

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN

ESCUELA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS

Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

TELETRABAJO

“Tecnología + Management”

TRABAJO FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADO POR

AMADO, TOMAS Y CARDOSO, EMILIANO

Bajo la tutoría de la Licenciada en Administración de Empresas

GABRIELA RUHL

San Martin, abril de 2021

Índice

Abstract	5
Palabras Clave	6
Introducción	7
Capítulo 1 - La Digitalización.....	10
1.1 - Teletrabajo: Algo novedoso, pero no tan nuevo.	10
1.2 - Evolución del archivo físico a digital	13
1.3 - Logística de la información	17
1.3.1 - Cuidados del archivo	17
1.3.2 - Seguridad de los Datos	23
1.3.3 - Gestión Documental	24
1.4 - Firmas de Documentos Digitales	25
1.4.1 - Firma electrónica	26
1.4.2 - Firma Digital.....	27
1.4.3 - Funcionamiento de la Firma Digital	29
1.4.4 - Plataformas de Gestión Administrativa	34

Capítulo 2 - Desafío empresarial.....	41
2.1 - Supervivencia en tiempos de pandemia.....	42
2.2 - El desafío de comprender la cultura organizacional.....	43
2.3 - La cultura empresarial desde la perspectiva de género.....	44
2.4 - Impulso hacia el cambio	45
2.5 - Herramientas para la gestión del cambio.....	47
2.6 - Gestión del cambio multinivel.....	47
2.7 - Estructura organizacional	47
2.8 - Modelo Kotter para la gestión del cambio.....	50
2.9 - Principales errores gerenciales.....	53
Capítulo 3 - Resistencia al cambio.....	56
3.1 - Aspectos de la Resistencia.....	58
3.2 - Estrategias para afrontar la resistencia al cambio.....	61
3.3 - Resistencia al Teletrabajo	70
Capítulo 4 - Régimen Legal del Contrato del Teletrabajo	74
4.1 - Fundamentos del proyecto	74

4.2 - Principales artículos de la ley	76
4.3 - Impacto de la ley en los empleadores	80
Conclusiones	83
4.4 - Conclusión de Tomas Amado.....	83
4.5 - Conclusión de Emiliano Cardoso	85
4.6 - Conclusión General.....	87
Capítulo 5 - Bibliografía	91

Abstract

Este trabajo tiene el propósito analizar el Teletrabajo como una nueva forma de empleo en las Pymes Argentinas y Grandes empresas internacionales, su impacto dentro de las organizaciones teniendo en cuenta su tamaño y actividad, y su abordaje en Argentina.

Para comprender esta evolución laboral, se ha recolectado y analizado información, tanto previa como posterior a la pandemia surgida por el COVID-19, proveniente de análisis hechos por expertos en la materia del trabajo y evolución empresarial e investigaciones realizadas. Así mismo, analizamos la implementación del trabajo a distancia en Argentina y el impacto de la Ley de Teletrabajo (Ley 27.555) sancionada en agosto de 2020.

Al final del trabajo el lector tendrá una amplia visión de las distintas incidencias que el Teletrabajo puede tener en empresas y empleados, su evolución y los principales beneficios o perjuicios que se podría obtener de la Ley 27.555 sancionada en Argentina.

Palabras Clave

Teletrabajo, pandemia, cuarentena, trabajo a distancia, nueva forma de empleo, crisis económica, COVID-19, Ley N°27.555, coronavirus, gestión del cambio, digitalización, resistencia al cambio, archivos, home office.

Introducción

El 11 marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara un nuevo brote de coronavirus como pandemia, luego de que el número de personas infectadas por COVID-19 a nivel global llegara a 118.554, y el número de muertes a 4.281, afectando hasta ese momento a 110 países.

Esta noticia obligó al mundo a tomar medidas en la salud pública, entre ellas implementar cuarentenas con el fin de prevenir el contagio entre personas y, en consecuencia, la propagación del virus.

En Argentina, el mismo día que la OMS confirmaba la pandemia a nivel mundial, comenzó una cadena de disposiciones, decretos y resoluciones que afectarían de lleno a la sociedad y al funcionamiento de las empresas.

Primero, la disposición 1644/2020 de la Dirección Nacional de Migraciones, publicada el 11 de marzo, suspendió de forma transitoria la tramitación de solicitudes de admisión como “residente temporario” a todo individuo que se encuentre en el exterior y sean nacionales y/o provenientes de países declarados con mayores contagios hasta el momento.

Es así que su primer artículo se redactaba de la siguiente manera:

ARTÍCULO 1º.- Suspéndase en forma transitoria, la tramitación de solicitudes de admisión como “residente temporario” de los extranjeros que se encuentren en el exterior y sean nacionales y/o provenientes de la REPÚBLICA POPULAR CHINA, COREA DEL SUR, la REPÚBLICA ISLÁMICA DE IRÁN, JAPÓN, los ESTADOS

UNIDOS DE AMÉRICA, el REINO UNIDO DE GRAN BRETAÑA E IRLANDA DEL NORTE, los Estados de la ÚNION EUROPEA y los países que conforman el espacio Schengen, en las subcategorías establecidas por el artículo 23 de la Ley N° 25.871 y sus modificatorias con los siguientes alcances: trabajador migrante, rentista, pensionado, inversionista, científicos y personal especializado, deportistas, artistas, religiosos de cultos reconocidos oficialmente, académicos y estudiantes.
(Argentina.gob.ar, s.f.)

Un día después, el 12 de Marzo, luego de la Resolución 104/2020 del Ministerio de Educación, en la que se recomienda a las Universidades y otras entidades de educación que adecúen las condiciones en que se desarrollarían la actividad académica presencial en el marco de la emergencia conforme con las recomendaciones del ministerio de salud, se publica el Decreto DNU 260/2020 ampliando la emergencia pública en materia sanitaria establecida por Ley N° 27.541, en virtud de la pandemia declarada por la OMS.

El mismo dice en su segundo artículo:

“ARTÍCULO 2º.- Durante la vigencia del “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, las personas deberán permanecer en sus residencias habituales o en la residencia en que se encuentren a las 00:00 horas del día 20 de marzo de 2020, momento de inicio de la medida dispuesta. Deberán abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo y no podrán desplazarse por rutas, vías y espacios públicos, todo ello con el fin de prevenir la circulación y el contagio del virus COVID-19 y la consiguiente afectación a la salud pública y los demás derechos subjetivos derivados,

tales como la vida y la integridad física de las personas.” (*Boletín Oficial de la RA, s.f.*)

Dicho DNU prohibió a las personas concurrir a sus empleos y, por ende, las empresas no pudieron seguir con su funcionamiento normal –dándole inicio a la crisis económica-. En un principio, entre la incertidumbre y la ausencia de información, el gobierno argentino decidió entrar en cuarentena hasta el último día del mes.

Lamentablemente, lejos de comunicar mejoras, dicha organización continuó recomendando, entre otras cosas, el aislamiento y distanciamiento social. La evolución del virus empeoró con el correr de los días obligando a los países a reforzar sus medidas de seguridad y prevención sanitaria, entre ellas la extensión de la cuarentena las veces que fuera necesario según la situación lo amerite.

El gobierno nacional frente a este escenario decidió extender la medida de confinamiento obligatorio otros 15 días, lo que afectó cada vez más a las empresas, cualquiera fuera su tamaño, y comenzaba a generar problemas económicos en todo el país. Debido a esto, empresarios y trabajadores se vieron en la necesidad de crear nuevas formas de continuar realizando sus tareas diarias y cumplir al mismo tiempo con el Decreto de confinamiento.

Es así como el Teletrabajo se transforma en la solución precaria a dicho problema, aunque la idea de que los trabajadores cumplan con sus actividades sin concurrir a las oficinas siempre fue un tema de discusión y normalmente rechazada por la mayoría de las empresas que no poseían los elementos para asegurar el buen funcionamiento de esta modalidad.

Capítulo 1 - La Digitalización

1.1 - Teletrabajo: Algo novedoso, pero no tan nuevo.

En el mundo del management, la búsqueda de aumentar la productividad y eficiencia del personal es constante. La motivación con la que los empleados trabajen es crucial para optimizar los estándares mínimos de eficiencia, por lo que las empresas están dispuestas a innovar en medidas que generen la mayor motivación posible y, en consecuencia, aumentar la rentabilidad.

Las gerencias de recursos humanos de las empresas del primer mundo, desde hace algunos años, implementan el teletrabajo como un “beneficio para el empleado” en busca de aumentar su motivación. El cumplimiento de tareas a distancia, entre una muy amplia gama de pros y contras, brinda al empleado la oportunidad tanto de cambiar la rutina de oficina, como la de optimizar sus tiempos. Por ejemplo, al no tener que trasladarse hasta su lugar de trabajo, el empleado podrá utilizar ese tiempo para cumplir con compromisos no laborales. Según el artículo especial “Labour Movement”¹, publicado por The Economist en 2008, el término “*Home Office*” tal y como lo conocemos hoy, surgió después de la recesión económica de 2008, debido a que muchas empresas se vieron obligadas a ahorrar costos de instalaciones y mobiliario. Se estima que en 2019 ya más del 50% de los trabajadores estadounidenses ejercían sus actividades, al menos parcialmente, desde sus casas.

¹ (Economist, 2008) Special Report: Labour Movement

Durante la última década las empresas multinacionales de grandes capitales invirtieron en la investigación y el desarrollo de herramientas digitales necesarias para el trabajo a distancia, anticipándose así al cambio inevitable que de alguna manera ellas mismas estaban creando, y al mismo tiempo tomar esto como estrategia para obtener un aumento de la buena imagen y hasta una ventaja competitiva.

El desarrollo de herramientas de comunicación por internet permitió el posterior desarrollo del trabajo remoto, que a su vez generaba un feedback positivo que volvía a estimular la expansión de empresas de comunicación digital. Es así como *Outlook*, *Gmail* o *TeamViewer*, entre otras, hicieron grandes avances en la comunicación interna de la empresa con las que hoy es posible la interacción entre grandes grupos de personas situadas a kilómetros de distancia, el intercambio de grandes volúmenes de información, la utilización de archivos de trabajo de manera simultánea y hasta controles que los jefes pueden hacer en tiempo real.

Dichas inversiones en artefactos y medios digitales para alentar el trabajo a distancia, sirvieron para absorber el impacto que causó la pandemia. Las empresas que contaban con buenas estructuras tecnológicas y capacitación del personal en el uso de herramientas digitales, tuvieron la ventaja de poder solucionar rápidamente el problema de la incapacidad de asistir a las oficinas. Los empleados de dichas organizaciones ya contaban con el entrenamiento necesario para trabajar remotamente sin modificar, más que lo necesario, el trabajo del día a día, pues las conexiones, que por su lado se encuentran en constante expansión y mejora, facilitaron el trabajo conjunto de pares y jefes garantizando el normal funcionamiento de las empresas.

Por otro lado, las organizaciones con menos capital para invertir no lograron tener grandes avances en comunicación y trabajos a distancia. Su decisión de inversión en elementos y servicios digitales normalmente se mantenía en segundo plano frente a otras obligaciones comerciales y financieras más demandantes. Por lo que iniciar con la modalidad del Teletrabajo más bien fue un desafío a superar por aquellas organizaciones que no lograron acompañar su crecimiento con desarrollo años anteriores.

Las continuas renovaciones del período de cuarentena obligaron a los dueños de pymes a generar estrategias específicas y determinantes con las que, además de continuar con su actividad normal, pudieran evitar comprometer la salud de la empresa cayendo en daños económicos irreparables. Dicho de otro modo, la inversión casi obligatoria y repentina para trabajar a distancia, aunque supone una evolución tecnológica instantánea, puede ser también un multiplicador del impacto económico, generando pérdidas significativas que desenlacen en la quiebra de la empresa.

El teletrabajo, aun teniendo muchas virtudes y beneficios, también requiere ciertas cuestiones a tener en cuenta para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa y el trabajo diario de sus recursos humanos. Además de disponer de computadoras de fácil traslado, buenas conexiones a internet y empleados capacitados en estas herramientas, obliga a que la empresa tenga en cuenta que las tareas que cada empleado realizará remotamente sólo lo podrán hacer si tiene todos los elementos necesarios a su disposición. Algunas de esas cuestiones más importantes son el manejo de información, la seguridad de sus archivos y la gestión de documentos de la empresa, el cual es alimentado y utilizado cotidianamente por los empleados administrativos.

1.2 - Evolución del archivo físico a digital

La información creada en cada empresa a partir de sus operaciones diarias es uno de los componentes más importantes de la organización. Esta se utiliza para la toma de decisiones y la elaboración de estrategias.

Desde que las empresas comenzaron a llevar registros de sus actividades, la documentación empresarial fue tomando mayor importancia. Comenzó a ser posible mejorar el tiempo y la calidad de la producción al poder medir la trazabilidad de sus procesos. Se logró mejorar las compras aprendiendo la buena lectura de las ventas, y hasta estudiar al cliente al punto de segmentarlo para orientar una campaña publicitaria.

Ante de los avances tecnológicos en computación y del manejo de internet, el recurso ideal de cualquier archivo era el papel ya que, gracias a su resistencia al paso del tiempo, la facilidad con la que se le puede dar distintos tamaños para su guardado, y la posibilidad de transportarlo sin desordenarlo, sin dudas lo transformaban en el material más eficaz hasta el momento. Sin embargo, el papel posee contras, como la rápida acumulación y la capacidad de destruirse con facilidad al estar en contacto con agua o fuego, lo que obliga a las empresas a destinar recursos económicos para su cuidado. Es decir, conservar la información física de la empresa, antes de la llegada de las soluciones digitales, era sumamente necesario y algo que la organización debía tener en cuenta ya que el guardado de información siempre irá incrementando a medida que la empresa realice sus transacciones diarias, y también representará un gasto para la empresa ya que deberá encargarse del abastecimiento continuo de papel, la compra y mantenimiento de las impresoras, y también de disponer de un lugar físico adecuado para preservar y resguardar la

documentación ya que estos son los únicos comprobantes con los que cuenta la organización para entender, o explicar, algún suceso importante del cual dependa una decisión. Por ejemplo, la empresa podrá responder -con documentos- a los reclamos de un proveedor que exige su pago y que, en realidad, ya ha cobrado, o bien, identificar la fecha exacta de la construcción de su planta de producción y así estimar su valor actual teniendo en cuenta variables tales como la inflación.

Visto de una manera más humana, ¡y salvando las distancias!, lo mismo pasaba con los recuerdos de las personas. Unos de los inventos más revolucionarios de la humanidad fue la cámara de fotos. Desde la versión de *Joseph Nicéphore Niépce*² en 1816 a la de hoy (cámaras integradas en smartphones), este artefacto siempre mantuvo la evolución de su calidad, tamaño y prestaciones, cumpliendo en todo momento con su principal objetivo: “Capturar un recuerdo”. Sin embargo, antes de la llegada de la nanotecnología, las fotos solo cumplían su propósito si eran impresas. A medida que este producto fue siendo más accesible, cada familia tenía su propia cámara y sus fotos impresas guardadas en álbumes que, a su vez, se guardaban en lugares específicos para evitar que se arruinen. Estas imágenes impresas servirían para explicar el momento que se quiso capturar. Más bien servían como una especie de respaldo de la anécdota que se estaba contando sobre un viaje a una playa paradisíaca.

Es decir, tanto las personas como las empresas mantenían un archivo de sus acciones de manera similar. Las fotos impresas, al igual que el archivo físico de una empresa, además ser el

² Joseph Nicéphore Niépce: Considerado primer fotógrafo por su foto tomada en 1816.

medio con el cual se podía recordar o dar seguridad de un hecho, suponían un costo que debía afrontarse si la idea era mantener registro de los acontecimientos. Por suerte, la tecnología es sinónimo de solución y evoluciona constantemente. La digitalización de datos permitió acelerar los procesos de archivar documentación, ya sean simples archivos de texto como lo fue al principio, hasta fotos y videos en diversos dispositivos como lo es en la actualidad.

