaciones laborales existentes y sus condiciones actuales.

Asimismo, se destaca que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicó el documento “Las normas de la OIT y la COVID-19” que alude a la necesidad de que los gobiernos debían implementar medidas dirigidas a paliar los efectos nocivos en el mundo del trabajo, en particular en lo referido a la conservación de los puestos de labor.

En este sentido, se subraya la importancia de tener presente la Recomendación 166, que sostiene que todas las partes interesadas deberían tratar de evitar o limitar en todo lo posible la terminación de la relación de trabajo por motivos económicos, tecnológicos, estructurales o análogos, sin perjuicio para el funcionamiento eficaz de la empresa, establecimiento o servicio, y esforzarse por atenuar las consecuencias adversas de toda terminación de la relación de trabajo por estos motivos, para el trabajador o los trabajadores interesados.

FACTOR ECONOMICO

Varios factores determinan si un trabajo se puede realizar de forma remota. Dos artículos recientes (Vargas-Pareja, 2021)⁶ examinaron el potencial de trabajar desde casa en países con diferentes niveles de desarrollo económico y encontraron que factores como la estructura económica y ocupacional, el acceso a Internet de banda ancha y la probabilidad de tener una computadora personal, son determinantes importantes para trabajar desde casa. Los hallazgos indican que la

aptitud de los trabajos para trabajar desde casa aumenta con el nivel de desarrollo económico del país. Por tanto, los países donde una gran proporción de puestos de trabajo se encuentran en sectores como las TIC, servicios profesionales, finanzas y seguros y administración pública pueden movilizar una mayor proporción de la fuerza laboral para trabajar desde casa, mientras que los países con una fuerte dependencia de sectores como la manufactura, la agricultura, la construcción y el turismo tienen menos capacidad para hacerlo.

La decisión del presidente Alberto Fernández de poner en cuarentena el país, estuvo profundamente influenciada por el anuncio de la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020 en el que oficializaba que el brote de coronavirus se había convertido en una pandemia.

En este sentido, el Ministro de Economía argentino, en aquel momento, Martín Guzmán, prometió un paquete de medidas "decisivas" que garantice los bienes y servicios a los sectores más vulnerables, preservar las capacidades productivas de las grandes empresas como también de las Pymes, las exenciones de impuestos e inminentes inversiones estatales para proteger la economía del país ya debilitada antes del impacto de la pandemia mundial de coronavirus.

FACTOR SOCIAL

El 20 de marzo del 2020 se publicó y entro en vigor el decreto 297/2020 donde el gobierno de turno decretaba el Aislamiento social preventivo y obligatorio a causa de la propagación del virus COVID-19 a nivel mundial.

Este sería el inicio de un proceso que duraría hasta el 23 de diciembre del año 2021, donde a través del DECRETO 867/2021 comenzaría gradualmente la flexibilización paulatina del aislamiento obligatorio, durante el transcurso del primer semestre del año 2022.

Debido a la pandemia del Coronavirus, las organizaciones tuvieron que cumplir con una serie de estrictas normas de higiene y seguridad. Restricciones continuas, el distanciamiento físico en oficinas y salas de reuniones no hicieron posible que toda la fuerza laboral regrese de manera segura a las instalaciones del empleador.

En este marco, el teletrabajo siguió siendo necesario para al menos una parte de la población activa durante este período.

Por último, se debía proteger a los grupos vulnerables y de alto riesgo, razón por la cual el teletrabajo a domicilio fue una alternativa muy atractiva al menos mientras duro la pandemia. Al igual que con cualquier crisis, se requirió un alto grado de inventiva y voluntad por parte de todas las partes interesadas, gobiernos, empleadores, empleados e interlocutores sociales para explorar qué funciones y trabajos se pueden realizar, al menos parcialmente, desde casa.

FACTOR TECNOLÓGICO

La fuerte transformación tecnológica que se vio en los últimos años por la pandemia puso en relieve la importancia de la expansión de la digitalización como factor de inclusión social y como acelerador de la actividad económica.

Telefónica Movistar acaba de presentar el Informe de Sociedad Digital (ISD) 2020-2021 para Latinoamérica (FundacionTelefonica, 2022)⁷, un estudio que analiza el desarrollo del ecosistema digital en los países de la región durante la pandemia, y los retos que enfrentan para continuar profundizando esa transformación.

Entre las principales conclusiones, el estudio reflejó que la compañía reportó en ese período un incremento en el tráfico de datos móviles de un 60%; y en las redes fijas, de un 47%. La pandemia actuó como un acelerador de los tiempos en los procesos de digitalización de todos los sectores sociales.

El informe fue presentado en Argentina por José Juan Haro, director de Asuntos Públicos y Negocio Mayorista de Telefónica Hispan, en un encuentro realizado en el auditorio de la Fundación Telefónica Movistar.

El ISD tiene como objetivo exponer un panorama de los ecosistemas que impulsan la transformación digital de Latinoamérica y de cada uno de sus países, su impacto en la economía, en la educación y en la vida cotidiana de las personas, respetando la diversidad que caracteriza a la región.

La imagen inicial que devuelve el estudio es la de una región que fue intensamente afectada por la pandemia en términos tecnológicos, y la necesidad irreversible que tiene de profundizar el camino hacia la digitalización para achicar las barreras de acceso, reduciendo las desigualdades sociales y económicas y promoviendo los procesos de transformación.

ACCESO A LA CONECTIVIDAD

El ISD muestra que alrededor de 23 millones de personas teletrabajaron en la región. El 84% se mostró satisfecho de lograr continuidad en su labor profesional desde su casa. Para ello, la conectividad fue determinante como factor de inclusión y automatización del trabajo.

Según el estudio, si bien Latinoamérica ha avanzado en su digitalización – y se encuentra en una posición intermedia, por encima de África y Asia-, aún un tercio de la población no utiliza Internet, especialmente en zonas rurales y alejadas. Aquí, el desarrollo del ecosistema requiere promover la inclusión digital orientada a expandir la cobertura y conectividad.

El estudio, realizado por Fundación Telefónica Movistar, analiza el desarrollo del ecosistema digital en los países de la región durante 2020-2021, en un contexto marcado por la fuerte transformación tecnológica que aceleró la pandemia.

De acuerdo con el informe, es fundamental la colaboración entre el sector público y el privado, así como la seguridad jurídica, como generadores de confianza para promover la inversión y nuevos modelos que extiendan el acceso y calidad de los servicios en igualdad de condiciones para todos los actores del ecosistema.

EL IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN LAS ECONOMÍAS REGIONALES

El estudio, llevado adelante por la compañía, también analizó el papel de la digitalización en la recuperación económica de Latinoamérica. Destacó que las pequeñas, medianas y microempresas, que constituyen el grueso del tejido productivo latinoamericano, pueden superar las limitaciones a través del uso de tecnología.

Para consolidar la digitalización es clave fomentar la formación de habilidades digitales en los trabajadores, ya que un 56% de las empresas menciona la dificultad de encontrar talento como una de las principales barreras de adopción.

EVOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD DIGITAL EN ARGENTINA

En Argentina, durante 2020, en plena pandemia, la facturación del comercio electrónico creció un 124%. El número de compradores online creció 1,3 millones con respecto al año anterior, y alcanzó los 20 millones de compradores.

En 2019, el 95% de la población argentina estaba cubierta por al menos una red de 3G y el 91,2% disponía de cobertura mediante al menos una red 4G. La penetración de la telefonía móvil se situó en 2020 en las 120,2 líneas por cada 100 habitantes.

La penetración de la banda ancha fija llegó en 2020 a los 21 accesos por cada 100 habitantes. La televisión por suscripción obtuvo una penetración de 21,2 accesos por cada 100 habitantes.

En el cuarto trimestre de 2020, el 90% de los hogares del país contaban con acceso a internet, 7,1 puntos porcentuales más que en 2019.

A finales de 2020, el 72,5% de los usuarios de internet entre 16 y 64 años compraron algún producto online. De cara al futuro, el estudio refleja que para 2023, los dispositivos conectados llegarán a 1.000 millones en la región.

FACTOR ECOLOGICO

En este aspecto, consideramos que la pandemia ayudó al cuidado del medioambiente. El ASPO, generó que muchas actividades que aportaban su cuota de contaminación al medioambiente quedaran inactivas. Podemos mencionar el caso de las industrias, donde muchas de ellas estuvieron paradas durante el proceso de cuarentena. También, la circulación controlada en la sociedad contribuyó a que en las ciudades haya menos circulación de vehículos. Así, mismo la gran

reducción de personas circulantes por las calles de las distintas ciudades produjo, una notable disminución de residuos contaminantes en la vía pública. Estas cuestiones, entre otras más, ocurridas en simultáneo durante un lapso prolongado de pandemia, las organizaciones de cuidado de medioambiente consideraron que, sin lugar a duda contribuyeron a mejorar la protección del ambiente.

La directora ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Inger Andersen, reflexionó cómo la pandemia de coronavirus COVID-19 ha de verse como una oportunidad para construir una sociedad y economía diferente:

“La pandemia del coronavirus COVID-19, ha de verse como una oportunidad para construir una economía diferente, una en la que las finanzas y las acciones impulsen empleos sostenibles, el crecimiento verde y una forma distinta de vida. Se hace visible en el contexto ecológico mundial, que la paralización de las industrias, sociedades y economía ha sido un cambio altamente positivo para el medio ambiente el cual se encontraba devastado por las contaminaciones de diversas índoles y que se reflejaba en los cambios climáticos bruscos que se producían en diferentes puntos del planeta”. (IngerAndersen, 2020)⁸

FACTOR LEGAL

El 30 de julio de 2020, el Congreso argentino aprobó la Ley n° 27.555 de Régimen de Contratos de Teletrabajo, que establece el marco legal para el teletrabajo en entornos laborales que lo permiten. La nueva legislación, que entró en vigor 90 días después de que el gobierno nacional declare el fin de la cuarentena obligatoria del COVID-19 en el país, fue promulgada por el presidente Alberto Fernández el 14 de agosto de 2020. El reglamento de teletrabajo sería de

aplicación cuando la tarea a realizar se efectúe total o parcialmente en el domicilio del empleado, o en lugares distintos al establecimiento del empleador, a través de medios informáticos y de telecomunicaciones.

La nueva ley establece que a los empleados que trabajan a distancia se les otorgan los mismos derechos y obligaciones que a los empleados que desempeñan sus funciones en persona, y que su remuneración no puede ser inferior a la que recibe un empleado que trabaja en el lugar. Excepto en situaciones de fuerza mayor, el cambio de trabajo in situ a teletrabajo debe ser realizado por los empleados de forma voluntaria y documentado en un contrato de trabajo de teletrabajo. Los empleados pueden revertir su decisión en cualquier momento. Las horas de trabajo deben ser pactadas e inscriptas previamente en el contrato de teletrabajo cumpliendo con los límites legales y convencionales vigentes.

Los empleados que certifiquen que están a cargo, única o conjuntamente, del cuidado de menores de 13 años, personas con discapacidad o adultos mayores que convivan y requieran asistencia específica tienen derecho a horarios de trabajo compatibles con las tareas de cuidado y trabajo, interrupciones según sea necesario.

Para garantizar la salud y seguridad de los teletrabajadores, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social está obligado a dictar la normativa de higiene y seguridad laboral aplicable a esta nueva modalidad laboral.

En cuanto a las obligaciones de los empleadores, no pueden pedir a los empleados que trabajan a distancia, que trabajen fuera del horario laboral asignado o enviarles comunicaciones fuera del horario laboral por cualquier medio. Los empleados que se desconecten de las comunicaciones laborales fuera de las horas de trabajo o durante el tiempo libre no pueden ser objeto de sanciones.

Los empleadores deben proporcionar los equipos, incluyendo hardware y software, y las herramientas necesarias para realizar el teletrabajo, así como el apoyo necesario para el desempeño de las tareas, lo que incluye una adecuada formación en nuevas tecnologías a través de cursos y herramientas de apoyo, tanto de forma virtual como presencial. Los empleadores también deben asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación del equipo. Se debe reembolsar a los empleados por el uso de sus propias herramientas.

En cuanto a las obligaciones de los empleados, por su parte, son responsables del correcto uso y mantenimiento de los equipos de trabajo y herramientas provistas por el empleador, excepto por el desgaste normal resultante de su uso normal. También están obligados a evitar que otros utilicen sus equipos de teletrabajo.

A los efectos de la representación sindical, los teletrabajadores gozarán de los mismos derechos colectivos que gozan los que trabajan in el establecimiento. Además, la contratación de empleados extranjeros no residentes bajo esta modalidad de trabajo requerirá la autorización previa de la autoridad de aplicación, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Los convenios colectivos de trabajo establecerán un límite en el número de tales contratos de trabajo permitidos.

CAPITULO III

CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE LOS ASPECTOS MÁS RELEVANTES

- ESTRUCTURALISMO

Su fundamento fue entender las organizaciones como un sistema compuesto por partes que interactúan y se interrelacionan entre sí, y que no están totalmente cerradas respecto del afuera. Este cambio conceptual fue revolucionario en su momento y permitió el surgimiento de la llamada escuela sistémica.

