



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



Irusta, Juan
Ingrassia, Ramiro

Instituto de investigación y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración

ESTUDIO DE CASO: ENTORNO ORGANIZACIONAL DEL TRABAJO REMOTO DURANTE EL DISPO¹

Resumen:

Ante el ASPO y luego, la DISPO se continua con el estudio de cuatro casos de trabajadores remotos con cuatro entornos organizacionales distintos: Forma de Producto Relacional, Buro-Adhocracia Profesional, Adhocracia Profesional y Burocracia Mecánica Pública. En esta etapa se estudian: las constelaciones de trabajo/comunicaciones informales, estrategia tecnológica, factores motivacionales en los casos que retornaron a la presencialidad y el entorno familiar. Como resultado principal, con las limitaciones que impone el Estudio de Casos, en donde existe una formalización de las constelaciones de trabajo se sostuvo el trabajo remoto. Esto implicara a su vez, que la innovación gerencial en lo referido al trabajo colaborativo es el próximo paso organizacional para sostener el trabajo remoto.

Palabras claves: Trabajo Remoto, Constelación de Trabajo, Proceso de Negocio

Abstract:

Before the ASPO and then, the DISPO is continued with the study of four cases of remote workers in four different organizational environments: Relational Product Form, Professional Bureaucratic Adhocracy, Professional Adhocracy and Public Mechanical Bureaucracy. At this stage we study: the constellations of work/informal communications, technological strategy, motivational factors in cases that returned to the presence and family environment. As a main result, with the limitations imposed by the Case Study, where there is a formalization of the working constellations, remote work was sustained. This in turn implies that managerial innovation in collaborative work is the next organizational step to support remote work.

Keywords: Remote Work, Constellation Work, Business Process

Problemática y objetivos

La irrupción de la pandemia en nuestro país originó un Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) que aceleró u obligó la incorporación de la modalidad de trabajo

¹ Trabajo elaborado en el marco del Proyecto (80020180100192UR), titulado: "Evaluación del Perfil Tecnológico del Licenciado en Administración", dirigido por Mgs. Carlos Trentini



UNR

remoto. El problema que se originó tuvo dos dimensiones o contracaras: la oficina se "instaló" en el hogar de los trabajadores. Como también, desde el lado de las organizaciones, la supervisión directa como mecanismo de control fue totalmente debilitado.

Ante la situación sanitaria actual se persigue la exploración del contexto organizacional en que se implementa el teletrabajo o trabajo remoto. De esta manera, en forma más detallada:

- 1) Explorar los factores motivadores posteriores al ASPO,
- 2) Presentar los cambios en la constelación de trabajo en cada Organización durante el DISPO,
- 3) Identificar cambios en el flujo de comunicación informal en la transición ASPO y DISPO,
- 4) Sondear el entorno familiar de cada trabajador,
- 5) Describir los cambios en la Estrategia Tecnológica de la Organización.

Metodología

El presente estudio se enmarca en la Investigación Cualitativa y se elige la estrategia metodológica de Estudio de Casos Múltiples. La Unidad de Análisis es el entorno organizacional de los teletrabajadores argentinos durante el DISPO. Las dimensiones que se observan en el estudio son: factores motivadores, constelación de trabajo y entorno familiar.

En cuanto a la Unidad de Observación, los casos múltiples se limitan a cuatro teletrabajadores de distintas empresas, de las cuáles dos de estos tenían experiencia en trabajo remoto a tiempo parcial o total. Además, se utilizó como metodología la triangulación en:

- a) Personas: trabajadores para conocer su perspectiva, formas de trabajo y entorno familiar,
 - i) Nivel agregado: dos casos son independientes el uno del otro,
 - ii) Nivel interactivo: dos casos tienen relación conyugal, dicha interacción enriquece la perspectiva de la investigación en la dinámica familiar,
- b) Espacial: se toman en cuatro organizaciones,
 - i) Servicio de Banca Minorista,
 - ii) Generación, transporte y distribución de energía,
 - iii) Servicios de consultores en informática y suministros de programas de informática,
 - iv) Servicios de la seguridad social obligatoria.
- 2) Investigador: quienes suscriben el artículo provienen de dos experiencias distintas: la ciencia y la técnica.
- 3) Teoría: para la interpretación y exposición de los resultados sobre factores motivacionales y de organización se utilizan distintos modelos: Configuraciones de Henry Mintzberg, Teoría de la Motivación e Higiene y una nueva propuesta de modelo motivacional.
- 4) Metodología:
 - a) Intra método (Investigación cualitativa):

