Publicación Electrónica ISSN 1668-5008

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA
SECRETARIA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA E INSTITUTOS DE INVESTIGACIONES

ACTAS

Jornadas Anuales

"Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística

Kobila, María Teresa
Parolin, Marisa Andrea
Chiaramoni, Natalia Soledad
D'Avanzo, María Laura
Gagliardini, Graciela Ana
Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración

GESTIONAR EN TIEMPOS INCIERTOS Y TURBULENTOS[1]

Resumen:

El Covid-19 irrumpió de manera imprevista y puso en jaque a la humanidad y a cada uno de sus habitantes. Es evidente que la situación marca otra dinámica a nivel mundial, regional y local. Interesa conocer cómo piensan y deciden los directivos y/o empresarios que operan en la región y particularmente en la ciudad de Rosario, Santa Fe, República Argentina. Este trabajo abraza dos objetivos medulares: a) Describir los estilos de gestión de los directivos y/o líderes y modalidades de trabajo durante la pandemia. b) Referir y reflexionar sobre ese proceso de cambio e impacto sobre la cultura organizacional. Metodológicamente: se aplicó una encuesta de opinión de tipo cualitativo orientada a dueños, socios, gerentes y/o jefes que tenían a su cargo la conducción de personal en diferentes empresas de Rosario, provincia de Santa Fe, Argentina. A modo de reflexión se puede señalar que las empresas que están en carrera, lograron ciertos aprendizajes, fortalecieron sus equipos y sus propios líderes asumieron un rol clave, la tecnología coadyuvó en las comunicaciones y el desempeño laboral. Estos cambios siguen interpelando mayores desafíos a futuro. La digitalización acelerada del sector empresarial liderada por el trabajo seguramente deberá ser respaldada con capacitaciones y desarrollo tecnológico. Deberá pensarse en políticas y estrategias a mediano y largo plazo. En relación a la cultura organizacional existen muchos indicios de que "algo está cambiando", vinculando a las conceptualizaciones teóricas de Schein es obvio que los artefactos o aspectos visibles de la cultura se han modificado y algunos aspectos intangibles quedan en evidencia a través de las formas de comportamiento y actuación de las personas. No obstante, aún hay mucho por

[1] Trabajo elaborado en el marco del Proyecto 80020190100057UR, titulado "Gestión de la complejidad cultural en las organizaciones", dirigido por Dra. María Teresa Kobila"

descubrir por debajo y detrás del “iceberg”. Sigue pendiente este interrogante que se procurará develar a través de futuras investigaciones.

Palabras clave: Cambio Organizacional -Liderazgo- Gestión- Pautas Culturales

TITLE: Managing in uncertain and turbulent times

ABSTRACT:

Covid-19 broke in unexpectedly and put humanity and each of its inhabitants in check. It is evident that the situation marks another dynamic at the global, regional and local levels. It is interesting to know how managers and / or entrepreneurs who operate in the region think and decide and particularly in the city of Rosario, Santa Fe, Argentine Republic. This work embraces two core objectives: a) Describe the management styles of managers and / or leaders and work modalities during the pandemic. b) Refer and reflect on this process of change and impact on the organizational culture. Methodologically: a qualitative opinion survey was applied aimed at owners, partners, managers and / or bosses who were in charge of managing personnel in different companies in Rosario, Santa Fe province, Argentina. By way of reflection, it can be noted that companies that are in the race, achieved certain learning, strengthened their teams and their own leaders assumed a key role, technology contributed to communications and job performance. These changes continue to pose greater challenges for the future. The accelerated digitization of the business sector led by work will surely have to be supported with training and technological development. Medium and long-term policies and strategies should be considered. In relation to organizational culture there are many indications that “something is changing”, linking to Schein's theoretical conceptualizations it is obvious that the artifacts or visible aspects of culture have been modified and some intangible aspects are evident through the forms behavior and performance of people. However, there is still much to discover below and behind the “iceberg”. This question remains pending and will be revealed through future research.

KEY WORDS: Organizational Change -Leadership- Management -Cultural Guidelines

INTRODUCCIÓN

El mundo está atravesando una situación inédita y las organizaciones no son ajenas a estos cambios, cada vez más, dinámicos y complejos. El Covid-19 irrumpió de manera imprevista y puso en jaque a la humanidad y a cada uno de sus habitantes, modificando drásticamente las reglas de juego.

Las organizaciones argentinas también sufrieron cambios abruptos. Ciertos valores como “seguridad” frente a “riesgo”, “libertad” versus “dependencia”, “crisis” frente a “oportunidad” forjaron tensiones propiciando la aparición de nuevas formas de trabajo y alteraciones en ciertas pautas culturales tales como: contratos sociales, nuevos patrones de consumo y compra, finanzas tecnologizadas, teletrabajo, educación virtual, híper-conectividad, cultura audiovisual, entre otros.

El contexto interpela a dueños y/o directivos de organizaciones a ampliar sus miradas y competencias, rediseñar y emplear diferentes políticas, estrategias, modalidades y procedimientos de trabajo. Se requieren personas y equipos con capacidad de adaptación y aprendizaje para generar valor y competitividad frente a un escenario diferente.

No desconociendo los comentarios de analistas críticos que, desde diversas disciplinas, presagian un panorama complicado a nivel local, desde el campo de la administración se cree que las crisis y/o problemas también presentan oportunidades y/o desafíos. Es evidente que la situación marca otra dinámica a nivel mundial, regional y local. En este sentido interesa conocer cómo piensan y deciden los directivos y/o empresarios que operan en la región y particularmente en la ciudad de Rosario.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

De cara a lo enunciado en el párrafo introductorio en esta ponencia se pretende exponer como los casos abordados han gestionado en este contexto de cambio devenido en “nueva normalidad”, como se ha dado en llamar a la nueva realidad que el mundo está atravesando.

Esta tarea investigativa está centrada en las organizaciones, especialmente en el trabajo gerencial. Interesó indagar como fue el desempeño de los directivos y/o líderes frente a este nuevo contexto. Se plantearon los siguientes interrogantes: ¿Las consecuencias derivadas del actual contexto impactaron por igual en todas las organizaciones?, las mismas ¿representaron amenazas u oportunidades? ¿Qué recursos y/o potencialidades poseían para enfrentarlas? ¿Cómo gestionaron la crisis? ¿Qué rol jugaron sus líderes? ¿Se implementaron cambios? ¿Cuáles? ¿Qué ventajas y desventajas implicaron los mismos para la organización? ¿Cómo respondieron sus colaboradores? Esas condiciones y/o cambios ¿siguen interpelando mayores desafíos a futuro?, una vez terminada la pandemia ¿cómo seguirán operando? ¿Por qué? ¿Se ve o verá afectada la cultura organizacional? De estos interrogantes se desprenden los objetivos de investigación.