Hoy en día la calidad de las fotos ha mejorado considerablemente debido al avance tecnológico y con ello también ha dejado de utilizarse la impresión masiva de fotografías, dándonos la opción de imprimir solo aquella imagen que elijamos. Esto ha disminuido el gasto de impresión afrontada por las familias, ahora se pueden ver las fotos directamente en las pantallas de teléfonos celulares. Mientras tanto, las fotos que no serán impresas se mantendrán almacenadas en un archivo digital “familiar”, que además de ser más barato, garantiza el cuidado de cada archivo por años incalculables.

Lo mismo está sucediendo con los archivos físicos de las empresas. Estas utilizan archivos digitales de casi la totalidad de sus procesos desde que fue posible adquirir computadoras y el personal capacitado para usarlas. Claro que con el tiempo esto se tornó cada vez más habitual hasta llegar a ser indispensable. Es decir, las empresas, por su lado, estaban obligadas a tener computadoras con las que fuera posible mantener un ritmo continuo de creación y análisis de información para mantener su competitividad, y quienes buscaban trabajo, por el suyo, estaban obligados a saber utilizar esas computadoras para poder ocupar un puesto en las empresas. De la misma manera, también comenzó a ser obligatorio el archivo de documentos digitalizados, ya que un trabajo hecho en computadora podía ser continuado al día siguiente desde el lugar en el que se “guardó” el día anterior. Como si fuera poco, también permitió acelerar procesos de

armado de nueva información ya que, por ejemplo, podía iniciarse un archivo de febrero desde el que se utilizó en enero con solamente replicar el archivo y guardar únicamente los cambios con un nuevo nombre.

Sin embargo, una vez terminados los trabajos, los archivos digitales debían imprimirse transformándose en “archivos físicos” y acoplarse a la información ya guardada anteriormente, cumpliendo con un orden preestablecido, en un lugar específico, para que cualquier interesado pueda encontrarlo rápidamente y consultarlo cuando fuera necesario (siempre y cuando lo vuelva a dejar en su lugar). Mientras tanto la versión digital permanecía en la computadora de su creador como “*work papper*”.

Hasta fines de 1990 los archivos digitales no eran fáciles de transferir. Inicialmente solo era posible trasladar un archivo de una computadora a otra utilizando diskettes. Unos años más tarde, el mismo procedimiento debía realizarse con dispositivos más evolucionados como un “Pen Drive” que facilitó el almacenamiento de una mayor cantidad de información que el diskette, y poseía diseños que aseguran una extensa durabilidad. También se comenzó a utilizar el envío de archivos vía “e-mail” por internet, utilizando como herramienta una casilla de correo electrónico, la cual al mismo tiempo cumplía la función de dar seguridad al receptor de conocer al remitente. Esta funcionalidad sigue en vigencia hasta el día de hoy.

El último gran avance que se logró hasta el momento es el de los servicios en la “Nube”. Aunque el concepto es anterior a 1980, este comenzó a utilizarse masivamente por las empresas casi a fines de la década de 2010, siendo hoy el elemento más revolucionario utilizado para almacenar y compartir datos con otras personas. El “servicio de la nube” no reemplazó el uso del

e-mail ni otros dispositivos, sino que se adoptó como una nueva y eficiente herramienta para mantener archivos digitalizados al alcance de la mano de sus usuarios para que estos puedan trabajar a grandes distancias.

Esta nueva herramienta consiste en servicios digitales a los que se puede acceder desde cualquier dispositivo conectado a internet. Con dichos servicios es posible crear, almacenar y compartir documentos con otras personas, permitiendo que equipos de trabajo enteros puedan utilizar este servicio al mismo tiempo, y que las empresas puedan expandir la interacción entre diferentes puestos de trabajo distribuidos en distintos sitios, mientras que logran evitar pérdidas de tiempo.

Los proveedores de estos servicios por su lado, utilizan criptogramas y contraseñas que otorgan "*Identidad digital*" al usuario para brindar seguridad a cada documento allí guardado, y garantizar que nadie que acceda a ella sin autorización.

Cómo se verá en este trabajo, la evolución de las herramientas de comunicación y guardado de información han mejorado notablemente en calidad, optimización del tiempo, eficiencia, y métodos de seguridad que resguardarán la integridad de la información.

1.3 - Logística de la información

1.3.1 - Cuidados del archivo

Una de las principales ventajas de un archivo físico es la custodia de los documentos en un lugar bajo llave o con acceso restringido a personal no autorizado para asegurar que éste no sea manipulado malintencionadamente. También permite recuperar de inmediato documentos

almacenados y reunir distintos datos acerca de una misma cuestión de análisis, donde podrían intervenir numerosos procesos que, a su vez, generan nueva información.

Por esto, almacenar documentación impresa es funcional. Es decir, facilita la recreación de procedimientos extrayendo los documentos que intervinieron, y así crear legajos exclusivos para fines muy puntuales, por ejemplo, dar respuesta a requerimientos de organismos estatales en donde sea oportuno presentar documentos respaldatorios de ciertas operaciones realizadas por la empresa.

Este formato, al mismo tiempo, también enfrenta otros tipos de riesgos y/o limitaciones. Por ejemplo, procurar que toda la documentación esté disponible para consultarla cuando sea necesario, significa que un espacio, compuesto por estanterías y rótulos, en algún momento completará su capacidad máxima de almacenamiento y la empresa deberá evaluar qué hacer:

- Destinar tiempo y recursos a evaluar qué documentación pasó a ser obsoleta y deshacerse de ella, teniendo el riesgo de perder documentación valiosa
- Contratar espacios exclusivos tales como bauleras o depósitos para almacenar este tipo de elementos, aumentando el costo por alquiler, sin deshacerse de la necesidad de destruir documentos en algún momento.
- Contratar servicios tercerizados complejos para el manejo y almacenamiento de información.

Las limitaciones para este formato de archivo estarán principalmente vinculadas al espacio con el que la empresa cuenta para tal fin. Y dependiendo de esto, también será el nivel de recursos que destinará al mantenimiento.

Por otro lado, los riesgos se basan principalmente en la pérdida de información. Recordemos que la falta de documentos respaldatorios podría desencadenar confusiones o incapacidad de validar un hecho. Por lo tanto, la empresa deberá crear métodos de seguridad para disminuir este riesgo al mínimo posible, de manera que se considerará diagramar flujogramas que dejen claro cómo se generará y se moverá la información, crear protocolos para el guardado y/o extracción de información y hasta cumplir con normas de seguridad e higiene que serán verificadas periódicamente por el organismo que corresponda.

La empresa multinacional “Iron Mountain”, ubicada en Boston, Massachusetts, se dedica al guardado y custodia de documentación empresarial tanto física como digital. Para ello cuenta con una estructura innovadora y robusta para poner en práctica métodos de clasificación, consultas, seguridad y destrucción controlada de documentos que han cumplido con su vida útil. (Iron Mountain, s.f.)

Esta organización emplea sistemas de guardado automatizado, referenciado con rótulos complejos de códigos de barra, que permiten localizar rápidamente archivos alojados de una manera específica en un amplio depósito. Es así como será posible realizar consultas cuando sea necesario, al mismo tiempo de garantizar la reducción del costo, la complejidad y riesgo que la administración de la empresa “cliente” considera. Además, asegura el acceso a la información según políticas definidas por el dueño de la información.

Por otro lado, la organización enfatiza sus beneficios en seguridad de documentos tales como:

- Asegurar el cumplimiento de las cambiantes normas de la industria.
- Reducir el riesgo de pérdida de información y registros.
- Incrementar el control de acceso a la información.
- Gestionar íntegramente la información.
- Recuperar la información en caso de desastres.

También destaca la reutilización de bienes muebles (como cajoneras y ficheros) y el aprovechamiento de los espacios como beneficios que vienen aparejados con su contratación.

Los archivos guardados digitalmente también tienen la posibilidad de completar la capacidad máxima de su espacio de guardado, pero para este problema existen soluciones muy rápidas sin la necesidad de prescindir de documentos antiguos, es decir que se pueden acumular muchos más documentos que en las estanterías de una oficina, aunque, como todo lo que tenga que ver con el funcionamiento de una empresa, tiene su costo de mantenimiento y/o funcionamiento.

La evolución tecnológica en este campo ha sido impresionante en los últimos años. Nuevas empresas se dedican al almacenamiento de datos y ofrecen a sus clientes la posibilidad de mantener su archivo en perfecto orden, sin la necesidad de comprar artículos de oficina dedicados a archivar información. Dejando de lado varias tareas administrativas que el cuidado de la información demanda.

Es decir, estas empresas se encargan de la digitalización de la información. Transforman aquella información impresa en papel en archivos digitales, para luego guardarlos en dispositivos y servicios digitales. De esta manera la información se torna flexible para la consulta de parte de sus usuarios, ya que ellos podrán acceder remotamente, consultar lo necesario y hasta crear copias sin el riesgo de romper, extraviar u olvidar guardar los papeles en su lugar una vez utilizados.

De manera similar se encuentra “Bank”, una empresa argentina dedicada a la administración de documentos desde 1992. Ubicada en capital federal, y con sede en Uruguay, pone a disposición de sus clientes su departamento de imágenes para dar soluciones de digitalización de documentos en una amplia gama de formatos. Provee un servicio de Captura, Digitalización y Gestión de imágenes, dando la posibilidad a los usuarios (autorizados) a acceder a los mismos desde sus oficinas, o en forma remota, mediante el acceso a la base de datos con “usuario y clave” desde la página de Bank. (Bank, Compañía de Archivos y Servicios, s.f.)

Además del guardado y digitalización de documentos, sus servicios se extienden a brindar la logística necesaria para gestionar el correcto circuito de información de su cliente. Es así que se encarga, por ejemplo, del retiro diario de despachos de las instalaciones de sus clientes (despachantes) con el objeto de satisfacer la demanda del sector aduanero en respuesta a la resolución 2721/2009 de AFIP, que normaliza la guarda y digitalización de despachos de Aduana por al menos 5 años y máximo 10. Para lograr este fin, Bank pone a disposición el departamento de logística, el cual se encargará de cumplir con los procesos pertinentes.

Los despachos recibidos en su centro de producción son procesados dentro de las 24 horas siguientes, cumpliendo con todas las normativas establecidas por AFIP.

Una vez finalizado el proceso de preparación y digitalización de cada despacho, estos son archivados por el término de 10 años en cajas normalizadas las cuales son custodiadas en depósitos que cumplen con todas las medidas de seguridad exigidas por ley. (Bank, Compañía de Archivos y Servicios, s.f.).

Cada empresa podrá utilizar distintos sistemas de gestión de documentos en busca del correcto funcionamiento administrativo. Puede utilizar los servicios integrales de una única empresa dedicada a la administración de archivos propiamente dicha, o utilizar combinaciones de diferentes servicios brindados por varios proveedores. Es así como numerosas empresas pymes argentinas optan por utilizar el servicio de “Drive” –brindado por Google- para compartir archivos con sus equipos de trabajo, combinándolo con aplicaciones tales como “Trello”, que es una herramienta de uso online para crear procesos, asignar tareas y realizar seguimientos de cumplimiento a partir de cambios de estados de archivos, como puede ser una lista de validación en la que se agregará un tilde de visado para identificar que dicho dato fue controlado, o bien que en cierta carpeta existan determinados archivos que solo podrán estar si el proceso se completó correctamente.

Esta es otra manera para que la información tenga la disponibilidad necesaria y sea posible armar procesos administrativos con facilidad y bajo costo.

Como vemos, la implementación de archivos digitales presenta grandes beneficios tanto para la comunicación y el compartimento de datos, como para el control del flujo de información

y cumplimiento de procesos. Gracias a esto, los usuarios podrán acceder a la información mediante dispositivos conectados a internet tales como computadoras, smartphones o Tablets durante las 24 hs., al mismo tiempo de poder guardar nuevos documentos y/o utilizar la información ya guardada. Mientras que los jefes podrán monitorear a distancia el cumplimiento de procesos administrativos, ya que cada acción realizada dentro de un sistema de gestión documental crea un registro con el nombre del autor y la fecha y hora del momento en que se hizo, aportando a la eficiencia de la empresa.

1.3.2 - Seguridad de los Datos

Cuando se trata de información, la seguridad es un factor clave para cualquier empresa, especialmente cuando varios trabajadores pueden acceder a la data relevante de la compañía. Por ello, es necesario contar con un mecanismo para resguardar la privacidad de un documento que pueda garantizar su seguridad.

Los riesgos de que información delicada caiga en manos equivocadas, como la competencia o delincuentes informáticos, son muy altos. Es por esto que la seguridad de los documentos y accesos a sitios en Internet son una de las principales preocupaciones de los usuarios y empresas.

Todo tipo de archivo se enfrenta a amenazas incalculables, por lo que cada empresa, a la de hora de implantar un sistema de seguridad documental, se enfrenta al desafío de gestionar el uso de la información.

1.3.3 - Gestión Documental

La gestión documental es un conjunto de procesos, permisos y controles para garantizar la seguridad de los documentos. Se basa en los conceptos de Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad de la información que deberán garantizarse constantemente.

Sin embargo, para afianzar la funcionalidad de esos tres pilares es necesario saber cómo mantener la seguridad de los documentos, teniendo en cuenta que, si se digitalizan y comparten, muchas personas tendrían o tendrán acceso a ellos, tanto colaboradores como personas extrañas a la organización, en el caso de clientes.

Sea cual sea el sistema que se elija, es fundamental que el personal que lo vaya a manejar esté capacitado para ello, ya que, por más eficiente que pueda ser un sistema, pueden aparecer fallos a causa de un mal manejo de la información. Por este motivo, se debe contar con protocolos que favorezcan el resguardo y la protección de la información sensible, para que ésta no llegue a manos equivocadas.

Para esto, existen diversas maneras de favorecer la confidencialidad de los documentos digitalizados que, de ser bien aplicadas, garantizan la seguridad de la gestión y así evitar que la información termine en manos equivocadas:

Acuerdos de confidencialidad: Si varias personas se encargarán de manejar la información, es esencial establecer acuerdos que respeten la privacidad de la empresa. Por ello, es ideal que cada colaborador, proveedor o persona externa a la empresa firme un documento donde se comprometa a no divulgar ningún tipo de información fuera de la organización.

Separar usuarios: Dependiendo del cargo y la función de cada usuario que manejará la información, lo ideal es que se creen perfiles para que cada uno acceda al área que le corresponda, sin necesidad de exponer toda la información a quien no la necesita.

Derechos de acceso y modificación: Además de separar usuarios, también es fundamental para la seguridad de un archivo digital otorgar derechos de acceso. Un sistema de gestión documental determina quiénes pueden consultar y quiénes modificar los documentos, con ayuda de claves digitales. Inclusive, se pueden bloquear ciertos documentos a aquellos usuarios sin derecho de acceso.

En definitiva, la confidencialidad y seguridad de los documentos debe ser prioridad en todo tipo de gestión documental, ya que la exposición de información privada puede generar daños irreparables a nivel de imagen corporativa, de aspectos comerciales o de propiedad intelectual, entre otros.

1.4 - Firmas de Documentos Digitales

La tecnología trajo consigo diferentes soluciones a la hora de hacer trámites remotos a través de los canales online, a los cuales se sumaron la opción de “Firma Electrónica” y “Firma Digital” para certificados.

Estas herramientas fueron ganando popularidad y uso en los últimos años, permitiendo ahorrar tiempo al realizar trámites burocráticos que podrían restar tiempo de acción.

1.4.1 - Firma electrónica

La firma electrónica es un conjunto de datos electrónicos que acompañan una determinada información, también en formato electrónico. (iProfesional, 2020)

Esta clase de firma está destinada a la verificación de una acción o procedimiento mediante un medio electrónico, dejando un registro de la fecha y hora de la misma. Dicha firma es un concepto jurídico y un método de identificación que sirve como soporte electrónico.