UNR

- i) Entrevistas Semi Estructurada: con la finalidad de recolectar la percepción y situación de los teletrabajadores seleccionados durante la situación sanitaria,
- ii) Observación Participante: uno de los suscriptores está vinculado a los casos estudiados.

Resultados

a) Presentación de los Casos

De los casos planteados (Irusta e Ingrassia, 2020), sólo dos volvieron a la modalidad presencial en su trabajo. Aquellos que permanecieron en forma remota se desempeñan, uno en una Buro-Adhocracia Profesional (Caso n° 2) y el otro, en una Adhocracia Divisional (Caso n° 3). En cambio, aquellos que volvieron total o parcialmente a la modalidad presencial trabajan: en una Forma de Producto Relacionada (Caso n° 1) y en una Burocracia Mecánica Pública (Caso n° 4). Obviamente, cada caso tiene sus particularidades a pesar de la división anterior.

Tabla 1 Descripción de la Dimensión *Entorno Organizacional* por cada Caso de Estudio

Entorno Organizacional	Caso n° 1	Caso n° 2	Caso n° 3	Caso n° 4
Actividad Económica	Servicios de la banca minorista	Generación, transporte y distribución de energía	Servicios de consultores en informática y suministros de programas de informática	Servicios de la seguridad social obligatoria
Edad de la Organización	100 años	12 años	14 años	49 años
Capital	Privado y Nacional	Privado y Extranjero	Privado y Nacional	Público
Tamaño	6000 empleados	330 a 350 empleados	14 a 18 empleados	14600 a 14800 empleados
Sucursal	Sí	NS/NC	No Corresponde	Sí
Sistema Técnico	Producción Unitaria/Masiva	Producción Continua	Producción Unitaria/Masiva	Producción Masiva
Estabilidad	Estable	Dinámico	Estable/Dinámico	Estable
Complejidad	Simple	Compleja	Simple	Compleja
Diversidad de Mercado	Diversificado	Integrado	Integrado	Diversificado
Hostilidad	Liberal	sin mención	sin mención	sin mención

UNR

Poder	Control Externo	Control Externo	Sin Control Externo	Control Externo
-------	-----------------	-----------------	---------------------	-----------------

Fuente: Irusta e Ingrassia, 2020, p.189

b) La Constelación de Trabajo en cada Caso

En el presente trabajo se tomó como supuesto que la modalidad presencial sostiene las constelaciones de trabajo. De esta manera, bajo el ASPO se alteraron dichas relaciones y luego en la DISPO se quiso conocer cómo se retomaron. En las organizaciones en las cuales son más fuertes las constelaciones de trabajo (híbridos de la Adhocracia) mantuvieron la virtualidad. Por el contrario, en los demás casos en donde las organizaciones son más formales retornaron la presencialidad. En el caso de la Forma de Producto Relacionada (Caso n° 1) se retornó a una presencialidad asimétrica. Mientras las unidades de negocios volvieron a las oficinas, la casa matriz continuaba con la virtualidad. Dentro de las unidades de negocios, específicamente la propia del caso, tuvieron casos de contagio, pero la productividad de los equipos de trabajo se pudo sostener. En el caso de la Burocracia Mecánica Pública (Caso n° 4), se volvió plenamente a la presencialidad. En dicho retorno, el clima laboral fue afectado por la constatación de los decesos por el CoVid19 en los distintos lugares de la organización. A lo anterior, se le adicionó que la coordinación por objetivos que se implementó de emergencia estuvo en tensión con la supervisión directa que trajo la presencialidad. A su vez, esta tensión se buscó atenuarla con el reforzamiento de la comunicación informal.

