



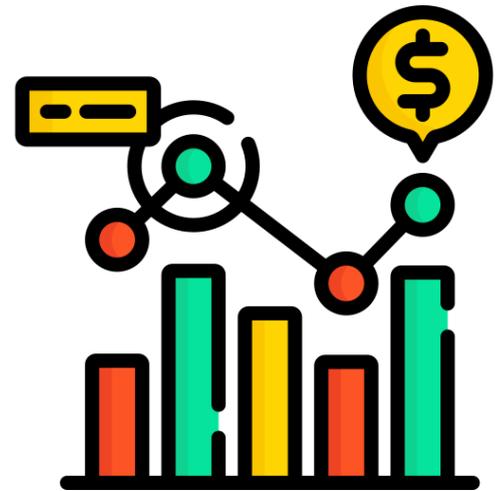
TRABAJO REMOTO EN EMPRESA CERTIFICADORA NORTE S.A. EN LA PROVINCIA DE
TUCUMAN

Abel Ernesto – Camandona Tomás – Falivene Carlos Jose – Galvan Santiago – García Contreras

María Dolores – Maurin Tobias

eabel178@gmail.com - tomicamandona@gmail.com - Carlosjfalivene@gmail.com-

doloresgm001@gmail.com - galvansantiago77@gmail.com - maurintobias0@gmail.com





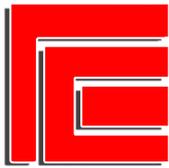
Resumen

La investigación tiene como objetivo general conocer la perspectiva de los empleados en cuanto al Home Office en la empresa Norte S.A. Esta nace en 1990, es una organización que comienza en el mercado de inspecciones de commodities. A lo largo de los años, los servicios ofrecidos fueron expandiéndose hasta abarcar hoy en día toda la cadena de suministro: logística, inspecciones, certificaciones y gestión de garantías. Hoy en día, es una organización líder en los servicios que ofrece, destacándose principalmente por la confianza otorgada a sus clientes en la realización de los trabajos.

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizará un enfoque cualitativo, con un diseño fenomenológico, buscando entender las experiencias de las personas en el Trabajo Remoto. Se empleó una técnica de entrevista en profundidad, con una muestra de tres participantes.

A partir de los resultados obtenidos podemos observar que el home office trae consigo beneficios tales como la flexibilidad horaria y de ubicación. Aunque algunos empleados pueden sentir aislamiento, soledad, repercutiendo en la salud mental de estos y el bienestar empresarial. A pesar de estas desventajas se puede ver una tendencia de los empleados hacia la modalidad híbrida.

Palabras Clave: Home office - Productividad - Comunicación - Tecnología - Cambio



Índice

Resumen.....	2
Introducción.....	4
Estudios anteriores.....	4
Definición del problema de investigación y de las preguntas de investigación:.....	6
Objetivos generales y específicos.....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
Marco teórico.....	7
Cambio Organizacional.....	7
Teoría de la contingencia.....	8
Teoría de la motivación de Herzberg.....	9
Cambio en las dos direcciones.....	9
Home office.....	10
Metodología de investigación.....	11
Enfoque y Diseño de investigación.....	11
Participantes.....	12
Técnicas de recolección de datos.....	12
Muestreo.....	12
Benchmarking externo.....	12
Resultados.....	13
Recomendaciones.....	18
Conclusión.....	18
Apéndice.....	19
Bibliografía.....	20



Introducción

El año 2020 trajo consigo la pandemia, lo que llevó a las empresas a tener que adaptarse rápidamente a distintas modalidades laborales poco utilizadas. Algunas organizaciones lograron efectivamente reaccionar e incorporar nuevas tecnologías para implementar el trabajo remoto o híbrido.

Ante esta situación, las empresas se vieron obligadas a cambiar sus formas de trabajo, y NORTE S.A. no se vió exceptuada. Las áreas comerciales y administrativas de la empresa fueron las principales afectadas por esta razón. Sus miembros adoptaron una modalidad remota para así poder continuar con sus actividades de la manera habitual. Sin embargo, una vez superada la pandemia, NORTE S.A. optó por volver a sus actividades de manera presencial.

En esta investigación lo que se busca, es evaluar los resultados y la efectividad del trabajo implementado durante el periodo en que la empresa realizó parte de sus actividades remotamente. Además, se pretende evaluar si puede ser una opción viable implementar esta forma de trabajo.