Así como en muchas otras áreas del saber, como la psicología y la filosofía, el estructuralismo dejó una huella importante en el campo de la administración, y permitió la superación de teorías anteriores, como la teoría burocrática o la teoría de las relaciones humanas. De acuerdo con el punto de vista estructuralista, los elementos de una organización pueden al mismo tiempo integrarse de manera productiva o de manera contraproducente, dado que la totalidad de la organización se determina a partir de la interrelación de sus partes. Bajo esta perspectiva consideramos necesario definir, primeramente, el concepto de sistema:

“Un sistema es un conjunto de partes que funcionan como una sola entidad. Puede estar compuesto de muchas partes más pequeñas o ser él mismo parte de un sistema mayor. Un sistema funciona como un todo, luego tiene propiedades distintas de las partes que lo componen. Estas propiedades se conocen con el nombre de propiedades emergentes, pues emergen del sistema mientras está en acción” (OconnorJ., 1998)⁹

O’Connor da una definición de sistema para luego implementarla en el ámbito organizacional. De aquí, que la organización se la considera un sistema donde sus partes se interrelacionan funcionando como un todo. Así, una organización es un sistema con un propósito, el cual es parte

de uno o más sistemas con algún propósito, y en el cual algunas de sus partes (las personas, por ejemplo) tienen sus propios propósitos. La organización está ligada inevitablemente a un medio ambiente con el que interactúa constantemente.

Los estructuralistas concibieron la sociedad moderna e industrializada como una “sociedad de organizaciones”, de manera tal que una persona puede participar de manera simultánea en varias de ellas y en cada una desempeñar un tipo de rol específico. Esto representó el abandono del concepto de “grupos sociales”, en favor del de “organizaciones sociales”, lo cual ya suponía un cierto grado reconocible de estructura organizacional en cada una. Editorial Etecé, (2023)^{31a}

De hecho, para los estructuralistas, las organizaciones sociales habrían atravesado cuatro etapas constitutivas fundamentales:

- La etapa de la naturaleza, en la cual la naturaleza le proveía directamente a la humanidad los recursos necesarios para su supervivencia. Los recolectores y cazadores simplemente tomaban lo que necesitaban en su estado salvaje.
- La etapa del trabajo, en la cual el esfuerzo humano puede traducirse en mayores y mejores recursos obtenidos, y la organización de las sociedades comienza a depender de la repartición de las labores: unos producen la comida para todos, otros se dedican a defenderlos de los pueblos rivales, otros se dedican a gobernar, etc.
- La etapa del capital, en la cual surge el capital y el dinero como factor preponderante de la vida organizada, lo cual permite el ahorro y la acumulación de valor para impulsar diferentes motivaciones posteriores.

- La etapa de la organización, en la cual tanto naturaleza como fuerza y trabajo se someten a la organización, esto es, a la administración y la negociación, de cara a la mejoría y el crecimiento.

Características de la teoría estructuralista de la administración:

A grandes rasgos, la teoría estructuralista de la administración se caracteriza por:

- Fusiona diversos aspectos de la teoría burocrática y de la teoría de las relaciones humanas. Para esto propone el concepto de la organización social, a partir del cual entender el campo administrativo.
- Comprende la organización como un sistema social abierto, que intercambia información con su entorno de manera continua.
- Se plantea el concepto del “hombre organizacional”, que combina aspectos del “hombre administrativo” del conductismo, el “hombre social” de las relaciones humanas y el “hombre económico” de la administración científica.
- Intenta alcanzar un balance entre los aspectos formales de la organización y los recursos humanos. Para esto, el personal recibe no solo incentivos materiales, sino también estímulos que dan sentido a su esfuerzo.
- Hace hincapié en los máximos resultados posibles, comprendidos como una consecuencia de dar con la estructura adecuada.
- Comprende el conflicto dentro de la organización como un proceso natural y válido, que saca a relucir las dificultades organizacionales, profesionales o del tipo que sean, y permite su pronta resolución. (Editorial Etecé, 2023)^{31b}

CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA

El rediseño idealizado de un sistema necesariamente implica tener en cuenta su estructura, o sea el modo como está organizado. La manera en que lo haga afecta a la capacidad de la empresa para aprender y para adaptarse, o sea, desarrollarse. El aprendizaje y la adaptación de un individuo requieren la capacidad para el cambio y para hacer esto mismo es aplicable a una organización. No obstante, se sabe que la mayoría de las organizaciones se resisten al cambio, particularmente a cambiar en su estructura.

“La capacidad de aprendizaje y adaptación de una empresa radica en su estructura. Por lo que su estructura debe ser flexible. Por lo tanto, el diseño idealizado de un sistema debe considerar de qué manera lo estructurará para que se pueda modificar cuando sea necesario, ayudando a la empresa a marchar hacia sus metas”. (R.Ackoff, 1983)¹⁰

“La estructura de una organización es la manera en que su trabajo está dividido (como se asignan las responsabilidades) y como estas actividades separadas se coordinan y se integran (como se distribuye la autoridad)”. (R.Ackoff, 1983)¹⁰

Las estructuras convencionales generalmente se representan en un diagrama que consiste en cuadros y líneas de conexión (organigrama). En ellos se muestra quien tiene la responsabilidad de que y sobre quiénes. Las estructuras de las corporaciones organizadas convencionalmente requieren modificaciones frecuentes cuando se encuentran en un ambiente inestable. Sin embargo, tales corporaciones tienden a resistir a ese tipo de cambio. Es importante comprender tanto la necesidad del cambio como la resistencia a él.

CENTRALIZACION-DESCENTRALIZACION

Muchas organizaciones oscilan regularmente entre la centralización y descentralización, en lo que parece ser una lucha por la supremacía. La presión para descentralizar proviene de: primero, el deseo de facilitar iniciativa y respuestas, a los cambios, rápidos y eficientes en donde se detecten necesidades, amenazas y dificultades; Segundo el deseo de enriquecer las labores de los gerentes del nivel medio y sus unidades, aumentando sus responsabilidades.

La presión para la centralización proviene de:

- 1- El deseo de coordinar las actividades de las unidades del nivel inferior y de explotar su sinergia potencial.
- 2- El deseo de impedir errores serios provenientes de los niveles inferiores, cuyos efectos sobre el resto de la organización no siempre se ven o reconocen con facilidad.

Mientras más variados, dispersos y grandes sean los negocios de una empresa, habrá más presión para centralizarla. Esta tendencia ha dominado durante mucho tiempo debido al crecimiento de las organizaciones y al movimiento hacia condiciones de trabajo más humanas. No obstante, la descentralización mucho se proclama y poco se practica.

Es claro que en la mayoría de las organizaciones algunas decisiones estarían mejor centralizándolas; y otras no. Es una organización estructurada convencionalmente; sin embargo, es casi imposible mezclar estas dos maneras de administrar para obtener un balance satisfactorio entre ellas. A menos que una domine a la otra, generalmente habrá mucha ambigüedad y, por lo tanto, duplicación de autoridad y responsabilidad. Con esta duplicación puede ocurrir lo que frecuentemente pasa en el juego de beisbol: dos peloteros se lanzan a capturar una pelota, pero chocan entre ellos y la pelota cae libremente al suelo.

El tema de la centralización-descentralización está relacionado con la cantidad y la clase de autoridad que tiene cada gerente. Esta cuestión surge debido a que en las organizaciones que ni son sociedades de control, ni agrupaciones, los gerentes requieren coordinación e integración. Aun en las corporaciones que son agrupaciones de empresas administrativas independientemente se necesita coordinar e integrar, y más todavía dentro de cada empresa. Así, el problema es diseñar las organizaciones en tal forma que simultáneamente se minimice la interdependencia de sus partes y se maximice su inclinación a interactuar cooperativamente. Para hacer esto es necesario tener un concepto poco convencional de la estructura de la organización. (R.Ackoff, 1983)³²

RESISTENCIA AL CAMBIO

Existen dos principales medios por los cuales una organización o una unidad organizacional pueden resistir un cambio impuesto internamente o desarrollar inmunidad hacia él. El primero está basado en el hecho que, cuanto más esencial es una actividad, menos probable es que se elimine o cambie. Por tanto, una organización o una unidad organizacional que perciba correctamente una disminución en la demanda de sus servicios debe, si desea que se preserve intacta, crear la impresión de que es esencial. Esto se logra haciendo que un trabajo innecesario parezca necesario.

Una unidad que tiene más personal del que necesita para realizar sus actividades generalmente es relictante al cambio, ya que normalmente la importancia y el estatus de la unidad y su gerente son tomados como indicadores de su tamaño y esto a su vez determina su presupuesto. Por tanto, se desea crecimiento, aunque no esté justificado, no contracción. Cuando el

crecimiento y la sobrevivencia se consideran como fines, aun cuando esto obstruya el buen funcionamiento de la organización, surge la burocracia. Las burocracias son organizaciones o unidades organizacionales para las que el crecimiento y la sobrevivencia son más importantes que el buen desempeño y hasta que la función social u organizacional. Las burocracias tienden a convertirse en dinosaurios organizacionales mal adaptados que, desafortunadamente, tardan mucho tiempo en extinguirse.

Cuando una unidad orientada hacia el crecimiento y la sobrevivencia tiene más personal del que necesita tiene que ocuparlo en “trabajo hecho”, para evitar su contracción o eliminación. Esto se puede lograr de varias maneras. Una tarea que fácilmente podría ser hecha por una sola persona puede ampliarse para que requiera varias. Por ejemplo, un formato que puede ser procesado fácilmente por una persona, podría ser ineficientemente manejado por varias. También podrían crearse nuevos formatos y hacerlos aparecer como indispensables. Desafortunadamente el trabajo que se hace así obstruye o retrasa el trabajo necesario de los demás. Con frecuencia si lo detectan como papeleo, pero es tan difícil de eliminar como los paracitos que lo producen.

El segundo medio por el que una organización o unidad organizacional puede resistir el cambio es evitando que se midan sus logros. Pueden sustituir con propagandas la mala ejecución de su trabajo.

Esto es posible debido al hecho de que es muy difícil medir la actuación de los departamentos en las corporaciones organizadas convencionalmente, por ejemplo, en los departamentos de publicidad, relaciones personales, relaciones públicas, contabilidad, personal, etc. Aun cuando se pueden medir sus costos, su rendimiento y lo que este vale, son difíciles de cuantificar, particularmente cuando los departamentos se resisten a los esfuerzos para investigarlos.

Es deseable tener parámetros de medición aplicables a todas las unidades de la organización y a la organización como un todo, que despertara la voluntad de cambio y ponga al descubierto a quienes se esfuercen por resistirlo. (R.Ackoff, 1983)³³

CONCEPTO DE TELETRABAJO

El término de “teletrabajo” lo acuñó el científico Jack M. Nilles de la University of Southern California en 1973(Greatplacetowork, 2022) ^{11a}, cuando el Gobierno de Estados Unidos le encargó un proyecto de investigación sobre las posibilidades del trabajo en casa con la ayuda de las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). El origen se dio ante la búsqueda de un modo de inserción laboral en el contexto de la crisis del petróleo. También se lo conoce como trabajo en remoto o trabajo flexible. (D.Vazquez, 2022)^{11b}

Las tecnologías de la información y la comunicación son todas aquellas herramientas y programas que tratan, administran, transmiten y comparten la información mediante soportes tecnológicos; a esto se lo denomina TIC. De ahora en más, usaremos el término abreviado.

LEY DE TELETRABAJO (LEY N° 27.555) (Argentina.gob.ar, 2020)¹²

El teletrabajo es una nueva modalidad de trabajo, dónde el colaborador desempeña sus actividades de manera remota, sin la necesidad de estar presente en su lugar de trabajo. En muchos países hace años que se aplica, pero en Argentina fue a causa de la Pandemia COVID.

La Ley del Teletrabajo N° 27.555 (2020) a través del Decreto N° 27/2021, entró en vigor en el 2021, donde avala realizar las actividades laborales de manera remota con la libertad de trabajar fuera de las instalaciones del empleador. Se ejecuta por medio de la utilización de la tecnología de la información y comunicación (TIC) y puede desempeñarse en el domicilio del colaborador o en otros lugares ajenos al domicilio del empleador siempre y cuando haya una red de conectividad a Internet.

El teletrabajo debe realizarse por medio de un acuerdo voluntario entre el colaborador y el empleador. Dentro del acuerdo se deben establecer las normas de ejecución del teletrabajo. Deberá establecer el horario de conectividad, herramientas para desarrollar la labor, tareas a desarrollar, calendario laboral, instrumentos de comunicación que deben utilizarse (sistemas de gestión si aplica, red de conectividad, chats internos de comunicación, entre otras) y los mecanismos de supervisión.

En efecto gracias a esta implementación se readapta el recurso del capital humano a esta nueva economía digital que conlleva a un cambio rotundo en la cultura organizacional de las compañías tradicionales donde el foco estará en maximizar los recursos productivos humanos y organizacionales.

