



TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN SSO DURANTE LA PANDEMIA POR COVID-19

**Aceñolaza Chamorro, Inés – Berreta Sartini, Julieta María – Brandán, Omar Agustín – Paz, Facundo –
Venditti Galo, Florencia**

**Universidad Nacional de Tucumán- Facultad de Ciencias Económicas- Taller de Metodología de
Investigación en Administración**

***ineace12@gmail.com- juliberreta27@gmail.com- omaragustinbrandan@gmail.com-
facupazarg@gmail.com - florvendittig@gmail.com***

RESUMEN

Servicios de Salud Ocupacional es una empresa familiar abocada a la medicina laboral en la provincia de Tucumán, especializada en exámenes médicos laborales, con 16 años de trayectoria en el medio. Cuenta con especialistas altamente capacitados y las herramientas e infraestructura necesaria para brindar servicios tanto en la provincia, como en cualquier parte del país, donde los clientes lo requieran.

Ante la pandemia por Covid-19, la Superintendencia de Riesgos de Trabajo determina que se suspende toda la actividad de la empresa, por lo que SSO se vio obligado a buscar nuevas alternativas de trabajo.

El objetivo de este trabajo es indagar el proceso de toma de decisiones que realizó SSO durante la cuarentena del año 2020 y su repercusión.

La investigación se realizó desde un enfoque cualitativo con diseño de teoría fundamentada. Se utilizan diversas técnicas como: encuestas en profundidad y análisis de datos secundarios.

Palabras Clave: Proceso de toma de decisiones – Restricciones – Empresa familiar

1. INTRODUCCIÓN

Servicios de Salud Ocupacional es una empresa dedicada a la prestación de servicios de medicina laboral. La misma es estacional, en los meses de diciembre,



enero y febrero no se realizan trabajos de campo. En este periodo las empresas que requieren sus servicios no cuentan con la totalidad de sus empleados por vacaciones, por lo que SSO se dedica a finalizar trabajos administrativos de exámenes anteriores. A partir de marzo, las ART comienzan a enviar las órdenes de trabajo, por lo que en esta fecha en 2020 la empresa comenzó nuevas exámenes hasta el dictado de la cuarentena obligatoria el día 20 de marzo ya que el gobierno no consideraba su actividad como esencial.

La Superintendencia de Riesgos de Trabajo determina que se suspende toda la actividad, así que no estaba permitido ir al consultorio. En principio la suspensión de actividad era 120 días, pero este periodo se extendió repetitivamente, recién volviendo a su actividad normal en junio del 2021, más de un año después, sin volver a tener el flujo de trabajo de años anteriores.

SSO optó primero por adentrarse en la modalidad de teletrabajo, que consistió en el análisis, evaluación integral de la documentación de cada paciente examinado, digitalización de los exámenes y el proceso de facturación.

2. FUNDAMENTACIÓN

Según Hernández Sampieri, la investigación desde el enfoque cualitativo consiste en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto. Dado que para esta investigación se seleccionó el enfoque cualitativo ya que el propósito es examinar la forma en que los gerentes de SSO percibieron y experimentaron la toma de decisiones desde el periodo de pandemia a causa del COVID-19, teniendo presente sus puntos de vista, interpretaciones y experiencias.

3. SITUACION PROBLEMÁTICA

Servicios de Salud Ocupacional (SSO) fue una de las tantas empresas que se vio perjudicada en consecuencia de la pandemia. El gobierno no consideraba sus operaciones como esenciales por lo que no le permitió realizar trabajo de campo. SSO se vio obligada a tomar decisiones estratégicas para evitar la quiebra.

Se plantean las siguientes preguntas de investigación:

¿Qué impedimentos debió afrontar la empresa para operar habitualmente y cómo lo hizo?

¿Qué habilidades gerenciales se consideran fundamentales en SSO para tomar decisiones ante la situación de emergencia sanitaria?



¿Qué decisiones operativas/administrativas se tomaron y cómo repercutieron en SSO?

¿Cuáles fueron las alternativas que generaron fuentes de ingresos en la empresa durante la pandemia?

4. OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo es indagar sobre el proceso de toma de decisiones que realizó SSO durante la cuarentena del año 2020 y su repercusión.