Estudios anteriores

Como menciona Valeria Hurtado (2020), en su estudio para la Universidad Tecnológica de Queretaro, es fundamental mencionar que cuando se trabaja en home office sigue habiendo una interacción entre el jefe y el colaborador, en donde el jefe pide tareas que deben de ser llevadas a cabo con tiempos y objetivos establecidos previamente por el jefe y la organización. En su estudio los sujetos encuestados mencionan que tienen la percepción que trabajan más desde que hacen la modalidad Home Office, este factor puede ser de riesgo para afectar la salud mental de los trabajadores, al incrementarse las jornadas laborales y recibir



altas demandas de trabajo, esto puede repercutir a los trabajadores, atrayendo estrés e insomnio por el repentino cambio de rutina laboral.

Claudia Patricia Aquije (2018), en su trabajo, “Home office como estrategia para la motivación y la eficiencia organizacional”, nos dice: Las personas –uno de los mayores capitales de las organizaciones- suelen agregar cierta complejidad al mundo de las organizaciones debido a la dificultad que implica mantenerlas felices en sus puestos y con la organización, con altos niveles de eficiencia. El principal hallazgo de esta investigación se conecta con que el HO, correctamente implementado y considerando ciertos elementos clave, puede motivar a los trabajadores, generando su bienestar y una mayor eficiencia en sus actividades.

Los investigadores Daniel Schteingart, Igal Kejsefman, Facundo Pesce (2021) en su estudio para el Centro de Estudio para la producción nos cuentan que el teletrabajo tuvo una difusión heterogénea, en consonancia con la estructura productiva argentina. Se identificaron sectores que se vieron menos perjudicados por los efectos adversos de las restricciones a la circulación: su actividad y su nivel de empleo pudieron sostenerse gracias a la capacidad de reconversión que permite el tipo de tareas que abarcan. A su vez las desigualdades en los niveles educativos formales también reflejaron ventajas y dificultades en la posibilidad de realizar trabajo remoto. Isabel Villamor (2023) nos cuenta sobre los equipos híbridos. En su estudio nos dice que es importante tener presente las diferencias culturales entre los miembros de tu equipo, que pueden aflorar aunque todos sean de un mismo lugar. Si tu equipo comparte una mentalidad colectivista y una aversión a la incerteza, será más fácil que se adhiera a un código de conducta común que le lleve a obtener mejores resultados. De lo contrario, deberás dedicar más esfuerzos a establecer unas normas claras y supervisar su seguimiento.



Definición del problema de investigación y de las preguntas de investigación:

En el contexto de la pandemia que vino acompañada de grandes cambios tecnológicos y laborales, todas las organizaciones y empresas tuvieron que ajustarse a los protocolos establecidos, para poder continuar con sus actividades de forma habitual dentro de sus posibilidades. A pesar de las ventajas que tiene el trabajo remoto, el mismo provoca cierta resistencia, asociados al sedentarismo, molestias por estar sentado horas, la falta de comunicación, jornadas laborales que suelen extenderse, entre otros.

A partir de esta situación planteada se formulan las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las actitudes que tienen los empleados con respecto al trabajo remoto?
- ¿Cuáles son los principales factores que influyen en el trabajo home office? ¿Por qué?
- ¿Qué experiencias tienen del trabajo remoto los empleados?

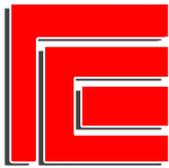
Objetivos generales y específicos

Objetivo general

Interpretar las actitudes de los empleados respecto al trabajo remoto, sus ventajas y desventajas.

Objetivos específicos

1. Conocer qué factores influyen en el trabajo home office.
2. Comprender las experiencias que tuvieron los empleados durante la pandemia.



Marco teórico

Cambio Organizacional

Cambiar es pasar de un estado a otro. Idalberto Chiavenato (2009), en *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito de las organizaciones* (p. 412) nos dice que el cambio es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. En las organizaciones los cambios ocurren a cada instante, en su exterior, los clientes cambian de preferencias y hábitos de compra, los proveedores modifican las características y los precios de las materias primas; los prestadores de servicios imponen diferentes condiciones y esquemas de trabajo; los competidores cambian de estrategia; los sindicatos demandan nuevas reivindicaciones; el gobierno reforma las leyes, y así interminablemente. Puertas adentro, las empresas necesitan modificar procesos de trabajo, renovar maquinaria y equipo, modificar las materias primas y mejorar las normas de calidad; además, las personas deben adquirir nuevos conocimientos y habilidades, deben desarrollar y mejorar productos y servicios, y perfeccionar estrategias. Toda organización está sujeta a numerosos factores externos e internos que cambian incesantemente.