Por último, con respecto a la virtualidad, en estos dos casos, coincidieron en que las videollamadas funcionan para las reuniones informativas o briefing. En cambio, para temas más complejos o reuniones más prolongadas no se percibe el lenguaje corporal o no se puede corroborar la atención al 100% de los participantes. También, en el Caso n° 4, tuvieron inconvenientes con la limitación del horario laboral dado que las comunicaciones se realizaban en cualquier momento del día.

En estos últimos temas, tipo de reunión y tiempo de conexión, en el Caso n° 3 que, si bien es un tipo de adhocracia, es una organización que pertenece a la Industria Informática en donde estos problemas están atenuados o reglamentados en el Convenio Colectivo de Trabajo del ramo.

Por ejemplo, en dicha industria, existe desde hace tiempo las denominadas "Guardias Pasivas". Estas se definen como:

A los fines del presente acuerdo se denominará "Guardias Pasivas" al sistema en virtud del cual el trabajador se encuentre localizable, ya sea por otros empleados de la empresa o por clientes, para atender emergencias del servicio, fuera de sus horarios normales de trabajo, realizando cuando fueren requeridas, las tareas y/o procesos de su incumbencia. (Convenio Colectivo de Trabajo Unión Informática c/Empresas de Software, Hardware y Servicios Informáticos, 2020)

Y el funcionamiento de las guardias pasivas, también está reglamentado:

Con la finalidad de cumplir con las guardias pasivas, el empleado se dispone a estar efectivamente localizable a través del correo electrónico, herramienta de chat, handy, celular, radio, smartphone o cualquier otro medio tecnológico de comunicación, que la empresa le proveerá para los fines del cumplimiento del servicio requerido.

La realización de guardias pasivas está condicionada a que el trabajador esté incluido en el cronograma correspondiente, previamente acordado y formalizado por escrito con la empresa, el cual será determinado por cada área que deba trabajar con esta modalidad y será comunicado formalmente al trabajador a tal efecto, en un plazo no menor a cinco (5) días hábiles de anticipación, así como también el trabajador comunicará cualquier otra contingencia con respecto al mismo, hacia la empresa lo antes posible.

Los cronogramas se establecerán conforme a los requerimientos de organización, y tomando en consideración las necesidades del servicio o cliente al que esté asignada el área del empleado, debiendo ser el mismo notificado formalmente en un plazo no menor a cinco (5) días hábiles de anticipación al momento de su inclusión en el cronograma, observándose en todo momento un ejercicio razonable de las facultades de dirección y organización. (Convenio Colectivo de Trabajo Unión Informática c/Empresas de Software, Hardware y Servicios Informáticos, 2020)

Luego, en cuanto a las reuniones de trabajo por videoconferencia, esta industria tiene mucha experiencia en el trabajo por objetivos. Desde hace tiempo, el desarrollo de software es realizado por equipos de trabajo "desperdigados" por el mundo. El Caso n° 3 se desempeña como Analista QA/Tester, y en un puesto de trabajo anterior, tuvo la experiencia de trabajar en un proyecto en donde los demás integrantes se localizaban en la India y Francia. En general, la industria informática desde la década de los '90 comenzó a implementar metodología de desarrollo en donde primaba el "trabajo colaborativo". Dentro de las más conocidas están: Scrum (1995), Desarrollo de Aplicaciones Rápidas (1991), Método de Desarrollo de Sistemas Dinámicos (1994), Proceso Racional Unificado (2003 consolidación) y Programación Extrema (1999).