Ello llevo a acelerar el proceso de digitalización de todos los sectores de la economía, se puede comenzar a definir los principales conceptos involucrados en esta nueva economía digital: colaboradores, empleadores y TIC.

CONCEPTOS DE EFICIENCIA

REFLEXIONES SOBRE EFICACIA, EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la eficiencia (del latín *efficientia*) es la capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir el cumplimiento adecuado de una función.

No debe confundirse con la eficacia, que se define como "la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera". Eficacia es la capacidad de realizar un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible. (Wikipedia, s.f.)¹³

*Eficiencia: Es el grado en que el sistema, efectúa la máxima contribución a las metas empresariales definidas, dados los recursos disponibles. Si se obtienen mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. (R.Díaz, 2008)*¹⁴

*Si a un indicador de resultados cualquiera, se le introduce un elemento que considere recursos, se está evaluando entonces también eficiencia. (Paneque J.2017)*¹⁵

Eficacia quiere decir que el propósito a que se aspira puede lograrse bajo condiciones ideales, es decir, que favorezcan al máximo su consecución.

Cuando se llevan a la práctica acciones para lograr el propósito que previamente se alcanzó bajo condiciones ideales y éste se consigue bajo las condiciones reales existentes, los recursos puestos en función para ese fin fueron efectivos.

Los estudios de eficacia y efectividad no incluyen recursos. Para que haya eficiencia el proceso tiene que ser efectivo; el más eficiente es el que mejor relación recursos-resultados presenta.

(Bouza Suarez A. 2000)¹⁶

“Eficacia, efectividad y eficiencia son los 3 conceptos en los que la administración ha ido haciendo hincapié con el correr de los años. El camino hacia la eficiencia pasa por la eficacia y por la efectividad. La eficiencia es el último eslabón de la cadena”. (Rodríguez G.2013)¹⁷

ECONOMÍA

Frank R. (2003)¹⁹ Afirma que: “La economía corresponde al aspecto financiero en el cual una actividad es lograda. Ya que vivimos en un mundo en el cual la economía permea todos los aspectos de nuestras vidas, es indispensable el encontrar un balance en el uso de los recursos económicos para obtener los resultados correctos a costos razonables.”

Existe una diferencia entre eficiencia y economía, el primer término implica el volumen de recursos (materiales, humanos, etc.) y la forma de emplearlos, mientras que el segundo se concentra únicamente en el costo de estos.

“El dinero es un recurso el cual debe ser utilizado sabiamente ante la alta exposición de un mundo competitivo altamente impactado por el comercio internacional. Bajo el concepto de hacer negocios en el libre mercado, la oferta es cada vez mayor en términos de mano de obra e insumos, facilitando así el acceso a dichas ventajas económicas a las grandes empresas.”. (Frank R, 2003)¹⁹

Esto implica que la competencia se torne en una batalla feroz, tanto a nivel local como internacional, por lo cual el correcto manejo de los costos se vuelve un factor crucial en la creación y entrega de valor.

En conclusión, dentro de la investigación resulta importante establecer el cumplimiento de los indicadores de eficiencia, eficacia y economía para los distintos tipos de recursos: financieros, humanos y materiales, de tal forma que auditoría de gestión se convierta en la herramienta para determinar la interacción de estos tres elementos fundamentales para el desarrollo sustentable de la organización.

COSTE DE OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA

En economía, se introduce el concepto de coste de oportunidad para referirse a las potenciales satisfacciones perdidas por haber sido asignados tales recursos escasos a otro uso alternativo, con lo que “se pierde la oportunidad” de emplearlo en otras acciones.

Según Pindyck R. (2009)²⁴ “el coste de oportunidad no se refiere al dinero en sentido estricto, por lo que el verdadero coste de las decisiones tomadas, no son los recursos que el dinero mide sino los resultados que podrían haberse conseguido si ese dinero se hubiera utilizado en la mejor alternativa disponible”.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Ahora resulta sustancial describir la cultura organizacional destacando los puntos más relevantes de ella. Cada compañía posee una cultura única e irrepetible, existen tantas empresas como culturas, es decir, es una relación lineal.

Según Stephen Robbins-Mary Coulter (2014)²⁵ la cultura organizacional suele describirse en términos de valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que estos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás. En casi todas las organizaciones estas prácticas y valores compartidos han evolucionado con el paso del tiempo y determinan, en gran medida, sus usos y costumbres.

Idalberto Chiavenato (2007)²⁶ describe a la cultura como: “(...) una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente. La cultura organizacional influye en el clima que existe en la organización.”.

“La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de una organización. Por tanto, se debería esperar que individuos con diferentes antecedentes o distintos niveles en la organización tiendan a describir la cultura organizacional en términos similares.” (Robbins S.-Timothy J. 2013)²⁷

William Ouchi (1982)²⁸ afirma que “La cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos”.

Deal y Kennedy (1985)²⁹ señalan que la cultura produce un efecto importante en el éxito de los negocios. Deducen que la organizacional está estrechamente ligada con la gestión del conocimiento organizacional.

Partiendo de las definiciones expuestas, podemos describir las características más relevantes de la cultura organizacional que luego se abordarán en profundidad en el desarrollo de este trabajo.

La cultura de una empresa debe ser:

- Capaz de adaptarse, para poder enfrentar los cambios y requerimientos del entorno en el que se desarrolla.
- Influir en la forma en que se perciben las cosas.
- Transgeneracional, debe poder transmitirse de una generación a otra.

Finalmente, dentro de la cultura organizacional otro aspecto que consideramos fundamental son las expectativas laborales:

Resulta necesario explorar y tener en cuenta las expectativas que tienen los empleados con respecto al trabajo y a la relación de éste con su vida personal.

Por un lado, la Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom (1964), es una de las explicaciones más aceptadas de las teorías de motivación contemporáneas. Esta teoría, plantea que “(...) a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a

obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados”.

Por otro lado, según el autor Santiago Lazzatti (2008)³⁰ las expectativas están comprendidas dentro de las condiciones circunstanciales que influyen en el comportamiento humano. Este autor, señala que tanto las características personales como las condiciones circunstanciales de cada persona, influyen en las competencias y en la motivación, lo que, a su vez, son causa del comportamiento y de los resultados.

CAPITULO IV

LA COMPANIA

La empresa objetivo de estudio es un holding internacional con más de 50 años de historia y con presencia en América Latina que opera una estrategia multiformato, a través de supermercados, tiendas de mejoramiento para el hogar, centros comerciales, tiendas por departamento y retail financiero. Estas operaciones las complementa con actividades de corretaje de seguros y centros de entretenimiento.

Actualmente, el holding cuenta con una presencia significativa en Argentina, Brasil, Chile, Perú, Colombia y Estados Unidos, operaciones coordinadas desde su casa matriz en Chile, y posee una dotación cercana a los 120.000 colaboradores.

Es una Sociedad Anónima abierta y, como tal, se encuentra sujeta a las disposiciones de la Ley N° 18.046 sobre Sociedades Anónimas, de la Ley N° 18.045 sobre Mercado de Valores y la normativa de la Superintendencia de Valores y Seguros, entre otras. Además, como entidad que transa valores en los Estados Unidos de Norteamérica, se encuentra inscrita en la SEC (Securities and Exchange Commission) y cumple con las disposiciones de la Ley Sarbanes Oxley de 2002, entre otras.

La compañía comenzó su historia en Argentina en 1993 y al año siguiente abrió sus puertas en Chile. Esta es especialista en la comercialización de productos y servicios orientados a la construcción, remodelación y equipamiento del hogar, y entrega soluciones integrales para que cada persona pueda llevar a cabo sus propios proyectos. Se dedica a la venta al detalle y mayorista de productos para el mejoramiento del hogar tanto de casa y jardín, como de construcción. Sus tiendas atraen a más de 20 millones de visitas al año, generando una importante actividad

económica. Los productos, nacionales e importados, se distinguen por su gran calidad, variedad y excelentes precios.

La casa matriz se encuentra ubicada en el Mall Alto Las Condes (Avenida Kennedy, Las Condes, Santiago de Chile) y contamos con locales distribuidos desde Calama hasta Puerto Montt. Opera en tres países de América Latina: Argentina, donde contamos con 49 tiendas; Colombia, con 10 y Chile con 35, lo que suma 87 locales en total.

Los servicios y líneas de productos se configuran para 3 grupos de destinatarios objetivos: Mundo Hogar, Mundo Profesional y Mundo Empresas. Además, en la compañía las personas hacen la diferencia, por eso le damos mucha importancia a los procesos de selección y capacitación de nuestros colaboradores. Aspectos como la cordialidad y la capacidad de ponerse en el lugar del cliente son fundamentales en nuestro trabajo. Trabajan casi 5.000 personas entre colaboradores de tiendas, de la administración central y del centro de distribución.

LOS IDEALES DE LA COMPAÑÍA

MISION/OBJETIVO CENTRAL

En la compañía, el objetivo central es poder convertirse en el mayor retailer de América Latina y entregar a sus cientos de miles de clientes, la máxima calidad de servicio, excelencia y compromiso, los 365 días del año. Y así, inspirar, asesorar y proveer productos y servicios para el mejoramiento y confort del hogar.

VISION

La visión de la compañía es llegar a ser un operador de clase mundial. Ser vanguardistas, innovadores y apasionados. Lograr un equipo humano de excelencia. Tener la mejor oferta de producto y soluciones, hacer todo fácil, fluido para nuestros clientes, colaboradores y proveedores.

PRINCIPIOS

Estos se basan en sus relaciones comerciales, en principios éticos, sustentados en la buena fe, confianza mutua, lealtad comercial y profesionalismo, atributos esperados en toda economía de libre mercado.

VALORES

La cultura de la organización promueve climas laborales basados en la confianza y el respeto, con liderazgos que se caracterizan por la cercanía, la humildad y la inspiración, influyendo en la felicidad de sus colaboradores. “Las personas nos importan” suelen decir varios gerentes.

ESTRATEGIA

La empresa aspira a mejorar la calidad de vida de sus clientes con una propuesta de valor diferenciada, enfocándose en la calidad de sus productos y un servicio de excelencia en todas sus tiendas físicas y digitales. Comercializando productos y soluciones integrales relacionados a proyectos de construcción, refacción, decoración y equipamiento de hogar, inspirando y asesorando a sus clientes en la concreción de sus sueños y el mejoramiento de su calidad de vida a través de un servicio de excelencia.

CAPITULO V

EFECTOS Y CAMBIOS

A comienzos del año 2020 se comenzó a gestar un escenario cambiante para las organizaciones, y la compañía, que ha sido tomada como objeto de estudio, no sería la excepción.

Para los dirigentes de la compañía, aquella, era una situación de gran incertidumbre ante el nuevo escenario que se venía presentando. Ellos mismos, en algunos casos reconocen que debieron vivir momentos en donde, en la intimidad de los dirigentes, se percibía sensación de inestabilidad, duda, desorientación y de reuniones constantes para tratar la sustentabilidad y plan estratégico para un futuro incierto y nuevo para todo.

En algunos casos, lo recuerdan como un momento estresante que estuvieron que estar a la expectativa constante, de los nuevos anuncios y reglas que de juego que hacía oficial el gobierno de turno.

Una de las primeras medidas adoptadas por el gobierno fue el ASPO (aislamiento social preventivo obligatorio) cuya implicancia fue comentada en la introducción y traería una consecuencia muy importante y estructural que cambiaría el modo de hacer transacciones en el mundo de los negocios.

LA OPORTUNIDAD

A medida que el aislamiento obligatorio se iba consolidando cada vez más, y el gobierno lo volvía más estricto mediante controles permanentes, la compañía detecto una gran oportunidad para su negocio.

Las personas al estar cumpliendo con el aislamiento obligatorio estarían mucho tiempo dentro de sus hogares. Teniendo en cuenta el tiempo normal que las personas utilizan para descansar por la noche y la flexibilidad del modo de trabajar, habría mucho tiempo libre para que empiecen a notar en sus viviendas cosas a reparar, mejorar, acondicionar o quizás especulando con la prolongación del aislamiento, preparar un lugar donde sea más llevadero y confortable para atravesar el proceso.

Los directivos comenzaron a focalizar en este aspecto y entendieron que, si bien había mucha incertidumbre, adaptar la empresa para satisfacer las potenciales necesidades que se proyectaban, era el camino por seguir.

CAMBIO DE SERVICIO AL CLIENTE

Si bien la compañía, detecto una situación que los ponía enfrente de un potencial mercado, que incluso podría magnificar sus resultados, en comparación con el periodo previo a la pandemia, también sabía que había mucho por reorganizar, reestructurar y rediseñar dentro de la misma, para no perder la oportunidad.