La teoría del cambio de Kurt Lewin (1951) publicada en *Teoría de campo en las ciencias sociales* subraya que los cambios ocurren en tres etapas.

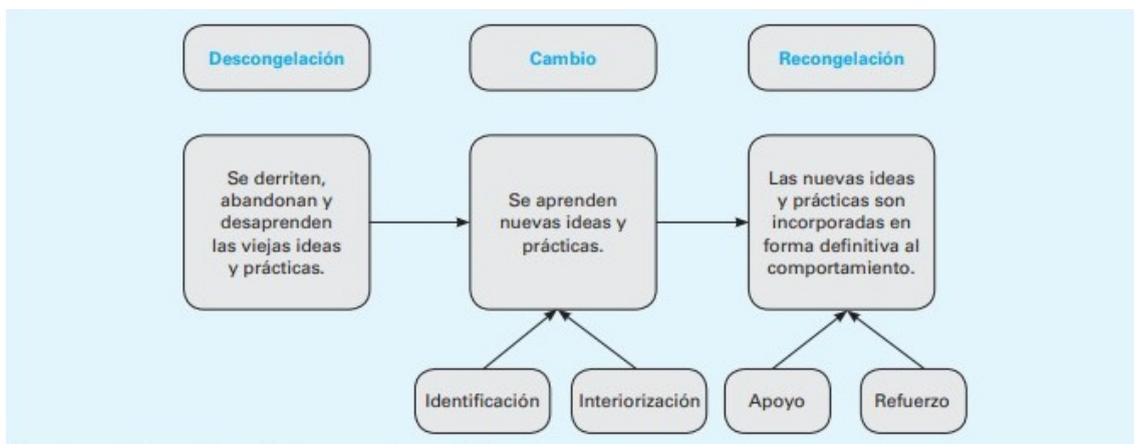
- 1) Descongelación. Se presenta cuando la necesidad de cambio hace que la persona, el grupo o la organización lo entiendan y acepten. Descongelación significa que las buenas ideas y prácticas son destruidas y desprendidas para ser sustituidas por nuevas que deben ser aprendidas.
- 2) Cambio. Se presenta cuando se descubren y adopten nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio es la fase en la cual se aprenden nuevas ideas y prácticas y las personas empiezan a pensar y a trabajar de otra manera.



**XII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**

3) Recongelación. Es la incorporación de una nueva pauta de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo para que se convierta en la nueva norma. Recongelación significa que aquello que fue aprendido se integra a las prácticas normales y se convierte en la nueva forma que las personas aprenderán para hacer su trabajo.

Las tres fases del proceso de cambio



Fuente: *“Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones”*
Idalberto Chiavenato (2009)

El problema es que la recongelación exige una posterior descongelación para que el cambio sea continuo. En el proceso de cambio intervienen distintas fuerzas, cada una de las cuales actúa en un sentido diferente. Algunas favorecen el cambio y otras actúan en contra. Así, el cambio es resultado de la lucha entre fuerzas impulsoras y restrictivas. Para aplicar el cambio es necesario eliminar o neutralizar aquellas fuerzas que oponen resistencia e incentivar aquellas que lo favorecen.

Teoría de la contingencia

Frederick Fiedler (1960) en su teoría, describe la manera en que se obtiene la alta efectividad de un grupo u organización mediante la personalidad de un líder. Establece que para que un líder sea eficaz, su estilo de liderazgo debe adaptarse a la situación, no existe un



**XII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**

estilo de liderazgo ideal, sino que el estilo más eficaz para cualquier circunstancia específica es aquel que se alinea con la situación. El estilo de liderazgo, dado que se forma a través de las experiencias de la vida, es increíblemente difícil, sino imposible, de cambiar.

Por esta razón, Fiedler creía que se debía elegir al líder adecuado para cada trabajo en función de su conjunto de habilidades y los requisitos de la situación. A fin de lograr una mejor alineación entre los líderes y las situaciones, cada líder primero debe comprender su estilo de liderazgo natural y, luego, evaluar si es el adecuado para la situación.

