



**Proceso de Transformación de un Estudio Contable Nacional con Modalidad de  
Trabajo Presencial al Trabajo Híbrido y Remoto**

Autores:

- Farías, María Victoria
- Frias, Raul Sebastian
- Naessens Montanaro, Ana Irina
- Roldán Acosta, Alejandro
- Toledo Levalle, Santiago Jorge

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán

Taller de Metodología de Investigación en Administración

Tutor:

Agostina Corbalan Parada



Indice

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Situación Problemática</b> .....	6
<b>Preguntas de Investigación</b> .....	7
<b>Objetivo General</b> .....	7
<b>Objetivos Específicos</b> .....	7
<b>Marco Metodológico</b> .....	8
<b>Marco Teórico</b> .....	9
Teletrabajo y trabajo híbrido.....	9
Desafíos y Barreras .....	11
Impacto tecnológico.....	11
Gestión del cambio .....	12
<b>Antecedentes</b> .....	13
<b>Aplicación</b> .....	15
Entrevista .....	16
Encuestas de satisfacción.....	21
Cambio estructural .....	26
<b>Conclusiones</b> .....	36
<b>Apéndice</b> .....	37
<b>Referencias</b> .....	51



### **Proyecto de Investigación**

#### **Proceso de Transformación de un Estudio Contable Nacional con Modalidad de Trabajo Presencial al Trabajo Híbrido y Remoto**

Farías, María Victoria - Frías, Raúl Sebastián - Naessens Montanaro, Ana Irina - Roldán Acosta, Alejandro - Toledo Levalle, Santiago Jorge

[vicky.farias1995@gmail.com](mailto:vicky.farias1995@gmail.com) - [sebasgd10@gmail.com](mailto:sebasgd10@gmail.com) - [anairina98@gmail.com](mailto:anairina98@gmail.com) - [roldan.ale@hotmail.com](mailto:roldan.ale@hotmail.com) - [toledolevalle97@gmail.com](mailto:toledolevalle97@gmail.com)

### **Resumen**

La pandemia del virus COVID-19 ha transformado drásticamente la forma en que las organizaciones operan, impulsando un cambio significativo del trabajo presencial hacia el trabajo remoto o trabajo híbrido, como medida para mantener la continuidad del negocio y garantizar la seguridad y salud de todos los miembros de la organización. El punto de partida de este trabajo es que en el estudio “*Cuentas Claras S.A.*” se desarrolló un gran proceso de transformación y adaptación, ante el cambio de modalidad laboral, de trabajo presencial a trabajo híbrido o remoto. En este contexto, se explorará y comprenderá de qué manera, la organización ejecutó este proceso para garantizar la continuidad del negocio y transmitir tranquilidad a los colaboradores. Para ello, el enfoque será cualitativo con metodología interpretativa en busca de explorar mediante diferentes herramientas de recolección de datos, como lo son las encuestas proporcionadas por la empresa y entrevistas además del análisis descriptivo de los datos relevantes para la documentación.

Los resultados de la investigación indican que la transición al trabajo híbrido y remoto no sólo permitió mantener la continuidad operativa, sino que también mejoró significativamente la satisfacción de los empleados. El número de colaboradores aumentó, y se observó un incremento en el bienestar laboral gracias a la flexibilidad y las nuevas políticas



implementadas. Estos cambios no estuvieron exentos de desafíos, pero la gestión del cambio efectiva, la comunicación clara y la participación activa de los empleados fueron cruciales para el éxito de la transición.

*“El trabajo a distancia está aquí, y ha venido para quedarse. La única cuestión es si estaremos entre los que primero lo adoptarán, la mayoría temprana, la mayoría tardía o los rezagados.”- Jason Fried*

**Palabras Clave:** Transformación – Trabajo Remoto – Evolución Tecnológica – Continuidad del Negocio.

### **Introducción**

En la última década, la evolución tecnológica ha generado un cambio fundamental en la forma en que las organizaciones operan y gestionan sus equipos de trabajo. Sin embargo, fue el año 2020 el que marcó un punto de inflexión significativo. La pandemia desencadenada por un evento sin precedentes obligó a muchas empresas a replantearse sus métodos de operación. En medio de estos desafíos, surgieron conceptos como el trabajo híbrido y remoto, ofreciendo respuestas innovadoras y eficientes a las incertidumbres frente a un nuevo modo de vida.

La transición de una modalidad de trabajo presencial hacia un entorno híbrido y remoto, especialmente en un contexto de contingencias, implica una serie de transformaciones significativas que afectan no solo la estructura organizacional, sino también la cultura empresarial, la gestión de recursos humanos, la tecnología utilizada y la relación con los clientes y colaboradores.

A través del presente trabajo de investigación se busca explorar el proceso que experimenta la empresa “Cuentas Claras S.A.” Fundada en 1987, líder en innovación y tecnología que ocupa un lugar entre las diez mejores consultoras a nivel nacional. La

cual decidió adoptar luego de una trayectoria de más de 35 años de experiencia ininterrumpida de trabajo con modalidad presencial, un modelo de trabajo remoto e híbrido.

Se examinarán diversos aspectos involucrados, desde una planificación inicial hasta la implementación práctica de la gestión del cambio, analizando los desafíos que enfrentó esta gran organización, así como las estrategias efectivas para superarlos. Se destacarán herramientas que brindaron lo necesario para facilitar esta transición de manera efectiva y sostenible como la importancia de una comunicación clara, una infraestructura tecnológica adecuada y un liderazgo sólido.

Ilustración 1



Fuente: Elaboración propia



### **Situación Problemática**

En el 2020 bajo un contexto desconocido de una pandemia y la necesidad de adaptación a nuevos modelos laborales, surge el impedimento de continuar con el trabajo presencial debido a las limitaciones sanitarias que se impusieron de forma reglamentaria. Esto obligó a “*Cuentas Claras S.A*” a recurrir al trabajo remoto como metodología alternativa para asegurar la continuidad de sus operaciones.

La transición a una metodología de trabajo híbrida o remota presenta desafíos significativos para empleados y empleadores por igual, especialmente para una empresa que anteriormente realizaba todas sus tareas de forma presencial y en papel. Uno de los problemas principales es la dificultad para establecer límites entre la vida laboral y personal, lo que puede resultar en una mayor fatiga y estrés. Además, la falta de interacción cara a cara puede generar sentimientos de aislamiento y desconexión, lo que afecta la salud mental y el bienestar de los trabajadores.

Por otro lado, la gestión efectiva del tiempo y la comunicación también pueden ser difíciles de lograr en entornos remotos, lo que puede afectar el desarrollo de las actividades y la colaboración en equipo, sin mencionar la necesidad de contar con una infraestructura tecnológica consistente además de conectividad a internet en los hogares de los empleados. Estos desafíos subrayan la importancia de encontrar soluciones innovadoras y estrategias efectivas para garantizar el éxito del trabajo remoto a largo plazo.

De esta experiencia vivida, surge la necesidad de entender cómo se manejó la situación para estar mejor preparados en caso de futuras contingencias. Es crucial analizar la gestión implementada durante la transformación para identificar las lecciones aprendidas y aplicar buenas prácticas en el futuro, mejorando así los procesos de gestión del cambio y de crisis de manera más organizada y efectiva.



### **Preguntas de Investigación**

- 1) ¿Cuáles fueron los desafíos asociados al proceso de transformación desde una modalidad de trabajo presencial hacia un modelo híbrido y remoto se presentaron en el estudio contable “*Cuentas Claras S.A.*” desde su implementación en 2020 hasta hoy?
- 2) ¿Qué nuevas oportunidades de crecimiento y expansión desde 2020 hasta la actualidad, asociadas a este proceso de transformación del estudio contable “*Cuentas Claras S.A.*” se pudieron encontrar?
- 3) ¿De qué manera impactó el trabajo híbrido y remoto en la satisfacción de los colaboradores?

### **Objetivo General**

Explorar y comprender el proceso de transformación de políticas de trabajo presencial a híbrido y remoto en la organización “*Cuentas Claras S.A.*”, identificando los factores clave, organizacionales y tecnológicos, desafíos y oportunidades de adaptarse a este nuevo modelo de trabajo más flexible.

### **Objetivos Específicos**

- 1) Identificar los desafíos y obstáculos específicos que la organización tuvo que enfrentar durante el proceso de transformación en estudio.
- 2) Explorar las oportunidades de crecimiento que tuvo la organización a partir de este cambio de modalidad laboral.
- 3) Conocer el impacto del trabajo híbrido y remoto en la satisfacción de los colaboradores, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y otros aspectos relacionados con el bienestar.