Durante el inicio de la pandemia, la compañía por no ofrecer productos de necesidad primaria debió permanecer con sus locales cerrados. Situación que con el avance del proceso cambió, pero debiendo cumplir con numerosos protocolos de cuidados y recibiendo frecuentemente visitas por parte de representantes de organismos gubernamentales que controlaban estrictamente que se cumplan los protocolos fijados por el gobierno nacional.

Durante el tiempo que los locales permanecieron cerrados, los directivos comenzaron a mirar cómo se desempeñaban empresas locales como Mercado Libre, Pedidos Ya, etc. (ámbito local) y otras,

como E-Bay, Amazon, Wish etc. (ámbito internacional). Pudieron ver que era la nueva forma de concretar transacciones, la digitalización y el sistema de producto en puerta.

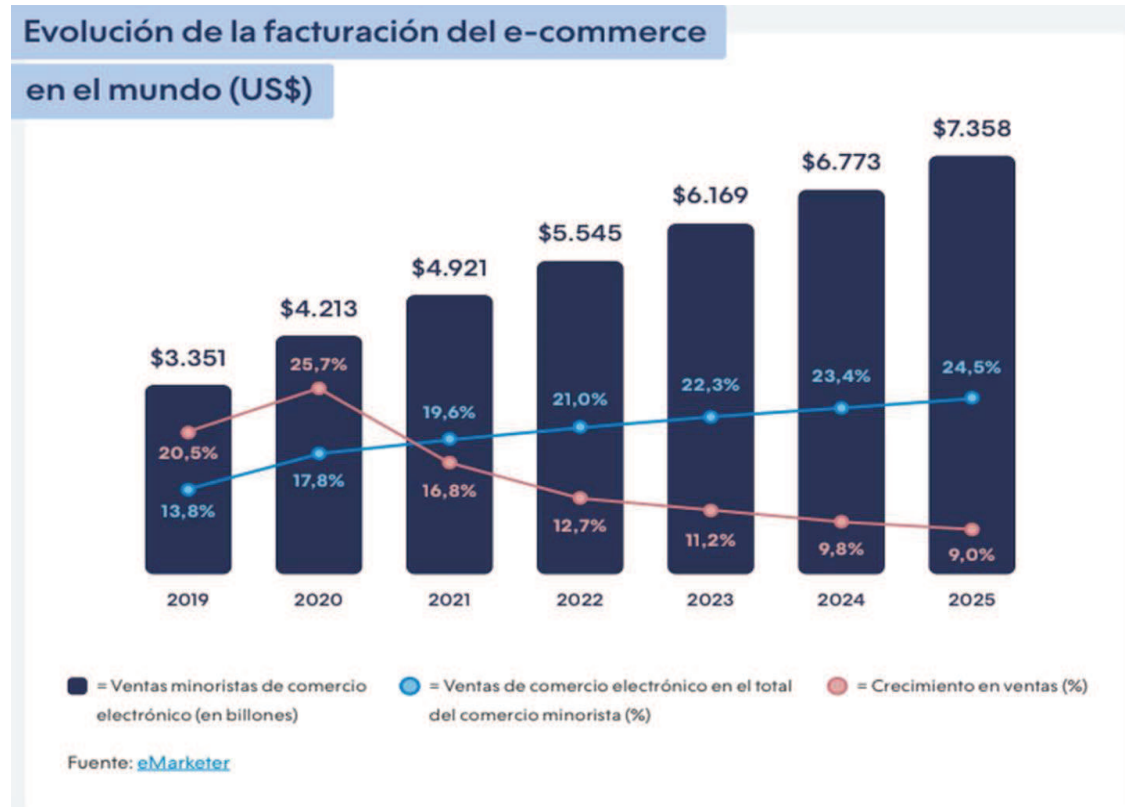


Figura 1 <https://www.bloomberglinea.com/2022/02/03/boom-del-e-commerce-argentino-la-facturacion-crecio-40-mas-que-la-inflacion-en-2021>

Había una oportunidad, había mercado, había potenciales clientes esperando, solo había que facilitarles el proceso de transacción.

Era primordial e imperante cambiar el modelo de servicio al cliente.

La urgencia estaba en capacitar, ampliar e invertir en áreas comerciales y afines, y paralelamente adaptar y reorganizar la estructura, ya que sería complementario para garantizar la sustentabilidad de la compañía y hacer redituable el negocio, en la medida que se pudiese. Y en este último es donde centraremos el análisis.

CAMBIOS EN EL MODO DE TRABAJO: INCORPORACION DE TELETRABAJO

Una vez anunciado el ASPO, era inminente que habría cambios en el modo habitual de trabajo. El gobierno a través de una serie de decretos y anuncios comenzó a darle formalidad a un modo alternativo de realizar las actividades, el Teletrabajo.

Seria implementado en mayor medida, en aquellas áreas de trabajo donde había una gran concentración de personas en ambientes cerrados y con poco distanciamiento. Para el resto de las actividades, se implementarían una serie de distintos protocolos para cumplir con el cuidado sanitario preventivo.

Como ya se ha explicado en la parte introductoria, este nuevo modo de trabajo se iría reglamentando y perfeccionando con el avance del proceso, dándole un marco jurídico para dar garantías y derechos a los trabajadores afectados. El gobierno nacional anunció que habría auditorías y controles para garantizar el cumplimiento de todas las medidas, en distintos aspectos, implementadas con la finalidad de hacer frente a la ola de contagios masivos. A su vez, los trabajadores que fuesen despedidos durante el proceso, o no se le cumpliera con lo reglamentado en la ley de teletrabajo, quedaban facultados para reclamar jurídicamente el incumplimiento de las respectivas normativas y reglamentaciones vigentes.

Estas nuevas reglas de juego, en el contexto laboral, eran obligatorias y para la compañía no quedaba más que reorganizarse bajo las nuevas condiciones.

Entonces, había oportunidad y se comenzaba a tener idea de cómo se harían las transacciones, era momento de adaptar la compañía a las nuevas condiciones para poder funcionar y desempeñarse reglamentariamente buscando sacar provecho a ese mercado potencial que se veía como horizonte.

La obligación legal de no tener presencialidad llevo a la implementación del teletrabajo. Debido a este nuevo modo de trabajar el primer efecto se refleja en la cantidad de inmuebles que se utilizaría. Todos los empleados de la administración central pasaron a trabajar en sus hogares.

La compañía utilizaba tres edificios para gestionar la administración de las unidades de negocio, separadas en Staff, sistemas, comercial/planificación y abastecimiento, de los cuales se reacondicionaron dos de ellos para afrontar la vuelta a la presencialidad de manera segura y cuidada de los colaboradores.

En cuanto a las sucursales, solo estuvieron cerradas al público por 11 días en marzo del 2020 ni bien se publicó el decreto presidencial de ahilamiento obligatorio. Luego, pudieron abrir sus puertas para atender clientes, pero respetando estrictos y numerosos protocolos de seguridad.

En cuanto a la supervisión de la actividad de los empleados, los directivos debieron cambiar sus modelos mentales. Al no tener el control por la presencialidad, debieron pensar distinto. Los directivos y asesores consideraron que no sería muy efectivo establecer estándares rígidos de horarios para todos los empleados por igual. De esta manera el control de la responsabilidad de cada empleado se basó principalmente en RESULTADOS por OBJETIVOS. En cierta manera se pensó que darles flexibilidad horaria a los empleados, los motivaría más en su labor, pero el trabajo solicitado por su responsable a cargo debía estar resulto y preparado en tiempo y forma bajo los términos y objetivos planteados, y comprometidos.

Las comunicaciones, información e indicaciones pertinentes de la compañía hacia empleado, se transmitirían en un horario determinado de lunes a viernes hábiles. Cada empleado, si bien, tenía flexibilidad horaria para la actividad, en el horario fijado debía revisar los medios de comunicación puestos por la compañía, para chequear si había novedad o indicación alguna.

Colaborador perteneciente a un área o departamento respondía las órdenes de su responsable respectivo, a cargo. Las reuniones por Zoom debían realizarse por semana, dentro de la franja horaria, para cada área/departamento o grupo/subgrupo. Si adicionalmente, por cuestiones extraordinarias se requerían de más encuentros virtuales, había que cumplir. De forma general a los empleados de la compañía se les brindó flexibilidad horaria para la actividad cotidiana, pero a cambio debían cumplir con las pautas fijadas por la compañía.

La organización brindaba no solo flexibilidad horaria, sino que también tenía presente equipar a cada colaborador para que tuvieran todas las comodidades para cumplir con los objetivos y resultados fijados. Se necesitaba que, a pesar de las distancias y la falta de control físico, los colaboradores estuvieran comprometidos con la compañía.

En un comienzo la compañía debió realizar una inversión inicial en tecnología, que luego se vería recuperada ampliamente con la reducción de los costos.

De esta manera mientras los colaboradores y empleados que seguían trabajando durante el aislamiento obligatorio con el fin de cuidar su trabajo y posición, la compañía les facilitó atravesar esta situación mediante varias medidas de cuidados a sus empleados. Esto permitió reforzar el contrato psicológico entre la compañía/empleado. La organización fortaleció el sentido de pertenencia.

La incorporación del teletrabajo también sirvió para simplificar algunas actividades en determinadas áreas, generando una eficiencia adicional. A modo de ejemplo el área de recursos humanos comenzó a monitorear y gestionar desde la administración central todas las fichadas de la operación, dando así más tiempo a sus responsables en tienda a poder gestionar junto a los gerentes temas más estructurales como optimización de estructuras, atención al cliente, reuniones y temas gremiales entre otros.

LA ESTRUCTURA AJUSTADA AL TELETRABAJO Y OPORTUNIDAD

ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMA GERENCIALES

En los años anteriores a la pandemia, el organigrama de la compañía se regía por un gerente general corporativo que era el dueño, que tenía a cargo todas las unidades de negocio de todos los países donde operaba.

Debajo de ese gerente corporativo, se encontraban los distintos gerentes regionales (4), que tenían a su cargo las mismas marcas de los distintos países donde opera.

Y dentro de cada país, se encontraba el gerente general de cada una de las marcas (unidades de negocio), por un lado, los supermercados, por otro lado, mejoramiento del hogar, Shopping y financieras.

Con el venir de la pandemia y el retiro del gerente general corporativo (Dueño) de la operación, la oportunidad que encontró a compañía fue la de unificar gerencias y generar reportes directos.

Por lo tanto, se nombró un gerente corporativo que provenía desde la operación, estructurando de esta manera las gerencias de la siguiente manera:

Los dueños sucesorios y Accionistas, por un lado, al que reporta el gerente corporativo nombrado anteriormente.

Luego se nombraron gerentes por país (Argentina, Colombia, Chile, Perú, Brasil) que reportan al gerente corporativo.

Y dentro de cada país cada una de las unidades de negocio posee un gerente general que reportan al gerente país.

De esta manera podemos observar cómo la pandemia aceleró un cambio radical y apresurado, optimizando toda la estructura corporativa, lo que llevo luego a una optimización en el resto de los niveles de la organización.

Además, se empezó a incrementar los grupos de trabajos o trabajo en equipo, donde cada responsable asumía responsabilidades y desafíos de otras áreas, unificando así gerencias dentro de un mismo país.

En cuanto a las tiendas físicas, con el avance del proceso, se cambió el modelo de gestión adaptándose al nuevo contexto, haciéndose más productivo y rentable. Estructuras divididas en 50% y además 50% con agendas de cinco por cinco (cinco días laborales y cinco días en sus hogares) de esta manera se controlaban los contagios y los cierres por desinfección que solicitaban los organismos de control. Cerrar las tiendas por contagio y consecuente desinfección y nuevo control del sistema gubernamental, provocaba la caída de 1 a 2 días enteros de venta, lo cual se veía reflejado en los resultados de ganancias de la tienda, ya que los sueldos debían seguir pagándose.

Todo este escenario y proceso generó más vínculo de confianza y liderazgo en algunos casos ya que, se trabajaba mucho en equipo y además era notorio el cuidado que la compañía le dio a sus empleados.

Hubo muy pocos casos donde una pequeña proporción de empleados se mantuvieron conservadores a los modos tradicionales de trabajo, mostrando actitudes negativas durante el proceso de pandemia. En la medida que se fue flexibilizando el ASPO, fueron los primeros en volver a la actividad presencial.

En definitiva, la compañía reorganizó su estructura como consecuencia de las nuevas reglas de juego que derivaban en la implementación obligatoria del teletrabajo y las reglamentaciones referidas al mismo. Se centralizaron áreas y procesos, y paralelamente se sistematizaron áreas y procesos mediante incorporación de programas informáticos para coordinar las actividades de teletrabajo.

Por otro lado, el teletrabajo y freelance generó mayores oportunidades en el mercado laboral para empleados con conocimientos y competencias relacionadas a marketing, marketing digital, sistemas, ventas y financieros. Esto contribuyó a que la estructura se reduzca aún más ya que, algunos colaboradores encontraron mejores ofertas laborales o decidieron afrontar desafíos concretando proyectos personales relacionados con este modo de trabajo.