Teoría de la motivación de Herzberg

Según Frederick Herzberg (1959) la motivación depende de dos factores, los de motivación que están relacionados a asuntos personales (lo que la persona realiza en el trabajo) y los factores de higiene que están relacionados con el ambiente en que se realiza el trabajo. Herzberg precisa que los factores de insatisfacción describen esencialmente el ambiente del trabajo y sirven principalmente para prevenir la insatisfacción, mientras que tienen muy poco efecto sobre las actitudes laborales positivas, se les ha denominado factores de higiene. Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Cambio en las dos direcciones

Kast, Freemont y Rosenzweig, James (2009) en su obra *Administración de las organizaciones* hablan del cambio. Muchas fuerzas, tanto de las organizaciones como del ambiente externo, han estimulado el cambio en la teoría y en la práctica. El crecimiento en tamaño y complejidad de las organizaciones no ha tenido paralelo. Los mayores niveles de escolaridad de las personas les han proporcionado más habilidades intelectuales y han exigido nuevos impulsos para lograr la cooperación efectiva. Estos y muchos otros cambios producidos



durante el siglo XX han conducido a una evolución en la teoría de la organización y en la práctica administrativa. Las dos fuentes más importantes de nuevas ideas han sido las ciencias del comportamiento y administrativas. La ciencia administrativa, que puede ser considerada como una extensión básica de la administración científica pero con modificaciones, se relaciona con las organizaciones como un sistema técnico económico. Hace destacar el establecimiento de modelos normativos de la administración y de conducta organizacional, para maximizar la eficiencia. Ve al administrador como un tomador de decisiones y utiliza análisis sistemáticos y técnicas cuantitativas para optimizar el funcionamiento hacia el logro de ciertos objetivos. La segunda parte de la evolución proviene de las ciencias del comportamiento. En su estudio de las organizaciones, los científicos de la conducta hicieron destacar el sistema psicosocial, considerando como elemento primario los componentes humanos. Su preocupación es el estudio de las organizaciones del mundo real y en menor grado por el establecimiento de modelos normativos. El interés de los científicos de la conducta está en los factores humanos y en el comportamiento de las personas en las organizaciones reales. Estos dos enfoques, han hecho aportaciones tan importantes a la teoría organizacional y a la práctica administrativa que hay que considerarlos en detalle.

Home office

El avance evolutivo de las tecnologías de información y comunicación ha permitido que el trabajo se pueda realizar fuera de la oficina y desde diferentes locaciones, siendo esta modalidad denominada Teletrabajo. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo-OIT (2017), el teletrabajo consiste en utilizar la disponibilidad de la telecomunicación y las herramientas facilitadoras a fines de efectuar el trabajo a distancia desde cualquier lugar. Una modalidad del teletrabajo consiste en el HO (Home Office). Según Saco Barrios (2007), Tecnologías de Información y Comunicación. HO, o trabajo desde casa, se refiere a la



modalidad más pura del teletrabajo mediante el cual el teletrabajador realiza sus actividades desde su domicilio de manera permanente o distribuida, entre empresa y domicilio. Asimismo, indica que, para evitar perder el sentido de pertenencia entre el trabajador y la empresa, lo más recomendable es utilizar la modalidad de HO distribuida: parte del tiempo de trabajo en la empresa y otra parte desde casa. De la misma manera, el Great Place to Work Institute (2017) define al HO como una modalidad de flexibilidad, enfocada en el trabajo fuera de la oficina o desde casa, que busca generar bienestar y mejorar la calidad de la vida del trabajador. Por ende, el HO no sólo es una modalidad de teletrabajo, sino una modalidad de flexibilidad que las empresas ofrecen en búsqueda de mejorar la calidad de vida del trabajo.

Metodología de investigación

Enfoque y Diseño de investigación

Se utilizó un enfoque cualitativo para comprender y explorar el fenómeno del trabajo home office, sus ventajas y desventajas, desde las actitudes, percepciones y comportamientos de los empleados de la empresa.

La investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto.

Un planteamiento cualitativo es como ingresar a un laberinto. Sabemos dónde comenzamos, pero no dónde habremos de terminar. Entramos con convicción, pero sin un mapa detallado, preciso. Y de algo tenemos certeza: deberemos mantener la mente abierta y estar preparados para adaptarnos al cambio. (Roberto Hernández-Sampieri)

En cuanto al diseño se utilizará el fenomenológico Hermenéutico. Su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de los empleados respecto al home office,



conocer sus actitudes y su recepción hacia esta modalidad de trabajo. Se concentra en la interpretación de la experiencia humana.

Participantes

Se utilizará una muestra de tres participantes, los cuales serán del área comercial y del área administrativa de la empresa y se les realizará la entrevista de forma anónima.