### **Marco Metodológico**

Se trabaja bajo un enfoque metodológico cualitativo utilizando métodos menos estructurados como la recolección y análisis de datos que permitan afinar las preguntas de investigación y revelar nuevas en el proceso de interpretación de los mismos, los esfuerzos del investigador se centran más en la descripción, interpretación y comprensión. Se emplea un diseño fenomenológico de la comprensión (Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. 2018), para explorar en profundidad las experiencias, percepciones y perspectivas de los sujetos clave involucrados en el proceso de transformación de la organización.

El objetivo es descriptivo y se analizarán factores clave como satisfacción de los colaboradores, crecimiento de la empresa además del proceso de transición, con tal finalidad se busca recolectar para el análisis la mayor cantidad de datos posibles brindados por la organización obtenidos de sus miembros indiferentemente de su amplio rango etario, sus puestos y su tiempo de antigüedad al momento del estudio.

Para la recolección de datos se utilizarán las siguientes herramientas, obtenidas de fuentes secundarias:

- Cuestionario de satisfacción a los colaboradores realizado por la empresa en el año 2021

- Entrevista con gerente de RRHH.

Con respecto a la muestra, la misma comprende al personal del estudio contable “Cuentas Claras S.A.” en el año 2021 que respondió la encuesta de satisfacción voluntariamente utilizando el método de selección No Probabilístico por conveniencia y de caso extremo debido a que solo se tuvo acceso a los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores en el año 2021, en un contexto inusual de post-pandemia.





### **Marco Teórico**

La pandemia de COVID-19 ha actuado como un catalizador para la adopción acelerada del trabajo híbrido y remoto en todo el mundo, incluida Argentina. Las medidas de distanciamiento social y los cierres obligatorios de oficinas impuestos durante la pandemia han obligado a las empresas a reevaluar sus modelos de trabajo tradicionales y a adoptar nuevas modalidades que permitan la continuidad operativa mientras garantizan la seguridad de los empleados (Bartel et al., 2020; Davenport et al., 2018)

#### Teletrabajo y trabajo híbrido

Para la Organización Internacional del Trabajo (2011) menciona que el teletrabajo “como una forma de trabajar en el cual se realiza en una ubicación alejada de una oficina central, separando así del trabajador del contacto personal con colegas de trabajo, y la nueva TIC’S haciendo posible esta separación facilitando la comunicación”. Otra definición mencionada firmada en Buenos Aires (Ministerio de trabajo, 2011, p.1) “se menciona al teletrabajo como la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las TIC en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos establecidos por el empleador”.

Por otra parte, el modelo híbrido, es una combinación de dos formatos laborales los cuales son el formato tradicional y a distancia, ofrece la modalidad de poder trabajar en las instalaciones de la organización y fuera de ellas. Al igual que el teletrabajo el modelo híbrido utiliza las tecnologías de la información y la comunicación, está adaptado a las necesidades de cada trabajador estableciendo un contrato para que las dos partes se beneficien correctamente, ya que busca aumentar la productividad proporcionando un ambiente en el que los trabajadores se sientan cómodos, lo cual ayuda a la ejecución de sus funciones, hay una reducción de costo y tiempo ocioso a causa del traslado, al tener esta posibilidad permite la flexibilidad de la agenda de los empleados mejorando su experiencia ya que estas generaciones valoran el equilibrio



entre la vida laboral y personal y el sentido de propósito en su trabajo aumentando la satisfacción y la motivación (Drean & Piscione, 2023). Los cambios generacionales son una de las fuerzas clave que están transformando el mundo laboral, diferentes generaciones como los Millennials y la Generación Z, tienen expectativas y valores distintos respecto al trabajo en comparación con las generaciones anteriores (Twenge, 2010).

El teletrabajo aporta ventajas para la empresa y para el trabajador, es evidente que el bienestar está asociado directamente con la búsqueda de su satisfacción laboral (Dumas & Sanchez, 2015) y que a través del aprovechamiento de sus capacidades psicológicas, se detecta como un aspecto vital para la realización de sus actividades cotidianas (OIT, 2013). Los empleados encuentran al teletrabajo como una modalidad atractiva de contratación por la facilidad para el desarrollo de sus actividades bajo el manejo de su espacio y de su tiempo (Lila & Anjaneyulu, 2013).

Junto con las ventajas, el teletrabajo también presenta diversas desventajas tales como limitar las oportunidades de desarrollo profesional y avance en la carrera, ya que los empleados sienten que tienen menos visibilidad y acceso a oportunidades informales de mentoría y desarrollo en comparación con sus colegas que trabajan en la oficina (Bick, Blandin, y Mertens 2020). Asimismo, trabajar desde casa puede llevar al aislamiento, ya que los empleados no tienen la oportunidad de interactuar cara a cara con sus compañeros de trabajo (Smith, 2020). La falta de interacción presencial puede complicar la colaboración y la comunicación entre los miembros del equipo y los equipos remotos enfrentan mayores desafíos para coordinarse y comunicarse eficazmente, lo que puede afectar la productividad y la calidad del trabajo (Bartel y Saavedra, 2021)



### Desafíos y Barreras

Entre los desafíos para las empresas se incluyen las dificultades en la supervisión y control del rendimiento, problemas de seguridad de la información, y desafíos tecnológicos (Brown, 2021). Para los empleados, las barreras incluyen la sensación de aislamiento, problemas para separar el tiempo laboral del personal, y dificultades para mantener la comunicación y colaboración efectiva con el equipo (Martínez, 2020). A pesar de los desafíos, la pandemia también ha impulsado la adopción de tecnologías innovadoras y ha demostrado la viabilidad del trabajo remoto en numerosas industrias. Según una encuesta realizada por la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2020), el 78% de las empresas argentinas implementaron el trabajo remoto durante la pandemia, y el 92% de ellas planea mantener esta modalidad en el futuro, lo que indica un cambio significativo en las prácticas laborales a largo plazo.

Actualmente el teletrabajo y el modelo híbrido son formas modernas de contratación, esto demanda altas inversiones en tecnología, herramientas y capacitaciones necesarias e indispensables que debe tener una organización para su competitividad en el sector.

### Impacto tecnológico

La tecnología es un motor crucial en la transformación del mundo laboral. Herramientas como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y las plataformas de comunicación colaborativa están redefiniendo cómo se realizan las tareas y se gestionan los equipos (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Estas tecnologías no solo facilitan el trabajo remoto, sino que también promueven la innovación y la eficiencia (Drean & Piscione, 2023).

Las organizaciones deben adaptarse a las nuevas tendencias laborales para mantenerse competitivas. Esto incluye la adopción de políticas de trabajo flexible, la inversión en tecnología y la redefinición de roles y estructuras organizacionales (Kotter, 1996). La capacidad de



adaptarse rápidamente a los cambios es vital para el éxito en el entorno laboral actual (Drean & Piscione, 2023).

Estas nuevas tendencias implican la necesidad de una gran capacidad de adaptación para estos nuevos formatos, que dependen en gran medida de la cultura organizacional de las empresas y cómo se vienen gestionando estos cambios.

### Gestión del cambio

Chiavenato (2004) sostiene que para hacer un cambio dentro de una organización, el primer paso es cambiar la mentalidad de las personas y disponer las medidas necesarias para efectuar el cambio en los trabajadores. Asimismo, es indispensable preparar el ambiente psicológico que sea propicio al cambio donde la gerencia tendrá un rol fundamental para las transformaciones que se puedan gestar en lo sucesivo en el ambiente laboral. No obstante, las reformas organizacionales pueden conducir al origen de resistencia a los cambios en los trabajadores, influyendo directamente en su desenvolvimiento, en el funcionamiento de la organización y en la obtención de los resultados para la misma.

Cuando se trata de implementar un cambio en el modelo de trabajo, la alineación entre la cultura organizacional y la gestión del cambio es crucial. Los líderes deben trabajar para asegurarse de que el cambio esté en consonancia con los valores y la identidad de la empresa, al tiempo que se gestionan de manera efectiva los desafíos y las resistencias que puedan surgir. Además, la comunicación abierta y la participación de los empleados son fundamentales para generar aceptación y compromiso con el cambio.



### **Antecedentes**

En su artículo "Análisis sobre la implementación de teletrabajo en empresas argentinas", Julián Gómez (2023) explora cómo el teletrabajo ha sido adoptado en las empresas argentinas, particularmente en Mar del Plata y Buenos Aires. Este fenómeno ha sido acelerado por la pandemia de COVID-19, que forzó a muchas empresas a adoptar esta modalidad para continuar operando. Se destaca cómo el teletrabajo puede reducir costos para las empresas y ofrecer flexibilidad y mejor balance trabajo-familia para los empleados.