OBJETIVOS

Se abrazan dos objetivos medulares:

a) Describir los estilos de gestión de los directivos y/o líderes y modalidades de trabajo durante la pandemia.

b) Referir y reflexionar sobre ese proceso de cambio e impacto sobre la cultura organizacional.

METODOLOGÍA

Esta ponencia está enmarcada en el proyecto *"Gestión de la complejidad cultural de las organizaciones".* El estudio de carácter descriptivo continúa a partir de un relevamiento de datos efectuado mediante entrevistas realizadas entre mayo y julio del año 2020, cuyos resultados fueron expuestos en las V Jornadas de Investigar para Investigar, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la U.N.R. (octubre de2020) y una ampliación de la muestra de estudio de casos, durante el mismo periodo, que proveyó datos adicionales para la confección de un póster presentado en las XIV Jornadas de Ciencias, Tecnología e Innovación, de la U.N.R. (noviembre de 2020).

La exploración ambiental y la percepción de la opinión informada sobre las prácticas laborales constituyen el foco central para el diseño metodológico propuesto en este trabajo. Se convino ampliar y profundizar el estudio de casos entre enero y marzo de 2021, para lo cual se diseñó y aplicó una encuesta de opinión (ver anexo) de tipo cualitativo (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio; 2010) orientada a dueños, socios, gerentes y/o jefes que tenían a su cargo la conducción de personal en diferentes empresas. Para la selección de los casos prevalecieron los contactos personales, avistando las posibilidades reales de respuestas. La consulta se efectuó vía Google Forms. De las veintiuna (21) empresas consultadas, de diferentes sectores de la economía local, se logró el cien por ciento (100%) de respuestas.

Los resultados del estado de situación en las que se encontraban las empresas a inicios de la pandemia, que marcaron el rumbo y/o definido el seguimiento y la valoración de las prácticas implementadas se esbozan en la primera parte de esta ponencia. La segunda parte se centra en las experiencias y prácticas aplicadas durante un año de pandemia.

MARCO TEÓRICO

La pandemia instala una situación inédita y faculta a comunicadores de diversas disciplinas a formular recomendaciones, sugerencias, aspectos atinentes a la evaluación de riesgos, gestión de resultados, etc., etc., poniendo en discusión efectos sanitarios, sociales, económicos, etc., amplificando la incertidumbre no controlada por el hombre. Melamed y Jalife, F. (2020) comentan que estamos viviendo en un hábitat de disrupción que genera reglas nuevas, crea una tensión en las organizaciones que necesita ser atendidas por nuevas plasticidades y competencias adaptativas de quienes la conducen.

El **cambio organizacional puede** definirse como *"cualquier modificación de personal, estructura o tecnología en una organización"* (Robbins& Coulter, 2018:208). Asimismo, es una transformación de características o aspectos más o menos significativos que pueden devenir del interior o del exterior. No obstante, frente al cambio no planeado el agente de cambio asume un rol preponderante.

Estos autores plantean que los **agentes de cambios** tienen tres opciones o categorías para realizarlo: la estructura, la tecnología y las personas. La primera implica alterar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos o variables estructurales similares. La segunda abarca modificaciones en la forma de procesar el trabajo y en los métodos y equipos usados; y la tercera, los cambios de las personas se refieren a cambios en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y conducta del personal.

Ante la complejidad, para sobrevivir y prosperar toda la organización tendrá que convertirse en un agente de cambio (Robbins y Coulter, 2018; Melamed y Jalife, 2019) y para ello exigirá la explotación de los éxitos, especialmente de los inesperados y no planeados requiriendo innovación sistemática (Drucker, 2002). Innovar nuevos modelos, métodos de trabajo y aprendizajes ágiles para generar valor.

Melamed y Jalife (2020) piensan que hoy se necesitan "empresas Beta" en las cuales no se espere a tener todo perfecto para llevar a la práctica sino aprender y equivocarse a la vez. Se debe actuar a prueba y error, probando alternativas y verificando si funcionan, tomar decisiones en "modo beta" ya que el peligro de no acelerar, es mayor que el riesgo de resolver con agilidad.

"El liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas. Es lo que hacen los líderes" (Robbins y Coulter, 2018: 555). En reciprocidad a los tiempos que corren se necesitan de líderes transformadores que, a su vez, se transforman en su hacer haciendo y ese "hacer haciendo" también requiere el compromiso y la participación de sus liderados. Melamed y Jalife (2020) consideran

que este el momento de extremar las capacidades y competencias y abrazar al aprendizaje transformacional sin caer en los extremos de que todo va a cambiar o de que nada cambiará.

A la luz de una mirada ampliada del rol de líder, estos autores (ibídem, 2020) indican que no es conveniente atarnos en lo que somos muy buenos sino pararnos en que podemos mejorar para surfear este contexto logrando el compromiso de nuestra gente y cuidando la salud y bienestar por sobre todas las cosas y colocarlo como prioridad. De allí, que se necesitan líderes con fuertes valores, valentía, coraje y capacidad de elección. **Líderes transformacionales** con capacidades para elevar la motivación y compromiso de sus seguidores y que, por ende, obtienen un rendimiento mucho mayor del esperado.

Gestionar la crisis es un gran desafío para quienes conducen y/o lideran. Además, la incertidumbre ambiental y la cultura organizacional establecen restricciones a la labor gerencial. Los rasgos identitarios de cada organización se localizan en la **cultura organizacional.** En ella residen los valores y pautas de comportamiento que intervienen en los procesos de aprender y resolver los problemas de integración interna y adaptación externa. En este sentido, dice Schein (1998) la cultura y el liderazgo son como dos caras de una misma moneda.

Una **gestión efectiva** debería tener en cuenta las dimensiones culturales ventajosas, tales como la innovación y aceptación de riesgos, que permite determinar el grado de aliento a los colaboradores para innovar y asumir riesgos, la orientación hacia las personas considerando el compromiso y responsabilidad de los colaboradores y orientación hacia el equipo en cuanto a organización del trabajo, consideradas en forma integral, por mencionar algunas de las que refieren Robbins y Coulter (2018). *"Es el grupo dominante que puede establecer normas internas para adoctrinar y socializar a los demás integrantes, convenciéndolos -más que obligándolos- a crear hábitos de trabajo"* (Rodríguez Garay y otros; 2011:34). El cambio disruptivo interpela a las organizaciones, los directivos, las personas a sobrevivir, aprender y continuar transitando el camino.

RESULTADOS

Lectura de la realidad

¿Cómo era el panorama de las organizaciones rosarinas a mediados del año 2020? Diverso, confuso. Hubo organizaciones que no pudieron abrir sus puertas y otras que continuaron bajo modalidades diversas.