Técnicas de recolección de datos

Entrevistas: Se realizarán entrevistas individuales con empleados seleccionados. Las entrevistas permitirán explorar en profundidad los desafíos, obstáculos y perspectivas de los empleados en relación con el trabajo remoto.

Muestreo

Al utilizar un método cualitativo, el muestreo será no probabilístico. Se seleccionará a los participantes de las entrevistas. Se buscará incluir empleados de diferentes niveles jerárquicos y roles.

Benchmarking externo

Se utilizará como mecanismo de búsqueda para identificar oportunidades de mejora. El punto de referencia se establece fuera de la empresa, y compara los propios datos con los de la competencia.



RESULTADOS

Se realizaron entrevistas a tres integrantes de la empresa Norte SA. Se entrevistó al director de la empresa, a una secretaria y a un integrante del equipo comercial.

De estas, se obtuvieron los siguientes resultados:

- La modalidad virtual llegó de forma inesperada y sorpresiva, por lo que no estaban preparados para implementarla.
- En un principio la comunicación e interacción entre los integrantes no fue la mejor, ya que se cambió la forma de trabajar de manera repentina. Con el paso del tiempo, a pesar de que costó, lograron organizarse y adaptarse para poder solucionarlo.
- Al no compartir el mismo espacio físico y no tener contacto cara a cara con los compañeros, era muy difícil establecer relaciones y vínculos de amistad. La sensación de soledad fue de las palabras más nombradas por los entrevistados.
- Los participantes también mencionaron que se sintieron muy cómodos al estar en su casa para realizar su trabajo, ya que pueden organizar sus tiempos y acomodar su día, pueden usar la vestimenta que ellos prefieran y realizar sus tareas de manera más efectiva y sin distracciones.
- Tuvieron intenciones de juntarse aunque sea una vez a la semana de forma presencial, para charlar y mantener la interacción entre ellos.
- A pesar de que al principio, esta modalidad, fue algo nuevo e incierto, pudieron adaptarse y solucionar los problemas para poder llevarla a cabo de la mejor manera.
- Los empleados participantes consideraron que si les gustaría trabajar de forma remota y creen que el trabajo mixto es la mejor alternativa para implementar.



A partir de las entrevistas realizadas, pudimos seleccionar palabras y frases claves para poder realizar una codificación abierta y luego una codificación selectiva ubicando estas palabras en distintas categorías.

Codificación Axial

1: Roles y estructura organizativa

Director, Secretaria, Equipo comercial, Oficina.

2: Impacto de la pandemia

Pandemia, No comenzó bien, Repentino.

3: Modalidades de trabajo

Presencial, Virtual, Home office, Mix (combinación de modalidades), Formas de trabajo.

4: Evaluación del trabajo, la comunicación e interacción

Ventajas, Desventajas, Muy buena, No tan buena, Interacción no tan buena, Interacción, Comunicación, Comunicación no tan buena, La comunicación fue mejorando, Mantener la interacción.

5: Organización y gestión del tiempo

Tiempo, Mejorar organización, Organización del tiempo, Acomodar mi día

6: Bienestar y ambiente laboral

Cómodo, Solitario, Soledad.



Las entrevistas realizadas arrojaron una gran cantidad de información y datos. Las palabras “cómodo”, “comodidad” reflejan la posición de los entrevistados respecto al home office. Trabajar remoto les presentaba la oportunidad de trabajar en la comodidad de sus casas. Otras palabras como “soledad”, “solitario” fueron muy nombradas. El trabajar desde casa y en el contexto de la pandemia enfrentó a los empleados a situaciones complicadas de llevar. Las palabras “interacción”, “comunicación” fueron también mencionadas. Los empleados coincidían en que la comunicación durante el trabajo remoto en la pandemia no fué la mejor y debían mejorarse muchas cosas. Consideraban que la empresa no estaba preparada para adaptarse a este cambio repentino.

“Mix de modalidades”, “mixto”, “mix de trabajo” fueron otras frases y palabras resonantes. Los empleados consideran que ambas modalidades laborales tienen sus pros y sus contras. El trabajo mixto podría potenciar los beneficios de cada modalidad y reducir las desventajas.