La investigación incluyó encuestas a representantes de empresas en Mar del Plata y Buenos Aires, analizando las respuestas con el software SPSS. Los resultados identifican nueve factores que explican el 71% de la varianza total en la implementación del teletrabajo. Estos factores ayudan a entender las principales influencias en la adopción del teletrabajo, como la inversión en tecnologías de la información y la percepción de los beneficios asociados a esta modalidad.

En conclusión, el estudio subraya la importancia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el teletrabajo y cómo la pandemia aceleró su adopción en Argentina. El teletrabajo es visto como una herramienta para aumentar la productividad y mejorar las condiciones laborales, sugiriendo que su implementación puede ser una estrategia viable a largo plazo para las empresas argentinas.

Otro estudio realizado por Microsoft en colaboración con la Universidad de San Andrés (Beltrán L., González Villanueva, V., Martín E. (2021)). revela que el 77% de los argentinos prefiere trabajar bajo un modelo híbrido, combinando trabajo en la oficina y desde casa. Esta preferencia está motivada por la percepción de que el trabajo híbrido mejora la productividad (60% de los encuestados) y el bienestar personal (81%).



La investigación también destaca que el 94% de los argentinos priorizaría un empleo que ofrezca esta modalidad híbrida. Esta tendencia refleja una creciente valoración de la flexibilidad laboral, la cual permite a los trabajadores equilibrar mejor sus vidas profesionales y personales.

Drean J., Piscione D., (2023) identifica fuerzas clave que están transformando el mundo laboral. Dos de ellas se centran en los cambios generacionales y las nuevas percepciones sociales sobre el trabajo. La pandemia de Covid-19 ha demostrado la viabilidad del trabajo remoto, aumentando la aceptación de modelos laborales flexibles y de la economía gig. A medida que las personas priorizan su bienestar y propósito, las empresas están adoptando prácticas laborales más sostenibles y centradas en el empleado, considerando no solo la productividad, sino también el impacto en la salud mental y el entorno social y ambiental. Este cambio hacia un enfoque holístico del trabajo refleja una mayor valoración del equilibrio entre la vida laboral y personal.

Gettings P., Kossek E., Misra K. (2021). analiza cómo las organizaciones pueden implementar políticas de flexibilidad laboral que beneficien tanto a los empleados como a los empleadores. Proponen un enfoque equilibrado que contemple las necesidades de ambas partes, permitiendo a los empleados adaptar sus horarios de trabajo sin comprometer la productividad y el compromiso.

El estudio sugiere que, para lograr una flexibilidad efectiva, las organizaciones deben establecer directrices claras y coherentes que apoyen tanto el bienestar de los empleados como los objetivos empresariales. Esto incluye la creación de una cultura organizacional que valore el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y el desarrollo de políticas que permitan la adaptación a las diferentes necesidades y circunstancias de los empleados. La implementación de estas prácticas puede mejorar significativamente la satisfacción laboral y la retención de talento.



En conclusión, los antecedentes revisados y el marco teórico desarrollado proporcionan una comprensión de la transformación del trabajo en el contexto argentino, impulsada significativamente por la pandemia de COVID-19. Las investigaciones previas, como las de Gómez (2023) y Beltrán L., González Villanueva, V., Martín E. (2021), destacan la creciente adopción del teletrabajo y el modelo híbrido, subrayando sus beneficios en términos de flexibilidad y balance trabajo-familia, así como los desafíos tecnológicos y culturales asociados. Además, los estudios de Drean y Piscione (2023) sobre la transformación del mundo laboral a través de la inteligencia artificial y la adopción de modelos descentralizados, así como el análisis de Gettings, Kossek y Misra (2021) sobre políticas de flexibilidad laboral, enriquecen nuestro marco teórico al subrayar la importancia de la adaptación tecnológica y la cultura organizacional en la promoción de un equilibrio trabajo-vida.

La presente investigación se alinea con los hallazgos mencionados, aporta nuevos conocimientos al explorar específicamente cómo esta modalidad de trabajo impactó en “Cuenta Claras S.A” al identificar los factores críticos que facilitan o dificultan su implementación exitosa. Con el objeto de investigación se busca contribuir a un entendimiento más profundo y contextualizado, ofreciendo perspectivas prácticas para empresas que buscan adaptarse a esta nueva realidad laboral.

### **Aplicación**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la entrevista realizada a JM, gerente de Recursos Humanos de la empresa “Cuentas Claras S.A.”, en la que describió de qué manera se trabajaba en la organización hasta el año 2019 y posteriormente, de forma cronológica, narró cómo, a raíz de la pandemia, se tuvo que implementar una metodología de trabajo remoto, para poder continuar operando.



Se incluirán los resultados de una encuesta de satisfacción sobre la modalidad de home office implementada durante este periodo. Estos resultados ofrecerán una visión complementaria sobre el impacto de las nuevas modalidades de trabajo en la satisfacción y productividad de los colaboradores, enriqueciendo el análisis con perspectivas directas de los empleados.

Finalmente, se expondrá la evolución del número de colaboradores en distintas localidades de la empresa desde 2019 hasta 2024. La información obtenida en la entrevista ha permitido contextualizar y comprender mejor las tendencias y las decisiones estratégicas que han moldeado la distribución del equipo en diversas regiones del país. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de los datos, centrado en localidades clave como Capital Federal, Córdoba, Corrientes, Mendoza, Rosario, San Luis, Tigre y Tucumán.

### Entrevista

*“La transformación en “Cuentas Claras S.A.” durante la pandemia fue profunda y desafiante”.* JM reflexionó sobre cómo la empresa pasó de ser una entidad predominantemente presencial a una que abrazó el trabajo remoto y las nuevas tecnologías como resultado de las circunstancias impuestas por la pandemia de COVID-19. Junto con esto, JM proporcionó una visión detallada y reveladora de la notable transformación que atravesó la empresa durante el tumultuoso período de la pandemia.

Antes del brote, la empresa seguía un modelo de trabajo tradicional, con empleados acudiendo a la oficina en horarios fijos y una infraestructura que apenas contemplaba el trabajo remoto. El trabajo remoto era una rareza, reservada solo para algunos empleados y aprobada con cautela. La falta de equipos portátiles adecuados y la infraestructura limitada dificultaron la adopción generalizada del trabajo remoto.





La pandemia cambió radicalmente este panorama. La empresa tuvo que adaptarse rápidamente, implementando soluciones tecnológicas para permitir el trabajo remoto y la comunicación virtual. Se adquirieron computadoras portátiles y se mejoraron las herramientas de colaboración en línea. Las reuniones virtuales se convirtieron en la norma, reemplazando las reuniones presenciales

Según JM, el proceso de transición no fue fácil y tomó tiempo. Este proceso tuvo sus pros y sus contras detallados a continuación:

Tabla comparativa de ventajas y desventajas del proceso de transformación:

PROS	CONTRAS	CÓDIGOS EN VIVO(*) <sup>1</sup>
Optimización del tiempo de trabajo al eliminar los desplazamientos.	Desafíos logísticos y tecnológicos.	<p>“antes te llevaba muchas horas improductivas de trabajo el traslado hacia los clientes”</p> <p>“antes de la pandemia había muy poco stock de notebooks”; “todo el trabajo era de manera manual”</p>
Facilitación de la comunicación con los clientes.	Curva de aprendizaje para los empleados.	<p>“pasó a ser el whatsapp, más informal y desestructurado tanto para uso interno como externo de la empresa”</p> <p>“tener que reeducarlos”... “ haciendo hincapié en los horarios de trabajo y en pedir que eso se respete</p>

1 (\*) Códigos en vivo: Es un término que se refiere a la práctica de utilizar las propias palabras o frases exactas de los participantes como códigos durante el proceso de codificación en el análisis de datos cualitativos.