Como objetivos específicos se plantean:

- Identificar los impedimentos que afrontó la empresa para operar habitualmente.
- Comprender cómo afrontó la empresa los impedimentos presentados.
- Reconocer las habilidades gerenciales que SSO considera como fundamentales para tomar decisiones ante la situación de emergencia sanitaria.
- Enunciar las decisiones operativas/administrativas que se tomaron en la empresa y su repercusión.
- Identificar las alternativas que generaron los ingresos de SSO durante la pandemia.

5. MARCO TEORICO

Según Robbins y Coulter (2010) el proceso de toma de decisiones consta de 8 pasos que se ven afectados por los siguientes factores: método utilizado, tipo de problema, condición imperante y estilo personal. A su vez, el mismo puede estar influenciado por sesgos y errores.

Los autores anteriormente mencionados afirman también que existen fuerzas que hacen al cambio y la innovación. Entre las fuerzas externas se encuentran: variaciones en las necesidades y deseos de los clientes, nuevas regulaciones de los gobiernos, transformación de la tecnología y variaciones económicas. Las fuerzas internas son: nuevas estrategias organizacionales, modificaciones en la composición de la fuerza laboral, nuevas maquinarias y variaciones en las actitudes de los empleados.



Robert L. Katz (1974) identificó las habilidades gerenciales básicas, agrupandolas en 3 categorías: Técnicas, capacidad de utilizar correctamente las herramientas, Humanas, capacidad de interacción personal y Conceptuales, capacidad para evaluar los problemas de la organización.

Jairo Amaya Amaya (2011) profundiza sobre la toma de decisión bajo incertidumbre, condición esencial para el análisis de este caso. Resalta que para manejar problemas de este tipo se puede: reducir la incertidumbre obteniendo información adicional sobre el problema e introducirse abiertamente en los sentimientos subjetivos de pesimismo y optimismo para seleccionar una estrategia maximax, maximin o una estrategia intermedia.

Daniel Goleman (2010) hace referencia a la presión y el manejo de las emociones, desarrollando habilidades directivas de la inteligencia interpersonal, como la capacidad de resolver conflictos y el liderazgo.

Maribeth Arrubla Franco (2016) cita en su trabajo la definición de empresas de familia de Donnelly (1964): empresas de familia son aquellas que están compuestas por al menos dos generaciones de una misma familia, y cuyo vínculo ha tenido una influencia en la política de la empresa, los intereses y objetivos de la familia. La autora describe también cómo conducir las mismas.

6. MARCO METODOLÓGICO

El trabajo posee un enfoque cualitativo, con un diseño de teoría fundamentada que recurre al estudio de un caso de forma intensiva.

Para obtener la información necesaria se realizó una muestra de expertos, en la cual se entrevistó a la gerente general de la empresa. En la misma se recolectó información sobre:

-Situación de la empresa antes del comienzo de la pandemia, es decir hasta el 20 de marzo de 2020. Operación normal de la empresa, fuentes de ingresos, modelo de negocio.

-Mantenimiento y cuidado de los recursos de la empresa, tales como maquinaria, trabajadores.

-Evaluación sobre las decisiones tomadas durante la cuarentena.

-Habilidades gerenciales que considere necesarias para la toma de decisiones.

Las respuestas a obtenidas se contrastaron con la teoría, para poder clasificarlas en conceptos según una codificación abierta en dos planos: en el primero describiendo las categorías emergentes de la codificación abierta y en el



segundo plano una codificación axial para relacionar categorías y describir la teoría fundamentada.

También se utilizó como fuente de información secundaria complementaria, estados financieros, informes de ventas y resúmenes de ventas de la empresa, y decretos emitidos por las autoridades correspondientes del estado.

7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se realizó una entrevista en profundidad a la gerente general de SSO con el objetivo de conocer cómo fue la trayectoria de la empresa antes y durante la pandemia, qué decisiones estratégicas se tomaron y la repercusión de las mismas.

Para realizar el análisis de la información recolectada, se identificaron partes concretas de los textos -transcripciones de entrevistas- y se las asoció a determinados códigos que, a su vez, fueron relacionados con un tema concreto de interés para el análisis de toma de decisiones, utilizando codificación abierta. Para realizar la categorización primero se definieron: i) códigos descriptivos o también llamados códigos en vivo, ii) códigos analíticos y iii) categorías.