Existen diferentes tipos de firmas electrónicas, cada una con su propio conjunto de requisitos y métodos. Estas pueden ser:

- Usando una firma biométrica.
- Firmando con un lápiz electrónico al usar una tarjeta de crédito o débito en un comercio.
- Marcando una casilla de “Aceptar” o “Cancelar” con una combinación de teclas del teclado en una computadora, o aplicada con el mouse o incluso con el dedo del usuario en una pantalla táctil.
- Usando una firma digital.
- Usando un sistema que obligue a establecer usuario y contraseña.
- Usando una tarjeta de coordenadas, en el caso de los cajeros automáticos.

Una firma electrónica crea datos auditables que incluyen la verificación de autenticidad de quien envía el documento firmado y registros de fecha y hora. Sin embargo, esta firma carece de las características necesarias para asegurar que el firmante sea realmente el dueño de la firma.

1.4.2 - Firma Digital

A diferencia de la firma electrónica, la firma digital es el conjunto de caracteres que se añaden al final de un documento o cuerpo de un mensaje para informar, dar fe o mostrar validez y seguridad. (iProfesional, 2020)

La firma digital sirve para identificar a la persona emisora del mensaje y para certificar la veracidad de que no se ha modificado el documento con respecto al original.

Es decir, el emisor del documento firmado con firma digital no podrá negar su voluntad de acción. Esta firma implica la existencia de un certificado oficial emitido por un organismo o institución que valida la firma y la identidad de la persona que la realiza. Se basa en los sistemas de criptografía de clave pública y satisface los requerimientos de la firma electrónica avanzada, la cual fue diseñada para identificar al autor del mensaje y opera de forma similar a la firma digital, aunque no es tan robusta.

Esta firma funciona con un simple y efectivo método de seguridad con el que se pueden autenticar archivos enviados por internet con información que solo pueden utilizar determinados individuos. Por ejemplo, pueden ser documentos con información referida a las estrategias que se llevarán a cabo en los próximos meses, cuentas bancarias, o cualquier otro documento con data sensible y que deba ser protegido de los malos usos.

Su funcionamiento es a través de la “Criptografía asimétrica”, ya que el objetivo principal siempre será el secreto de la información, se busca proteger información sensible de la vista de terceros no deseados.

Los sistemas criptográficos pueden dividirse en dos categorías: los simétricos, que utilizan la misma clave para encriptar y desencriptar la información; y los asimétricos, que utilizan dos claves distintas en lugar de una para encriptar y desencriptar. Son dos claves numéricas y reciben el nombre de clave privada y clave pública.

En Argentina, esta clase de firma esta legislada por la Ley 25.506 dónde se distingue de la firma electrónica, siendo que tiene un mayor peso jurídico. En ella también se establece que su uso es idéntico al de una firma manuscrita, salvo en casos de

- Disposiciones por causa de muerte
- Actos jurídicos del derecho de familia
- Actos personalísimos en general
- Actos que deban ser instrumentados bajo exigencias o formalidades incompatibles con la utilización de la firma digital, ya sea como consecuencia de disposiciones legales o por acuerdo de partes.

Tanto la firma digital como la electrónica tienen validez jurídica, pero la electrónica no es equivalente a la firma manuscrita, ya que solo comprueba la voluntad de acción del firmante, pero no es posible la comprobación de que la persona que realizó la firma sea realmente el titular. En cambio, la firma digital, por su mero procedimiento, logra verificar la presencia del firmante al momento de la firma. Es decir, la validez probatoria de la firma digital es superior a la electrónica, garantizando la legalidad y transparencia de los documentos firmados digitalmente.

Sin embargo, un documento firmado con firma digital pierde su validez legal al estar impreso, ya que en dicho estado no se visualiza ninguna marca con la que se pueda certificar el autor de la firma ni asegurar la no alteración del mismo, es decir, la integridad.

El certificado de firma digital se emite bajo la política única de certificación y no tiene costo. Por lo que no existen aranceles de solicitud, emisión, revocación o utilización.

Dicho certificado es emitido por la Secretaria de Gobierno de Modernización de la Jefatura de Gabinete de Ministros, quien se considera la autoridad de aplicación tal como lo estipula la Ley 25.506.

Toda persona física que lo desee podrá ser portador de su firma digital, la cual tendrá validez de cuatro años. Luego de ese periodo, deberá renovarse de manera presencial ante una Autoridad de Registro para validar su identidad.

1.4.3 - Funcionamiento de la Firma Digital

Como se menciona anteriormente, las firmas digitales se basan en la criptografía de clave pública, también conocida como criptografía asimétrica. Normalmente hay tres algoritmos involucrados con el proceso de firma digital:

- **Generación de dos claves que están matemáticamente vinculadas:** un algoritmo proporciona una clave privada junto con su clave pública correspondiente cada vez que se le dé seguridad a uno o más archivos. Es decir, sólo existirá una clave pública que servirá para descifrar una clave privada.

- **Firma:** Mediante este algoritmo se produce una firma al recibir una clave privada y el mensaje que se está firmando.
- **Verificación:** Este algoritmo compara ambas firmas –pública y privada- para comprobar la autenticidad del mensaje al verificarlo junto con la firma y la clave pública.

Al mismo tiempo, junto a la creación de las firmas públicas y privadas por medio de un software, se crea un “Hash”. El hash (también conocido como digesto o huella digital), es un resumen único que identifica a un documento digital. Se puede aplicar a cualquier tipo de documento, incluso a una cadena de texto. Se obtiene al aplicar una fórmula matemática llamada “función unidireccional de resumen”, o función hash. El resultado suele expresarse en números y letras minúsculas de la “a” a la “f” (sistema hexadecimal). Un ejemplo de hash podría ser: *“165d5f1615a80bf0e106df3954c5a73439f659cf02d6c2eb760c21076fb1743”*

Es decir, a partir de los datos de la entrada el algoritmo crea una cadena que solo puede volver a crearse con esos mismos datos.

Según el manual de firma digital actualizado publicado en Argentina.gob.ar, en la sección Justicia, se identifican las características de la firma digital de la siguiente manera.

- Es un resumen, porque sin importar el tamaño del documento, la función devuelve un hash de la misma longitud.
- Es unidireccional, porque no es posible convertir el hash nuevamente en el documento original, ni conocer el contenido del documento a partir del hash.

- Al ser una función matemática, aplicarla sobre un mismo documento o mensaje devuelve siempre el mismo hash.
- Es estadísticamente imposible encontrar dos documentos distintos que posean el mismo hash.
- Dos documentos pueden parecer a simple vista idénticos, pero poseer distinto hash. Aunque parezcan idénticos, si el hash difiere, no pueden considerarse el mismo documento digital.

Para crear una firma digital, el software de firma crea un hash unidireccional de los datos electrónicos que se deben firmar. La clave privada se usa para encriptarlo. Luego, cifrado junto con la información es la firma digital.

Cualquier cambio en los datos, incluso cambiando o eliminando un solo carácter, da como resultado un valor diferente. Este atributo permite a otros validar la integridad de los datos mediante el uso de la clave pública del firmante para descifrar la huella digital.

Si el hash descifrado coincide con un segundo hash calculado de los mismos datos, prueba que los datos no han cambiado desde que se firmó. Si los dos no coinciden, entonces se entiende que los datos se han alterado de algún modo (integridad) o la firma se ha creado con una clave privada que no corresponde a la clave pública presentada por el firmante (autenticación).



Ilustración 1 | Circuito de encriptado y desencriptado de documento. Fuente: Manual para SAS de Ciudad

Autónoma de Buenos Aires (pág. 5)

Las firmas digitales dificultan que el firmante niegue haber firmado algo (no repudio), suponiendo que su clave privada no se haya visto comprometida, ya que la firma digital es única para cada firmante y cada documento firmado.

La Ley 25.506, entre otros conceptos de aplicación y figuras legales, deja claro que la firma digital se usa ampliamente para proporcionar pruebas de autenticidad, integridad de los datos y no repudio de las comunicaciones y transacciones realizadas a través de Internet.

Artículo 6° — *Documento digital. Se entiende por documento digital a la representación digital de actos o hechos, con independencia del soporte utilizado para su fijación, almacenamiento o archivo. Un documento digital también satisface el requerimiento de escritura.*

Artículo 7º — *Presunción de autoría.* Se presume, salvo prueba en contrario, que toda firma digital pertenece al titular del certificado digital que permite la verificación de dicha firma.

Artículo 8º — *Presunción de integridad.* Si el resultado de un procedimiento de verificación de una firma digital aplicado a un documento digital es verdadero, se presume, salvo prueba en contrario, que este documento digital no ha sido modificado desde el momento de su firma.

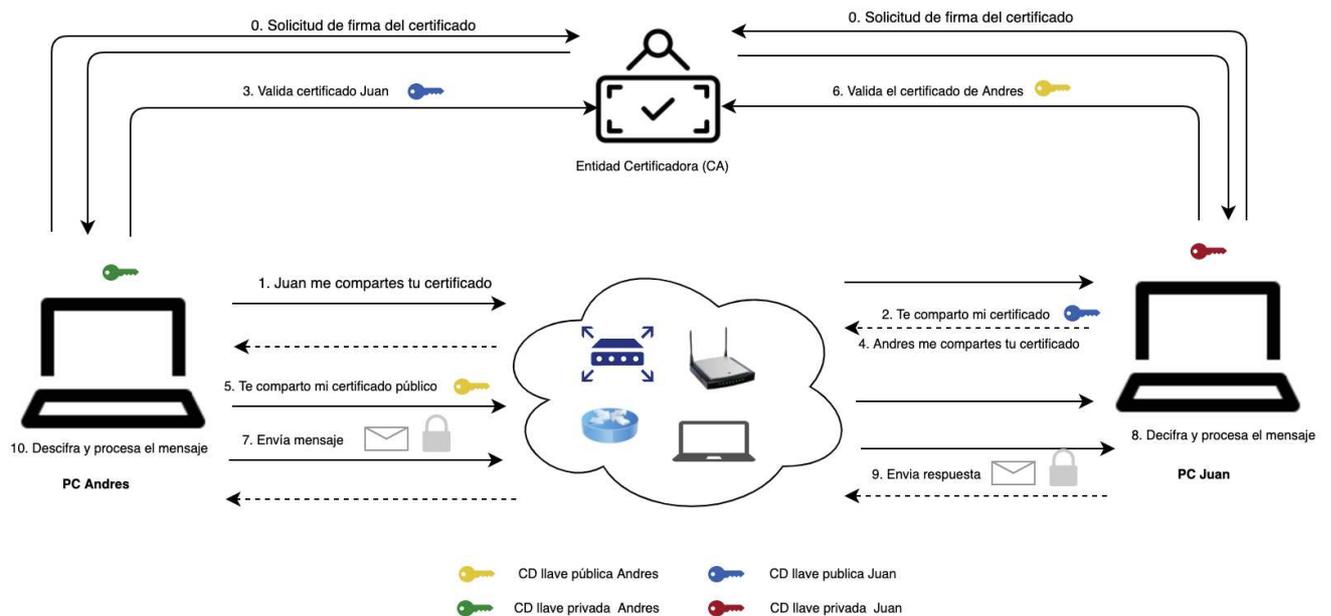


Ilustración 2 | Circuito de validación de Firma Digital .Fuente: Manual para SAS de Ciudad Autónoma de Buenos Aires (pág. 5)

Artículo 9º — *Validez. Una firma digital es válida si cumple con los siguientes requisitos:*

- a) *Haber sido creada durante el período de vigencia del certificado digital válido del firmante;*
- b) *Ser debidamente verificada por la referencia a los datos de verificación de firma digital indicados en dicho certificado según el procedimiento de verificación correspondiente;*
- c) *Que dicho certificado haya sido emitido o reconocido, según el artículo 16 de la presente, por un certificador licenciado.*

Si bien la firma digital difícilmente se utilice para cada documento que conforme el archivo digital de una empresa, sirve para dar veracidad de documentos sensibles compartidos con personas específicas, lo cual también forma parte de la gestión documental y la seguridad de los datos de la organización.

Así mismo, el uso de firmas digitales aporta a la optimizar el tiempo de acción de las compañías y a ganar una imagen de profesionalismo y transparencia que, en definitiva, son características propias del posicionamiento de la marca.

1.4.4 - Plataformas de Gestión Administrativa

Como se mencionó anteriormente, cada empresa utilizará su propia estrategia de gestión de la administración. Considerará sus objetivos y su situación económico-financiera para decidir a qué estructura de Gestión Administrativa, que cumplirá con los procesos que se ejecuten dentro de la empresa, accederá.

Los procesos que se realizan en la administración de una empresa son principalmente para que ésta funcione de forma tal que permita controlar el avance la organización según sus objetivos. Es decir que cuando nos referimos a “la administración” estamos haciendo referencia un sistema de procesos creados exclusivamente para el funcionamiento de la empresa y su negocio. Su implementación incluye la idea de modificarlos, ajustarlos o rediseñarlos tantas veces como sea necesario hasta que funcionen eficientemente, pero también es necesario tener en cuenta que estos evolucionarán, o deberían evolucionar, a medida que la empresa incremente su infraestructura.

Existen numerosas maneras de llevar adelante el funcionamiento de una administración, siendo que al mismo tiempo cada empresa tendrá una administración distinta diseñada a medida. Por eso, empresas multinacionales de renombre crearon productos y servicios digitales capaces de adaptarse a los requisitos de cada empresa para que estas puedan diseñar sus procesos, expandir sus áreas de trabajo y, lo más importante, trabajar a grandes distancias manteniendo la comunicación y seguridad necesaria de sus equipos de trabajo y de la información.

La empresa Microsoft, creador de la suite *Microsoft Office*, lanzó al mercado en 2017 su servicio de administración digital como un paquete de licencias para empresas, combinando Windows, Office y Enterprise Mobility and Security (EMS), llamado *Office 365*.

Esta plataforma está construida sobre la base de Office e incorpora inteligencia artificial, plantillas optimizadas y un uso muy amplio de la nube, manteniéndose en constante evolución permitiendo a sus usuarios utilizarlas gracias a su actualización automática.

El servicio brindado a los usuarios incluye el uso de aplicaciones muy conocidas, tales como Excel, Word, PowerPoint, y otras un poco más nuevas como OneDrive: para guardar y compartir archivos; OneNote: para crear notas personales y también tener notas compartidas con otras personas que utilicen esta herramienta; SharePoint: para crear sitios que se utilizarán para compartir archivos con grupos de personas, quienes a además de tener el acceso a utilizar dicha información, podrán compartir sus propios archivos; Teams: para crear equipos de trabajo, asignar tareas y mantener procesos diferenciados; entre otras tantas.

Las empresas con gran volumen de personal administrativo podrán utilizar esta herramienta para crear grupos de trabajo, asignar tareas a cada integrante, controlar la realización de las tareas, programar reuniones y comunicarse en tiempo real vía chat o videollamada.

También podrán disponer de un gran espacio digital para crear su archivo, el cual, mediante la correcta gestión documental, tendrá la posibilidad de ser consultado por los colaboradores.

Las herramientas de hojas de cálculo, procesadores de texto y programas de presentación muestran una impactante evolución en cuanto a su uso. Si bien su funcionalidad y forma de utilización es muy similar a las de las aplicaciones instaladas en las computadoras –aunque con algunas pequeñas modificaciones-, permite a varios usuarios utilizar en simultaneo el mismo archivo, dejándolos interactuar en el armado y análisis de la información.

Office 365, aunque no reemplaza a un sistema de gestión de una empresa, sirve para optimizar tiempos de comunicación entre puestos de trabajo que se encuentran a kilómetros de distancia, aporta al cuidado del medio ambiente, reduciendo significativamente el uso del papel,

y otorga a sus usuarios nuevas herramientas que le permiten mejorar sus procesos de administración.