PROS	CONTRAS	CÓDIGOS EN VIVO(*) <sup>1</sup>
Optimización del tiempo de trabajo al eliminar los desplazamientos.	Desafíos logísticos y tecnológicos.	“antes te llevaba muchas horas improductivas de trabajo el traslado hacia los clientes”  “antes de la pandemia había muy poco stock de notebooks”; “todo el trabajo era de manera manual”
Disminución de los costos de traslado de los empleados.	Transición marcada por incertidumbre y necesidad de improvisación.	“ahora se solucionan ahorrando con una reunión virtual o con trámites digitales”  “crecimiento importante de ansiedad, de gente colapsada, de miedo, de ataques de ansiedad o pánico”

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los aspectos más destacados de esta transformación fue la flexibilidad que la virtualidad ofreció tanto a la empresa como a sus empleados. La capacidad de trabajar desde casa no solo permitió una mayor conciliación entre la vida laboral y personal, sino que también abrió nuevas oportunidades para la contratación de personal, eliminando la limitación del espacio físico en la oficina. Además, la virtualidad brindó una mayor eficiencia en ciertos aspectos del trabajo, como la comunicación con los clientes y la realización de reuniones.

Sin embargo, esta nueva forma de trabajo también presentó una serie de desafíos. JM señaló como la invasión de la privacidad debido a la constante comunicación digital y la falta de límites claros entre el trabajo y la vida personal contribuyeron al aumento del estrés entre los empleados. Además, la transición al trabajo remoto también planteó desafíos en términos de seguridad de la información y



protección de datos, especialmente en un entorno donde gran parte de la comunicación y el intercambio de información se realizaba en línea.

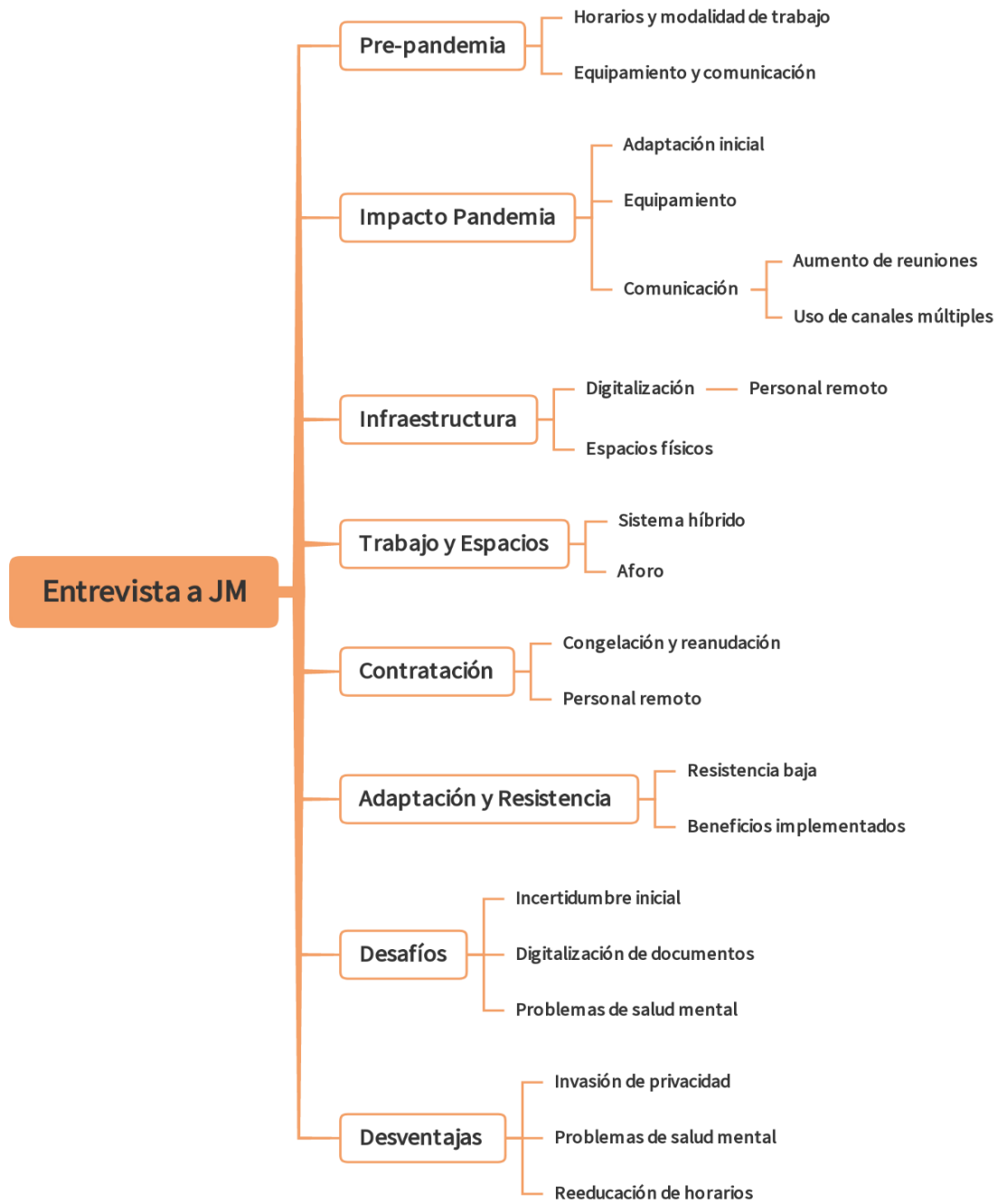
A pesar de estos desafíos, la empresa implementó una serie de beneficios para apoyar a sus empleados durante la transición al trabajo remoto y mejorar su bienestar general. Estos incluyen el reintegro de gastos de conexión a internet, asegurando que todos los colaboradores tengan acceso a una conexión de calidad para llevar a cabo sus tareas laborales de manera eficiente, reintegro de gastos de membresía de gimnasio, fomentando un estilo de vida activo y saludable incluso durante el trabajo remoto y la entrega de sillas ergonómicas, con el fin de mejorar la comodidad y la salud postural de los empleados que trabajan desde casa.

En la actualidad, la empresa ha establecido un modelo híbrido de trabajo como metodología principal, combinando el trabajo presencial con el remoto. Se han implementado medidas para garantizar la seguridad y el bienestar de los empleados, así como para fomentar la integración y la comunicación dentro de los equipos. La entidad sigue comprometida con la mejora continua, recabando datos y retroalimentación de los empleados para adaptarse a los cambios del entorno y las necesidades del personal.

La entrevista revela a una empresa en constante evolución, que ha sabido adaptarse a los desafíos de la pandemia, que ha servido como un catalizador para el cambio impulsando la adopción de nuevas tecnologías y formas de trabajo que probablemente continuarán dando forma al futuro de la organización y le permitirá aprovechar las oportunidades que ofrece la virtualidad. A continuación, y en carácter de resumen se brinda un mapa cognitivo de los temas abordados hasta el momento:



Ilustración 2



Mapa cognitivo de elaboración propia. Extraído de la entrevista con JM.

Elaborado con la herramienta "GitMind"



### Encuestas de satisfacción

En el año 2021, previo a tomar la decisión de volver a la presencialidad, se realizó una encuesta de satisfacción anónima y voluntaria, cuyos resultados fueron compartidos por JM.

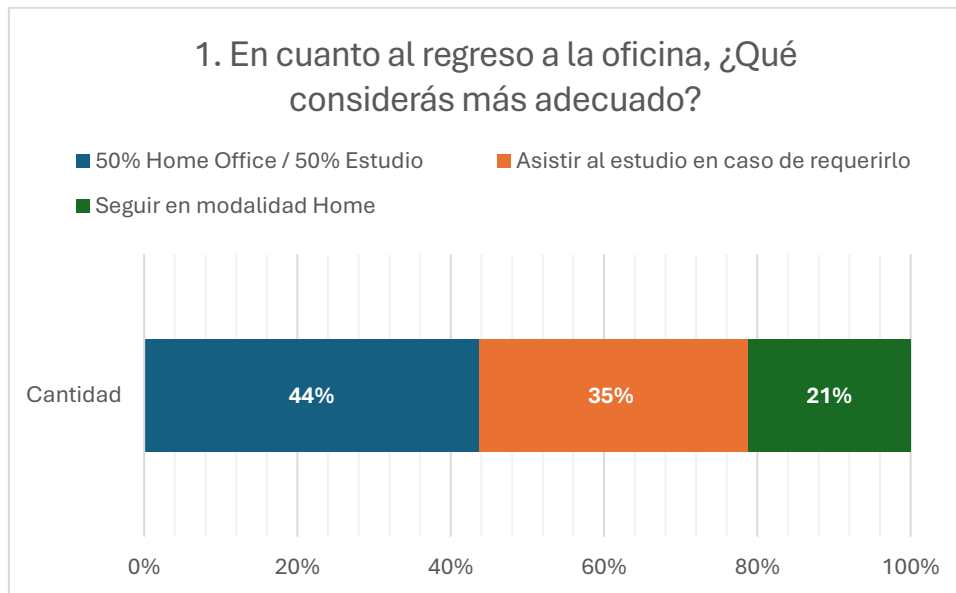


Gráfico de elaboración propia 1. Fuente: Encuesta de satisfacción (2021)

Se puede notar que, la mayoría de los encuestados (44%) prefiere un modelo híbrido donde se combine el trabajo desde casa y en la oficina, lo que sugiere una necesidad de flexibilidad. Un 35% prefiere asistir a la oficina solo cuando sea necesario, lo cual refuerza la preferencia por la flexibilidad, pero con una inclinación más fuerte hacia el trabajo remoto. Solo un 21% desea continuar exclusivamente en modalidad de home office, lo que muestra que hay una minoría que prefiere trabajar desde casa todo el tiempo.