Dentro de las primeras se encontraban las agencias de turismo, hotelería, salones de fiestas, jardines de infantes, que no pudieron obtener un protocolo aprobado para desarrollar sus actividades y se enfrentan a un panorama incierto respecto al momento de su reapertura y tratando de cumplir con sus obligaciones -endeudadas, renegociando con su personal, buscando una salida-.

Entre las que continuaron trabajando se encuentran: las organizaciones consideradas **no esenciales** -mueblerías, ventas de calzados, indumentarias, tiendas, jugueterías, entre otras- trabajaron temporalmente a puerta cerrada sin acceso de público a sus locales, implementando de forma improvisada las ventas online, en tanto que algunas que ya tenían este canal de venta, lo intensificaron.

Las consideradas **esenciales**, entre ellas están la venta de productos alimenticios, las farmacias, ferreterías y las que prestan servicios de emergencia y urgencias, debieron adaptarse a todos los protocolos exigidos por los distintos organismos públicos, proveer a su personal de los elementos necesarios, colocar en sus locales las protecciones para aislar al público y evitar las proximidades entre las personas. La mayoría de estas últimas incrementaron sus ventas y algunas tuvieron que contratar personal nuevo para atender la mayor demanda y otras para cubrir puestos ocupados por personal considerado de riesgo -mayores a sesenta años, embarazadas o personas con enfermedades previas-

Finalmente, se hallaron organizaciones que debieron adicionar nuevos productos y/o servicios. Es el caso de empresas que prestan servicios de limpieza y ante la demanda de sus clientes para enfrentar la nueva realidad, sumaron los de sanitización. En tanto que otras, se reinventaron cambiando a lo más demandado como barbijos y productos de limpieza.

También, se observó que muchos comercios pequeños, se vieron beneficiados por las ventas en el barrio debido a la prohibición y/o temor de la gente a trasladarse.

Otro aspecto interesante a analizar fue la incursión en el teletrabajo. Es el caso de las empresas que se adaptaron a la nueva realidad adoptando la modalidad home-office, con el personal trabajando desde su casa, a quiénes se le proporcionó los elementos de trabajo, acceso a los programas vía remota y contratación de mejores servicios de Internet. En estos casos, los directivos percibieron un cambio inesperado y al que debieron ajustarse porque no había otra opción, desafiándose con colaboradores que aceptaron gustosamente trabajar desde su casa y otros que no lograron encontrar un espacio propicio para cumplir con sus tareas. La supresión del control presencial fue un aspecto que perturbó a algunos directivos.

A partir de este paneo situacional en las que se encontraban las organizaciones rosarinas, no hay dudas que “gestionar en tiempos inciertos y turbulentos”, tal como reza el título de esta ponencia, constituye un gran desafío. Sin apartarse del marco referencial orientador del trabajo y las sugerencias inspiradoras de Melamed y Jalife (2020), Alles (2020), entre otros, que ayudan a aprender y mejorar, lo cierto es que la realidad interpela de diferentes maneras a los sujetos -directivos, líderes, empresarios- El contexto condiciona, la realidad que se vive y los textos lo testimonian.

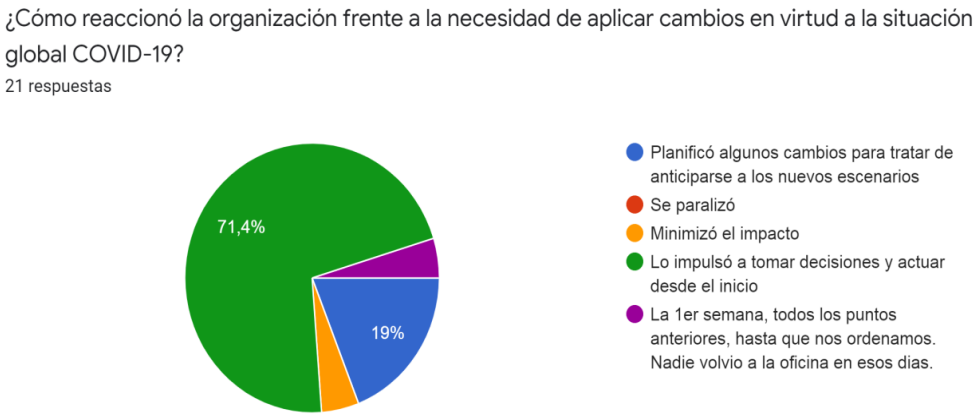
Presentación y análisis de datos de las encuestas

Los datos comprenden declaraciones y apreciaciones de dueños, socios, gerentes y/o jefes que tenían a su cargo la conducción de personal en diferentes empresas. Las respuestas provienen de encuestas realizadas a veintiuna (21) personas, referentes claves de las empresas de diferentes sectores de la economía local. Se sondean medianas y grandes organizaciones (industrias, corredoras de cereales, desarrolladores y comercializadores de software, empresas de capitalización y ahorro, obras sociales, librerías, droguerías, farmacias, y prestadores de servicios de limpieza y sanitización).

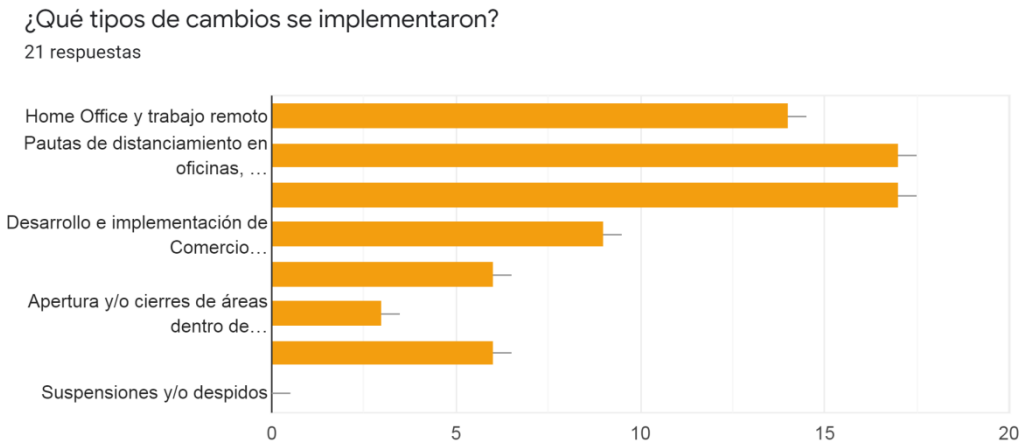
Los informantes brindaron información respecto a cuatro ejes claves: capacidad de gestión de crisis, nuevas tecnologías y modalidades de trabajo, redefinición del rol de liderazgo y pospandemia, factores influyentes directos en la gestión de organizaciones en un contexto extremadamente complejo. En este contexto, los autores referenciados señalan que el cambio es incierto, disruptivo y exponencial, consecuentemente plantean retos para quiénes tienen a su cargo esa responsabilidad.

A continuación, se describe lo relevado cada uno de estos cuatro ejes.

a) ¿Qué expresan acerca de la capación de Gestión de Crisis?