¿Por qué se centraron en el formato de trabajo colaborativo? ¿o en el término "ágil" o "agilidad"? Básicamente, y en forma sucinta, porque se reconoció un cambio de hipótesis de trabajo. En las metodologías anteriores se trabajaba con el supuesto que los usuarios conocían los requerimientos de información, es decir, sabían qué información necesitaban. Estas metodologías de desarrollo se las denominó con la metáfora de "cascada": por la secuencialidad que tenían en el trabajo. Luego, para flexibilizar el trabajo, permitieron revisiones de las etapas pasadas o se aplicaban en desarrollos de baja escala, a las que se denominó metodologías "espiraladas". Finalmente, cuando se cambia de hipótesis en la cual se entiende que los usuarios pueden cambiar o desconocer (no totalmente) los requerimientos de información; se cambió a las metodologías "ágiles". Este término hace alusión a la horizontalidad y el contacto estrecho con el usuario. Este contexto de trabajo de la Industria Informática permitió la implementación de procesos o proyectos, lo cual conlleva a que una empresa adopte alguna configuración híbrida cercana a la Adhocracia.

También, debe recordarse el desarrollo tecnológico de Bangalore (India), a la cual se la denomina el "Valle de Silicio de la India", durante la década de 1990. Con base de la industria aeronáutica e industria pesada, esta ciudad se impuso globalmente como nuevo polo tecnológico de desarrollo. En consecuencia, el trabajo remoto tuvo que incorporarse paulatinamente con los años. Aunque excede al presente trabajo la exposición del grado de asociación entre los dos contextos planteados anteriormente.

En función de lo descripto anteriormente, la trabajadora del Caso n° 3 se desempeña en una organización certificada en Scrum y SAFE. Esta última, es una certificación que se basa en software ágil, desarrollo de productos LEAN y el pensamiento sistémico. Si bien cada organización tiene sus particularidades de implementación, esta "cultura organizacional" ha permitido que sus empleados trabajen en las instalaciones de sus clientes y en este caso, la trabajadora remota pase a la categoría de Nómada Digital.

Para finalizar, en las organizaciones en donde las constelaciones de trabajo son más fuertes (formalizadas en procesos de negocios o aceptadas como parte del trabajo) se sostuvo la virtualidad. En aquellas en donde la constelación de trabajo es menos fuerte (Forma de Producto Relacionada) o directamente son comunicaciones informales (Burocracia Mecánica Pública), se pasó a una presencialidad asimétrica o plena, respectivamente. En otras palabras, pareciera que en aquellos entornos organizacionales en donde se han formalizado las comunicaciones horizontales (procesos) los inconvenientes de la virtualidad (falta de atención, sin comunicación corporal y otros) se soportan más que aquellos en donde, previa ASPO, las constelaciones de trabajo han sido débilmente formalizadas o directamente forman parte de la comunicación informal.

c) Estrategia Funcional Tecnológica de la Organización

En el trabajo precedente (Irusta e Ingrassia, 2020) se expuso que en todos los casos se habían implementado un Sistema Integrado y que el principal problema fue en el área de Seguridad Informática dado que cambió la modalidad de trabajo.

Por tal motivo, en esta etapa de DISPO, se preguntó si la irrupción del aislamiento hubiera adicionado cambios en el proceso de digitalización de la empresa. Estas preguntas se centraron en: permisos para consultas SQL, cambio del formato de informes o carga de datos, incorporación de nuevos módulos y si se planteó al celular como medio para visualizar la información.

En los cuatro casos, las organizaciones continúan con su planificación tecnológica previa al ASPO. Los esfuerzos por la implementación de medidas de seguridad emergentes pudieran ser limitante en los puntos planteados previamente. En otras palabras, pareciera que, ante la situación de emergencia, los informes o la información disponible se estandarizara, se volviera como en "estado fijo" o bloques de información. En contraposición, la hipótesis subyacente a dichas preguntas es la interacción que permiten ciertas herramientas tecnológicas con la información: desagregar variables, consultar por nuevas variables en los informes, entre otras.

Una diferenciación se encontró en el Caso n° 4, en el entorno de una Burocracia Mecánica Pública, en donde sí se cuenta con una aplicación para telefonía móvil del Sistema Integrado que se implementó. Esto, en el caso planteado, se sintió más como una permanencia en el trabajo o seguimiento que un "adelanto tecnológico".