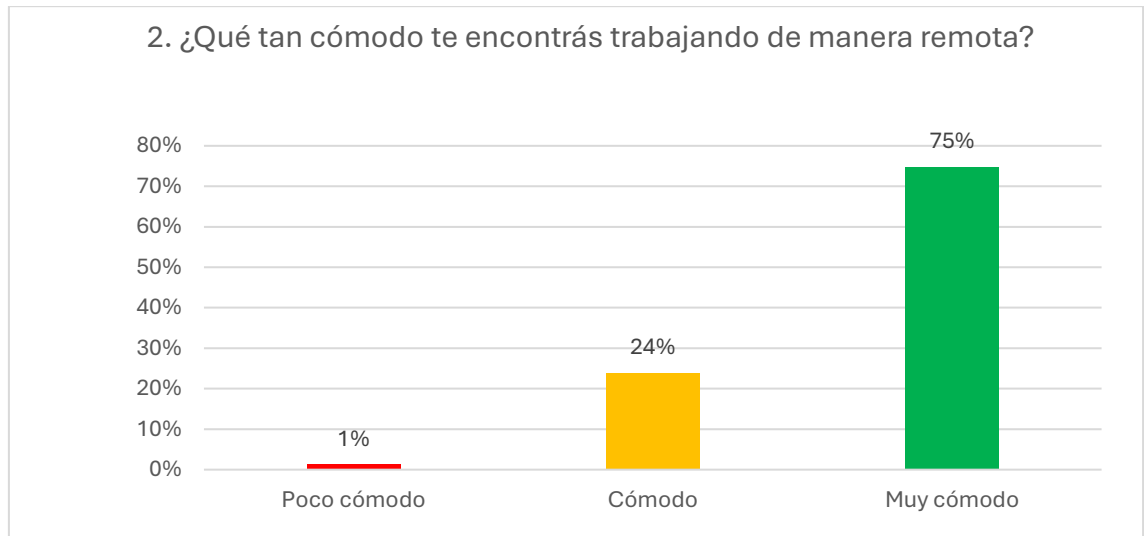


Gráfico de elaboración propia 2. Fuente: Encuesta de satisfacción (2021)

Una abrumadora mayoría (75%) se siente muy cómoda trabajando de manera remota, y otro 24% sólo se siente cómodo, lo que suma un 99% de los encuestados que encuentran el trabajo remoto al menos aceptable. Solo un 1% reporta sentirse poco cómodo, lo que indica una aceptación muy alta del trabajo remoto entre los participantes de la encuesta.

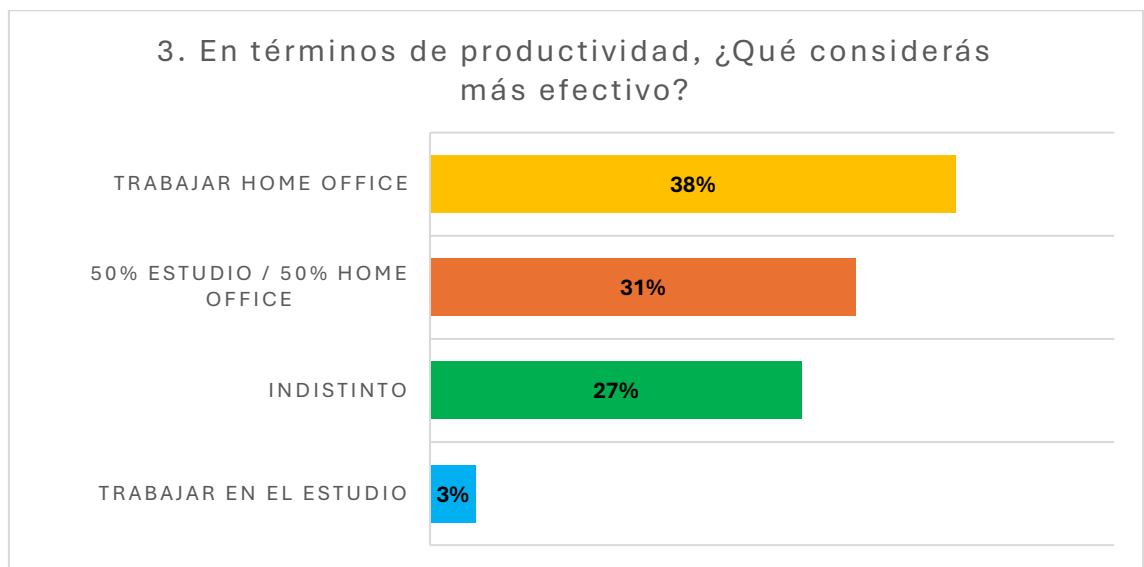


Gráfico de elaboración propia 3. Fuente: Encuesta de satisfacción (2021)

La percepción de la productividad también refleja una preferencia por el trabajo remoto o un modelo híbrido. Un 38% considera que es más productivo trabajar desde casa, y un 31% prefiere un modelo híbrido. Solo un 3% considera que trabajar en el estudio es más efectivo, lo que indica que la mayoría de los encuestados siente que puede ser igual o más productivo trabajando fuera de la oficina tradicional.

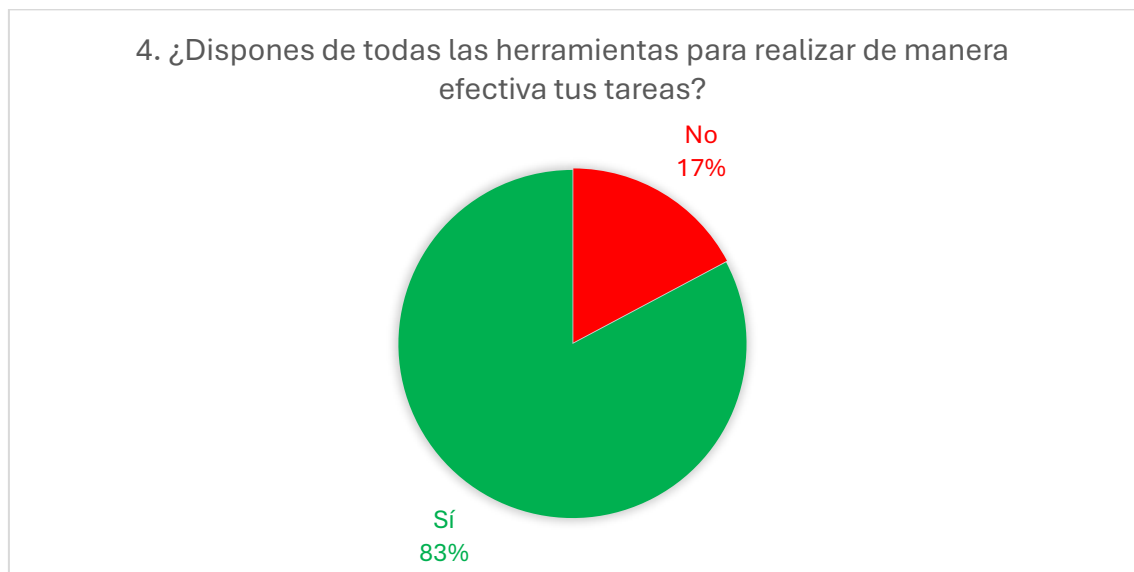


Gráfico de elaboración propia 4. Fuente: Encuesta de satisfacción (2021)

La mayoría (83%) de los encuestados siente que dispone de todas las herramientas necesarias para realizar sus tareas de manera efectiva. Sin embargo, un 17% indica que carece de algunas herramientas, lo cual es un área que podría mejorarse para asegurar que todos los empleados tengan lo necesario para desempeñarse bien, especialmente en un entorno remoto o híbrido.