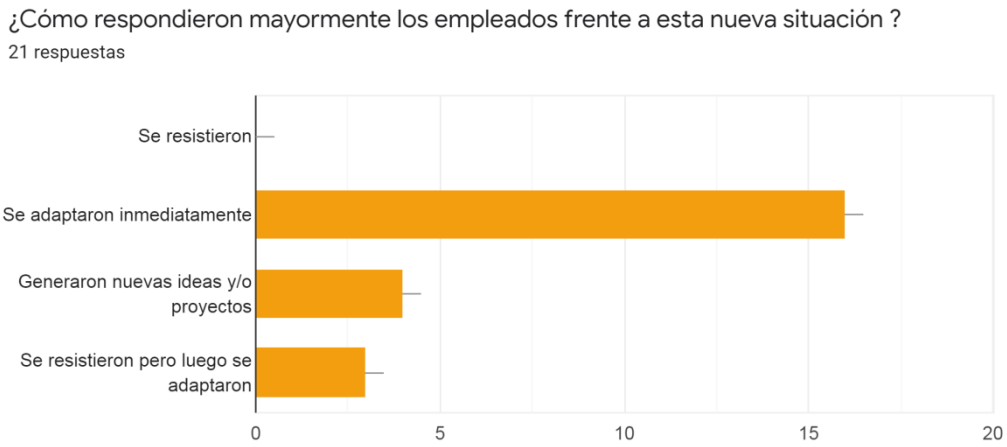
Los datos revelan que el COVID-19 forzó a las empresas a funcionar bajo nuevas modalidades poniendo a prueba, más que nunca, la capacidad de resiliencia en las organizaciones. Los dueños, socios, gerentes y/o jefes debieron actuar sin diferimientos para abordar los problemas inmediatos donde se hallaba comprometida la continuidad del negocio. Las decisiones se tenían que tomar en tiempo real, procurando la productividad de la fuerza laboral, estrechando los problemas de seguridad. Sin dudas, los impactos iniciales estaban marcado por un "sentido de urgencia e inmediatez".



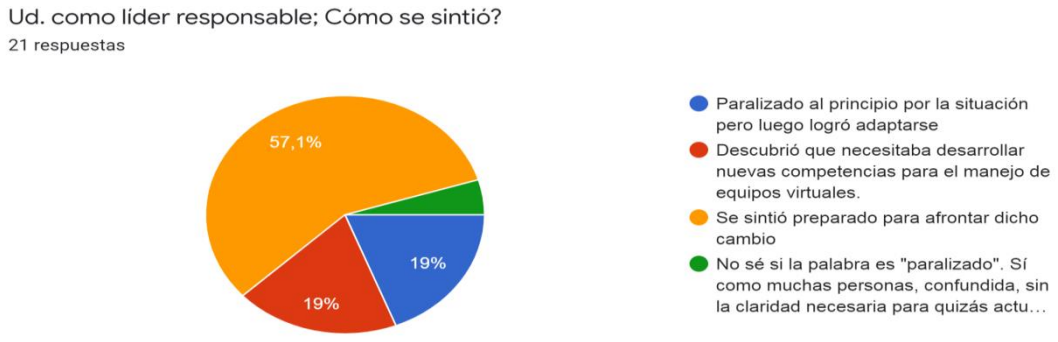
(Home Office y trabajo remoto / Pautas de distanciamiento en oficinas, plantas y ámbitos laborales / Otorgamiento de elementos de protección y cuidado / Desarrollo e implementación de Comercio Electrónico / Desarrollo de nuevos productos y/o servicios / Apertura y/o cierres de áreas dentro de la organización / Reubicación y/o reducciones horarias de personal / Suspensiones y/o despidos / Otra)

Los cambios que se implementaron en las organizaciones, difirieren según el tipo de empresa y la situación en la que se encontraban inmersas, según se anticipó en la lectura de la realidad. No obstante, el mayor desafío fue el "trabajo remoto". En ese sentido, en todos los casos, quiénes eran responsables por el trabajo de sus colaboradores priorizaron la protección y empoderamiento de su propia gente, prestar servicios adecuados a los clientes, dar respuesta a sus necesidades básicas y establecer la continuidad del negocio.

Asimismo, se reconoció que la pandemia del Covid ha activado una nueva ola de innovación en el comercio. Con el advenimiento de la tecnología, se han incentivado nuevos comportamientos de compra que posiblemente perduren después que la crisis haya pasado. Aquellos que consideraban al comercio digital -e commerce- como un canal secundario, ahora necesitan hacer foco en él.



La irrupción del coronavirus a nivel mundial trastocó la organización del trabajo tal como se conocía. En muchos casos quienes no cumplían tareas esenciales se reconvirtieron, casi compulsivamente, en tele trabajadores. Para otros, quizá los más perjudicados, el empleo quedó en suspenso. Todos los rubros sufrieron transformaciones. En la mayoría de los casos, los empleados fueron obligados a adaptarse inmediatamente a diversas situaciones, en tanto que otros tuvieron que hacerlo a un ritmo más acompasado.



El mayor impacto inmediato del brote de COVID-19 se registró en la gente. Las organizaciones se concentraron, y lo siguen haciendo, en cuidar a sus fuerzas laborales, gestionando rápidamente el cambio hacia nuevas modalidades de trabajo. En ese momento crítico, la mayoría de los líderes locales manifestaron sentirse preparados para llevar a cabo los cambios necesarios y mantener la confianza en sus colaboradores, mostrando de manera transparente cómo se toman las decisiones.

b) Nuevas tecnologías y modalidades de trabajo

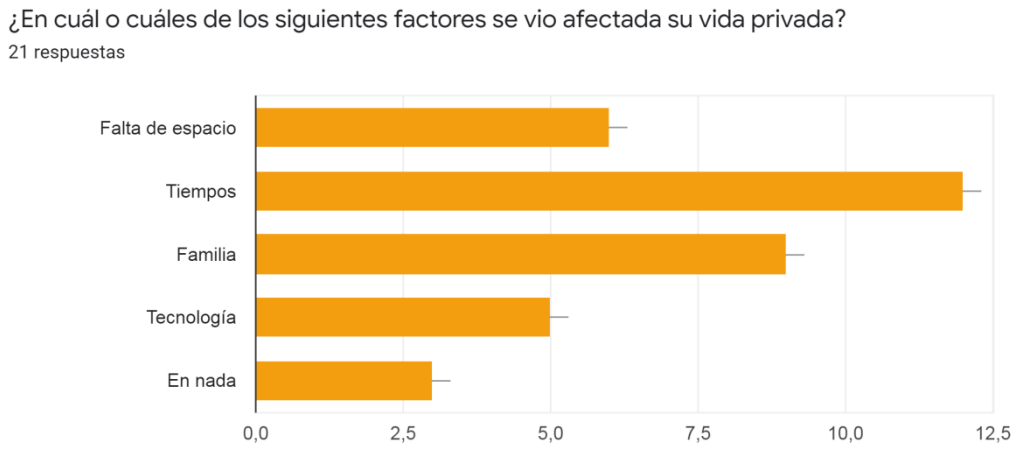
En este punto se solicitó a los encuestados comentarios en relación a: ¿consideran que los directivos y colaboradores tienen las competencias necesarias para implementar esta nueva tecnología y modalidad de trabajo? ¿Cuáles tuvieron que adquirir? ¿Fue necesaria alguna capacitación? ¿Cuál/es?