Por otro lado, Google, la empresa más grande de servicios digitales, también pone a disposición sus servicios de aplicaciones en la nube.

Estos, a diferencia de Office 365, son de uso parcialmente gratuito y están más orientados a la comunicación e interacción con otras personas y con la misma plataforma. Sus aplicaciones también abarcan herramientas como “Google Sheets”: Hojas de cálculo, y “Google Docs”: procesador de texto, para crear papeles de trabajo del día a día y al mismo tiempo compartirlo con otras personas.

Los servicios de ambas empresas garantizan una muy alta calidad, estabilidad y seguridad, y cada una mantiene su propia ventaja competitiva. Microsoft, por un lado, es la empresa desarrolladora del sistema operativo Windows, y junto con él, los softwares más utilizados a nivel mundial como lo son Excel o Word, y que ha desarrollado su versión de trabajo en la nube, donde se agregan nuevas funciones y aplicaciones para el uso empresarial. Mientras que Google, por el otro, es la empresa líder mundial en desarrollo de nuevas herramientas digitales de trabajo, ya sea para empresas o para uso personal, los cuales se “sincronizan” con diversos dispositivos, por ejemplo un smartphone, dando la chance de estar constantemente al tanto de las tareas realizadas y las que aún se están por realizar.

En paralelo a estas grandes compañías que presentan una especie de “all in one” con la que su cliente puede realizar un gran número de tareas beneficiosas para la administración, existen

otras empresas más pequeñas, especializadas en soluciones de determinados procesos, que dan servicios más acotados, pero igual de eficientes.

Trello es un software de gestión de proyectos que permite crear tableros, lista y equipos de trabajo tal que es posible organizar tareas y fomentar el trabajo en equipo. (Trello, s.f.). Esta herramienta es muy usada por las empresas pymes por su bajo costo, alta calidad y facilidad de uso.

Gracias a una visita que pudimos hacer a “*LUXO*”, Pyme de indumentaria, con fábrica ubicada en el barrio de Flores, con locales en Palermo Soho y Ramos Mejía, pudimos ver que incorporó el uso de Trello para dar seguimiento a aquellas tareas que deben realizarse entre la fábrica, los locales y el depósito, como son los envíos y recepción de mercadería diaria.

Mediante este software, y un sencillo proceso en el que se usa un número de pedido, fechas y horas, y un sistema de columnas que identifican procesos de “Pedido”, “Armado”, “Enviado”, “Recibido” lograron optimizar los movimientos de mercadería de la fábrica hacia el depósito, y de este a los locales manteniendo un muy bajo índice de diferencias de inventario.

De la misma manera existen incontables softwares y aplicaciones que las empresas pueden utilizar, ya que la administración de cada empresa es diseñada a medida de lo que la empresa necesita tomando en cuenta la actividad que desarrolla, los recursos con los que cuenta, las estructuras de negocio que desarrolle y principalmente por sus objetivos, de manera que es esperable que las estrategias para gestionar los procesos también sea particular de cada empresa y den lugar a combinar distintas aplicaciones y softwares que simplifiquen la tarea de la administración.

En resumen, el uso de documentos digitales muestra ser más eficiente que los archivos físicos en cuanto a la velocidad de consulta, guardado y seguridad. Contribuye al cuidado del medio ambiente, a la reducción de costos, a la optimización de tiempos y al trabajo en equipo.

La estructura informática de cada organización, es decir la cantidad y calidad de los dispositivos con los que trabajarán sus colaboradores, la calidad del servicio de internet contratado, la utilización de servicios en la Nube y el nivel de capacitación del personal serán puntos clave para que las empresas se mantengan actualizadas en los avances tecnológicos de comunicación y compartimento de datos. Un buen uso de estos servicios brinda la posibilidad a los integrantes de los equipos de trabajo que puedan cumplir sus tareas manteniendo una muy buena comunicación e interacción constante, aun encontrándose distanciados por varios kilómetros. Los jefes, por su lado, pueden monitorear y controlar la correcta realización de procedimientos del equipo y de cada trabajador en particular, mediante los permisos y tareas otorgados a cada perfil.

Así mismo, el uso de herramientas digitales trae aparejado nuevos riesgos que deberán ser contenidos con métodos de seguridad. La clave electrónica y la digital, cada una con su procedimiento y peso legal, dan gran respuesta a este problema mediante mecanismos complejos, pero de fácil uso, para validar la identidad del firmante, la voluntad de acción y la integridad de la información.

Los avances del management permitieron el crecimiento de grandes compañías que se dedican al desarrollo de herramientas para la gestión documental y administrativa, y servicios para optimizar tiempos y distancias como lo son Microsoft y Google. Sin embargo, en paralelo,

también nacieron empresas más pequeñas altamente especializadas en servicios puntuales, que ponen a disposición su creatividad e innovación para que empresas en crecimiento puedan encontrar soluciones a bajo costo y mantener un ritmo continuo de procesos, aun cuando es necesario operar a distancia.

Cada administración ajustará sus procedimientos a su necesidad y en base a esto se definirán las herramientas que se utilizarán. El avance tecnológico es un factor de gran influencia en la evolución de los mercados y las empresas, y la rápida adaptación a los cambios es crucial para mantener la competitividad y un continuo desarrollo, que posteriormente se traducirá en una estructura capaz de afrontar grandes cimbronazos económicos y/o sociales que obligan a las empresas reorientar las estrategias.

Capítulo 2 - Desafío empresarial

A lo largo de la historia las organizaciones, tanto privadas como estatales, han buscado una solución mágica para todos los problemas que poseen. Gracias a estos esfuerzos por encontrarla, a través de la organización científica lograron crecer y subsistir en gran parte del siglo XX. Hoy en día, los problemas y desafíos son radicalmente distintos a los de 10 o 15 años atrás.

Nos encontramos con dos tipos de desafíos, por un lado, aquellos que poseen las empresas privadas, y por otro los que pertenecen al sector estatal o a las organizaciones sin fines de lucro.

Las organizaciones privadas están en un cambio constante, en el pasado un producto se podía vender durante 10 años, actualmente en uno o dos años ya es considerado antiguo en el mejor de los casos. Las estructuras jerárquicas y rígidas no aportan soluciones integrales a estos cambios constantes, por este motivo, las estructuras son cada vez más planas y flexibles.

Por el lado estatal, en los últimos años se han observado grandes diferencias con respecto a la actividad privada. Los organismos públicos no se han adaptado en muchas ocasiones a las nuevas tecnológicas y continúan con estructuras muy rígidas (muchas veces necesarias). La digitalización de mecanismos estatales se demoró muchos años más.

En Argentina, los últimos años fueron transformando todo el aparato estatal. La pandemia ayudo a que estos plazos se acorten mucho más en la mayoría de los casos. Lamentablemente, en algunas instituciones no estaban lo suficientemente preparados para realizar un cambio tan brusco, por lo que no pudieron dar las soluciones tecnológicas que se requerían para su correcto funcionamiento.

La visión de los responsables del cambio debe tener en cuenta el tipo de empresa al que se están enfrentando, la cultura organizacional de una empresa privada o estatal puede cambiar radicalmente.

2.1 - Supervivencia en tiempos de pandemia

La pandemia creada por el virus COVID-19 ha puesto a prueba todas las teorías creadas acerca de la gestión del cambio y sus implementaciones. El tiempo destinado al proceso de planeamiento y gestión del cambio es menor. Los líderes contaban con poco tiempo para adaptar su negocio a la nueva normalidad, intentando preservar su negocio.

En este sector, las medidas gubernamentales tomaron un papel fundamental. En América Latina, no existió un solo enfoque para combatir la pandemia, cada país actuó de la forma que considero más eficiente. En aquellos países en los que el lockout fue más severo, los directores de las organizaciones debieron realizar cambios más drásticos.

Argentina, opto por el cierre total en el comienzo de la pandemia. Como consecuencia, muchas pymes debieron realizar cambios radicales en torno a la transformación digital. Considerando que empresas multinacionales, tales como IBM, Accenture, etc., están actualmente un paso por delante de las empresas nacionales en cuanto a la digitalización, a pesar de que el 30% de los CEO considera despedir a su CMO por “no tener la capacidad de liderar una transformación digital” (Jonatan & Jonatan , 2020) Pág. 57.

2.2 - El desafío de comprender la cultura organizacional

Comprender la cultura organizacional en el ámbito de la innovación empresarial y de gestión del cambio es fundamental. Sus definiciones son variadas, ya que es un concepto abstracto e intangible. Schein, en su libro “Organizational culture and leadership” aporta la siguiente definición de cultura organizacional:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (Schein , 2004)

La cultura organizacional es implícita, define el accionar del personal de la empresa con respecto a diversos temas, tales como, el trabajo en equipo, su nivel de rebeldía, el acatamiento de las normas, entre otros.

Comprender la dinámica cultural es de vital importancia. Zimmerman, identifica 3 aportaciones que presta la cultura. De esta forma, al realizar un cambio organizacional, es posible comprender que modificaciones se realizarán y cuáles serán sus consecuencias. En una gran cantidad de casos, estos efectos podrán no ser deseables.

- **Apoyo:** Se refiere a los vínculos sociales, y brinda un sostén en ámbitos como la educación y comunidad. Hace posible que estas esferas se puedan integrar. El medio elemental para lograr esto es la comunicación.

- **La estructura es definida en su mayoría por la organización**, tiene que ver con las normas de comportamiento y los sistemas implementados de premio-castigo. Hace referencia a diferencias en escalas por edad, género, profesión, nivel de conocimiento. Transmitiendo una idea de orden y justicia social. El medio elemental utilizado son las relaciones de poder.
- **Motivación:** Valora los esfuerzos propios y ajenos. Impulsa a los empleados a actuar, a mantener objetivos y determina planes de vida. Su medio fundamental es la moral.

Conocer los aportes que puede realizar la cultura permite definir objetivos y un horizonte. Por otro lado, corregir los aspectos más indeseables de la compañía. Todo cambio dentro de la empresa es indirectamente un cambio a la cultura organizacional. En un principio puede que esta no se vea afectada por los cambios, sin embargo, si el objetivo de la dirección es que estas modificaciones queden arraigadas en la empresa y sean adoptadas, la cultura organizacional debe cambiar acorde a esta.

2.3 - La cultura empresarial desde la perspectiva de género

En el 3er trimestre del año 2019, los hombres percibieron remuneraciones un 20,2% mayor a la que percibieron las mujeres. (Indec, 3er trimestre, 2019). Al analizar una empresa, es muy probable que en la parte superior de la pirámide organizacional encontremos hombres, al igual que en puestos que posean personas a cargo. Datos de esta índole son relevantes en el momento de analizar posibles cambios en la cultura.

Se espera que la igualdad entre los sexos sea cada vez mayor. Sin embargo, es responsabilidad de las organizaciones fomentar un cambio orientado a la igualdad de

oportunidades. Es común relacionar a la mujer con el ámbito privado, el hogar, por ejemplo, y al hombre con el ámbito público, ya sea el poder o el trabajo remunerado. (Zimmerman, 2000)

La organización cuenta con la estructura, entre otras herramientas, para poder realizar modificaciones en la cultura. Para abordar el tema con consciencia, se requiere reconocer explícitamente cuales son las diferencias que existen y que beneficios o perdidas pueda acarrear conservar esta mentalidad.

Los interrogantes, y mayores fuentes de conflicto surgen de dos temas principales. La diferenciación de roles, la mujer, siempre es colocada en puestos de asistencia, como secretaria, y el hombre en puestos de decisión, de altos mandos. Por otro lado, la jerarquía y el poder. En muchas organizaciones, a partir de cambios en la estructura organizacional, la cantidad de puestos gerenciales se encuentra dividida de forma uniforme entre hombre y mujeres. A pesar de esto, si el cambio no se realizó teniendo en cuenta la cultura, es probable que las decisiones e ideas aportadas por mujeres no cuenten con el mismo peso que aquellas aportadas por hombres.

2.4 - Impulso hacia el cambio

Como base del cambio, el primer paso se debe dar por medio del personal de la organización. Su voluntad, y su peso relativo en las decisiones que tengan lugar a futuro son fundamentales. Por ejemplo, existen organizaciones en las que la única persona que desea realizar cierta modificación es el director o gerente. Al no contar con apoyo de sus subordinados, el proceso de cambio puede convertirse en un gran esfuerzo y desperdicio de dinero.

Existen dos enfoques para realizarlo, el reduccionista y el holístico. El reduccionismo intenta conocer y comprender a partir de sus partes más elementales. En cambio, el enfoque holístico, no analiza todos los componentes por separado, consideran que el todo es más que la suma de cada una de las partes.

Concepto racional reduccionista	Pensamiento Holístico
Los problemas y las preguntas son dados objetivamente y solo deben ser definidos claramente.	Dependen de los puntos de vista de los observadores, de los límites que nosotros definimos y del interés que tenemos.
Para comprender una situación, es suficiente hacer una "fotografía" del estado actual.	Hay que comprender las relaciones entre los actores, las fuerzas y las tendencias que configuran una situación.
Cada problema es consecuencia de una sola causa.	Se necesita reconocer las relaciones dinámicas (ciclos y refuerzos) entre el mundo físico y humano.
El comportamiento humano es previsible y pronosticable, hay pautas fijas que se repiten siempre	El ser humano con su capacidad enorme de adaptarse al entorno desarrolla una gama amplia de comportamientos, es necesario pensar en escenarios y discutir los riesgos y posibilidades.
Los problemas se pueden dominar: dependen solamente del gasto y del liderazgo.	La influencia de protagonistas depende del marco de acción que tienen y de las tendencias en torno de las cuales tenemos que adaptarnos.
Un líder decisivo y autoritario puede imponer cualquier solución.	No todo es dirigitivo: la ignorancia de las dinámicas del sistema resulta en un desgaste de esfuerzo vano.
Con la implementación de la solución definitiva se hace desaparecer definitivamente el problema.	Lo importante de una solución provisional rige en el incremento de flexibilidad y capacidad de aprendizaje.

Fuente: (Zimmerman, 2000)Pág.61

2.5 - Herramientas para la gestión del cambio

En momentos tan característicos como el actual, las capacidades de los líderes se hacen presentes y aquellos que no se encontraban capacitados para cumplir determinados roles deben adquirir herramientas que permitan evitar el caos.

2.6 - Gestión del cambio multinivel

El objetivo de esta herramienta es capacitar a los líderes de las organizaciones en distintas disciplinas con distintos agentes, tanto internos como externos a la organización. Las áreas de interés de estas capacitaciones son, estructura organizacional, coaching de grupos de trabajo y cómo lidiar con nuevos desafíos. Consta de 6 prácticas específicas:

1. Eliminar paradigmas con los líderes.
2. Análisis y evaluación de las necesidades.
3. Diferentes enfoques para la enseñanza.
4. Capacitaciones múltiples con empleados de la organización y ajenos a esta.
5. Corroborar que el programa sea el indicado con expertos.
6. Implementar los lineamientos aprendidos.

2.7 - Estructura organizacional

En muchos casos, la pandemia obligo a que el objetivo del negocio cambie. A diferencia de esto, en otras organizaciones los procesos mutaron, tanto por el trabajo a distancia como por el

distanciamiento social que debe haber en las fábricas, entre otros motivos. Como consecuencia, la estructura organizacional debe ser analizada nuevamente.

Es fundamental rediseñar los puestos de trabajo, con la intención de que estos puedan adaptarse a las exigencias del mundo exterior y competir a nivel mundial. Quizás las habilidades de ciertos empleados ya no son compatibles con el puesto que deben realizar. Si una empresa en la que se realiza una gran cantidad de documentos manuales, con la carga operativa que esto conlleva, comienza a digitalizar los archivos, muchos empleados quedarán sin funciones. El empleador deberá elegir entre dos opciones, despedirlo, teniendo en cuenta los altos costos, o capacitarlo con el propósito de que lleve a cabo una nueva función.