5) Si la respuesta fue “No”, mencione qué herramientas le resultarían útiles para realizar sus tareas

Entre las respuestas más frecuentes se encontró que los empleados necesitan principalmente equipos y mobiliarios de trabajo, como la PC, impresoras y escritorios.

Ilustración 3



Mi computadora personal está andando lento y a veces se dificulta el trabajo.
La computadora es de uso compartido por lo que a veces no dispongo de la misma.
Monitor, escritorio, impresora
Me gustaria poder disponer de una notebook.
Mi conectividad de internet no es buena para videollamadas
Impresora.
Una impresora y que se arme una biblioteca virtual

Fuente: Encuesta de satisfacción (2021)

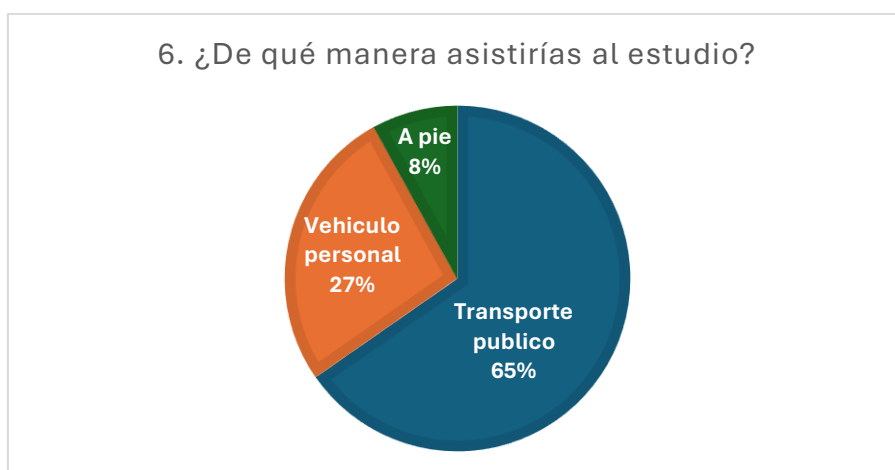


Gráfico de elaboración propia 5. Fuente: Encuesta de satisfacción (2021)

La mayoría de los encuestados (98 personas) utiliza el transporte público para llegar a la oficina, lo que representa aproximadamente el 65.3%. Esto puede reflejar una dependencia significativa del transporte público y posibles preocupaciones sobre la exposición a situaciones de contagio en el contexto de una pandemia. Un 26.7% usa su vehículo personal, lo que podría ser una opción preferida por aquellos que tienen acceso a esta alternativa. Solo un 8% asiste a pie, lo cual es una minoría que probablemente viva muy cerca de la oficina.





7) Algún comentario que desee realizar.

Entre los comentarios más repetidos, se destacan aquellos que hacen hincapié en que, debido a la pandemia, ha quedado demostrado que la presencialidad no es necesaria para realizar el trabajo de manera eficiente y satisfactoria. Se señala como ventaja el no depender del transporte público e incluso en épocas de cierre, la posibilidad de trabajar fuera de hora. Estos comentarios reafirman y fidelizan lo expresado en la pregunta n°3.

#### *Ilustración 4*

Quedó demostrado que la modalidad Home Office es productiva y eficiente. Habría que cuidar el tema de horarios ya que se suelen exceder en requerimientos luego del horario estipulado de trabajo. Considero que lo mejor es sólo ir al Estudio en caso de que sea muy necesario o cuando ya uno está cansado de la casa y necesita un cambio de aire. Salvo que haya que ir al cliente o alguna cuestión particular y necesaria, me gustaría que cada uno pueda tomar la decisión de si ir al estudio o home office. No creo que sea algo por lo que haya que hacer un escándalo o pedirle autorizaciones a todos si algún miembro prefiere trabajar desde su casa (siempre y cuando no haya alguna situación particular como las descriptas anteriormente)

*Fuente: Encuesta de satisfacción - Respuestas (2021)*

En términos generales, los resultados de la encuesta reflejan una clara preferencia por la flexibilidad en las modalidades de trabajo. La mayoría de los empleados prefiere un modelo híbrido que combine el trabajo en la oficina y desde casa, con un 44% inclinándose hacia esta opción y un 35% optando por asistir a la oficina solo cuando sea necesario. Además, un 21% prefiere continuar en modalidad exclusivamente remota, mostrando una significativa aceptación del trabajo a distancia. La comodidad con el trabajo remoto es evidente, con un 99% de los encuestados sintiéndose cómodos o muy cómodos trabajando desde casa, y un 38% considerando que el home office es más productivo. Estos resultados, resultan sorprendentes,



teniendo en consideración, que Cuentas Claras viene de una realidad 100% presencial, en donde incluso las evaluaciones de desempeño se realizaban sobre papel, lo que deja en evidencia la gran adaptabilidad y resiliencia de Cuentas Claras S.A.

Por otro lado, dado que la empresa no contaba con las bases de datos originales, para poder realizar el análisis de datos se tomó la información resultante de los gráficos finales presentados, de los cuales surgió un análisis univariado, sin embargo, habría sido interesante realizar uno del tipo bivariado para cruzar variables y obtener una comprensión más profunda de las relaciones entre las diferentes variables bajo análisis.

#### Cambio estructural

Con el fin de analizar cómo cambió “Cuentas Claras S.A.” a lo largo del tiempo, desde la pandemia, se realizó un análisis de la evolución de las nóminas entre los años 2019 y 2024, provistas por JM.

Para esto, se realizaron cálculos para obtener datos porcentuales de los cambios a lo largo de los años, tomando la cantidad de colaboradores de un año, restándole la cantidad de colaboradores del año anterior, y luego dividiendo el resultado obtenido en la cantidad de colaboradores del año anterior. Al multiplicar este valor por 100, proporciona el cambio porcentual.

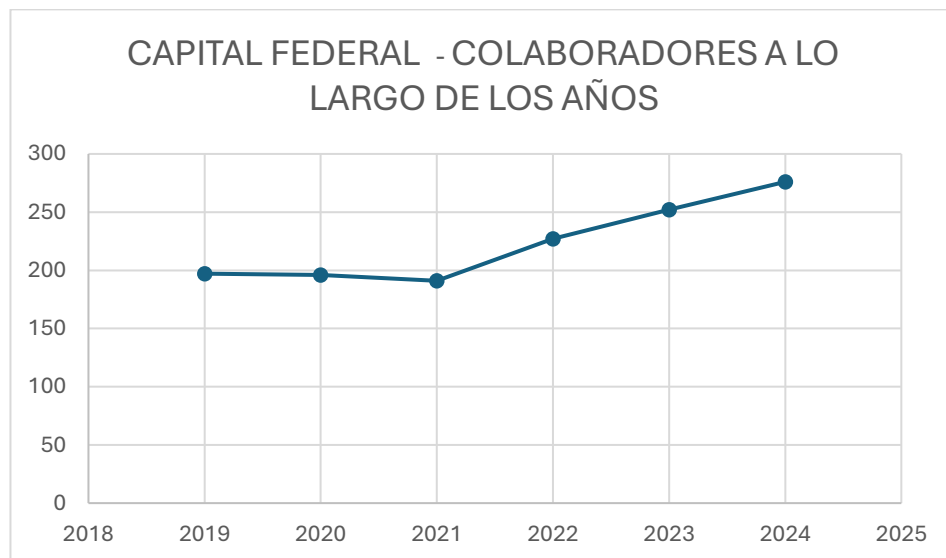
$$\frac{\text{Total de colaboradores en el año 1} - \text{Total de colaboradores en el año 2}}{\text{Total de colaboradores en el año 1}} * 100$$

Así, sustituyendo los valores de la fórmula, para cada una de las localidades a lo largo de los años, obtenemos:

- **Capital Federal:**
  - De 2019 a 2020:  $(196-197) / 197 * 100 = 0.51\%$  de disminución.



- De 2020 a 2021:  $(191-196) / 196 * 100 = 2.55\%$  de disminución.
- De 2021 a 2022:  $(227-191) / 191 * 100 = 18.85\%$  de crecimiento.
- De 2022 a 2023:  $(252-227) / 227 * 100 = 11.01\%$  de crecimiento.
- De 2023 a 2024:  $(276-252) / 252 * 100 = 9.52\%$  de crecimiento.