Así, muchos colaboradores, gracias a la pandemia, encontraron oportunidades fuera de la organización, ya sea por emprendimientos propios o cambio de empleos. Ya que al estar vigente la ley sanitaria con todas sus protecciones legales/laborales, a las compañías no se le permitía ningún tipo de desvinculación. Por ello es por lo que decimos que la oportunidad la encontró la empresa y las personas que trabajaban ella también.

Como resultado de esta optimización, la estructura del área de administración se redujo en un 39 %.

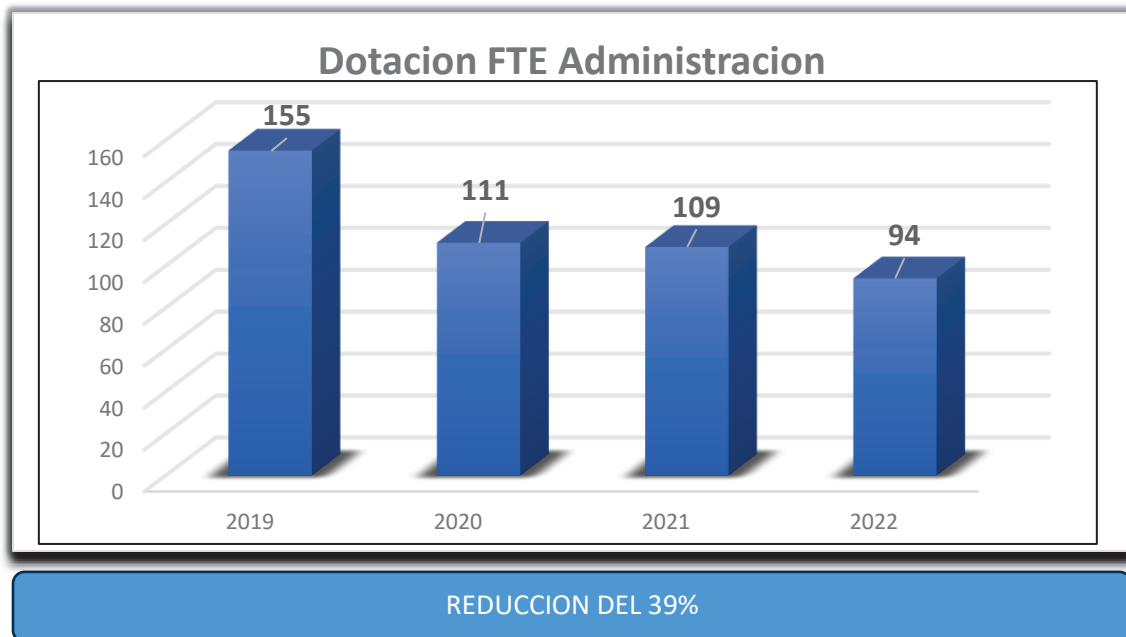


FIGURA 2 Fuente colaborador interno

IMPACTO EN LOS COSTOS Y RENTABILIDAD

La reestructuración planificada, como consecuencia de implementar teletrabajo de forma obligatoria, bajo un contexto de pandemia, para hacer frente a una demanda potencial que se gestaba, llevó a que los empleados se vuelvan más eficientes y productivos.

De esta manera la empresa realizó una inversión considerable en el cuidado de los empleados, reacondicionando sus antiguos lugares de trabajo para volverlos más seguros, adaptando los edificios con protocolos de distanciamiento y cuidados higiénicos en todas las áreas, a la vez tuvo que realizar una gran inversión en hardware de sistemas que contenga toda la estructura basada en

teletrabajo y la sistematización de procesos, para poder afrontar la vuelta y el teletrabajo de manera híbrida, logrado excelentes resultados.

La adaptación permitió cerrar uno de los tres edificios que la compañía tenía, para alquilarlo. A su vez los costos de la empresa se redujeron en un 30% ya que se produjo una reducción de gastos en cuanto a energía, mantenimiento, casiro de empleados, cafetería y alimentos, entre otros conceptos.

Por otro lado, desde que comenzó el aislamiento obligatorio por decreto hasta que paulatinamente fue levantado, las personas tenían la necesidad de acondicionar sus hogares, ya sea por comenzar a trabajar home office o simplemente teniendo el espacio y el tiempo para poder acondicionar y mejorar sus hogares.

Esta optimización y oportunidades de la empresa junto al contexto, más la especulación de comprar barato por los niveles de inflación y la necesidad del público de realizar construcciones nuevas, refacciones y modificaciones, genero un abrupto crecimiento de las ventas, más aún en las ventas Web, incrementando el método de retiro en tienda en más del 500 %.

En los dos cuadros a continuación, se muestra en primer lugar la facturación de la empresa expresadas en millones de dólares. Y su crecimiento versus el año anterior.

La empresa logró observar que entre la venta presencial y electrónica su crecimiento supera incluso los niveles publicados a nivel mundial de venta minorista electrónica.

Este salto se ve reflejado sobre todo en el intervalo del 2021 al 2022.

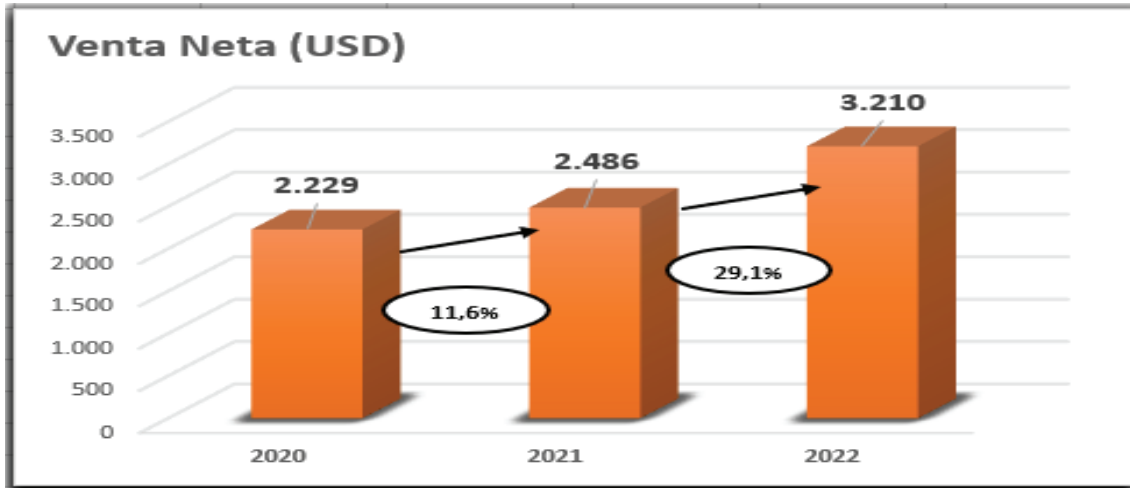


FIGURA 3 Fuente colaborador interno

Luego podemos observar cómo esta facturación combinada con una política de control adecuada de los gastos muestra una optimización se vio reflejada en las ganancias de la empresa como se observa en el siguiente gráfico.

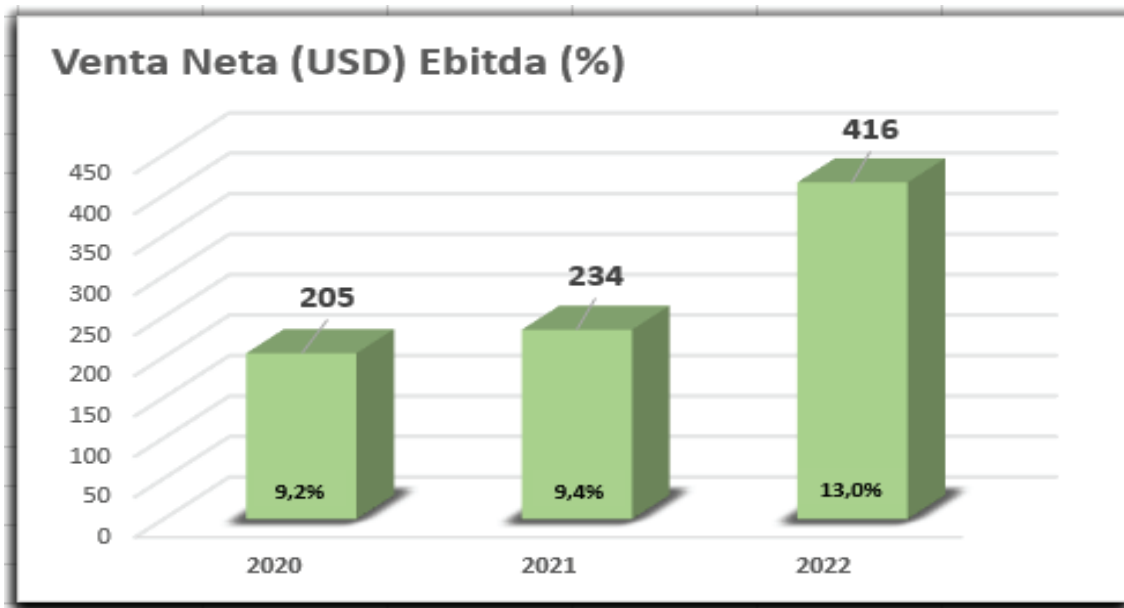


FIGURA 4 Fuente colaborador interno

EL IMPACTO EN LOS EMPLEADOS Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los indicadores de gestión que maneja la empresa son considerados de vital importancia para los directivos y si bien tuvimos acceso a ellos, pero no se nos permitió sacar copia o algo similar, solo se pudo recopilar testimonios de algunos de los responsables que nos dio su lectura, disponible en el anexo.

Debido a la falta de control por presencialidad, la compañía decidió buscar métodos alternativos para mantener a los empleados motivados, comprometidos y abocados para con el desarrollo del negocio durante el ASPO.

Por un lado, los métodos consistieron en lo comentado en “incorporación del teletrabajo”, pero además hubo un área encargada de evaluar y controlar el desempeño de cada grupo con su correspondiente líder a cargo, como así también cada responsable de área o departamento debía evaluar discretamente a cada subordinado a cargo y reportar a esta área específica. Es decir, la empresa por su parte evaluaba desempeño de grupos, responsables y empleados mediante hardware y sistemas adquiridos basados en teletrabajo.

En base a este procesamiento de datos e información la empresa, una de las cosas que midió, fue la eficiencia y productividad de los empleados y grupos.

Las observaciones fueron muy positivas. El cambio en los modelos mentales de los dirigentes trajo con el avance del proceso, resultados interesantes.

La oportunidad detectada por los dirigentes requería de tener a todos los integrantes de la compañía tirando para un mismo lado buscando alcanzar los objetivos planteados. La empresa tuvo su acierto

al tomar decisiones que tenían como finalidad el cuidado y motivación de sus empleados y colaboradores.

El brindarles muchos beneficios indirectos, los cuales ya hemos mencionado, darles flexibilidad horaria y estar constantemente actualizando y mejorando los cuidados sanitarios para los que en algún momento debían volver a sus oficinas, fue una manera de brindarles cuidado y hacerlos sentir contenidos y seguros en cuanto a lo laboral, en un escenario con gran incertidumbre.

Todo esto reforzó el contrato psicológico entre los sujetos (empresa/empleados) y consecuentemente generó un gran sentido de pertenencia por parte de los empleados y colaboradores.

Se pudo notar en las mediciones de las cuales comentamos en el inicio de esta sección.

El área encargada de evaluar y controlar desempeño pudo observar que de forma exponencial el rendimiento, eficiencia y productividad de grupos y empleados crecía con el avance de la pandemia.

A nivel individual, en su gran mayoría los empleados y colaboradores, en algunos casos daban avisos a sus encargados que tenían listo sus reportes, informes, análisis, etc. Antes del tiempo previsto, con lo cual se podía percibir que no había especulación en ellos por trabajar más o menos. Estaban motivados, se sentían parte del sistema. Se sentían cuidados en un momento donde todo era incertidumbre y duda en el contexto laboral del país.

Obviamente había casos aislados como en todos lados, de empleados o colaboradores que actuaban con indiferencia, cumpliendo con lo solicitado en tiempo y forma, pero mostrando desconformidad con el teletrabajo. Se trataba de empleados muy conservadores que solicitaban reiteradas veces

volver a trabajar de forma presencial. Según los testimonios recopilados estos empleados representaban un 15% del total.

Fueron los primeros en ir ocupando los puestos disponibles dentro de la administración central en la medida que se iba flexibilizando el ASPO.

Así, desde un primer momento, a pesar de que algunos directivos desconfiaban del modo de trabajo “homeoffice” (encuesta, 2022)³⁴ y lo veían como problemático y costoso, otros más visionarios habían comenzado a buscar la manera en que podían convertir esa especie de debilidad en una fortaleza. Además, debemos mencionar que las medidas adoptadas por el gobierno nacional no les dejó otra alternativa que pensarlo así y en consecuencia deber trabajar en convertirlo en una fortaleza u oportunidad.

Como resultado de su estrategia en cuanto a este aspecto, la compañía consiguió que sus empleados de forma natural tengan un compromiso para con la empresa como consecuencia del mayor sentido de pertenencia que estos sentían.