Las respuestas fueron heterogéneas. Algunos reconocieron que sería necesario desarrollar con mayor énfasis competencias como resiliencia, trabajo en equipo y comunicación, además de incrementar sus conocimientos informáticos. Otros, en cambio, expresaron que han tenido una absoluta capacidad de adaptarse y conducirse en relación a los cambios devenidos, fortaleciendo el área de sistemas y soporte técnico para ayudar a los empleados a seguir trabajando con eficiencia desde sus hogares. Pese a la diversidad de opiniones, todos reconocieron que, en mayor o menor medida, debieron y deberán aún -dado que no pudieron afrontar la inversión total- incrementar y/o modificar su equipamiento informático.

Asimismo, se les consultó: ¿Qué beneficios supone Ud. que derivan de esta nueva modalidad de trabajo? Entre las respuestas más frecuentes se encuentran *"la autonomía de tiempos para el trabajador y la necesidad de trabajar por objetivos"*. Como relevante remarcan que "*empezaron a ver cómo se desenvolvían sus empleados sin la mirada directa de los supervisores"*. Según sus propias apreciaciones y declaraciones *"la libertad de actuación significó pronta organización y gestión del tiempo en cada uno de sus colaboradores".*
Por otra parte, para aquellos que han incursionado en el comercio electrónico, encontraron en esas prácticas ventajas accesorias como la superación de las limitaciones geográficas, la obtención de mayor número de clientes tanto online como offline -gracias al aumento de visibilidad que permite Internet-, menor costo de mantenimiento comparado con un negocio tradicional, mayor facilidad de mostrar los productos, entre otras.

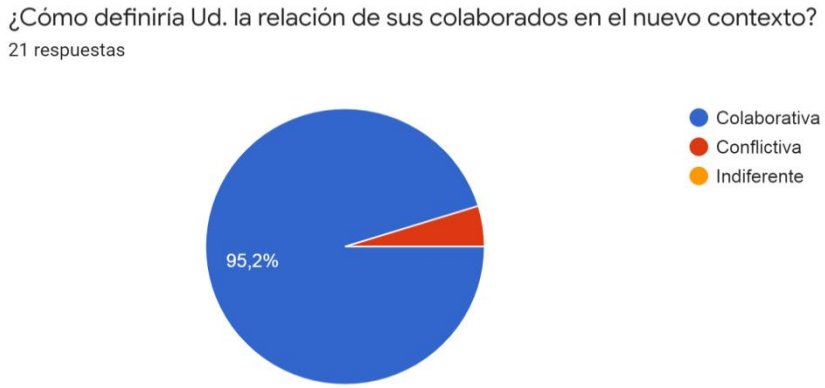
Sin embargo, no todas son fortalezas. Cuando se inquirió acerca de ¿Qué inconvenientes derivan de esta nueva modalidad de trabajo?, surgió la otra cara de la misma moneda. No siempre se dispone de las herramientas necesarias y los lugares de trabajo suelen resultar inadecuados en el hogar y, para muchos, la comunicación virtual no resulta igualmente satisfactoria. Ambos aspectos podrían ser causa originaria de cansancio físico y mental al revertirse el factor tiempo empleado. Incluso,

los mismos directivos dan cuenta de modificaciones en sus vidas privadas, aspecto que quedó reflejado a través de la siguiente consulta.

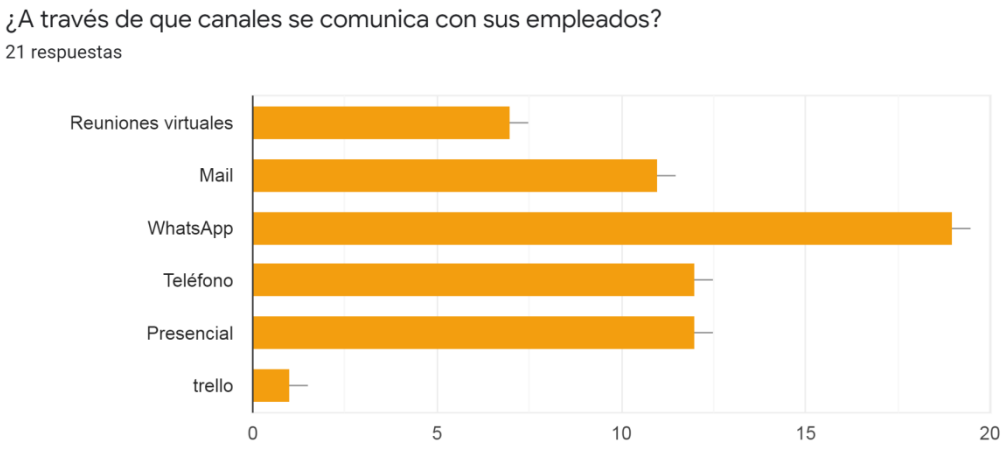


En muchas ocasiones el trabajo ocupa una gran parte de tiempo y como consecuencia la vida en el hogar se ve afectada, a tal punto que puede generar conflictos dentro del seno familiar. A partir de la declaración del aislamiento social preventivo y obligatorio, las medidas implementadas modificaron la vida privada alterando los tiempos, hábitos y espacios de trabajo, aspectos que repercuten en el desempeño laboral.