Si rediseñar los puestos de trabajo no es suficiente, se debe optar por contratar una consultoría externa de procesos. Sus desventajas radican en que es costosa y requiere de tiempo, lo cual, en tiempos de pandemia dificulta su implementación. Por otro lado, cuenta con grandes ventajas, el consultor posee un punto de vista completamente diferente a las personas que forman parte de la organización. Además, cuenta con la experiencia y cualificación para desarrollar la tarea.

Una gran cantidad de organizaciones, recurrieron al home office como alternativa al confinamiento social. Al descubrir todos sus beneficios, decidieron adoptarlo de forma permanente o parcial en el futuro. Por consiguiente, el código de ética o reglamento interno se encuentra totalmente desactualizado. Los gerentes de los distintos departamentos de la organización, los directores e inclusive algunos empleados que se encuentren en la base de la pirámide deberán reunirse con el propósito de crear nuevas reglas en la empresa. El accionar de

los empleados y sus interacciones cambiaron radicalmente a partir de que estas sean solo virtuales.

En tiempos de transformación digital, un factor clave es la comunicación, fundamental para implementar nuevos proyectos, liderar, innovar, entre otros. Tanto las personas que se encuentren en lo más alto de la pirámide como aquellas que cumplan tareas más operativas no se encontraban habituadas a tener una “meeting” tanto diaria como semanal por Zoom o plataformas similares.

Transparencia, adaptación y flexibilidad, tres máximas de la comunicación y liderazgo en pandemia. Trabajar en la rutina de un hogar no posee la misma tranquilidad que hacerlo en una oficina con cierto silencio, por motivos como este, las exigencias no deben ser las mismas. El propósito no es reducir el nivel, si no, todo lo contrario, dar la libertad al empleado de ser creativo y administrar sus tareas a lo largo de su día laboral.

Lamentablemente, los puestos nuevos de trabajo son escasos debido a la crisis económica mundial que hay en la actualidad. A pesar de esto, las gerencias de recursos humanos, debieron reinventarse modificando todo su proceso de selección. El contacto humano es un indicio muy importante para definir una nueva contratación y evaluar las capacidades del futuro empleado de la organización. A partir de ahora, una gran cantidad de procesos de selección y capacitación se realizan por plataformas virtuales. Estos procesos deben estar formalizados y contar con filtros coherentes para tener una óptima organización del sector.

Por último, no hay que dejar de mencionar las reuniones o focus group. Estas son cruciales para la mejor constante y la innovación de procesos. Es de vital importancia conocer cuál es el

estado de ánimo de los empleados, como se sienten con los métodos de trabajo, que opinan sobre la situación de la empresa y las herramientas que brindan para realizar trabajo domiciliario.

Las modificaciones a la estructura organizacional mencionadas anteriormente no siempre es necesario realizarlas, de hecho, muchas empresas, principalmente multinacionales, ya han adoptado varias. En cambio, para otras empresas más pequeñas es una novedad recurrir a trabajar virtualmente.

2.8 - Modelo Kotter para la gestión del cambio

John Paul Kotter, en su exitoso libro “Liderando el Cambio” publicado en el año 1995, propone 8 pasos, agrupados en 3 etapas, con el propósito de realizar cambios. Es común que los directores de una empresa logren visualizar que una modificación es necesaria, sin embargo, llevarlo a cabo no es fácil.

El primer paso es establecer un sentido de urgencia. Un cambio no es posible realizarlo si todo el personal no está comprometido con él. Tener un dialogo sincero y transparente enseñando cuales pueden ser las desventajas de un escenario futuro. Desde otro punto de vista, esta etapa es la “venta” de la reforma.

Convencer al personal no es suficiente, es fundamental crear un grupo de trabajo comprometido con la causa. Este equipo no debe ser seleccionado de forma aleatoria, es importante buscar posibles líderes del cambio que sean influyentes dentro de la organización. Tiene que estar conformado por profesionales diversos, con empleados en distintos niveles de la pirámide.

Como último paso de esta primera etapa, el equipo de trabajo debe crear una visión para el cambio que sea clara y concisa que pueda ser descrita en 5 minutos o menos. Además, elaborar un resumen con los posibles beneficios de las futuras modificaciones y explicando cuales son las desventajas de continuar con los métodos de trabajo actuales.

La segunda etapa comienza con la comunicación de la visión creada anteriormente. Los métodos para comunicarla a la totalidad del personal determinan el éxito o el fracaso de esta. Una estrategia comúnmente utilizada es ofrecer comunicaciones diarias (breves) al personal junto con cartelera en las oficinas de la empresa. También se pueden ofrecer meetings extraordinarios para resolver dudas, preocupaciones y ansiedades. En todo momento, el líder y el equipo de trabajo deben predicar con el ejemplo.

Los empleados tienen que tener autorización para actuar. En el quinto paso las estructuras que anteriormente limitaban la creatividad en la organización tienen que ser derribadas, el cambio no debería estar limitado por los procesos ni por los sistemas de información enlatados. El entrenamiento debe ser provisto, tanto para los cambios de rutina que se han desarrollado por años como para dominar los nuevos sistemas.

El éxito es la suma de pequeños esfuerzos, por lo tanto, producir resultados a corto plazo mantendrá a todos los involucrados en el camino correcto. Los logros obtenidos brindaran una gran oportunidad para celebrar y reforzará las creencias en la visión de los empleados. El entusiasmo y todo el esfuerzo realizado no habrán sido en vano, a pesar de que el camino hacia el objetivo final aun no haya finalizado.

El desafío más importante de esta segunda etapa es no relajarse. Detenerse a celebrar y analizar lo obtenido puede significar una pérdida de impulso general. Los niveles de urgencia de los empleados y los coordinadores suelen bajar a partir de esta situación, los cambios requerirán más energía y recursos.

Muchos procesos fracasan por qué la victoria es declarada antes de tiempo. Todos los éxitos logrados proporcionan oportunidades para continuar construyendo hacia la visión. Kotter, en su artículo *Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación* publicado por Harvard Business Review para América Latina, define a los líderes exitosos en esta etapa con la siguiente afirmación:

En vez de declarar victoria, los líderes de esfuerzos exitosos usan la credibilidad obtenida con los triunfos de corto plazo para abordar problemas aún más grandes. Se lanzan contra los sistemas y estructuras que no son consistentes con la visión de transformación. Dedicar mucha atención a quién es ascendido, quién es contratado y cómo están evolucionando las personas. Incluyen proyectos de reingeniería de un alcance incluso mayor que los iniciales. Entienden que los esfuerzos de renovación toman años y no sólo unos meses. De hecho, en una de las transformaciones más exitosas que yo haya visto alguna vez, cuantificamos el nivel de cambio ocurrido en cada año por un período de siete años. En una escala de uno (bajo) a 10 (alto), el primer año recibió un dos, el segundo un cuatro, el tercero un tres, el cuarto un siete, el quinto un ocho, el sexto un cuatro y el séptimo un dos. El máximo se obtuvo en el año cinco, 36 meses después del primer conjunto de ganancias visibles.

Por último, el cambio debe quedar anclado a la cultura de la empresa. Para lograr esto, una herramienta fundamental es recordar continuamente cuales fueron los éxitos logrados y con qué métodos. Las políticas de contratación del departamento de recursos humanos tienen que poseer cierta correlación con los nuevos ideales. Fundamentalmente, se precisa que los líderes sigan apoyando el cambio.

2.9 - Principales errores gerenciales

Existen conceptos básicos para liderar el cambio en las organizaciones y no fallar en el intento. El problema más usual que se logra percibir es la complacencia en exceso, (Kotter, El líder del cambio, 1997) afirma:

El error más grande que la gente comete al tratar de transformar las organizaciones es, con mucho, lanzarse a la empresa sin infundir un sentido lo suficientemente intenso de premura en los gerentes y empleados. Este error resulta fatal, ya que las transformaciones jamás logran sus objetivos cuando los niveles de complacencia son elevados. (Pág. 3)

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la coalición conductora que se designará para llevar a cabo el cambio. En muchas oportunidades, el equipo que llevara a cabo las transformaciones está conformado con empleados poco influyentes en la organización. Puede que en un principio tengan éxito y logren ciertos resultados, pero en el largo plazo otra fuerza terminara desplazándola y contrarrestando los esfuerzos.

La visión tiene un rol fundamental en el proceso de reingeniería y cambio. Se define a la visión como una manifestación que indica hacia donde se dirige la empresa o en que pretende convertirse. En ocasiones, esta es subestimada si no se plantea una visión sólida y concisa las personas que se opongan al cambio intentarían derribarlo con debates interminables y manipulaciones. Es de vital importancia comunicarla eficientemente, todas las personas que conformen este proceso de transformación deben tener un horizonte claro y estar informadas sobre los objetivos actuales, sin importar si esto las afecta indirecta o directamente.

Los resultados rara vez suceden en el corto plazo, quizás las empresas solo se encuentran con pequeños triunfos en estos periodos. Es importante identificarlos y darlos a conocer a los empleados, esta es una manera de motivar a todas las personas que se encuentren realizando el proceso de cambio. A pesar de que es importante tener en cuenta los pequeños logros, no hay que cantar victoria antes de tiempo. Según (Kotter, El líder del cambio, 1997) “Los nuevos enfoques son frágiles y están sujetos a una regresión hasta que el cambio finalmente se arraiga en la cultura, cosa que se puede tomar de tres a diez años en una compañía entera.”

Una vez que los cambios ya están hechos y los involucrados están familiarizados con este se debe seguir insistiendo con las nuevas costumbres. Una gran cantidad de gerentes o de coordinadores de equipos de cambio no continúan insistiendo sobre el tema hasta que este arraigado completamente, simplemente abandonan el proyecto con la creencia de que todo este hecho. Quizás es uno de los errores más graves, ya que el todo el esfuerzo realizado anteriormente es tirado por la borda.

Otro de los factores más importantes a tener en cuenta en el proceso de cambio, tanto para los gerentes como para los gestores, es la resistencia a este. Muchas personas tienden a subestimarla, creyendo que se soluciona automáticamente con el tiempo o con la modificación de los procesos. Sin embargo, la resistencia al cambio no es sencilla de resolver, principalmente si la población de trabajadores es mayor a 40 o 50 años.

Capítulo 3 - Resistencia al cambio

Cada empresa interactúa cotidianamente con su macro y micro entorno, con una dinámica particular. Ambos entornos se encuentran en constante movimiento, obligando a las empresas a adaptarse rápidamente, y en el mejor de los casos, anticiparse al cambio con el objetivo de tener una ventaja sobre sus competidores. Familiarizarse con los nuevos procesos es complejo y requiere un planeamiento específico, teniendo que confrontar con uno de los principales obstáculos que este conlleva, la resistencia al cambio.

El macro entorno se refiere al contexto en el que opera cada empresa, es decir, un marco en que existen variables legales, sociales, económicas y tecnológicas que constantemente influirán en la empresa. Si el macro entorno varía, como puede ser que el caso de que nuevas empresas ingresen al mismo mercado dividiendo las ganancias que de él se obtengan, la empresa deberá acompañar esa variación con cambios estratégicos para lograr mantener la posición ganada. Por micro entorno se entienden a los factores o elementos con los que la empresa tendrá contacto de forma directa. Estos pueden ser clientes, proveedores, agentes de cuentas bancarias, despachantes, entre otros. A diferencia del macro entorno, los cambios que se genere aquí se darán a causa de las necesidades que la empresa vaya teniendo en su funcionamiento habitual. Normalmente el crecimiento de la actividad comercio-administrativa demanda una mayor utilización de recursos y cumplimiento de nuevas tareas que alguien deberá realizar. Es decir, a medida que la organización muestra un crecimiento comercial, interactuará cada vez más con su macro entorno, es así como, por ejemplo, deberá afrontar una mayor carga impositiva por sus ventas, o deberá llevar adelante proyectos de responsabilidad social empresarial por su exposición

en la sociedad. Mientras tanto, el micro entorno seguirá el movimiento en el que esté la empresa. Por ejemplo, existirán nuevos proveedores que se agregarán al padrón existente que permitirán abastecer el incremento de las ventas, mientras que otros dejarán de utilizarse por tener una calidad inferior a los nuevos. Por otro lado, la actividad administrativa también se verá incrementada ya que el aumento de la actividad comercial demandará una mayor cantidad de tareas y un incremento en el volumen de las que ya se venían haciendo, por lo que sería normal que la estructura de la empresa también se vea incrementada. Se sumarán recursos humanos, jefes, sistemas, procesos, controles, entre otros factores, a medida que la actividad lo demande. Estos cambios deben planificarse y ejecutarse bajo un gerenciamiento para que logren tener éxito.

Cada cambio que se realice dentro de la organización será percibido por el empleado, y este reaccionará acorde al impacto que dicho cambio tuvo en su comodidad. Algunos cambios, como la implementación de una nueva política que consiste en que cada empleado pueda tomar un día franco en su fecha de cumpleaños, beneficiarán el bienestar del empleado y su motivación. Otros quizás más rígidos, como nuevos procedimientos de control, pueden generar malestar.

Claro que en las organizaciones se evita que el personal se desmotive, pues de ellos depende el funcionamiento eficiente de la empresa. Es por eso que las estrategias de cambio siempre son analizadas, o al menos así debería ser, teniendo en cuenta esta clase de controversias antes de ejecutar el plan.

El escritor Adalberto Chiavenato, en su libro *Comportamiento Organizacional*, manifiesta que las personas enfrentan el cambio de diferentes maneras. Pueden reaccionar de forma positiva, aceptando dicho cambio y hasta mostrando una actitud proactiva al tomar la iniciativa para que este suceda, o bien de forma negativa frente al sentimiento de obligación a adaptarse a nuevas rutinas, lo cual pueden expresarlo manteniendo una actitud defensiva en busca de mantener el statu quo o bien de obstruir de manera abierta u oculta cualquier intento de cambio.

En las empresas, es normal que los empleados impongan su resistencia a los cambios mal gerenciados en forma pasiva, con un leve descontento, o en forma activa, manifestando su incomodidad y negándose a realizar ciertas tareas, en el peor de los casos.

3.1 - Aspectos de la Resistencia

El origen de la resistencia al cambio es producido principalmente por dos factores, la incomodidad y el miedo. Las personas por naturaleza nos sentimos cómodos realizando tareas conocidas que podemos controlar con facilidad. Esto nos permite administrar nuestro tiempo, energía y anticipar algunos problemas. Es decir que más allá de los objetivos personales, creamos una zona de confort y evitamos que esta se modifique. De hecho, Estanislao Bachrach, doctor de Biología Molecular de la UBA y de la Universidad de Montpellier en Francia, afirma en su libro *“Agilmente”* -desde su vista científica- que el cerebro se resiste al cambio ya que este tiene como principal y única misión *“La supervivencia”*, y que la incorporación de nuevos datos y procedimientos al funcionamiento del cerebro generan grandes gastos de energía que debilitan al individuo. Por otro lado, el miedo a lo desconocido logra jugarlos en contra a la hora del cambio. Podríamos tener miedo a no lograr superar los nuevos desafíos y así perder el ascenso, o

incluso el trabajo, o bien, que la competencia entre compañeros pierda el control mientras se ejecuta el plan.

Es decir, un gran cambio ineludiblemente generará una resistencia, pero ¿por qué esa resistencia puede ser distinta dependiendo el cambio?

La resistencia al cambio puede ser consecuencia de factores lógicos, psicológicos o sociológicos.