Los resultados fueron que, a pesar de la reducción de costos que se logró por implementar el teletrabajo, ya comentado en la sección anterior, la eficiencia y productividad que logro la empresa derivaba de compromisos y dedicación por parte de sus empleados y colaboradores. Todo esto se vio reflejado en los rendimientos y resultados que alcanzo la compañía durante el proceso de pandemia.

CAPITULO VI

CONCLUSION

A medida que el tiempo de pandemia iba concluyendo, tanto las medidas preventivas como el ASPO se iban flexibilizando paulatinamente. Poco a poco se aproximaba el momento donde las restricciones y reglamentaciones preventivas obligatorias se levantarían y se volvería a tener la libertad de acción para escoger alternativas de administración y gestión que la empresa considere para su negocio.

Pero el haber tenido que enfrentar un cambio abrupto del escenario empresarial con nuevas reglas obligatorias para administrar y gestionar, ha dejado un gran aprendizaje y desarrollo para los directivos y colaboradores de la compañía.

A pesar de tanta incertidumbre en el comienzo, y riesgos, limitaciones y restricciones durante el proceso, la compañía pudo desarrollar su negocio y conseguir buenos resultados a partir de que fue capaz de detectar las oportunidades que le presentaba el nuevo entorno.

Los directivos se dieron cuenta a tiempo, que pensar de un modo conservador y aferrarse a esos modelos mentales, no les permitiría poder atravesar lo que se les avecinaba. Tal es así, que luego de varias reuniones comenzaron a entender que la clave estaba en tratar o buscar la manera de utilizar las fuerzas negativas del entorno, a su favor. Pensar distinto y romper paradigmas fue la clave.

En efecto, la compañía se replanteó y se organizó para desarrollar el negocio desde las oportunidades.

Era claro que para poder canalizar esas oportunidades y hacer rentable el negocio se requeriría del esmero de cada empleado y el medio, era el teletrabajo. Una de las estrategias efectivas de la compañía fue llevar tranquilidad a su gente haciéndolas sentir cuidadas, reconocidas y motivadas en un momento donde el miedo e incertidumbre era lo que preponderaba.

En consecuencia, mientras los indicadores de la empresa arrojaban mejoras continuas, en la efectividad y eficacia de los empleados, la productividad de la compañía crecía reflejando un crecimiento exponencial de la rentabilidad.

Sin embargo, así como el teletrabajo fue el medio para ejecutar parte de la estrategia también generó consecuencias inesperadas. Se comenzó a registrar un incremento en la rotación de personal, en áreas específicas como sistemas, marketing, y marketing digital. Los empleados con mejores competencias y conocimientos se iban de la empresa voluntariamente persiguiendo mejores oportunidades, ya que, sus oficios eran muy demandados por numerosas empresas prestigiosas, que ofrecían salarios y modos de trabajos muy interesantes.

Para hacer frente a esta situación, la compañía decidió capacitar y preparar a los nuevos empleados que incorporaba, pero recategorizar y premiar de diferentes modos a los empleados de estas áreas/departamentos mencionados, que permanecían en la empresa.

Luego de la pandemia, la empresa optó por el método de trabajo híbrido semanal (3 días de teletrabajo y dos días de trabajo presencial) debido a los buenos resultados que había obtenido durante el ASPO. En primera instancia, se hizo una coordinación para que las instalaciones estén al 50%. Es decir, cuando la primera mitad hacia presencial, la segunda hacia teletrabajo y viceversa. Un grupo con días presenciales lunes y miércoles y el otro grupo martes y jueves, siendo los viernes virtuales para todos. Si amerita que por razones de necesidad deban asistir

algún día en particular esto está plenamente permitido con los avisos correspondientes a sus superiores.

En la actualidad, el 75% de los empleados sigue trabajando bajo el mismo formato híbrido, de los cuales el 25% corresponde a empleados de sistemas, marketing y ventas digitales y afines. El restante 20% corresponde a personal jerárquico, responsables de áreas y departamentos, líderes de grupos de trabajo. El restante 30% son empleados y colaboradores que reflejaron buen desempeño durante la pandemia.

Finalmente, confirmamos la hipótesis inicial. Los directivos de la compañía estuvieron atentos desde un principio, a los cambios que se aproximaban. Eran conscientes de que había que pensar las cosas de una nueva forma y tener en cuenta perspectivas diferentes a las que poseían hasta ese momento. Esa actitud complementada con la proactividad que tuvieron en todo momento les permitió detectar oportunidades en medio del caos. A partir de estas oportunidades decidieron fijar objetivos a corto y mediano plazo. El medio táctico era el teletrabajo. Luego no les quedó más que adaptar la estructura conforme al plan estratégico y evaluar-controlar el rendimiento para hacer las correcciones cuando fue necesario. Pudimos ver que a medida que se salía de la pandemia, debido a la flexibilidad de la estructura, nuevamente fue posible adaptarla a los cambios del entorno, y una nueva estrategia, pudiendo así, seguir siendo eficiente y redituable el negocio.

Concluimos con la reflexión de que, para lograr resultados deseados, “la estructura sigue a la estrategia y nunca al revés”.

ANEXOS



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

Entrevista Realizada con el gerente de RRHH (MC) el día 3 de mayo del 2023

Comienzo de la entrevista.

Edad: 46 Años

Posición: Gerente de RRHH mejoramiento del hogar

Antecedentes de MC: Sus comienzos en el mundo laboral la realizó en una Pyme familiar vendiendo helados en mostrador, la empresa fue creciendo y paso al área de administración comenzando con atención a proveedores y luego liquidación de sueldos, pudiendo de esta manera sustentar sus estudios.

Luego comenzó a trabajar en una consultora de RRHH, ingreso en el área de selección de personal, donde también realizaban tareas de gerenciamiento de esta área en otras empresas.

Por último, comenzó su carrera en una empresa de mejoramiento del hogar, como responsable de RRHH de una de sus tiendas, pasando por el área de coordinación de capacitación, zonal de RRHH de 10 locales, subgerente de RRHH y llegar hoy en día a gerente de RRHH desde hace más de 10 años.

Años en la Cía.: 10 Años en la posición.

Modo de trabajo de las oficinas centrales HIBRIDO

1_ Que cambio en la Empresa en este periodo y con la llegada de la pandemia?

Lo primero que referencia es la incertidumbre ante este nuevo escenario, sensación de inestabilidad, ¿y sustentividad de Cía., Que está Pasando...? ¿Qué va a pasar...?

Cambia el modelo de servicio al cliente y el modelo de como trabajamos.

Se convivio con el miedo, tanto personal como profesional, entendiendo que era una de las pocas empresas que podían tener actividad en ese contexto.

¿Para la empresa fue una oportunidad, por qué? Que la gente estaba en la casa, ante este contexto luego de un tiempo de estar encerradas, las personas tenían la necesidad de refaccionar, decorar, remodelar sus hogares, y allí donde de a poco fue creciendo a llegar a resultados extravagantes.

El cómo se trabaja desde la administración central también cambio, nunca se pensó que dicha área pueda trabajar remotamente, no estaba en la cabeza del dueño que esto suceda, por ello se replantea toda la forma de trabajo de esta área, ya que no podían concebir que los locales estén abiertos con los clientes y colaboradores de las tiendas vendiendo y ellos este en sus casas, sin embargo, se producen varios cambios y oportunidades.

La gente de administración central veía que los locales seguían funcionando sin que ellos estén interactuando con las tiendas, esto llevo a las personas a entender más en profundidad que debían estar más cerca de los salones, y comenzó una sinergia de trabajo más cercana y con mejores metas.

Y la oportunidad de los gastos, ya que se trabajaba con 3 edificios centrales y pasaron a trabajar con 2.

¡¡Se rompió con el paradigma de “Aquí HomeOffice no!!”. Volviéndose beneficioso no solo para las personas, sino que también para el negocio. Siendo igual o más productivo.

2_ Como cree que esto influyo en la mentalidad de los directivos de la Organización?

Cambio el modelo mental, la obligación legal de no tener presencialidad los llevo al transitar el camino del HomeOffice, y ahí se dieron cuenta que son productivos.

Se reorganizo las estructuras de las altas gerencias, con un reporte país de todas las unidades de negocio y se unificaron gerencias utilizando el doble reporte. Se eliminó el termino gerente general dentro del país.

3_ En que aspectos cree que la pandemia modifico en mayor medida a su organización?

Los aspectos que cree que modificaron la organización post pandemia fueron:

A_ El sentido de pertenencia: sin llegar a los resultados, la Cía. salió a hacer trabajos de cuidados sobre los colaboradores para que se sientan de esta manera. MC, enfatiza que este aspecto es mutuo, desde la Cía. a los empleados y de los empleados a la Cía. Cada una de las personas que siguieron trabajando en la cuarentena arriesgaron su vida para cuidar su trabajo, su posición.

Cree que se reforzó el contrato psicológico entre cia/empleado y empleado/cia. En un contexto que el menciona como belicoso y apocalíptico.

B_ Descubrir, aprovechar, visualizar y capitalizar oportunidades.

C_ Cambiaron su modelo de gestión, adaptándose al nuevo contexto, haciendo es más productivo y más rentables, como por ejemplo estructuras divididas en 50 % y 50% con agendas de 5 por 5 (cinco días laborables y 5 días siguientes en sus casas) de esta manera se controlaban los contagios y los cierres por desinfección que solicitaban los organismos de control. Esto generaba que las tiendas no debían cerrar y perder la facturación que paga todas las áreas, como administración central por ejemplo y también el Home office entre otras.

4_ Como influyo la Pandemia y el teletrabajo en el Clima Organización de su unidad de negocio.

Mejoro considerablemente, en términos de resultados, la encuesta de clima realizada en el año 2019 arrojó un 76 % de resultado de satisfacción, en el año 2022 luego de haber transitado la pandemia subió a 78 % de satisfacción, si leemos el numero como un simple indicador no es relevante, pero es considerable entendiendo que la tasa de respuesta en el 2019 no llego al 80 % y en el 2022 lo hizo el 98 %. Pero no significativo si lo vemos como un numero solo y entero, sino que las encuestas están divididas en 22 sentencias, para destacar las dimensiones que han subido su resultado y están directamente relacionadas con la nueva forma de trabajo de la organización y el home office hibrido que se adoptó, las dimensiones destacadas y que subieron considerablemente son A_ Equilibrio entre vida personal y profesional. B_ Sentido de pertenencia por los cuidados. C_ Elegirían a C... como lugar de trabajo? D_ Retención y baja rotación por condiciones de trabajo.

5_ Y En las relaciones interpersonales? (colegas y subordinados)

El distanciamiento genero más necesidad de cercanía. Esto en general dentro de la administración central.

Varias fueron las causas, había colaboradores que la rutina del hogar, hijos, familia, no le daban el espacio para concentrarse directamente en la tarea, interrupciones, obligaciones como atención o llevar a sus hijos a las escuelas.

Perder en cierto sentido esa independencia generó el querer volver a encontrarse con otros colegas nuevamente. Además de la gota Social/trabajo que tienen las organizaciones.

6_ ¿La confianza se mide con las encuestas de clima, como estaba y como estamos hoy al respecto?

El resultado que mencionamos en el punto 4 refleja el nivel de mejora en un contexto de alta incertidumbre, de cambios estructurales y de condiciones laborales.

Todos estos cambios deberían verse como traumáticos y, sin embargo, al tomar las decisiones del cuidado de nuestros colaboradores en la forma que se trataron estos temas, el nivel de confianza y resultado de las encuestas resultaron positivas y mejoraron.

7_ Cual cree usted que es la confianza de los líderes respecto al teletrabajo?

Desconfianza/Productividad.

Lo primero que surgió fue la duda de.... Si no está acá en el lugar de trabajo, no está trabajando.... Tuvimos que derribar este paradigma.

Desde que surgieron todos estos paradigmas y nuevos contextos, se acentuó más el trabajo por entregables (objetivos), al no tener el control por presencialidad, debió migrar a un control más

firme por objetivos que como era antes de la pandemia, teniendo más libertades dentro de su día laboral, puede manejar sus tiempos, pero el trabajo debe ser resuelto en los términos y objetivos planteados y comprometidos.

Por eso decimos que la confianza de los gerentes sobre los colaboradores no cambio, si cambio la forma de medir los entregables (objetivos).

8_ Encontró casos que no se adaptaron al Teletrabajo? ¿Con la consecuente solicitud de cambio de área o baja?

Los casos que hoy no siguen trabajando con nosotros fueron por encarar nuevos emprendimientos y oportunidades, no por no poder adaptarse.

Estos emprendimientos en algunos casos fueron particulares y otros por migrar a otras organizaciones, o simplemente por emigrar a otro país.

Áreas puntuales como el Marketing digital dentro de nuestra organización hemos tenido ciertos inconvenientes en cuanto a la contratación de colaboradores para dicha área, ya que en esta tarea o posición particular los talentos ponderan en forma casi excluyente que sea netamente virtual su trabajo, a lo que aun creemos que como organización tenemos una oportunidad a corto plazo.