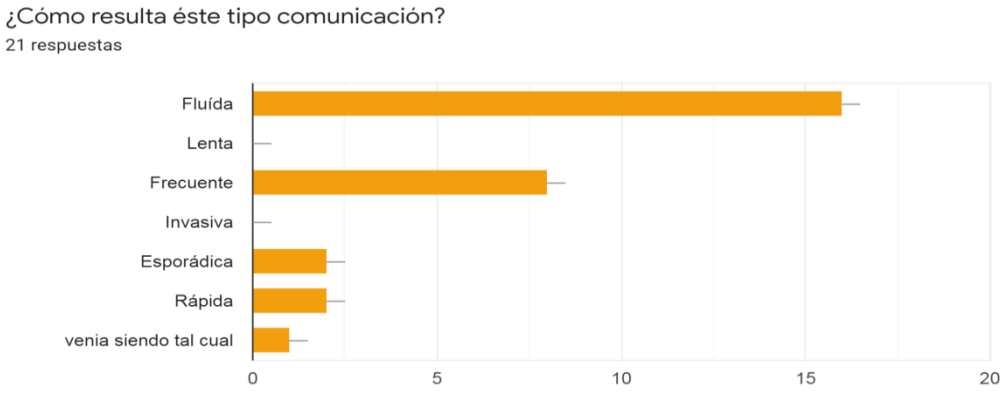
c) Redefinición del rol de liderazgo



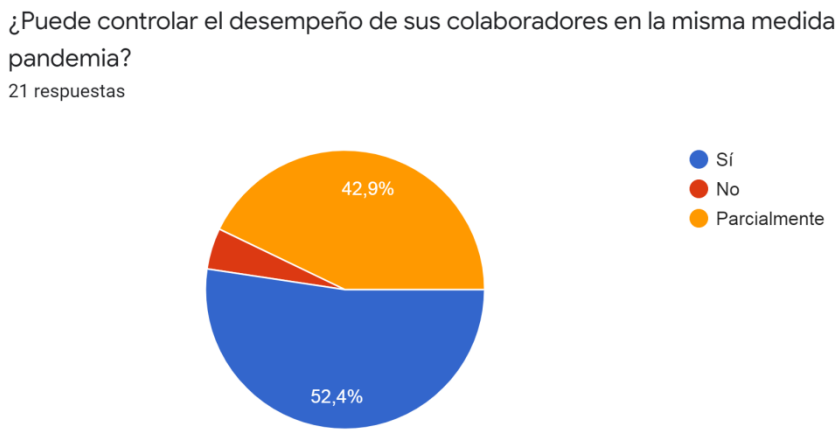
La situación pandémica ha planteado nuevas experiencias modificando comportamientos, siendo emergente una actitud colaborativa en casi la totalidad de los planteles de trabajo. La capacidad para colaborar, compartir ideas, problemas y soluciones de forma proactiva tomaron fuerza favoreciendo a la toma de decisiones más participativas y a la integración de los grupos, permitiendo que el trabajo sea gratificante pese a la pandemia.



En cuanto a los canales de comunicación, si bien algunos servicios como WhatsApp eran habituales en la comunicación entre directivos y colaboradores, el uso de esta herramienta se ha incrementado notoriamente a partir de la pandemia, facilitando la comunicación entre los equipos de trabajo. También las reuniones virtuales han suplantado, en alguna medida, a los encuentros presenciales. Muchas empresas han empezado a utilizar herramientas que típicamente se usan en la vida personal y las están integrando como modalidad de trabajo.



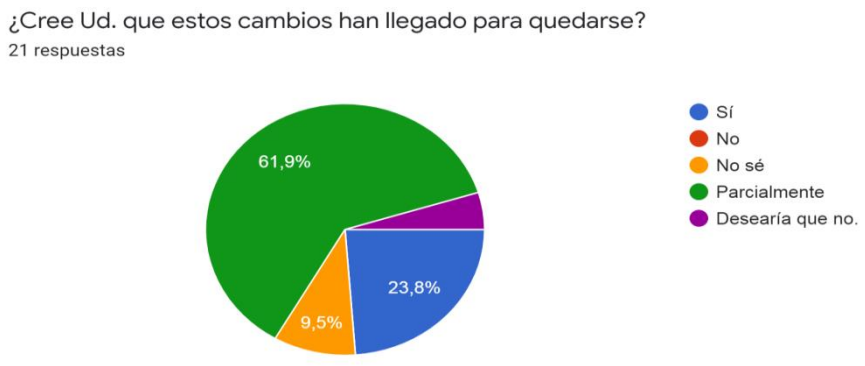
Estos canales de comunicación -Whatsapp, emails, calls, etc.-, contribuyen a la fluidez y frecuencia de la comunicación.



Con el auge del teletrabajo, más de la mitad de las personas encuestadas manifestaron haber podido controlar en sus organizaciones el desempeño de sus colaboradores en la misma medida que antes de la pandemia. Pese a ello, casi un 43% expresaron sólo poder hacerlo parcialmente y algo menos de un 5% expresaron haber perdido el control.

Como consecuencia de esta pérdida de control han crecido también los programas de vigilancia para saber qué está haciendo el empleado en todo momento durante su jornada. Microsoft, por ejemplo, presentó una herramienta para medir la productividad en el teletrabajo. De este modo, se observa la actividad de cada empleado -por ejemplo: cuanto se mira el correo o los equipos y programas de la empresa y si está conectado con la cámara a las reuniones- y genera informes al respecto.

d) Pospandemia



Las opiniones recolectadas fueron diversas, la mayoría de los consultados reconocen con contundencia la creencia de que *"los cambios operados han llegado para quedarse".* Ninguno de los encuestados se ha manifestado por la negativa frente a esta pregunta, a pesar de que algunos de ellos albergan la esperanza de que no fuera así. Interpretándose que algunas de las decisiones urgentes que la crisis sanitaria obligó a tomar, se consolidan dentro de la estrategia empresarial con la nueva normalidad emergente.

En cuanto a la indagación sobre los factores considerados como influyentes en la gestión de las organizaciones en la particularidad de este contexto, se solicitó opiniones en relación a: ¿Qué oportunidades y/o amenazas podrían presentarse una vez superada esta crisis? ¿Les deja algún/os aprendizaje/s? ¿Cuáles? Las apreciaciones han sido múltiples y variadas.

Las opiniones resultaron consensuadas en cuanto a los aprendizajes que ha dejado la situación, que aún se está atravesando, priorizando el trabajo por objetivos. Ya es una realidad aceptada en general por muchos países y en Argentina en particular, que cada vez son más las empresas que instauran este sistema para aumentar la productividad en el trabajo y mantener motivados a sus equipos. Si bien no todos los aspectos se evidencian como positivos, desde que se inició la pandemia la tendencia a trabajar bajo la modalidad home office paulatinamente ha ido derribado ciertos prejuicios respecto a su efectividad, hoy se volvió una necesidad frente a la rapidez del cambio.

La posibilidad de crecimiento para el comercio online se detectó como una oportunidad apreciable, siendo la contracara la amenaza de nuevos competidores. Asimismo, queda en evidencia que las formas de trabajar bajo estas nuevas modalidades requieren de mayor apoyo informático e inversión tecnológica con la potencial amenaza y/o riesgo de espacio físico ocioso.

REFLEXIONES

Las reflexiones nos interpelan a dos niveles; el primero de carácter global, mirando a las organizaciones en general que operan en un contexto realmente complejo y cambiante, colmado de incertidumbres, paradojas y opiniones disímiles.