1. **Aspectos lógicos:** Son aquellos aspectos que un individuo toma en cuenta a primera vista tales como el tiempo y esfuerzo requeridos para poder adaptarse a las nuevas tareas, deberes o rutinas. Por ejemplo, si tiempo normal requerido para el aprendizaje de nuevos conceptos y procedimientos es mayor al tiempo disponible, significa que la persona deberá esforzarse más de lo planeado para lograr adaptarse al cambio, lo cual es probable que genere una “Resistencia Lógica”
2. **Aspectos psicológicos:** Tienen que ver con los sentimientos que el individuo percibe frente al cambio. Podría sentir que su trabajo está en riesgo, desconfianza del líder, o simplemente temer a lo desconocido e imponerse al cambio. Sin embargo, aunque las empresas suelen asegurar que son temores infundados, no pueden negar que existen.
3. **Aspectos sociológicos:** Tal vez sea el aspecto más importante, o de mayor peso, que deberá considerar la organización ante una estrategia de cambio. Los aspectos sociológicos se refieren a los intereses y/o valores sociales que pueden existir en un grupo de personas. Puede tratarse de alianzas políticas, posturas sindicales o valores de diferentes comunidades que pueden afectar el comportamiento de las personas frente a

los cambios, llevándolos a crear un espíritu de cuerpo con el que podrían realizar una resistencia aún mayor.

Aspectos de la Resistencia al Cambio

Lógicos	Psicológicos	Sociológicos
<ul style="list-style-type: none"> • Intereses personales: deseo de no perder las condiciones conquistadas. • Tiempo requerido para adaptarse a los cambios. • Esfuerzo extraordinario requerido para reaprender cómo hacer las cosas. • Costos económicos del cambio. • Dudas sobre la viabilidad técnica del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Miedo a lo desconocido • Dificultad para comprender el cambio • Poca tolerancia personal al cambio. • Antipatía por el agente de cambio. • Desconfianza en otras personas. • Necesidad de seguridad personal. • Deseo de mantener el statu quo 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas políticas. • Valores sociales opuestos. • Visión estrecha y provinciana. • Intereses afectados. • Deseo de retener a los compañeros actuales

Cuadro 3-1 | Fuente: “Comportamiento Organizacional”, 2da edición (pag 425). Adalberto Chiavenato

Comparándolo con la tercera ley de Isaac Newton: “A cada acción le corresponde una reacción de igual fuerza”, a cada cambio generado dentro de una organización le corresponderá una reacción del personal. Salvo que al tratarse de personas y no de física, la reacción no necesariamente deba ser contraria, como se mencionó anteriormente: las reacciones podrían ser positiva y facilitar el proceso. De todas maneras, la gerencia a cargo de la ejecución del plan de

cambio, cualquiera sea, deberá considerar comprometer lo menos posible a los factores responsables de la resistencia, ya que cuantos más aspectos –lógicos, psicológicos y/o sociológicos- abarque el cambio, mayor será la resistencia impuesta.

Para que el cambio tenga el efecto esperado, será ideal que antes y durante su ejecución exista un ambiente psicológico propicio, con estímulos individuales y/o grupales que alienten a recibir el cambio con entusiasmo para que el personal, contrariamente a sentir desconfianza o miedo a lo desconocido, esté dispuesto a cooperar para superar el estrés de conocer nuevos mecanismos o procesos, y adaptarse a las nuevas rutinas lo antes posible.

Aunque es normal que en las empresas se realicen cambios exitosos muy a menudo y parecen pasar inadvertidos ante los empleados, otros encuentran grandes resistencias que impiden su avance haciendo que este tarde más de lo esperado en lograr su objetivo. Esta demora, que por momento hasta podría concluir en un proyecto de cambio frustrado, además de requerir un mayor esfuerzo de la gerencia y un mayor presupuesto, puede tener un fuerte impacto en la moral y motivación de todo el personal de la empresa, incluidos los gerentes y directivos. Por estas razones siempre es bueno realizar una planificación del proyecto de cambio con el que se puedan anticipar situaciones problemáticas y elegir el momento indicado para realizarlo.

3.2 - Estrategias para afrontar la resistencia al cambio

Kotter y Schlesinger, en un trabajo realizado en 2008 para Harvard Business Review, proponen seis estrategias para ejecutar un plan de cambio y evitar, tanto como sea posible, las resistencias que puedan presentarse.

- **Comunicación y educación**

Comprender la lógica, la necesidad y el proyecto en sí mismo es fundamental para evitar el pánico entre las personas. Este proceso puede realizarse con reuniones, discusiones de temas puntuales, presentaciones a grupos influyentes, informes y memorandos. Deben aclararse todas las dudas que surjan. Los gerentes deberán ser quienes se encarguen de que las personas a su cargo tengan la información suficiente para evitar confusiones.

Por ejemplo, una buena fuente de información podría ser un programa de presentaciones en las que se expongan de manera escalonada y progresiva las razones, motivos, objetivos, alcance e importancia del proyecto de cambio. Aquí es donde deberían formarse las primeras preguntas a partir de la información presentada. Es decir, que las dudas de alguna manera estarían bajo control ya que la información podría brindarse de manera tal que se entienda a medida que se recibe. Estas presentaciones deberían repetirse durante meses con el objetivo de aminorar la incertidumbre y ansiedad.

Según Chiavenato, las empresas con mayor éxito en sus programas de cambios son aquellas que comunican claramente la posición actual que ocupan en el mercado gracias a los logros obtenidos por los métodos y procesos de trabajo actuales, y el riesgo de enfrentar pérdidas y perjuicios si se mantuvieran en el mismo lugar. Por otro lado también comunican sus nuevos objetivos mostrando a donde pretenden llegar con el cambio, identificando nuevos desafíos y el rol de las personas para que la empresa alcance dichos objetivos en el menor tiempo y de la mejor manera posible.

Así mismo, asegurarse de que la información llegue al personal correctamente no alcanza. La instrucción de cada individuo es imprescindible para que, desde la gerencia hasta las líneas de producción se mantengan en sintonía con las ideas de cambio e innovación. Cada persona debe saber qué y cómo realizar sus tareas, y cuándo y dónde debe hacerlo.

Los programas de comunicación son el método más eficiente para evitar resistencias basadas en datos inexactos o información distorsionada. Por eso, estos programas deben realizarse teniendo una excelente conexión entre los indicadores de avance del cambio y los que se resisten a él.

- **Participación e involucramiento**

La participación en el esfuerzo de cambio reduce la resistencia. Las personas que deberán amoldarse a los cambios de rutinas y procedimientos lo harán con mayor facilidad si se vieron involucradas en el proceso de cambio antes de que este se haga efectivo. Las personas a cargo de direccionar el proceso, deberán dejar participar a las personas que muestren algún tipo de resistencia y escuchar atentamente sus sugerencias. Al participar activamente en el proyecto, las personas se ven involucradas en él y participan intensamente dejando de ser sujetos pasivos.

La participación activa de las personas que muestran resistencia, busca ganar el compromiso de estas con el proyecto y no solo su aprobación. Es decir, el compromiso individual de cada persona involucrada o afectada al cambio es esencial para que el plan sea exitoso.

Así mismo, la utilización de esta estrategia no siempre es aconsejable. Hay que tener en cuenta que al ser un programa que alienta a la democracia, es normal que se generen extensas discusiones, tomas de posturas y largos debates hasta concretar una idea. Por lo tanto, si el objetivo de la empresa es generar un cambio a largo plazo, manteniendo una progresión continua y lenta, esta estrategia es ideal. Mientras que si dicho cambio debiera ser más brusco y rápido, es preferible optar por otra estrategia que se adapte mejor a las necesidades de ese proyecto en particular.

- **Facilidades y apoyo**

Esta estrategia refiere a las facilidades y el apoyo que se les puede dar a las personas tales como capacitaciones, asesoría, planes de desarrollo y adquisición de nuevos conocimientos y habilidades con el fin de aumentar el entusiasmo y tranquilidad de las personas para recibir el cambio.

Mediante esta estrategia la empresa pondrá a disposición herramientas y técnicas para preparar a las personas para la innovación. Los gerentes se capacitarán en las técnicas, uso de nuevas herramientas, procedimientos y procesos que se deberán realizar a fin de transmitirlo a sus subordinados y que estos puedan hacer frente a la ansiedad y miedo a lo desconocido. De esta manera la asesoría y el entrenamiento en nuevas habilidades y uso de herramientas darán más confianza para afrontar el hecho de deshacerse de las rutinas que quedaron obsoletas y pasar a las nuevas.

Esta estrategia es ideal cuando la resistencia se da por el lado del miedo y la ansiedad. Pero también será sinónimo de demanda de tiempo, recursos y paciencia, lo que significa que su implementación deberá ser previamente planeada ya que de no hacerlo así podría no ser práctica.

- **Negociación y acuerdo**

La negociación y el acuerdo son herramientas útiles para situaciones en que la resistencia es significativa. Consiste en una oferta de activos, beneficios o ciertos incentivos en modo de “Compensación” a cambio de la cooperación en el proceso de innovación.

Los acuerdos implican menor resistencia, pero al mismo tiempo suponen un incremento de los costos presupuestados. La negociación comúnmente se lleva a cabo en casos de resistencia de organismos poderosos tales como sindicatos.

- **Manipulación y cooptación**

Se entiende por Cooptación al sistema de nombramiento o reclutamiento por nominación, por el cual una asociación cualquiera de personas nombra internamente a sus propios miembros, sin dependencia de criterios externos. Y por manipulación a utilización de información y hechos de manera selectiva y consciente.

Esta estrategia se utiliza para influir de manera directa en las personas. Por ejemplo, distorsionar ciertos hechos en busca de que estos llamen la atención y así generar cierta opinión, u ocultar información desagradable y crear falsos rumores para inducir a las personas a que tomen cierta postura frente al cambio, es manipular.

La cooptación, por su lado, necesita participación. Esta se utiliza para conquistar a ciertas personas, por lo general líderes de grupos resistentes, mediante ofertas de roles claves en las decisiones sobre los cambios a fin de obtener su aceptación. De esta manera podría controlarse la resistencia de grupos liderados por el cooptado. La cooptación es una de las estrategias más utilizadas por su rápida implementación, su gran alcance y su bajo costo. Es decir, es mejor darle beneficios a una sola persona que a muchas.

Los indicadores del cambio que analizan el progreso del proyecto no se modificarán, ya que las sugerencias del cooptado serán irrelevantes. Lo que importa es solo la aceptación de dicha persona.

No obstante, las personas podrían sentir que han sido inducidas, manipuladas o engañadas y reaccionar de manera muy negativa imponiendo una resistencia aún mayor, lo que transforma a la esta estrategia en altamente riesgosa.

Además, la cooptación podría desencadenar notables desviaciones si el cooptado decide influir en el proyecto de cambio o en su aplicación basándose en sus propias ideas, la cuales podrían no estar alineadas con los objetivos previamente definidos.

Las estrategias de manipulación y cooptación solo son aceptables cuando el tiempo de acción o presupuesto de costos son muy acotados. Sus ventajas pueden parecer beneficiosas, pero sus riesgos son muy altos. De no tener éxito, esta estrategia podría aumentar la resistencia considerablemente, entorpeciendo de gran manera el desarrollo del proyecto de innovación y hasta lograr arruinar la credibilidad de los agentes del cambio.

- **Coacción**

La coacción refiere a la implantación del temor de que sucedan ciertas cosas si no suceden ciertas otras. Dicho de otra manera, la coacción es sinónimo de amenaza.

Aunque la utilización de esta estrategia pueda asegurar la reducción de la resistencia, también puede provocar tensiones en el personal que tiempo más adelante podría ser un problema difícil de resolver.

Las tácticas de coacción pueden llevarse a cabo mediante amenazas explícitas o implícitas como la posibilidad de perder ciertos beneficios o ascensos, despidos o transferencias del personal. Esta táctica puede ser una buena opción cuando los cambios son irrelevantes o de poco impacto, pero al mismo tiempo su riesgo también es muy alto, ya que las personas quedan heridas y resentidas cuando se ven obligadas a cambiar.

Los errores que pueden cometer las empresas al utilizar algunas de estas estrategias son, por un lado, que solo pongan en práctica una o un grupo muy reducido de ellas en cualquier situación sin analizar si es conveniente usarlas, o emprender el cambio de manera desarticulada o desligada de la estrategia que se pretende seguir. Los cambios organizacionales exitosos se llevan a cabo mediante la combinación de algunas de las estrategias mencionadas, aplicadas con inteligencia. Para esto siempre debe tomarse en cuenta la importancia, velocidad y tipo de cambio a realizar.

ENFOQUE	CONTENIDO	CUANDO UTILIZARLA
Comunicación y Educación	Explicar la necesidad y la lógica del cambio a las personas, los grupos y la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • El cambio es eminentemente técnico. • Las personas necesitan información para comprender el cambio. • La información sobre el cambio es ambigua e inexacta
Participación e Involucramiento	Solicitar a las personas que ayuden a diseñar y aplicar el cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas deben sentirse involucradas en el cambio • El cambio requiere información proveniente de las personas
Facilitación y apoyo	Ofrecer capacitación, apoyo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio	<ul style="list-style-type: none"> • El cambio implica a varios departamentos. • El cambio requiere la reasignación de recursos. • Las personas se resisten debido a problemas emocionales o de adaptación personal.
Negociación y acuerdo	Negociar con los resistentes y aceptar sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> • El grupo tiene poder para la aplicación. • El grupo puede perder algo con el cambio.
Manipulación y Cooptación	Dar a las personas clave funciones importantes en el diseño y la aplicación del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas tienen poder para resistirse al cambio • Las otras estrategias de cambio no funcionan bien • Las otras estrategias de cambio tienen un costo muy elevado
Coacción	Amenazar con la pérdida del puesto o de un ascenso, con una transferencia o incluso con la pérdida del empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la rapidez es esencial para enfrentar la crisis • Los iniciadores del cambio tienen poder sobre las personas • Otras tácticas de cambio no han dado resultados.

Cuadro 3-2 | Fuente: “Comportamiento Organizacional”, 2da edición (pag 429). Adalberto Chiavenato

Las estrategias utilizadas para el cambio deben tomar en cuenta cuatro variables:

Intensidad y tipo de resistencia prevista. Si la resistencia prevista es alta, significa que dificultad para superarla también lo será, por lo que quienes estén a cargo de la ejecución del plan deberán considerar implementar estrategias tales como “Comunicación y educación” o “Facilidades y apoyo”, o bien una combinación de las dos para llevar a cabo un cambio lento, con el tiempo adecuado para que las personas puedan adaptarse y generar participación del personal.

Posición del líder frente a los opositores. Hace referencia especialmente al poder, liderazgo y la confianza que el líder tenga sobre los líderes que encabezan la resistencia. Si el líder del proyecto no logra tener un buen liderazgo y generar confianza, es cuando más deberá acudir a un cambio rápido, con escasa participación de las personas pero intentando todo el tiempo superar todas las resistencias impuestas. Si por el contrario el líder puede imponerse frente a los líderes de la resistencia, podrá realizar un cambio otorgando tiempo, participación y buena comunicación.

Poseer los datos para proyectar el cambio y la energía para aplicarlo. Cuanto más se dependa de la información y del compromiso de otras personas para proyectar y ejecutar el cambio, más lento deberá hacer el cambio, pues de intentar finalizar el proyecto en un corto tiempo sin la información apropiada, aumentará la incertidumbre y desconfianza pudiendo ocasionar una resistencia aún mayor. Si se cuenta con más datos y conocimiento sobre el cambio, más rápido podrá hacerlo.

Riesgos. Cuanto mayor sean los riesgos de corto plazo para el desempeño y la supervivencia de la organización en caso de que no se realice el cambio, más rápido deberá realizarse. Por el contrario, cuando los riesgos y la presión son bajos, el cambio podrá realizarse de manera progresiva, escalonada y lenta.