9_ Como miden con el teletrabajo el ausentismo? ¿Cómo les está yendo?

Las llegadas tarde no se miden en administración central, si se mide el ausentismo por licencias.

Por ello es por lo que como te comenté con anterioridad, los objetivos son por resultado.

Si se necesita determinado trabajo para determinada fecha, debe estar cumplido. Aunque se realice en 2 u 8 horas.

10_ En cuanto a los gastos (en términos de resultado \$), migrar hacia una forma híbrida de teletrabajo, ¿genero un impacto superior a los que venían teniendo? Siempre hablando de administración. (Mobiliario, refrigerios, insumos, etc.)

Nos volvimos más eficientes, más productivos, si la pandemia no llegaba, no estaba en los planes generar todos los cambios que se generaron, cerrar y alquilar uno de los edificios, de tener 3 pasamos a tener 2. Tuvimos que ser más eficientes/productivos obligatoriamente.

Se debió invertir en hardware de sistema y adaptarnos a cubrir las necesidades para el nuevo contexto, pero esa inversión se compenso con la reducción de gastos, energía, casino, mantenimiento, etc.

11_ Como abastecen o se manejaron con sus colaboradores que no tenían acceso a las herramientas/insumos en su domicilio para realizar el teletrabajo? (PC, Internet, etc.)

Todo lo que menciona la ley de trabajo aún no está en implementación porque se encuentra activa la ley de emergencia sanitaria.

De todas maneras, a todos los colaboradores que se le dieron estos insumos, lo ven como un beneficio, más otros que indirectamente la empresa otorga y compensa y supera por mucho lo que puede llegar a ser el gasto de internet, por ejemplo.

12_ Como cree que la pandemia influyo en el liderazgo de los gerentes y jefes?

Noto que este contexto construyo más confianza, más cercanía.

Quien no se adapta sumado a la nueva forma de trabajo, porque esa ida y vuelta o contrato psicológico con la compañía no está con el equipo se trabaja como siempre.

La persona que no funcionaba antes de la pandemia, no cambio luego de la llegada de la pandemia. Se mantuvo.

13_ Cual considera que son las ventajas y desventajas de implementar el teletrabajo? Durante la pandemia y en la actualidad

Las ventajas se ven reflejadas en las preguntas 2 y 3 de la entrevista.

Las desventajas, una es que se pierden buenos talentos y candidatos por no contar con full home office. El freelance genero inconvenientes en algunas áreas.

Desde el punto de vista de recursos humanos, esas desventajas se convirtieron en oportunidades. Incluso se puede observar más a detalle la tarea que fue realizando la gente de administración central que impacta en soporte a las tiendas.

14_ En su perspectiva considera que en la actualidad puede ser aplicable y ser más eficiente el teletrabajo de manera Total? ¿O volver a la presencialidad? ¿Cuál cree que sería más eficiente desde su perspectiva y no desde los costos?

En el caso de nuestro segmento creemos que la mejor elección es continuar en forma híbrida, ya que por ejemplo el departamento comercial debe seguir yendo a las tiendas en sus recorridos y revisar las implementaciones, sus efectos y oportunidades.

Lo mismo le sucede al departamento de sistemas.

Lo que no quiere decir que en un futuro algunas áreas sí puedan ser netamente remoto.

Por ello es por lo que digo que debe estar segmentada por organización y dentro de ella por área.

15_ Cuando se terminó la cuarentena obligatoria y se volvió al modo tradicional de trabajo ¿se notó alguna actitud negativa en el personal que volvía a trabajar en el establecimiento? ¿Cuales?

Nosotros teníamos preparado toda la vuelta cuatro meses antes, como venía funcionando, no quisimos apresurar esos tiempos porque aún seguíamos con la incertidumbre y las nuevas variantes del virus como la ómicron, sumado a esto estaba la vuelta a las escuelas, como vimos que todo esto llevaba a las familias a lidiar con una nueva realidad Laboral/Familiar, esperamos a se puedan organizar a este nuevo contexto.

Avisamos con dos semanas de anticipación de cuando teníamos que volver, no se hizo obligatoria en ese comienzo.

Se consideró en dar más tiempo a aquellos que podían justificar el pedido de aun no volver, ya sea por temas logísticos o cuidados. Fuimos flexibles.

También realizamos como una campaña de concientización y cuidados dentro del habiente de trabajo, aforo de colaboradores, se colocaron filtros especiales en los aires, separadores de escritorio acrílicos, sanitizantes, ambientes ventilados, cartelería de cuidado en todas las áreas.

La actitud negativa no se manifestó en ningún momento, se destacó y resalto el cuidado que se les dio, y esto se vio reflejado también en las encuestas.

Notamos necesidad de reencuentro, de verse, de compartir, de verse las caras, es muy emocional lo que te digo, pero realmente se notó.

16_ Se generaron situaciones de resistencia al cambio cuando se inició el teletrabajo para los empleados? ¿Y cuándo termino la cuarentena obligatoria?

Realmente ninguna, ya que estaba la necesidad de reencontrarse, mezclado con que fuimos muy prudentes en el regreso. Nos pusimos en el lugar de las personas entendiendo desde el lugar de donde veníamos, que incluso a la gente le sorprendió, no tenían pensado que podíamos volver a este formato de híbrido y que iba a ser de dos días solamente.

Se organizó tanto en las oficinas que la resistencia que me consultas no existió.

17_ Existieron colaboradores que cuando se levantó la cuarentena obligatoria no quisieron volver a las oficinas? ¿Por qué?

En nuestro caso no. Si no volvieron es porque tomaron la decisión de vender algún producto y cambiaron de rubro, o porque se fueron del país. No por la empresa, sino por un cambio de vida.

En ningún momento se mencionó o alguien dejo la empresa por sentirse inseguro.

Incluso en esos tiempos abrimos 5 locales en pandemia, con lo que esto significa, barbijo, aforos, movimientos de diversas áreas, crecimos como negocio.

18_ ¿El escenario de pandemia y la implementación del teletrabajo generaron algún tipo de cambio en la estructura organizacional?

Si cambiaron, se centralizaron áreas y procesos.

Se sistematizaron áreas.

Se robotizaron áreas.

Centralizar no significa que vas a achicarte, sino que vas a ser que el equipo sea más eficiente y este enfocado en cosas más importantes.

Por ejemplo, el proyecto tiempos, género que todos los relojes de fichadas se manejen directamente desde central, esto hace que el responsable de recursos humanos de la operación se enfoque en temas relevantes para la operación, ya sea sindical, gerencial, capacitaciones, etc. Y esto los hace más eficientes.

19_ Ley 27.555 Esta ley de teletrabajo modifica la ley de contrato de trabajo para regular los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral que se desarrolla a distancia. ¿Que nos puede decir al respecto?

Está bien la ley, ya que las condiciones de trabajo cambian, hoy hay empresas que lo venden como un beneficio cuando el día de mañana será una obligación.

Nosotros hoy la estamos ejecutando y estamos alineados. Por el momento no te vienen a auditar por la emergencia sanitaria, pero cuando esto suceda estamos ya alineados y preparados.

20_ Para cerrar.... ¿Cuál es su opinión a acerca del teletrabajo y romper con el paradigma tradicional?

Para mí la pandemia cambio el mundo, miedo por el contexto a lo no conocido.

Nos replanteamos y organizamos.

Llevamos tranquilidad a nuestra gente.

Desde lo humano fue una situación muy traumática lo de la pandemia, pero que nos hizo crecer, pensar distinto, romper paradigmas, y a partir de ese momento fortalecernos y estar más unidos como equipo.

Desarrollamos el negocio desde las oportunidades.

Fuimos líderes con cercanía en pleno distanciamiento.

Maduramos como equipo, la gente nos sigue eligiendo para trabajar y en el negocio también los clientes.

Aprendimos a valorar lo simple.

El sentido de pertenencia crece porque nos sentimos cuidados, reconocidos, en un momento donde el miedo era lo que preponderaba, nos cuidamos entre todos con todas las palabras.

Nos tocó vivir situaciones de pérdidas, compañeros de trabajo que la pasaron muy mal.

Eso para mí es un gran aprendizaje.

ENCUESTA VIRTUAL

Trabajo de Campo Virtualidad



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

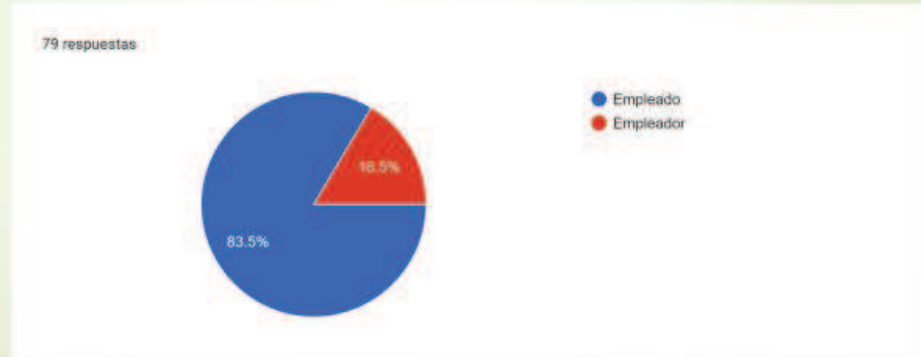
Jose Di Lucci
Jmdilucci@yahoo.com.ar
Christian Álvarez
Chris-alvarez-72@hotmail.com

Realizamos una 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.

Extracto de consulta

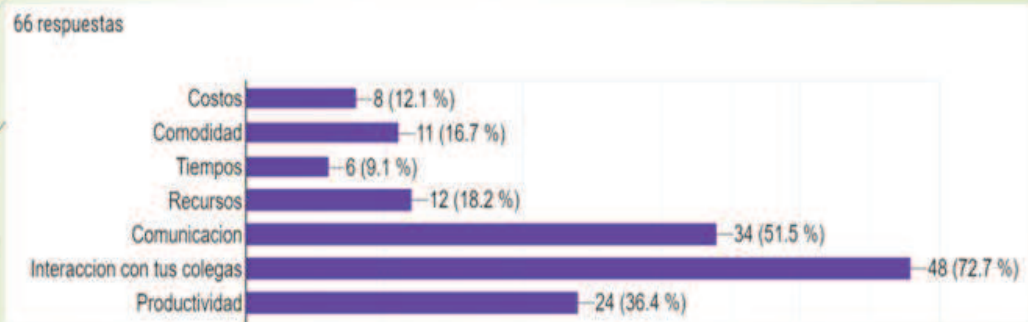
➤ **EMPLEADO**

➤ **EMPLEADOR O GERENTE**



➤ **EMPLEADO**

En que puntos te resulto conveniente volver a la presencialidad?



➤ **EMPLEADO**

Porque crees que la empresa tomo la decisión de volver a la presencialidad?

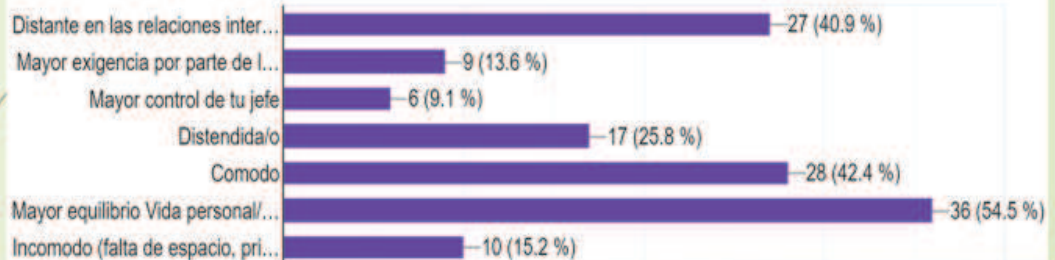
66 respuestas



➤ **EMPLEADO**

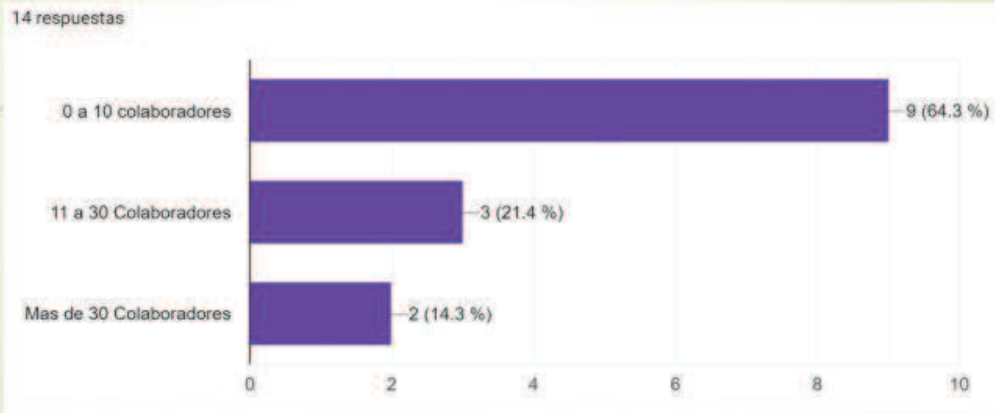
La experiencia de trabajar virtualmente te resulto:

66 respuestas



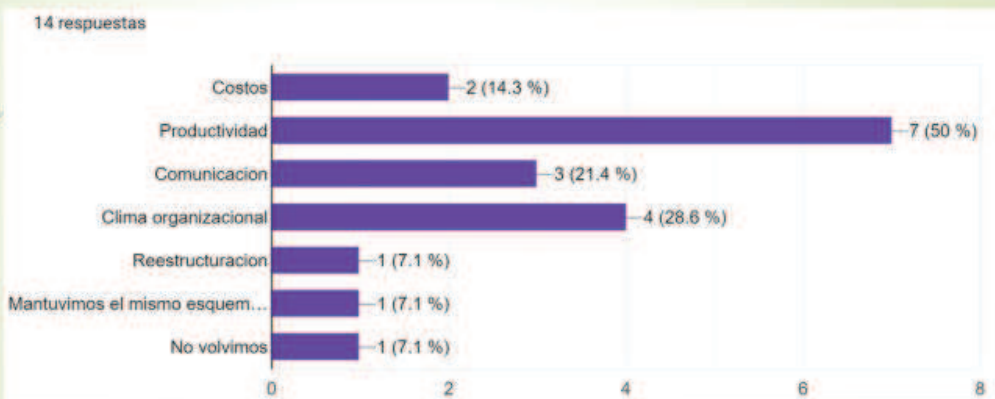
➤ **EMPLEADOR / GERENTE**

Cuanta gente a cargo posee?