En este escenario, mientras se interpretaban los resultados expuestos, se da a conocer una Nueva Ley de Teletrabajo con entrada en vigencia a partir del primero de abril de 2021, que contempla aspectos tales como: pase de modalidad presencial a teletrabajo reversibilidad, derechos y obligaciones que rigen el contrato laboral, pautas de la jornada laboral, elementos de trabajo, capacitación, higiene y seguridad laboral, sistemas de control y derecho a la intimidad, prestaciones transnacionales y autoridad de aplicación, que presumiblemente pondría luz sobre algunas cuestiones controvertidas. Por otro lado, un artículo publicado con anterioridad por el diario Ámbito Financiero enunciaba que *"la ley de teletrabajo no regirá para home office en pandemia"* (17/03/2021). Cuestiones que siguen en debate y revalidan la ambigüedad e incertidumbre de las variables contextuales.

El impacto del entorno en las organizaciones es innegable, así como la pandemia no da tregua, las variables políticas y económicas del gobierno parecen no encontrar el rumbo. Indefectiblemente las organizaciones deben ser gestionadas eficientemente y estar alertas frente a las amenazas de profundización de la crisis externa, ya sea mundial, nacional, regional o local.

A nivel micro, se estudiaron algunas empresas rosarinas que fueron eco de los cambios globales imprevistos, no planeados, que muchas de ellas atravesaron airosamente gracias a las competencias y capacidades de sus líderes y liderados que entendieron oportunamente que estaban todos subidos al mismo barco y que tenían que salvarse. Se evidenciaron tensiones y rajaduras de distintos modelos de vida, de estado y sanitarios y los directivos se encontraron sin recetas ciertas para aplicar a sus organizaciones.

Para algunas empresas la pandemia se presentó como una oportunidad, en tanto que en otras resonó como una fuerte amenaza, de hecho, muchas sucumbieron y no pudieron continuar. Las empresas encuestadas son las que están en carrera y que lograron ciertos aprendizajes. Decidieron ponerse en marcha, no bajar los brazos y actuaron de forma proactiva. Fortalecieron sus equipos de trabajo y sus propios líderes -ya sean empresarios, gerentes, jefes- redefinieron en su rol, adoptaron decisiones rápidas y priorizaron a la gente, cuidando y respetando sus espacios de trabajo. Otro elemento importante a destacar son las "buenas comunicaciones" y en este sentido la tecnología, aunque necesite mejorarse, coadyuvó en el desempeño laboral.

El líder jugó un papel relevante, su figura se robusteció integrándose y compartiendo responsabilidades con sus colaboradores, enfrentando en equipo el desafío de superar

la situación. Los seguidores se sintieron respaldados y revalidaron el sentido de sus tareas, el propósito de lo que hacen. Los cambios implementados en las modalidades de trabajo no fueron en desmedro de los resultados obtenidos, los esfuerzos fueron grandes pero los resultados a nivel humano se acrecentaron. El teletrabajo, impensado para muchas organizaciones, hoy es en muchos casos la única forma de seguir funcionando.

De hecho, estos cambios siguen interpelando mayores desafíos a futuro. La digitalización acelerada del sector empresarial liderada por el teletrabajo seguramente deberá ser respaldada con capacitaciones y desarrollo tecnológico. El trabajo a distancia, si bien era aplicado en otros países, registraba poca experiencia en nuestro país por lo que muchas empresas tendrán que "agionarse" en este tema. Deberá pensarse en políticas y estrategias a mediano y largo plazo. Ante la necesidad de trabajar de otra manera y con otras condiciones se requiere un reordenamiento para orientar el rumbo de las empresas y sus trabajadores.

Por último, en relación a la cultura organizacional existen muchos indicios de que "algo está cambiando", vinculando a las conceptualizaciones teóricas de Schein, es obvio que los artefactos o aspectos visibles de la cultura se han modificado y algunos aspectos intangibles quedan en evidencia a través de las formas de comportamiento y actuación de las personas. No obstante, aún hay mucho por descubrir por debajo y detrás del "iceberg". Sigue pendiente este interrogante que se procurará develar a través de futuras investigaciones.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2020). *Gestionar sin estar. Desafíos en tiempos de home office*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.

Drucker, P. (2002). L*a gerencia en la sociedad futura*. Bogotá, Colombia: Norma.

Hernández Sampieri, R.; C. Fernández Collado y P. Baptista Lucio (2010) *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill

Kobila M.T. y otros (2020). ¡*Eureka! Se aceleran los cambios organizacionales con la pandemia.* Ponencia presentada en las V Jornadas "Investigar para investigar" del IIATA (Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración), Rosario, 28 de octubre de 2020. Disponible en: https://ojs3.fcecon.unr.edu.ar/index.php/iiata/article/view/2

Kobila, M.T. y M. Parolin, *"Cambios en tiempos de pandemia. Desafíos Organizacionales".* Póster presentado y comentado online en las XIV Jornadas de Ciencias, Tecnología e Innovación, de la U.N.R. Rosario, 13 de noviembre de 2020.

Martín, M. (17/03/2021). *Ley de teletrabajo no rige para home office en pandemia.* Diario Ámbito Financiero. Disponible en: **https://www.ambito.com/politica/teletrabajo/ley-no-rige-home-office-pandemia-n5177370**

Melamed, A. y F. Jalife (2020) *Tiempos para Valientes. Cómo liderar la crisis y la transformación hoy*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós.

Melamed, A. y F. Jalife, F. (2019) *Diseña Tu cambio. Estrategias para reinventar tu vida profesional.* Ciudad Autónoma de Bs.As.: Paidós.

Nuevo diario web, The Economist (31/01/2021). *"Resumen de 20 puntos de análisis de más de 50 expertos de lo que se viene para 2021"*. Disponible en: http://www.nuevodiarioweb.com.ar/noticias/2021/01/31/281977-resumen-de-20-puntos-de-un-analisis-de-mas-de-50-expertos-de-lo-que-viene-para-202

Nueva Ley de Teletrabajo (01/04/2021). Disponible enhttps://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/teletrabajo

Robbins, S. y M. Coulter (2018) Administración. [13 ed.] México: Pearson.

Rodríguez Garay, R. y otros (2011). *"Cooperativismo y Emprendedorismo: Disonancias Culturales en la Economía Social"*, trabajo presentado y galardonado con el primer premio de la Categoría Trabajos del Premio Nacional UCU 2011- Economía Social, publicado en el libro Premio Nacional UCU 2011 Economía Social, Concepción del Uruguay, Editorial Institucional UCU, 1a. ed., 2011, pp.25-82.

Schein, E. (1988). *La cultura organizacional y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.

UNR

ANEXO

Guión de encuesta

Encuesta: Gestión de las organizaciones en contextos cambiantes

Gestionar las organizaciones en tiempos inciertos y turbulentos es un reto para los directivos. Esta encuesta está dirigida a dueños, socios, gerentes y/o jefes que tengan a su cargo la conducción de personas en la empresa.
La información recabada será de gran utilidad para nuestra investigación referida a "Gestión de la complejidad en las organizaciones"
Muchas gracias por su colaboración.