MAPA COGNITIVO DE ACUERDO A LA CODIFICACIÓN



Fuente: elaboración propia



Recomendaciones

- Implementar una jornada de trabajo híbrida para potenciar las ventajas de ambas modalidades.
- Capacitar a los empleados en áreas tecnológicas para mejorar el desempeño y la comunicación de las jornadas remotas.
- Evitar las horas extras en las jornadas remotas, estableciendo un horario fijo de trabajo. Es importante que el mismo sea respetado por toda la organización.
- Realizar mensualmente jornadas interactivas, como desayunos, after office u otros eventos para aumentar la confianza, comunicación, interacciones y relaciones entre los empleados de la empresa.
- Fortalecer los aspectos que sean necesarios para poder adaptarse a una modalidad mixta.

Conclusión

El trabajo remoto , en muchas empresas y organizaciones, surgió de forma inesperada y estas se vieron forzadas a implementarlo. Esto trajo consigo consecuencias negativas y positivas, por lo que los procesos tecnológicos tuvieron que implementarse rápidamente, sin poder planificar adecuadamente las rutinas laborales, el horario de trabajo, contar con los equipos necesarios para llevarlos a cabo, generando sentimientos de aislamiento, ansiedad, soledad e incertidumbre. Como cuenta Chiavenato en su libro "*Cambio Organizacional*" las personas, frente a cambios externos, como en este caso la pandemia, deben desarrollar nuevas habilidades para poder adaptarse al cambio. Por esto la primera experiencia de los empleados



**XII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**

de Norte S.A. no fué la mejor, aunque con el tiempo se fueron puliendo varios aspectos como la comunicación e interacción entre los trabajadores.

En las entrevistas se vio una tendencia favorable hacia el trabajo híbrido o mixto. Los empleados marcaban ventajas en ambas modalidades. El trabajo presencial no deja de ser importante en muchas empresas, como NORTE S.A., la comunicación, interacción, relaciones personales, amistades, son factores que los empleados priorizan a la hora de trabajar. Así también, marcaron algunas ventajas que les dejó el trabajo remoto, como la flexibilidad horaria, comodidad, ahorros de tiempos y dinero, y aprendizaje en distintas áreas de tecnología. De esta forma se podría implementar la modalidad híbrida para explotar las ventajas de ambas formas de trabajar, y a la vez intentar a reducir al mínimo las desventajas, ya que conocemos cuales son.

Del análisis de los resultados obtenidos por las entrevistas, podemos llegar a la conclusión de que adaptar la modalidad de trabajo híbrida favorece tanto a los empleados como a la empresa. Con las experiencias adquiridas con la pandemia, la implementación se llevaría a cabo de manera más eficiente, evitando cometer errores anteriores y agilizando los procesos.

Apéndice

Entrevista

- ¿Qué rol ocupa en la empresa?
- ¿Trabajó en la empresa durante la pandemia? ¿De qué manera lo hizo?

En caso de ser Home office

- ¿Cuál fue su experiencia trabajando home office?



**XII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**

- ¿Cómo fue la interacción con sus compañeros?
- ¿Qué puede decir sobre la comunicación durante el trabajo remoto?
- ¿Cómo se sintió mientras trabajó de esta forma?
- ¿Si tuviera que elegir, cuál modalidad sería la adecuada para usted? ¿Por qué?

Si trabajó de forma presencial

- ¿Qué modalidad considera que sería la adecuada para su trabajo? ¿Por qué?
- ¿Le gustaría trabajar de manera remota? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los aspectos que podrían experimentarse al trabajar de manera remota?

Bibliografía

Aquije Niño de Guzmán, C. (2018). Home Office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional

Chiavenato, Idalberto. (2009). Cambio organizacional.

https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_17.pdf

Fiedler, Frederick. (1960): Teoría de la contingencia.

Herzberg, Frederick.(1959). Teoría de la motivación de Herzberg.

Hurtado Olvera, Valeria Guadalupe (2020). El Home Office y sus consecuencias en la salud mental de los trabajadores del Estado de Querétaro.

https://www.researchgate.net/publication/345690220_HOME_OFFICE#pf6

Kast, Freemont y Rosenzweig, James (2009). *Administración de las organizaciones*.

Schteingart D., Kejsefman I., Pesce F. (2021). Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia. Documentos de Trabajo del CEP XXI Nro 5

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/05/dt_5_-_evolucion_del_trabajo_remoto_en_argentina_desde_la_pandemia_1.pdf

Villamor, Isabel., Hill Sharon N. (2023). Reglas inequívocas y valores compartidos, claves para el éxito de los equipos virtuales.

<https://www.iese.edu/es/insight/articulos/hibrido-equipo-valores-exito/>