Estará en el líder la visión de las decisiones a tomar en cuanto a las estrategias que puede implementar. Las resistencias de las personas frente al cambio tienen formas distintas en cada caso. Podría existir una resistencia por grupos o por sectores, de forma explícita o implícita, y hasta podría aumentar o disminuir según las decisiones que se vayan tomando en la implementación del proyecto. Cada líder deberá evaluar cada caso particular y comunicar al resto de los líderes del cambio la situación observada, para que las decisiones sean lo más efectivas posibles. Algunas veces podrán tomarse decisiones centralizadas para superar la resistencia, y otras deberán tomarse de forma descentralizadas con el fin de no perder tiempo y evitar que esta crezca.

3.3 - Resistencia al Teletrabajo

La idea de que los trabajadores puedan cumplir sus tareas sin la necesidad de asistir a las instalaciones de su empleador no es novedosa. Los trabajadores, desde la aparición de internet y los avances en comunicación, comenzaron a ver la posibilidad de trabajar de forma remota. Principalmente las tareas administrativas que no necesiten la presencia del empleado en la oficina podrían realizarse desde el domicilio del empleado o cualquier otro lugar con conexión a internet. Como se vio en el capítulo de Digitalización, la comunicación del empleado con sus pares y jefes puede seguir siendo fluida y con alta calidad, en algunos casos mejor que

presencial. Sin embargo, algunas empresas ofrecieron resistencia a la implementación de esta modalidad.

Según un análisis que realizó la firma Norton Rose Fulbright Colombia, las barreras se dan porque los empleadores temen que la disminución de la interacción diaria repercuta negativamente en la cultura organizacional y que quienes teletrabajan presenten bajos rendimientos.

Isabella Gandini, abogada socia líder de la práctica laboral dicha firma, se pueden listar 5 factores que siguen generando una resistencia al teletrabajo por parte de las organizaciones

- **El problema generacional**

Quienes lideran las organizaciones actualmente son en su mayoría generación x, algunos baby boomers y generación Y (personas entre los 35 y 62 años de edad), que están acostumbrados a interactuar en el sitio de trabajo y temen que la implementación de este tipo de esquemas lleve al aislamiento del trabajador.

- **La falta de una cultura de liderazgo a distancia**

La ausencia de líderes dispuestos a dirigir responsable y organizadamente, representa una barrera adicional para los trabajadores, quienes sienten que los jefes que optan por esta modalidad no tienen el mismo sentido de pertenencia que el resto de la organización.

- **No contar con plataformas adecuadas**

Una inadecuada estructuración y alineación de los equipos, junto con la ausencia de recursos tecnológicos que permitan medir la efectividad de trabajo de los empleados y al mismo tiempo mantener la conexión con la organización, impiden la opción de trabajar desde casa.

- **No tener pertenencia por la empresa**

Los empleadores siguen sintiendo que la desconexión de los teletrabajadores con la misión, visión, los valores y el equipo de la organización, son aspectos que desmotivan y afectan la cultura organizacional.

- **No contar con espacios físicos óptimos**

El empleador teme que al no contar con un espacio físico adecuado en su casa se pueda ver afectado el rendimiento y productividad del empleado. También temen que las distracciones que den al trabajar desde casa afecten la productividad.

Pero, ¿El teletrabajo finalmente presentó bajas en la productividad?

Un artículo publicado en *Iprofesional.com* dice:

“Las personas que pudieron continuar realizando sus tareas desde sus casas lo seguirán haciendo hasta que el panorama se presente más estable.

*Y esto no es solo así debido a una emergencia o por algún tipo de disposición, sino porque el **teletrabajo** es uno de los pocos factores en los que el **beneficio fue***

*superior a la inversión y se obtuvieron resultados realmente óptimos, que ofrecieron algo de seguridad en un momento complejo. Más aún, según la última encuesta Spot Covid-19 de Mercer en Argentina, realizada del del 25 al 30 de junio entre 260 organizaciones que operan en el país, casi la mitad de las empresas consideran que operar bajo la modalidad de teletrabajo **no tuvo un impacto negativo** en la **productividad** de sus equipos.” (iProfesional, 2020)*

Sara Mendoza Figueroa, Gerente de Marketing de VISMA Latam, afirma que "el trabajo remoto se impuso como una alternativa de 'vida o muerte'. Y, a pesar de haber sido resistido durante largo tiempo por las organizaciones, éstas descubrieron que en muchos casos vuelven la tarea más eficiente y, además, permite disminuir costos".

Aquellas organizaciones que lograron implementar el teletrabajo y confiaron en sus empleados se han visto beneficiados al poder disminuir costos de mantenimiento. Los empleados, por su lado, vieron mejoras en su administración de tiempo por la reducción del traslado y han aprendido cómo organizarse para cumplir sus tareas tal cual lo hacían en las oficinas. En este punto se crean una gran cantidad de contradicciones, por un lado se encuentran aquellos empleados que desean continuar trabajando sin demasiadas regulaciones, por otro, se encuentran aquellos que sienten su trabajo desprotegido al no ser reglamentado oficialmente.

Los análisis realizados por profesionales muestran que ya no es necesario para las empresas ni para los empleados imponer resistencias al teletrabajo, sino que, por el contrario, debe utilizarse como una nueva solución para ambas partes.

Capítulo 4 - Régimen Legal del Contrato del Teletrabajo

La aparición del COVID-19 obligó a las empresas a apresurar modificaciones estructurales planeadas a mediano o largo plazo. La digitalización de archivos, la gestión y resistencia al cambio, que fueron explicados anteriormente, se transformaron en temas preponderantes en las organizaciones. Por este motivo, y por la falta de regulaciones en el sector, se decidió modificar la ley de contrato de trabajo.

El día 14 de agosto del año 2020 fue publicada en el boletín oficial la ley titulada “régimen legal del contrato de teletrabajo”, registrada bajo el número de registro 27.555. La resolución 54/2021, anexada a dicha ley establece que entrara en vigor el 1 de abril de 2021.

A pesar de que aún no ha entrado en vigencia, son muchas las controversias que provoca la ley entre los empresarios, asalariados y sindicalistas. En este capítulo se analizarán los artículos más polémicos y cuáles son los beneficios o perjuicios que esta ley pueda acarrear.

4.1 - Fundamentos del proyecto

Los diputados Massa, Ledesma, Zamora, Fuentes y Cernul expusieron en proyecto de ley cuales eran sus fundamentos para realizar estas modificaciones en la ley de contratos de trabajo ya preestablecida.

Los cimientos principales del proyecto radican en que las modalidades de trabajo han cambiado sustancialmente en la última década, en consecuencia, el único marco normativo que

podía representar a los trabajadores en el trabajo domiciliario eran la ley de viajantes de comercio (N° 14.546) y la ley de trabajadores a domicilio (N° 12.713).

El objetivo planteado por los legisladores es fundar una base mínima para que todos los actores intervinientes puedan negociar sus respectivos convenios colectivos. Se espera que esta ley pueda mejorar la calidad de vida de los empleados, brindando herramientas y derechos.

Uno de sus puntos principales, es la intención de lograr una equidad de género en el trabajo domiciliario. La economía del cuidado está tomando relevancia en los últimos tiempos, con la mujer como principal interviniente. Según el informe “Los cuidados, un sector económico estratégico. Medición del aporte del Trabajo doméstico y de cuidados no remunerado al Producto Interno Bruto” publicado por La dirección de Economía, Igualdad y Género, el 47,7% de los hogares argentinos cuentan con personas menores de 18 años sumado a que el 16% del PBI está conformado por tareas domésticas y de cuidado. Tales cifras, evidencian una necesidad latente en el sector.

El contexto de aislamiento social, donde el 75,7% de las tareas domésticas son realizadas por mujeres, junto con el cierre de los establecimientos educativos y espacios de cuidado, provocó una mayor visibilidad de las cargas del hogar y evidenció la necesidad de tener ese espacio combinándolo con su trabajo.

4.2 - Principales artículos de la ley

En este apartado se analizarán los principales artículos que posee la ley N°27.555, sus ventajas y desventajas tanto para el empleador como para el empleado y su impacto en la relación laboral.

Artículo 5°- Derecho a la desconexión digital. La persona que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo tendrá derecho a no ser contactada y a desconectarse de los dispositivos digitales y/o tecnologías de la información y comunicación, fuera de su jornada laboral y durante los períodos de licencias. No podrá ser sancionada por hacer uso de este derecho.

El empleador no podrá exigir a la persona que trabaja la realización de tareas, ni remitirle comunicaciones, por ningún medio, fuera de la jornada laboral.

A lo largo de la pandemia, la queja principal de muchos trabajadores radicó en el contacto extralaboral que tuvieron. Mensajes por WhatsApp fuera del horario laboral o por medio de chats propios de la empresa interrumpían e irrumpen su tiempo de ocio y de descanso. Este artículo tiene como objetivo catalogar ese tipo de contactos como acoso laboral.

El problema principal de este apartado reside en la forma de determinar cuál es el horario laboral establecido. Esto varía según el sector, en empresas más “tradicionales”, tales como IBM o KMPG el horario de trabajo se encuentra determinado. En cambio, hay otras empresas en el ámbito del software que no poseen una jornada laboral determinada.

Artículo 6°- Tareas de cuidados. Las personas que trabajen bajo esta modalidad y que acrediten tener a su cargo, de manera única o compartida, el cuidado de personas menores de trece (13) años, personas con discapacidad o adultas mayores que convivan con la persona trabajadora y que requieran asistencia específica, tendrán derecho a horarios compatibles con las tareas de cuidado a su cargo y/o a interrumpir la jornada.

El artículo N°6 está destinado íntegramente a la equidad de género. A través de permitir a las madres, que en su mayoría son las encargadas de las tareas domésticas y del cuidado de menores de edad, mayor flexibilidad en el cuidado. Además, aquellos que tengan adultos mayores o discapacitados a su cargo no quedaran relegados del mercado formal de trabajo.

Uno de los contrapuntos de este artículo es el derecho a la desconexión digital, su problemática radica en cómo definir estos límites teniendo en cuenta los distintos horarios que puede tener el empleado que se encuentra a cargo de una persona o un niño. En cada convenio colectivo de trabajo, dependiendo de las tareas que realice el sector, se deberá tener en cuenta este derecho y como reglamentarlo.

Artículo 8°- Reversibilidad. El consentimiento prestado por la persona que trabaja en una posición presencial para pasar a la modalidad de teletrabajo, podrá ser revocado por la misma en cualquier momento de la relación.

Este apartado de la ley generó una gran cantidad de discusiones en torno a si produce beneficios o pérdidas para los empleados. El objetivo de muchas empresas es abandonar los espacios físicos, tales como oficinas o coworkings, para reducir costos fijos, que en muchos

casos suelen ser elevados. En el futuro tendrán un modelo mixto entre home office y presencialidad con espacios en las oficinas reducidos.

Si las empresas son obligadas a permanecer con el espacio físico, debido a que un empleado puede decidir regresar a la modalidad presencial, el trabajo domiciliario pierde una de sus mayores ventajas. En cambio, en casos en los que se pacte al comienzo de la relación de trabajo la modalidad de trabajo a distancia este artículo no tendrá validez. Solo podrán volver a la posición presencial aquellos que se encuentren trabajando de esta forma antes de que la ley sea implementada.

Artículo 10.- Compensación de Gastos. La persona que trabaja bajo la modalidad del teletrabajo tendrá derecho a la compensación por los mayores gastos en conectividad y/o consumo de servicios que deba afrontar.

El empleado al realizar trabajo domiciliario se encuentra utilizando sus servicios, tales como, internet, luz, agua, etc. Este apartado de la ley sugiere que estos deban ser recompensados, comenzando con el servicio de internet.

Muchas empresas ya se encontraban ofreciendo este beneficio a sus empleados, considerando que esta práctica supone una reducción en los costos fijos de sus oficinas o lugares de trabajo.

Artículo 14.- Higiene y seguridad laboral. La autoridad de aplicación dictará las normas relativas a higiene y seguridad en el trabajo con el objetivo de brindar una protección adecuada a quienes trabajen bajo la modalidad laboral del

teletrabajo. El control del cumplimiento de esta normativa deberá contar con participación sindical.

Quienes realicen home office deberán tener en sus hogares elementos para cumplir con las normativas de seguridad e higiene. Estas son similares a las que debe cumplir una empresa para realizar la habilitación de sus oficinas. Se deberá proveer un extintor portátil contra incendios, una silla ergonómica (muchas empresas optan por enviar aquellas que se encuentran en las oficinas), un botiquín de primeros auxilios y una almohadilla para el mouse.

Empresas, principalmente multinacionales, ofrecen a sus trabajadores un cierto presupuesto anual o semestral para obtener elementos que permitan desarrollar el home office de forma más amena. Se ofrece la posibilidad de realizar la compra de escritorios, auriculares para las reuniones, bases para la notebook, teclados, etc.

Artículo 17.- Prestaciones transnacionales. Cuando se trate de prestaciones transnacionales de teletrabajo, se aplicará al contrato de trabajo respectivo la ley del lugar de ejecución de las tareas o la ley del domicilio del empleador, según sea más favorable para la persona que trabaja.

El artículo 17 habla sobre las prestaciones internacionales. Actualmente, es usual que las empresas contraten personal que se encuentre en cualquier parte del mundo, la globalización hizo posible este tipo de fenómenos. Puede representar una desventaja para los empleados en cuanto a la competencia contra extranjeros por un puesto de trabajo, debido a que en el caso de que sean contratados deberán regirse por la ley de teletrabajo. Siempre y cuando esta sea más favorable

que la ley del país donde se encuentre el empleador, esto representa un gris, ya que la valoración es subjetiva.

4.3 - Impacto de la ley en los empleadores

Las cámaras empresarias de Argentina se mostraron muy reticentes a la ley de teletrabajo. Consideran que es un obstáculo adicional a todos los que tienen que enfrentarse las empresas para su normal funcionamiento. La falta de claridad en conceptos como la “desconexión digital”, el consentimiento para prestar trabajo domiciliario y su reversibilidad y las tareas de cuidado presuponen ciertas dificultades para contratar personal. Observan que la ley que intenta regular una actividad del futuro con formatos y organizaciones utilizadas hace décadas.

La reversibilidad es uno de los puntos de mayor conflicto. La sanción al incumplimiento de este apartado es muy grave (el empleador puede considerarse despedido) en caso de no aceptar la vuelta a la modalidad presencial. Sostienen que debe ser acordada entre las dos partes, ya que actualmente es solo el empleado aquel que puede tomar la decisión acerca de la modalidad de trabajo. Esta reglamentación puede afectar los beneficios que posean los trabajadores o retraer los planes de expansión que tenga una empresa. Julián Gurfinkiel, co-fundador de la agencia de viajes Turismocity, declaró para el diario La Nación lo siguiente “permitimos a nuestros empleados que se van de viaje por vacaciones quedarse más tiempo y trabajar desde cualquier punto del mundo. Por ejemplo, tres meses desde Barcelona. Si voy a tener que pagar una oficina, internet y servicios en Barcelona, no voy a poder seguir dando ese beneficio.”

El artículo 4° define la jornada laboral. Se deben establecer previamente por escrito el tiempo de trabajo, los objetivos y las plataformas utilizadas. Los empresarios preveen una quita

de beneficios al empleado, ya que pautar horarios le quita flexibilidad. No hay especificación alguna sobre las horas extras, ni como encuadrarían en esta planeación de la jornada laboral.

Con respecto a la desconexión digital, estiman que será imposible de cumplir. En primer lugar, cada empresa y sector cuenta con una dinámica distinta. En algunas empresas este derecho puede ser aplicado sin mayores inconvenientes ya que tienen un horario determinado, y salvo por algún inconveniente o tarea que deba cumplir el empleado, no suele ser modificado. En cambio, en otros sectores más volcados hacia las nuevas tecnologías los horarios son mucho más flexibles en general, los trabajadores organizan su día debido a que su trabajo se mide por objetivos.