CÓDIGO EN VIVO	CÓDIGO ANALÍTICO	CATEGORÍA
"lo unico que se podía hacer mediante teletrabajo fue lo administrativo"	análisis preliminar, limitación prevista.	Actividad previa pandemia
"no se podía ir al consultorio" "la SRT decidió que se suspendía"	limitaciones posteriores , incertidumbre,	Limitación de actividades como fuerza externa
"se consumió todo el fondo de reserva" "creíamos que era cuestión de 1 o 2 meses por lo que tardamos en tomar decisiones" "se seguía prolongando"	problemática de costos, tardanza en toma de decisiones, prolongamiento de cuarentena.	Incertidumbre en la toma de decisiones
"buscamos nuevos mercados" "ofrecimos análisis de detección de covid a empresas" "surge la posibilidad de electrocardiogramas a clubes" "empezaron a llegar ordenes de trabajo"	búsqueda de nuevos mercados.	Exploración de nuevos mercados
"no habíamos tenido buenas experiencias" "se abrió una nueva rama"	experiencias pasadas negativas, posibilidad del desarrollo de nuevo mercado, éxito del nuevo mercado	Exploración de nuevos mercados
"hemos tardado" "podríamos haber hecho desde el principio"	tardanza en toma de decisiones, incertidumbre	Incertidumbre en la toma de decisiones
"manejo de los recursos humanos" "negociación" "capacidad de análisis del entorno"	gestión de problemas, habilidades humanas, habilidades conceptuales	Habilidades gerenciales

Fuente: Elaboración

propia

La codificación dio pie para comenzar a revelar significados potenciales y desarrollar ideas y conceptos, y así comprender lo que sucede con los datos y generar un sentido de entendimiento respecto al planteamiento del problema.



En cuanto al proceso de toma de decisiones, SSO como primer paso identificó como un problema a la nueva ley reglamentaria y restricciones. Ya definido el obstáculo al que se sometían se determinaron ciertos criterios de decisión: mantener activos a los empleados, minimizar los costos y buscar otras fuentes de ingresos. Una vez identificados los criterios, la gerente comenzó a analizar y desarrollar cuáles eran los nuevos mercados al que podía adentrarse según los recursos con los que contaban, y que costos podía reducir sin afectar nuevos trabajos. Para ello se implementaron ciertas alternativas como distribuir las computadoras a cada empleado así trabajen desde sus casas, dar de baja el seguro de los móviles, buscar empresas para realizar exámenes de ingreso, ofrecer análisis de detección de Covid-19 y realizar electrocardiogramas a socios de clubes deportivos. Las mismas fueron suficientes para cubrir los costos.

Se pudo observar que el proceso de toma de decisiones gerenciales se vio afectado por cuatro factores: el método utilizado, el tipo de problema, las condiciones imperantes y el estilo personal.

-Método utilizado: la gerente general de SSO tomó decisiones racionales, pero a su vez, limitadas por la capacidad para procesar la información. Como es imposible analizar toda la información relativa a cada una de las alternativas disponibles, la gerente dio con una solución aceptable que, si bien no maximiza el beneficio de la empresa, ayuda a atenuar el problema.

Para tomar decisiones, la gerente se guió también de su intuición. La toma intuitiva de decisiones se enfoca en realizar elecciones con base en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados. Dentro de SSO, las decisiones intuitivas tomadas fueron la realización de electrocardiogramas en clubes deportivos, con base en experiencias pasadas, y el mantenimiento de pago de sueldos en su totalidad, con base en sentimientos y emociones.

-Tipo de problema: se presenta un problema no estructurado y no programado, ya que la pandemia fue una situación nueva para todos. Teniendo en cuenta la nueva ley de cuarentena obligatoria y las restricciones, la gerente debió tomar decisiones no programadas para desarrollar soluciones concretas. Estas decisiones, en el caso de SSO, fueron las situaciones que se presentaban día a día, para seguir con el funcionamiento de la empresa.

-Condiciones de la toma de decisiones: la empresa se ve sujeta a la condición de incertidumbre, donde la elección de una alternativa se ve influenciada por la limitada cantidad de información disponible y por la orientación psicológica del tomador de decisiones. La gerente en el caso, desea minimizar su "arrepentimiento" máximo, por lo que vemos cómo actúa bajo la opción minimax. El funcionamiento de esta opción es que la gerente reconoce que, una vez tomada la decisión, no hay garantía de que ésta dé como resultado la recompensa más rentable. En este caso, podría "arrepentirse" por las utilidades perdidas o lo que se habría podido obtener de haber utilizado una estrategia distinta. La gerente decidió reducir al mínimo los resultados inevitables.