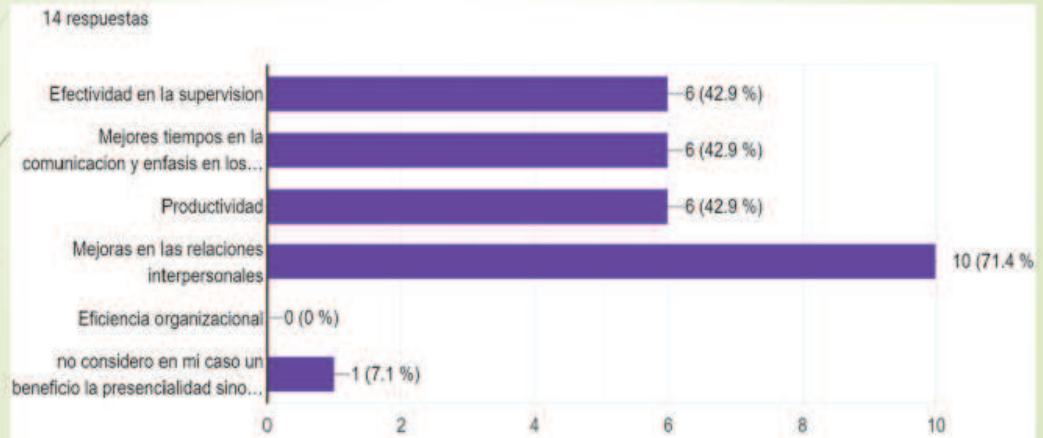
➤ **EMPLEADOR / GERENTE**

Desde que punto evaluó volver a la presencialidad?



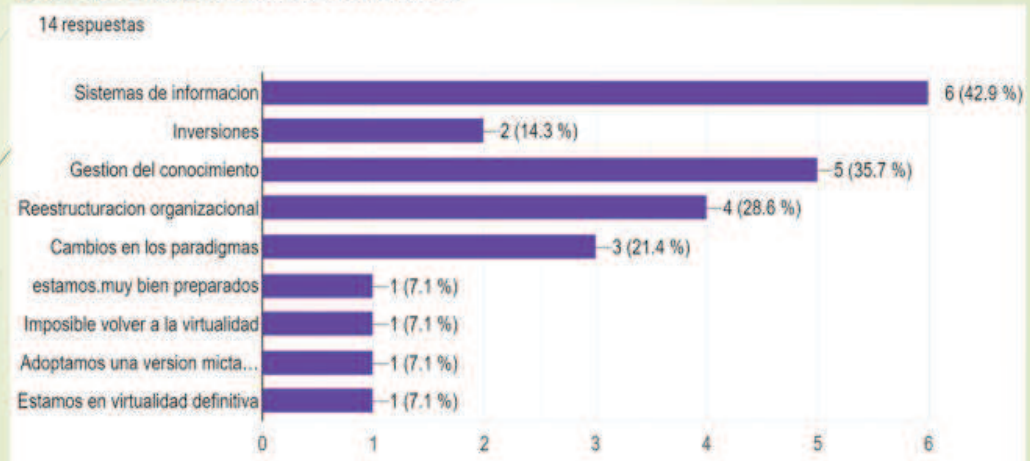
➤ **EMPLEADOR / GERENTE**

Que beneficios recupera volver a la presencialidad?



➤ **EMPLEADOR / GERENTE**

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





CONCLUSIONES

Desde el punto de vista del colaborador:

- *Se pierde la interacción con colegas*
- *Cree que la empresa desconfía de su productividad.*
- *Le resulta positivo en el equilibrio vida Laboral/Personal.*

Desde el punto de vista del Empresario:

- *En la Séptima diapositiva (Desde que punto evaluó volver a la presencialidad) evidencia el enfoque del empresario y donde cree que tiene la oportunidad la virtualidad. La productividad/desconfianza toma preponderancia.*
- *Mejoras en las relaciones interpersonales (Face to Face)*
- *Oportunidades en los sistemas de información que van ligados directamente a la inversión y gestión del conocimiento.*

TABLA DE FIGURAS

Figura 1: <https://www.bloomberglinea.com/2022/02/03/boom-del-e-commerce-argentino-la-facturacion-crecio-40-mas-que-la-inflacion-en-2021> (P. 45)

Figura 2: Fuente colaborador interno (P. 52)

Figura 3: Fuente colaborador interno (P.54)

Figura 4: Fuente colaborador interno (P.54)

BIBLIOGRAFIA

- 1- Machiavelli. (2020). el teletrabajo en europa. *cuinap (cuadernos del instituto nacional de la administracion publica)*, pag9.
- 2- Gerente2 (2023). Entrevista Gerencial [Grabado por J. Di. Lucci]. CABA., pag 62
- 3- Infoleg. (2020). <http://servicios.infoleg.gob.ar>. consultado el 10 de 04 de 2023, de <http://servicios.infoleg.gob.ar>.
- 4- Telamdigital. (29 de 03 de 2020). telam.com.ar. consultado el 10 de 04 de 2023
- 5- Infoleg.gob.ar (2021). Consultado el 15 de 04 de 2023, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/i4nfolegInternet/anexos/350000-354999/351343/norma.htm>.
- 6- Vargas-Pareja. (2021). <https://hdl.handle.net/20.500.12692/65634>. Consultado el 15 de 04 de 2023
- 7- FundacionTelefonica. (2022). Recuperado el 15 de 04 de 2023, de [Fundaciontelefonica.com.ar: https://www.fundaciontelefonica.com.ar/wp-content/uploads/2022/03/Informe-de-Sociedad-Digital.pdf](https://www.fundaciontelefonica.com.ar/wp-content/uploads/2022/03/Informe-de-Sociedad-Digital.pdf)
- 8- IngerAndersen. (2020). Consultado el 16 de 04 de 2023, de <https://news.un.org>: <https://news.un.org/es/story/2020/04/1472482>
- 9- Oconnor J. (1998). En Introducción al pensamiento sistémico (pág. 31). Urano.
- 10- R.Ackoff. (1983). En Planificación de la empresa del futuro (pág. 183). Limusa.

- 11a- Greatplacetowork. (13 de 07 de 2022). <https://greatplacetowork.es>. Consultado el 20 de 04 de 2023, de [https://greatplacetowork.es/historia-teletrabajo/#:~:text=El%20teletrabajo%20es%20un%20t%C3%A9rmino,rev%C3%A9s\)%20para%20evitar%20los%20traslados](https://greatplacetowork.es/historia-teletrabajo/#:~:text=El%20teletrabajo%20es%20un%20t%C3%A9rmino,rev%C3%A9s)%20para%20evitar%20los%20traslados).
- 11b- David Vazquez, 1de mayo 2022. “El teletrabajo nació de otra crisis”. Consultado 24 junio 2023. Businessinsider.es disponible: <https://www.businessinsider.es/historia-teletrabajo-claves-ultima-revolucion-laboral-global-1051091>
- 12- Argentina.gob.ar. (2020). Consultado el 25 de 04 de 2023, de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/teletrabajo>
- 13- Wikipedia. (s.f.). Consultado el 25 de 04 de 2023, de Wikipedia.org: <https://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>
- 14- R. Díaz. (Mayo-agosto de 2008). Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos? Revista Cubana, v.24 n.2
- 15- Jiménez Paneque RE. Indicadores de calidad y eficiencia: Una mirada actual. Publicación [Internet]. 2004. Consultado 30 de 04 de 2023 Disponible en: http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol30_1_04/sp04104.htm
- 16- Bouza Suarez A. Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad. Publicación [Internet]. 2000. Consultado 30 de 04 de 2023 Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662000000100007&lng=es

- 17- Fonseca Rodríguez G, Valenzuela Rodríguez C. Necesidad de la eficiencia económica. [Internet]. 2013. Consultado 30 de 04 de 2023. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192013000700019&lng=es
- 18- Parejo 2010. "eficiencia, eficacia y economía". Internet 2010. Consultado 2 de 05 de 2023. Disponible: <https://idoc.pub/documents/parejo-alfonso-eficacia-y-administracion-tres-estudios-luciano-parejo-afonsopdf-34wp9op2pzl7>
- 19- Robert H. Frank, Ben S. Bernanke 2003. "Principios de economía". pág. 129. Editorial McGraw Hill, Interamericana, 2003.
- 20- Stephen Palmer 2017. "Aspectos teóricos sobre eficacia, efectividad y eficiencia". Internet 2017. Consultado 5 de 05 de 2023. Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/5517/551764135018/html/>
- 21- Johnson G. 2006. "dirección estratégica". pag.464. Editorial Pearson. Séptima edición.
- 22- Atkinson, T. 2005. Revisión de Atkinson: Informe final. Medición de la Producción y Productividad del Gobierno para las Cuentas Nacionales. Consultado 10 de 05 de 2023. Disponible en Google Académico: Palgrave Macmillan: https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Atkinson+Review:+Final+Report.+Measurement+of+Government+Output+and+Productivity+for+the+National+Accounts&publication+year=2005&author=Atkinson+T.
- 23- Pindyck R. 2009. "Microeconomía". Editorial Pearson, séptima edición. pág.229.
- 24- Pindyck R. 2009. "Microeconomía". Editorial Pearson, séptima edición. pág.248.

- 25- Robbins Stephen P. y Coulter Mary. “Administración”, Pearson, 2014
- 26- Chiavenato Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, 2007.
- 27- Robbins Stephen y Judge Timothy. “Comportamiento Organizacional”, Pearson, 2013.
- 28- Ouchi William. “Teoría Z”, Fondo Educativo Interamericano, 1982.
- 29- Deal y Kennedy. “Culturas Corporativas”, Fondo Educativo Interamericano, 1985.
- 30- Lazzati Santiago. “El Cambio Del Comportamiento En El Trabajo”, Gránica, 2008.
-
- 31a- Equipo editorial, Etecé, “Características y principios de la teoría estructuralista” en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Colombia).
- Fuente: <https://concepto.de/teoria-estructuralista-de-la-administracion/#ixzz86HKBuVQu>.
- Autor: Equipo editorial, Etecé. Última edición: 7 de febrero de 2023. Consultado: 19 de junio de 2023.
- Fuente: <https://concepto.de/teoria-estructuralista-de-la-administracion/#ixzz86HJ7dEK8>
- 31b- Equipo editorial Etecé: <https://concepto.de/quienes-somos/>
- 32- R.Ackoff. (1983). En Planificación de la empresa del futuro (pág. 185). Editorial: Limusa.
- 33- R.Ackoff. (1983). En Planificación de la empresa del futuro. Editorial: Limusa.
- 34- Encuesta Pag 75
- 35- Carlos Sabino (2008). El proceso de la investigación. Editorial : Lumen-Hvmanitas
- 36- Darío Toro Jaramillo (2006). Método y conocimiento: metodología de la investigación.

Editorial: EAFIT (Colombia)

37- Fred Nichols Kerlinger (2002). Consultado 10 de julio de 2023. Fuente:

<https://todosloshechos.es/que-es-el-diseno-no-experimental-segun-kerlinger>

38- Darío Toro Jaramillo (2006). Método y conocimiento: metodología de la investigación.

Editorial: EAFIT (Colombia)

39- Rodolfo Rivas Torres (2007). Manual de investigación documental. Editorial: Plaza y

Valdes.