En segundo lugar, los criterios para realizar la desconexión no se encuentran claros. El empleador, en el caso de que el empleado decida tomarse dos horas para realizar cuestiones personales o realizar deporte, debería tenerlo en cuenta, por lo tanto, tener una agenda de cada uno de sus subordinados, lo cual es impracticable. Sobre este artículo, Julián Gurfinkiel declaró "Cada vez que un colaborador necesita tomarse la mañana o la tarde por cualquier motivo se lo puede tomar, porque trabajamos por objetivos y no cumpliendo un horario. Ahora si de repente llamo a un colaborador a las 8 PM o un empleado quiere recuperar trabajo atrasado, ¿estamos infringiendo la ley?".

La habilitación por parte de esta ley a realizar tareas del cuidado a menores y personas discapacitadas o que no puedan valerse por sí mismas ya es aplicada en la mayoría de los trabajos domiciliarios. Esto generaría cierta discriminación entre las personas que acuden a su lugar de trabajo y aquellas que permanecen trabajando desde sus casas. El principal motivo radica en que los que realizan trabajo domiciliario contarán con más derechos que aquellos que

trabajan de forma presencial. El interrogante primordial es si el artículo no desincentiva la contratación de personal que posea gente a cargo, en su mayoría mujeres, presentando una dificultad para su desarrollo profesional.

En conclusión, la mayoría de los empleadores y las cámaras empresarias opinan que la ley fue pensada y presentada en una situación de total emergencia. En el momento de su votación, un gran porcentaje de la población se encontraba realizando home office forzadamente, como consecuencia del aislamiento social y preventivo. No fue pensada para una etapa en la que el teletrabajo sea voluntario por parte de las empresas. Además, puede convertirse en una fuente de litigios constantes entre empresas y trabajadores.

Conclusiones

4.4 - Conclusión de Tomas Amado

Los capítulos expuestos en el trabajo permitieron dilucidar interrogantes planteados anteriormente sobre temas que aún siguen siendo novedosos. A pesar de que las personas en el mundo ya han pasado mucho tiempo en confinamiento, la adaptación aun es difícil. La digitalización de archivos, el teletrabajo y la gestión de los cambios que implica ha generado una revolución. Estas modificaciones, que preveían un proceso gradual, fueron realizadas drásticamente generando vacíos en termino de regulaciones y derechos, tanto para los trabajadores como para los empleadores.

Uno de los principales conflictos radica en el almacenamiento de archivos, empresas grandes y multinacionales ya poseían sistemas con todo tipo de documentos digitalizados, permitiendo el acceso de los empleados a ellos desde cualquier ubicación. En cambio, pequeñas y medianas empresas se encontraron obligadas a realizar cambios forzados, invirtiendo en nuevas tecnologías y descubriendo las facilidades y, por consecuencia, el ahorro que esto significa en termino de espacio y dinero.

Todas las modificaciones en procesos y sistemas de trabajo conllevan muchos problemas de adaptación. En este momento se vuelve relevante la gestión del cambio. A diferencia de procesos anteriores de cambio, que se han podido realizar presencialmente, el actual posee una particularidad: todo debe realizarse virtualmente. El home office modificó una gran cantidad de

puestos de trabajo, dando oportunidad para reinventarse en ciertos casos, y lamentablemente en otros, ha dejado ciertos puestos de trabajo completamente obsoletos.

Existen una gran cantidad de herramientas, que deben ser actualizadas a los tiempos que corren, para realizar la gestión del cambio, tales como el modelo Kotter o la gestión del cambio multinivel. Los interrogantes radican en que tan permanentes serán estos cambios con la vuelta a la presencialidad y como se adaptarán los empleados y empleadores a la nueva modalidad de trabajo.

La gestión del cambio debe enfrentarse a su mayor contrincante, la resistencia al cambio. En este punto es clave el liderazgo y el know-how del equipo que realizara el proceso. Los empleados suelen incomodarse y tener miedo a lo nuevo, explicar una y otra vez con paciencia puede facilitar la transición. Al igual que en la gestión del cambio, existen diversas estrategias que han sido nombradas a lo largo del trabajo, tales como la comunicación y educación, la participación, entre otras.

Como resultado de los bruscos cambios que provoco el COVID-19, se promulgo la ley N°27.555 titulada “régimen legal del contrato de teletrabajo”. Grandes discordias se produjeron entre empleados, empleadores y sindicalistas debido a sus polémicas. Artículos que hablan sobre la reversibilidad y las tareas de cuidados no comprenden el accionar del teletrabajo, perjudicando a todos los actores que participan. Es necesario observar su desarrollo, sin embargo, el articulo 6° es probable que genere inequidad de género, es decir, todo lo contrario a su propósito.

Por último, es de vital importancia observar el desarrollo de los puntos mencionados anteriormente, a pesar de que la sociedad argentina lleva una gran cantidad de tiempo confinada

no hay cambios definitivos. Todos los trabajadores aún se encuentran a la expectativa, debido a que la gran mayoría de cambios fueron anunciados como transitorios.

4.5 - Conclusión de Emiliano Cardoso

Los cambios se generan a partir de variaciones en los factores que definen el comportamiento de un sistema. Cuantos más factores abarque un determinado sistema, mayor es la probabilidad de que éste modifique su funcionamiento cada determinado tiempo, o de que se transforme en otro sistema distinto. Esto ocurre porque los elementos que lo integran, interactúan constantemente entre ellos y también con elementos de otros sistemas. Es decir que las variaciones de un sistema pueden empujar a otro a cambiar su marcha y viceversa, generando sinergia y una constante adaptación a los nuevos escenarios, por lo que se podría decir que nos mantenemos en un cambio constante.

Poniéndolo en hechos concretos, en el período pre pandemia, sólo las empresas con mayor capital podían acceder a la evolución tecnológica y aprovechar más la globalización. Gozaban de la ventaja competitiva de tener una estructura flexible capaz de adaptarse a los cambios, personal capacitado, y soluciones a problemas que a empresas más chicas les representaban un desafío solucionar, tal como lo es pasar de un archivo en formato físico a uno digital.

Por otro lado las organizaciones menos desarrolladas mantenían un crecimiento más lento y sus estrategias se orientaban principalmente a satisfacer las necesidades del mercado en el que operaban y a la porción que abastecían de él.

Sin embargo, la aparición del COVID-19 para el sistema empresarial - laboral, actuó como regulador dándole la oportunidad a las empresas “en crecimiento” a dar un salto de actualización, aunque ello significara realizar inversiones no previstas y tomar decisiones de alto riesgo mientras enfrentaban una crisis económica mundial. Si bien la incertidumbre incrementaba con los días, y la situación económica se deterioraba a cada minuto, las empresas que lograron adaptarse al cambio rápidamente lograron mejorar sus condiciones competitivas, obtener más herramientas y aumentar su acceso a la globalización, lo que les permite ampliar su visión y crear estrategias más robustas y competitivas.

En el mismo sentido, las personas también se vieron en la necesidad de aprender a usar nuevas herramientas, adaptarse a nuevas rutinas y realizar su trabajo a distancia usando nueva tecnología y métodos que se traducen en más y mejores oportunidades laborales.

El teletrabajo es el nombre de la evolución que generó la pandemia de coronavirus en cuanto al avance del sistema laboral, empresario y tecnológico. El concepto del teletrabajo incluye oportunidades para las empresas y personas a estar conectados entre sí a mucha distancia, más conocimiento, mayores derechos y obligaciones, leyes, optimización de tiempos y más creatividad y recursos para la solución de problemas.

En conclusión, el teletrabajo es un cambio que iba a suceder en el corto o mediano plazo. La existencia de estructuras ya armadas para usar esta forma de trabajo, las nuevas herramientas de comunicación y la innovación para que las estructuras de las empresas comprendan una parte de ellas en formato digital, muestra el grado de avance logrado y la intención del cambio. La pandemia y la crisis causada actuaron como un acelerador de este procedimiento.

4.6 - Conclusión General

El objetivo fundamental de este trabajo era analizar las problemáticas de las empresas a causa del aislamiento social y preventivo en Argentina ante la pandemia por COVID-19, y las repercusiones que el Teletrabajo generó por su repentina necesidad de uso.

Tras los análisis realizados hemos observado que, independientemente del brote de coronavirus, el Teletrabajo refiere a una forma de empleo gestada a fines de la década del 2010 con las características ideales para ser un cambio de paradigma inminente. Las medidas de salud pública adoptadas ante la pandemia obligaron a las empresas a implementar esta modalidad de manera forzosa y acelerada como su única opción. Sin embargo, grandes empresas multinacionales ya se encontraban realizando inversiones significativas en la investigación y el desarrollo de nuevas herramientas, que permitieron la comunicación entre grandes grupos de personas situadas en distintas partes del mundo.

Las nuevas herramientas dieron acceso a las empresas a utilizar el trabajo remoto como un método de ahorro de costos y motivación del personal, mientras que las personas, a su vez, podían administrar mejor su tiempo sin descuidar las tareas a su cargo. En conjunto, dichos resultados mostraron al resto de las organizaciones la viabilidad de esta nueva forma de empleo y la posibilidad de que las estructuras organizacionales se creen, o modifiquen, en base a este nuevo paradigma. Así mismo, la experiencia de las PyMES Argentinas no fue tan alentadora. Para las pequeñas y medianas empresas de del país, el crecimiento y desarrollo es sinónimo de “desafío”. Previo a la cuarentena, sus estructuras difícilmente contaban con las herramientas digitales y capacitación adecuadas para que sus empleados puedan realizar sus tareas laborales

desde sus casas. El cambio abrupto en algunas modalidades de trabajo, en la comunicación y, especialmente, en la virtualidad generó desconcierto entre sus trabajadores y jefes, lo que provocó grandes desgastes de las empresas.

El teletrabajo presenta grandes beneficios para la empresa y los empleados, pero al mismo tiempo requiere algunos cambios administrativos esenciales para que pueda realizarse eficientemente, uno de ellos es la digitalización de documentos.

Las empresas deberán disponer de plataformas y procedimientos para mantener su archivo de forma digital. Los empleados de distintas áreas podrán realizar sus consultas, o guardar sus archivos, tal como si se tratara de un archivo físico. De esta manera, la empresa y los empleados se aseguran de tener la documentación necesaria para realizar sus tareas del día a día. Así mismo, se deberán emplear métodos de seguridad para evitar que información sensible caiga en manos equivocadas. Empresas multinacionales de servicios digitales han desarrollado plataformas para este fin, garantizando espacio de guardado, protocolos de seguridad, y nuevas herramientas que otorgan gran facilidad para la comunicación entre grupos de trabajo

Para entender cómo las empresas pueden adaptarse a los cambios, es fundamental entender que las organizaciones interactúan cotidianamente con su macro y micro entorno, los cuales están compuestos por numerosas variables capaces de forzar a una empresa a generar un cambio estructural que deberá gerenciarse teniendo en cuenta ciertos aspectos.

En este trabajo se consideraron distintos métodos para realizar una gestión del cambio exitosa, con el objetivo de que el proceso se lleve a cabo de una forma armónica, sin mayores

sobresaltos. Con la cultura organizacional como base del cambio, estas herramientas pueden adaptarse a cualquier empresa, ya sea pequeña, mediana o grande.

Las interrogantes radican en la adaptación de estas herramientas dedicadas a la administración del cambio, debido a la situación extraordinaria en la que se encuentra el mundo. Luego de un año del inicio del aislamiento, las empresas comienzan a habituarse y a planificar a futuro sus nuevos métodos de trabajo. Por otro lado, se ha encontrado una gran dificultad en el momento de realizar cambios en empresas más tradicionales.

Cada transformación generada en las empresas es percibida por los empleados. Dependiendo del grado de incomodidad que éste genere, las personas pueden reaccionar de manera positiva: adhiriéndose al cambio y aportando lo que esté a su alcance para ayudar a que el cambio ocurra, o bien, imponer resistencia para mantener el *statu quo* ganado. La resistencia puede ser abierta u oculta, en grupos pequeños o grandes, de manera inmediata o diferida, por eso es importante saber que la resistencia puede darse por aspectos lógicos, como es el caso de una demanda de esfuerzo extraordinaria o intereses personales. Por aspectos psicológicos, como el miedo a lo desconocido o desconfianza; u aspectos sociológicos, como las alianzas políticas o sindicatos.

Ante la resistencia, los altos mandos de la organización pueden optar por mantener una buena comunicación con sus empleados, permitir la participación y/o brindar apoyo –ya sea emocional o de capacitación- para aminorar la resistencia. Pero si esta no es fácil de controlar, la negociación, la manipulación, la cooptación o coacción pueden ser estrategias eficaces para mitigar la situación.

Por otro lado, la aprobación de la ley de teletrabajo en el año 2020 generó una gran cantidad de polémicas que han sido analizadas a lo largo de este trabajo. Quedará observar si las predicciones que se realizan se transforman en realidad, y como impactan en los empleados y en su forma de contratación. La mayor interrogante a responder en el futuro radica en si la ley beneficia a los trabajadores, como afirman los legisladores, o los perjudica, como afirman los empresarios.

Finalmente, quedaría analizar luego de la pandemia, si estas nuevas modalidades se implantaron definitivamente en el sistema laboral o las resistencias al cambio forzarán un retroceso hacia los métodos más tradicionales.

Bibliografía

De La Vega Alzate, B. (2020). *Liderazgo y gestión de cambio en la pandemia*. Santiago de Cali: Fundacion Universitaria Católica.

Jonatan, L., & Jonatan, B. (2020). *ADN Digital*. Ediciones Granica.

Kotter, J. P. (2007). Liderar el cambio: Por qué fracasan los intentos de transformación. *Harvard Business Review*.

Kotter, J. P. (1997). *El líder del cambio*. Boston: Harvard Business School Press.

O'donnell, V., D'alessandro, M., Prieto, S., Tundis, F., & Zanino, C. (2020). *Los cuidados, un sector económico estratégico. Medición del aporte del Trabajo doméstico y de cuidados no remunerado al Producto Interno Bruto*. Buenos Aires: Ministerio de economía.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Zimmerman, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas*. Quito, Ecuador: Ediciones Abda-Yala.

Indec. (3er trimestre, 2019). *Boletín sociodemográfico*.

Regimen Legal de Contrato de Trabajo. (s.f.).

Economist, T. (12 de Abril de 2008). Obtenido de The Economist :

<https://www.economist.com/special-report/2008/04/12/labour-movement>

(s.f.). Obtenido de Iron Mountain: <https://www.ironmountain.com.ar/>

(s.f.). Obtenido de Bank, Compañía de Archivos y Servicios: <https://www.banksa.com.ar/>

(s.f.). Obtenido de Boletín Oficial de la RA:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226653/20200312>

(s.f.). Obtenido de Boletín Oficial de la RA:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

(s.f.). Obtenido de Argentina.gob.ar:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/disposici%C3%B3n-1644-2020-335362/texto>

(20 de 03 de 2020). Obtenido de iProfesional: <https://www.iprofesional.com/tecnologia/311268-diferencias-entre-firma-electronica-y-firma-digital>

Iprofesional.com. (20 de 07 de 2020). Obtenido de www.iprofesional.com/:

<https://www.iprofesional.com/management/319986-teletrabajo-afecto-la-productividad-en-las-empresas>

ODILO. (s.f.). Obtenido de <https://www.odilo.es/>

Bermudez, N. (11 de Abril de 2017). *noeliabermudez.com*. Obtenido de

<https://noeliabermudez.com/estrategias-para-gestionar-el-cambio/>

Donato, N. (5 de Julio de 2020). *Infobae*. Obtenido de

<https://www.infobae.com/economia/2020/07/05/cuales-son-las-criticas-de-los-empresarios-a-la-ley-de-teletrabajo-y-por-que-creen-que-desalentara-la-modalidad/>

Terrile , S., & Torres Cabrerros, D. (31 de Julio de 2020). *La Nación*. Obtenido de

<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/teletrabajo-empresarios-opinion-nid2408741>

Trello. (s.f.). Obtenido de [Trello.com](https://trello.com)