Actividad Económica (Rubro) *

Texto de respuesta corta

Dirección de correo electrónico

Texto de respuesta corta

Organización a la que representa

Texto de respuesta corta

Cargo que ocupa

Texto de respuesta corta

CAPACIDAD DE GESTIÓN DE CRISIS

Descripción (opcional)

¿Cómo reaccionó la organización frente a la necesidad de aplicar cambios en virtud a la situación global COVID-19? *

- ○ Planificó algunos cambios para tratar de anticiparse a los nuevos escenarios
- ○ Se paralizó
- ○ Minimizó el impacto
- ○ Lo impulsó a tomar decisiones y actuar desde el inicio
- ○ Otra...

¿Qué tipos de cambios se implementaron? *

- [ ] Home Office y trabajo remoto
- [ ] Pautas de distanciamiento en oficinas, plantas y ámbitos laborales
- [ ] Otorgamiento de elementos de protección y cuidado
- [ ] Desarrollo e implementación de Comercio Electrónico
- [ ] Desarrollo de nuevos productos y/o servicios
- [ ] Apertura y/o cierres de áreas dentro de la organización
- [ ] Reubicación y/o reducciones horarias de personal
- [ ] Suspensiones y/o despidos
- [ ] Otra...

¿Cómo respondieron mayormente los empleados frente a esta nueva situación ? *

- [ ] Se resistieron
- [ ] Se adaptaron inmediatamente
- [ ] Generaron nuevas ideas y/o proyectos
- [ ] Se resistieron pero luego se adaptaron
- [ ] Otra...

Ud. como líder responsable; Cómo se sintió? *

- ( ) Paralizado al principio por la situación pero luego logró adaptarse
- ( ) Descubrió que necesitaba desarrollar nuevas competencias para el manejo de equipos virtuales.
- ( ) Se sintió preparado para afrontar dicho cambio
- ( ) Otra...

NUEVAS TECNOLOGÍAS Y MODALIDADES DE TRABAJO

Descripción (opcional)

Por favor, comente sobre las siguientes cuestiones:¿Considera que los directivos y colaboradores tienen las competencias necesarias para implementar esta nueva tecnología y modalidad de trabajo? ¿Cuáles tuvieron que adquirir? ¿Fue necesaria alguna capacitación? ¿Cuál/es? *

Texto de respuesta larga

¿Qué beneficios supone Ud. que derivan de esta nueva modalidad de trabajo? *

Texto de respuesta larga

¿Qué inconvenientes derivan de ésta nueva modalidad de trabajo? *

Texto de respuesta larga

¿En cuál o cuáles de los siguientes factores se vio afectada su vida privada? *

- [ ] Falta de espacio
- [ ] Tiempos
- [ ] Familia
- [ ] Tecnología
- [ ] En nada

REDEFINICIÓN DEL ROL DE LIDERAZO

Descripción (opcional)

¿Cómo definiría Ud. la relación de sus colaborados en el nuevo contexto? *

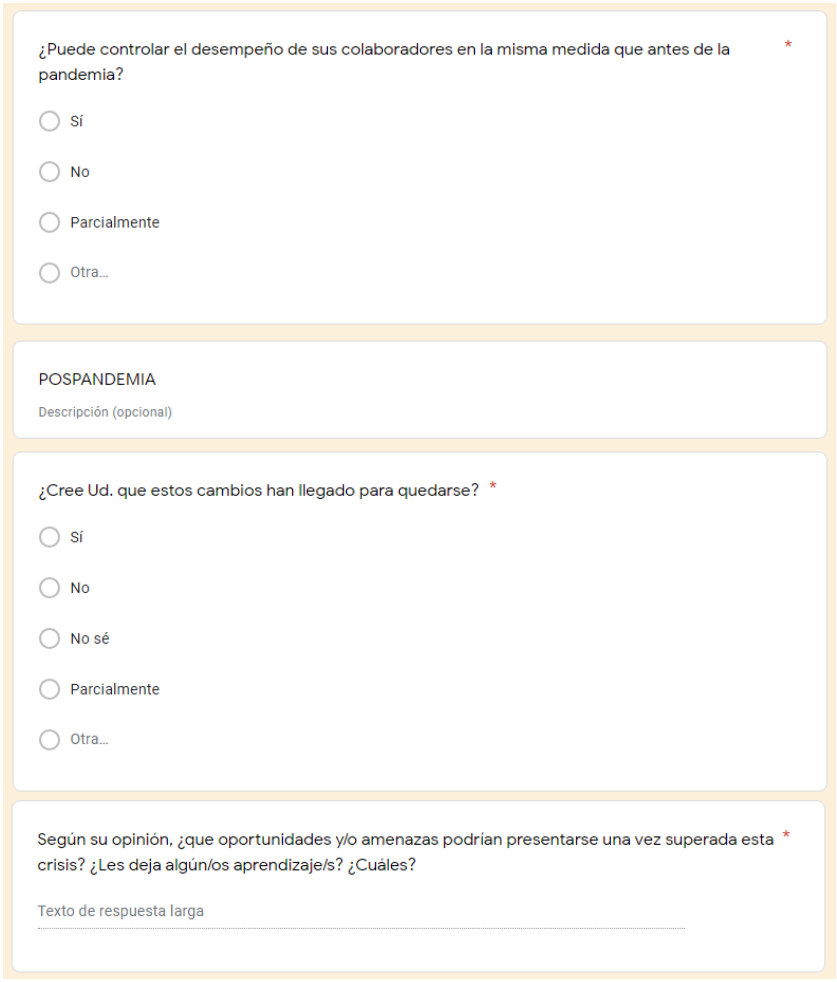
- ( ) Colaborativa
- ( ) Conflictiva
- ( ) Indiferente
- ( ) Otra...

¿A través de que canales se comunica con sus empleados? *

- [ ] Reuniones virtuales
- [ ] Mail
- [ ] WhatsApp
- [ ] Teléfono
- [ ] Presencial
- [ ] Otra...

¿Cómo resulta éste tipo comunicación? *

- [ ] Fluída
- [ ] Lenta
- [ ] Frecuente
- [ ] Invasiva
- [ ] Esporádica
- [ ] Otra...



¿Puede controlar el desempeño de sus colaboradores en la misma medida que antes de la pandemia? *

- Sí
- No
- Parcialmente
- Otra...

POSPANDEMIA

Descripción (opcional)

¿Cree Ud. que estos cambios han llegado para quedarse? *

- Sí
- No
- No sé
- Parcialmente
- Otra...

Según su opinión, ¿que oportunidades y/o amenazas podrían presentarse una vez superada esta crisis? ¿Les deja algún/os aprendizaje/s? ¿Cuáles? *

Texto de respuesta larga

Fuente: Elaboración propia