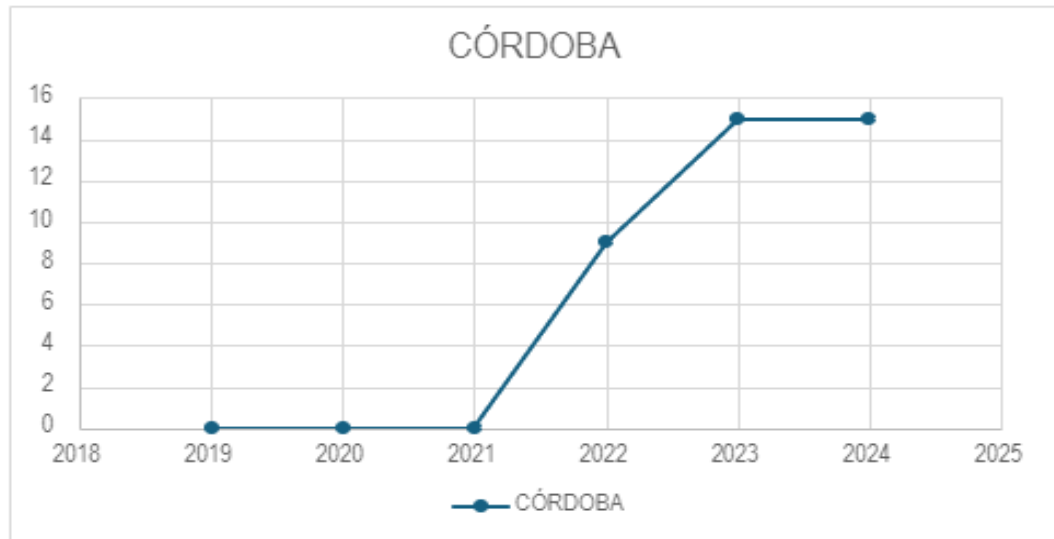


*Gráfico de elaboración propia 1- Colaboradores en Capital Federal*

En la localidad de Capital Federal se pudo observar una disminución del 3% entre los años 2019 a 2021. A partir del año 2021 hasta el 2024, hubo un fuerte incremento del 44 % en la cantidad de colaboradores de esta localidad.

- **Córdoba**

- De 2021 a 2022:  $(15 - 9) / 15 * 100 = 66.67\%$
- De 2022 a 2023:  $(15 - 15) / 15 * 100 = 0\%$
- De 2023 a 2024:  $(15 - 15) / 15 * 100 = 0\%$

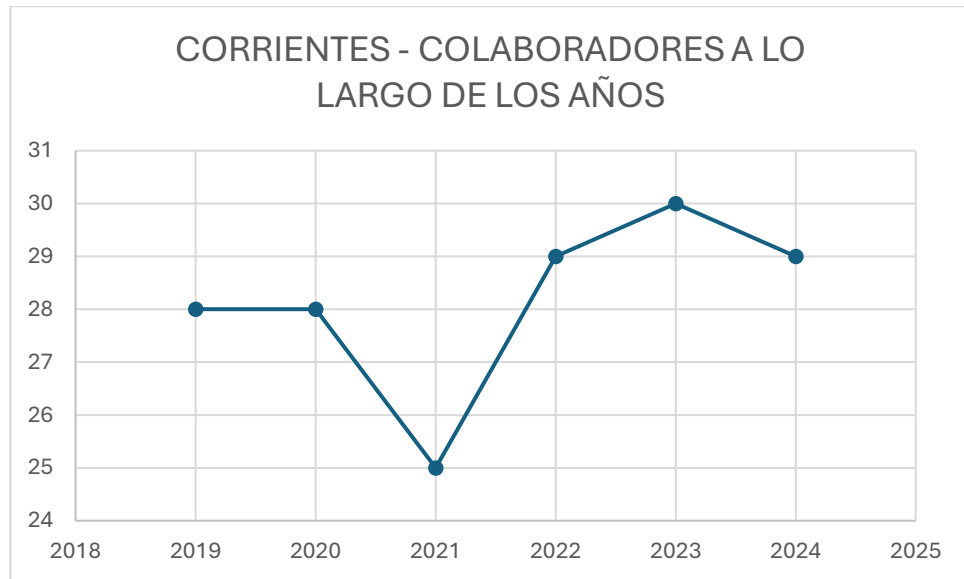


*Gráfico de elaboración propia 2 - Colaboradores en Córdoba*

En febrero del 2022 se contrataron los primeros nueve empleados y en noviembre de ese mismo año, se inauguró la oficina física. En este caso no había una estructura previa, se armó desde 0. Hacia el 2023, ese número creció a 15, que se mantienen hoy en día. La ciudad de Córdoba creció un 66,67%

- **Corrientes:**

- De 2019 a 2020:  $(28-28) / 28 * 100 = 0\%$  (sin cambio).
- De 2020 a 2021:  $(25-28) / 28 * 100 = 10.71\%$  de disminución.
- De 2021 a 2022:  $(29-25) / 25 * 100 = 16\%$  de crecimiento.
- De 2022 a 2023:  $(30-29) / 29 * 100 = 3.45\%$  de crecimiento.
- De 2023 a 2024:  $(29-30) / 30 * 100 = 3.33\%$  de disminución.

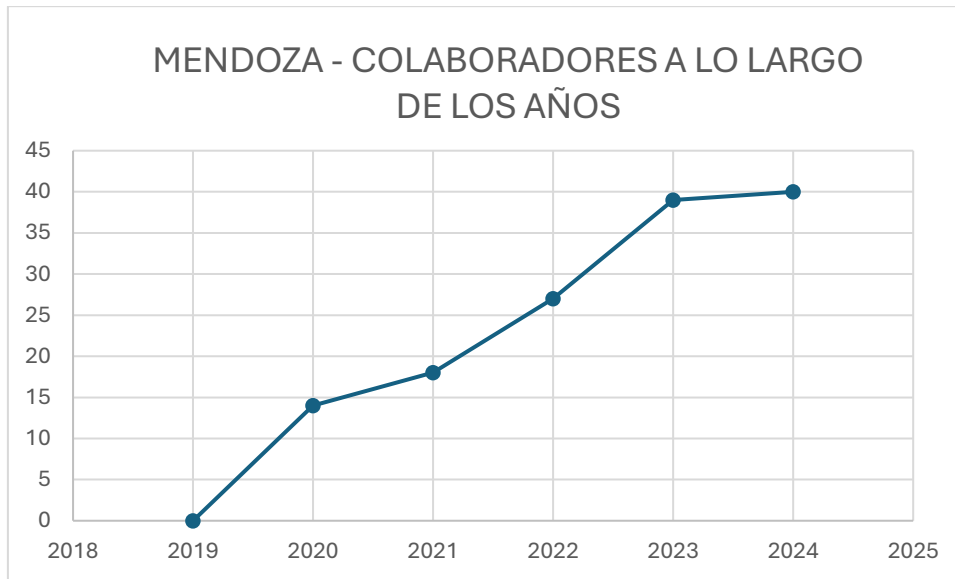


*Gráfico de elaboración propia 3 - Colaboradores en Corrientes*

En la provincia de Corrientes no hubo cambios de personal en el año 2019, permaneció estable. En el año 2020 al 2021, hubo una disminución del 10 % en la nómina, mientras que a partir del 2021 al 2023 se observó un crecimiento del 19,45 %. Del año 2023 a 2024, volvió a experimentar una disminución del 3.33 %.

- **Mendoza:**

- De 2019 a 2020:  $(14-14) / 14 * 100 = 0\%$  (sin cambio).
- De 2020 a 2021:  $(18-14) / 14 * 100 = 28.57\%$  de crecimiento.
- De 2021 a 2022:  $(27-18) / 18 * 100 = 50\%$  de crecimiento.
- De 2022 a 2023:  $(39-27) / 27 * 100 = 44.44\%$  de crecimiento.
- De 2023 a 2024:  $(40-39) / 39 * 100 = 2.56\%$  de crecimiento.