Igualmente, para los Casos n° 1 y 4 se pudo acceder a entrevistas con dos personas (participantes de la investigación) que tuvieron vínculos en el pasado con las organizaciones planteadas. La finalidad fue comprender la estrategia tecnológica que traen estas organizaciones y tener una mejor perspectiva ante el reto que planteó el ASPO. En el Caso n° 1, se obtuvo un relato histórico de la incorporación de la Inteligencia de Negocios en su sistema de información. Dicha organización fue una de las primeras del país en la implementación de datamining y datawarehouse. Y en la actualidad, en su casa matriz, el desarrollo de un centro abocado a la Ciencia de Datos. En este caso, el entorno organizacional de la información tiene un nivel de madurez digital importante a pesar de la situación sanitaria. Por tal motivo, se comprende que si hay cambios sigan los lineamientos de la estrategia anterior a la ASPO y los efectos negativos fueran por un aceleramiento de etapas en la transformación digital. En el Caso n° 4, se obtuvo la historia previa a la implementación del sistema integrado que permitió la utilización del expediente electrónico. A inicios de la década de 1990, ante el cambio de gobierno nacional se generaron las habituales rotaciones de personal. Estas tensiones se evidenciaron al momento de obtener el costo operativo de la prestación médica. En forma resumida, el conflicto pudo atenuarse y llegar a una solución, por la incorporación del procesamiento electrónico de los documentos respaldatorios del flujo de efectivo. Ante esta precuela, y otros incentivos (no analizados en el presente estudio) a comienzos del 2000, fueran



UNR

inductores para la implementación del Sistema Integrado y llevara 15 años (aprox.) de madurez en la organización. Esto ha permitido, hasta la actualidad, la transformación paulatina del expediente "en papel" a su formato electrónico.

En conclusión, en los cuatro casos existe una estrategia tecnológica rectora de los cambios que pudiera atenuar las tensiones por el aceleramiento de la incorporación de esta modalidad o directamente, la irrupción de la virtualidad.

d) Exploración de los Factores Motivadores

En cuanto a los factores motivadores, se les preguntó a los casos que retornaron a la presencialidad en su organización.

Se utilizó para reflejar una aproximación limitada al perfil de motivación de estos trabajadores en esta nueva etapa de DISPO. La finalidad es contribuir a la comprensión de este retorno a la presencialidad en su totalidad.

En los Casos n° 1 y 4, son mujeres graduadas universitarias, cercanas en edad y con titulación en ciencias económicas (ambas con cónyuge e hijos/as). La diferencia en su vivencia laboral es que en el caso n° 1 obtuvo un puesto gerencial, mientras que, en el otro caso, su puesto es de auditor operativo (a nivel de gerencia general).

Con relación al contraste entre las motivaciones antes y después del DISPO, sólo en el caso n°1 aclaró que el principal cambio es hacia la colaboración. Igualmente, como la entrevista se realizó posterior a la ASPO y dada la naturaleza emotiva (visión cualitativa), estas respuestas tienen el aditamento pandémico en forma subyacente.

En el presente trabajo se utilizó las nomenclaturas o categorías de "La Rueda de los Motivos" (Valderrama, 2018), el cuál divide en dos supra dimensiones que se balancean entre sí: Aproximación y Evitación. En la primera dimensión se engloban los factores que denotan "alcanzar" algo. Mientras que, por evitación, son aquellos que suponen "eludir". La aproximación se conforma por: Logro, Exploración, Contribución, Autonomía y Poder. Por el contrario, la Evitación se compone de: Cooperación, Afiliación, Conservación, Seguridad y Hedonismo. De esta manera, el logro denota "alcanzar" y su contracara, de "eludir" es el hedonismo.