-Estilo personal: la gerente combinó ambos estilos de pensamiento, lineal y no lineal. Usó tanto datos y hechos externos, analizando la información a través de una reflexión racional y lógica, como fuentes internas de información (emociones e intuición), procesando las mismas a partir de percepciones, sensaciones y corazonadas que determinaron sus acciones y decisiones.

Se pueden observar también sesgos y errores en el proceso de toma de decisiones que llevó SSO. Se identificó un sesgo de efecto anclaje, ya que la gerente se apegó con tanta firmeza a la información inicial que sus decisiones terminaron afectando a la salud financiera de la empresa. Las impresiones y las estimaciones generadas en primera instancia tienen un peso injustificado respecto de la información recibida después, que fue el prolongamiento indefinido de la cuarentena.

Otro sesgo identificado fue el de confirmación: cuando la gerente busca nuevos mercados y aparece la oportunidad de los electrocardiogramas en los clubes de rugby, su elección se pudo ver influenciada por malas experiencias del pasado. Sin embargo, se mostró flexible para tomar la decisión de adentrarse en el nuevo mercado, evitando así incurrir en el mismo.

Se pudo identificar como error la afinidad familiar por la que la gerente se vio influenciada. La misma priorizó sus sentimientos y emociones antes que la salud financiera de la empresa, lo cual no es lo recomendado según el trabajo de Maribeth Arrubla Franco: "Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes". Esto se vio reflejado cuando la gerente decidió sostener el pago de la totalidad de los sueldos el mayor tiempo posible, agotando las reservas de la empresa antes de lo estrictamente necesario. Esta observación también es compartida por la entrevistada, quien indica que, si hubiese hecho algo distinto al comienzo de la pandemia, sería la reducción al 50% de la jornada laboral de sus empleados, y por consiguiente de los sueldos. De esta forma la salud financiera y la reserva de la empresa se encontraría más protegida.

Dentro de la empresa familiar SSO, las habilidades gerenciales cumplieron un rol muy importante en el proceso de toma de decisiones. Dada la situación que se atravesaba mundialmente, en el marco de la pandemia, las habilidades humanas tuvieron un gran impacto (se relacionan con la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar y resolver conflictos, es decir, con la interacción del personal). La gerente general supo cómo sobrellevar la situación frente a los diversos cambios. Una de las iniciativas que aplicó fue incluir al resto del personal en la toma de decisiones realizando reuniones para proponer ideas y soluciones, debatiendo una de las decisiones más importantes tomadas por la gerente general: la reducción de las jornadas laborales y por consiguiente, de los salarios. Estas decisiones se relacionan estrechamente con las habilidades gerenciales conceptuales, las cuales consisten en la capacidad para evaluar los problemas de la organización, tanto internos como externos. Como fue una situación muy particular y delicada para las empresas de la medicina laboral, SSO al incluir la participación de los empleados en la toma de decisiones logró evitar que los empleados generen una resistencia al



En el proceso de toma de decisiones de Servicios de Salud Organizacional, se pudo identificar distintos factores que afectaron la eficacia del mismo. La racionalidad limitada, la intuición y la condición de incertidumbre sesgaron algunas decisiones tomadas por la gerente.

Sin embargo, el uso de habilidades gerenciales, tales como el manejo de los recursos humanos y la capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias, fue lo que permitió a la gerente sobrellevar las dificultades y evitar la quiebra de la empresa.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bibliografía principal:

-Robbins, S. P. y Coulter, M., (2010). *Administración 10° edición*. Pearson.

-Katz, R. L. (1974). *Habilidades para una administración efectiva*. Harvard

Bibliografía secundaria:

-Amaya Amaya, J., (2011). *Toma de decisiones gerenciales - métodos cuantitativos para la administración*. Ecoe Ediciones

- Arrubla, M., (2016). *Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes*. *Sinapsis* (8), 99- 118.

-Goleman, D., (1996). *La inteligencia emocional*. Kairós