En ambos casos, los perfiles motivacionales (aproximados) se orientaron a la Autoestima, el Poder y el Logro. Aunque difirieron en: Caso n° 1 Seguridad/Conservación y el Caso n° 4, Exploración/Contribución. En función de puesto de trabajo y el nivel organizacional, se correspondieran el perfil de autoestima, poder y logro, dado que hay que defender y sostener las posturas cuando se está en la Cumbre Estratégica, y más aún, cuando se tiene personal a cargo (Caso n° 1). Y la diferencia posterior, pudiera reflejarse por esto último, el caso n° 1 tiene una posición de mando (personal a cargo). Mientras que, el perfil de búsqueda de oportunidades de auditoría revelara la motivación por la motivación exploración/contribución. Sin embargo, desde el punto de vista organizacional, Forma de Producto Relacionado (Caso n° 1) y Burocracia Mecánica Pública (Caso n° 2), tal vez generara tensiones el perfil Seguridad y Conservación en la primera, y Exploración y Contribución en la segunda.

e) Entorno Familiar

En la Tabla 2 se describió el entorno familiar de cada Caso de Estudio durante el ASPO (Irusta e Ingrassia, 2020, p. 192). En la DISPO; tres casos tuvieron cambios significativos: caso n° 3, mientras que los casos n° 1 y 2 tuvieron una adaptación parcial.

En el caso n° 3, la permanencia en la modalidad remota permitió el traslado y la posterior unificación de la familia. Esto conlleva a una mejor distribución de las obligaciones parentales y "descomprime" la sobrecarga maternal de sus obligaciones

en la crianza. Mientras que en los casos n° 1 y 2, el distanciamiento permitió mejorar la infraestructura edilicia familiar al trasladarse a la ciudad de origen de los cónyuges. Esta última variable, es la que más inconvenientes traía desde el lado familiar.

Tabla 2 Descripción del Entorno Familiar para cada Caso de Estudio

Entorno Familiar	Caso n° 1	Caso n° 2	Caso n° 3	Caso n° 4
Sobrecarga familiar	Crianza Hija/o	Crianza Hija/o	Crianza Hija/o	Crianza Hija/o
Tipo Familia	Nuclear	Nuclear	Hogar Monoparental	Nuclear
Cantidad Habitaciones	3	4	4	5
Habitación por miembro	1,00	1,33	2,00	1,67
Metros cuadrados Total	65	65	150	120

Fuente: Irusta e Ingrassia, 2020, p. 192

Conclusión

Durante la etapa de la DISPO, en los entornos organizacionales en donde las constelaciones de trabajo son formalizadas (procesos de negocios) pareciera que sostienen la virtualidad frente a los otros entornos en donde es débil su estructuración o totalmente informal.

También, la existencia de una estrategia tecnológica no se alteró, sino que continuo, "absorbiendo" las tensiones generadas en el ASPO.

En la exploración del perfil motivacional, realizado en la DISPO, en aquellos casos que se experimentó la presencialidad, pareciera que no hubiera cambios sustanciales. Esto pudiera deberse al nivel de madurez (familiar y profesional) de los casos planteados.

Superada la emergencia en la Seguridad Informática, el énfasis debiera focalizarse en el modelo de trabajo colaborativo para sostener el trabajo remoto. En opinión de quienes suscriben el trabajo, se entiende al trabajo colaborativo como la evolución de los procesos de negocios digitales.

Referencias Bibliográficas

- Briones-Jácome, I. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 26-34.
- Convenio Colectivo de Trabajo Unión Informática c/Empresas de Software, Hardware y Servicios Informáticos, 2020
- Delfini, M., Drolas, A., Montes Cató, J. y Spinosa, L. (2020). Lidiando con el trabajo. Impacto del COVID-19 sobre el trabajo productivo y reproductivo. *Trabajo y Sociedad*, xxi(35), 67-82
- Irusta, J., & Ingrassia, R. (2020). Estudio de Caso: entorno organizacional del trabajo remoto. *Informes de Investigación. IIATA*, 5(5), 183-194. <https://doi.org/10.35305/iiata.v5i5.20>

The logo for UNR (Universidad Nacional de Rosario) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

Valderrama, B. (2018). La Rueda de Motivos: hacia una tabla periódica de la motivación humana. *Papeles del psicólogo*, 39(1), 60-70
<https://doi.org/10.23923/pap.psicol2018.2855>

Valderrama, B. [CegosEspaña]. (septiembre 2016). Ponencia de Coaching "La Rueda de los motivos" de Beatriz Valderrama [Archivo de Video]. Recuperado de <https://youtu.be/MXr5BQJlx6o>