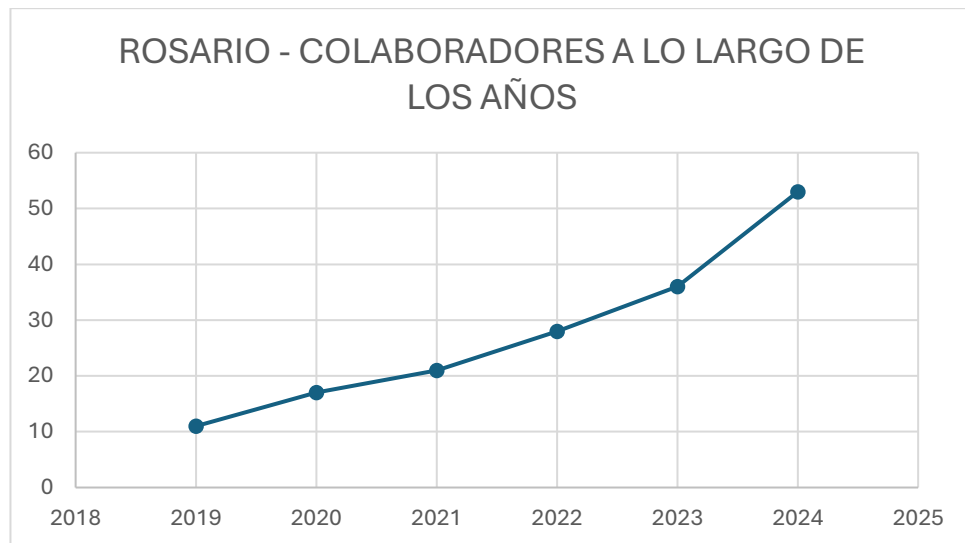
*Gráfico de elaboración propia 4- Colaboradores en Mendoza*

En la provincia de Mendoza de 2019 a 2020, permaneció sin cambios.

Del año 2020 a 2024 se experimentó un enorme crecimiento total del 122,22 %

- **Rosario:**

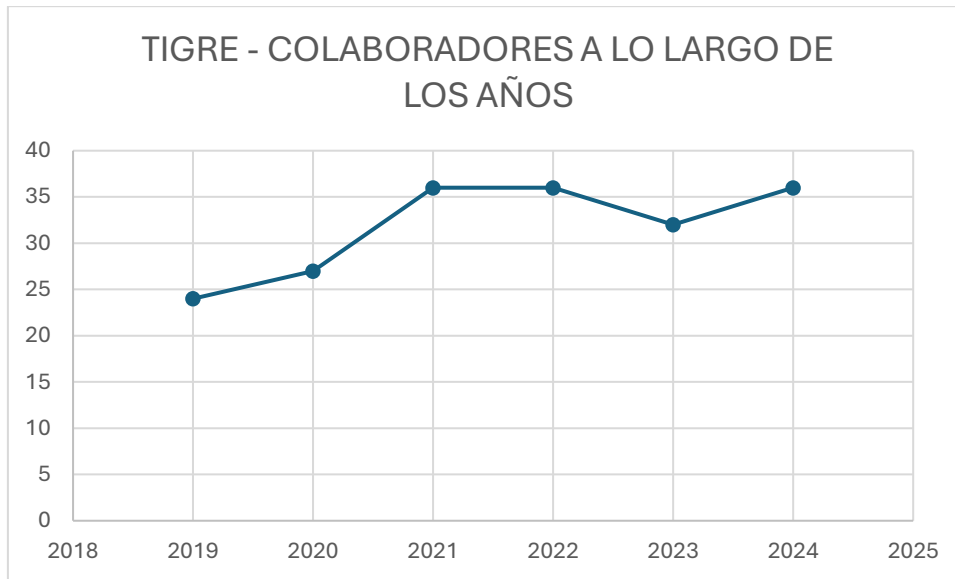
- De 2019 a 2020:  $(17-11) / 11 * 100 = 54.55\%$  de crecimiento.
- De 2020 a 2021:  $(21-17) / 17 * 100 = 23.53\%$  de crecimiento.
- De 2021 a 2022:  $(28-21) / 21 * 100 = 33.33\%$  de crecimiento.
- De 2022 a 2023:  $(36-28) / 28 * 100 = 28.57\%$  de crecimiento.
- De 2023 a 2024:  $(53-36) / 36 * 100 = 47.22\%$  de crecimiento.



*Gráfico de elaboración propia 5 - Colaboradores en Rosario*

En la ciudad de Rosario, se produjo un crecimiento exponencial pasando de 17 colaboradores en el año 2019 a tener dentro de la nómina 53 colabores, con un incremento del 381,82 %.

- **Tigre**
  - De 2019 a 2020:  $(27-17) / 17 * 100 = 58.82\%$  de crecimiento.
  - De 2020 a 2021:  $(36-27) / 27 * 100 = 33.33\%$  de crecimiento.
  - De 2021 a 2022:  $(36-36) / 36 * 100 = 0\%$  (sin cambios).
  - De 2022 a 2023:  $(32-36) / 36 * 100 = -11.11\%$  de disminución.
  - De 2023 a 2024:  $(53-32) / 32 * 100 = 65.62\%$  de crecimiento.



*Gráfico de elaboración propia 6 -Colaboradores en Tigre*

En la ciudad de Tigre, hubo un crecimiento del 37.5 % en la nómina del año 2019 al 2021. En el año 2021 no hubo cambios en la misma, en el año 2022 a 2023 disminuyó un 11,11% y del año 2023 al 2024 hubo un nuevo incremento esta vez del 12,5 %.

- **San Luis**
- De 2021 a 2022:  $(5-3) / 3 \times 100\%$







*Gráfico de elaboración propia 7 - Colaboradores en San Luis*

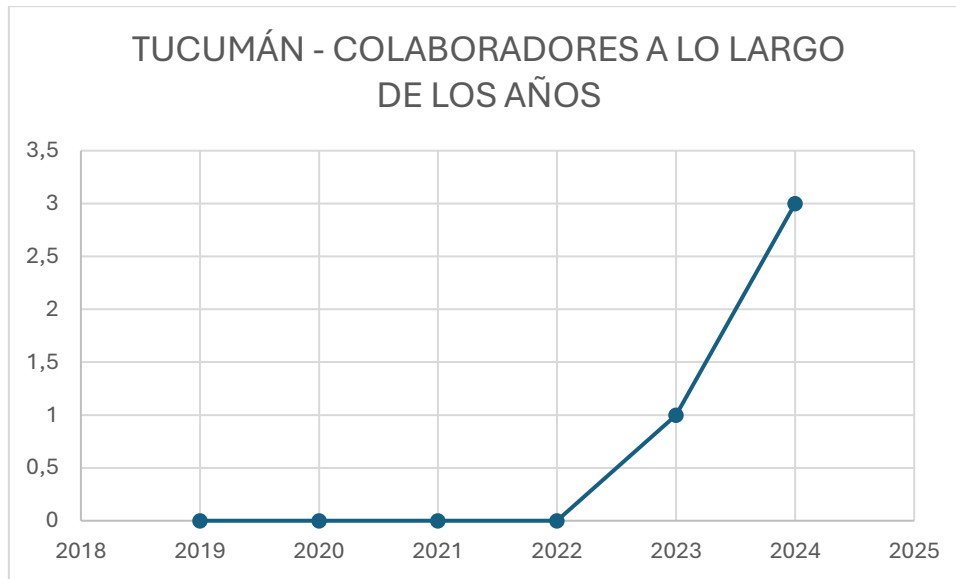
En la provincia de San Luis no se encontraron registros de colaboradores en el año 2019, para el año 2020 se habían contratado tres trabajadores, en el año siguiente (2021) pasó de tener tres personas a cinco, y finalmente en el año 2022 se cerró la oficina. Esto llamó la atención ya que difiere del patrón que se viene encontrando en los casos anteriores. Cuando se le preguntó a JM por el extraño comportamiento de las nóminas respecto de la provincia de San Luis, respondió: ***“Sí, en San Luis había oficinas (desde 06/2020 hasta 07/2021). Cuentas Claras se fusionó con otro estudio (igual que Mendoza) pero por motivos que no están en mi conocimiento no funcionó y se volvió a dividir. Actualmente no tenemos más oficinas en San Luis ni empleados allí.”***

- **Chaco y Tucumán**

Mientras que la provincia de Chaco cuenta desde el año 2023 con un colaborador, la provincia de Tucumán pasó de tener uno en el año 2023, a tres en el año 2024. Por lo tanto, el porcentaje de crecimiento en Tucumán entre 2023 y 2024 es 200%.

- **Tucumán**

- 2023-2024:  $(3-1)/1 \times 100\% = 200\%$



*Gráfico de elaboración propia 8 - Colaboradores en Tucumán*

- **Total general**

El total general de colaboradores creció de 2019 a 2024:

- De 2019 a 2020:  $(285-260) / 260 * 100 = 9.62\%$  de crecimiento.
- De 2020 a 2021:  $(296-285) / 285 * 100 = 3.86\%$  de crecimiento.
- De 2021 a 2022:  $(347-296) / 296 * 100 = 17.23\%$  de crecimiento.
- De 2022 a 2023:  $(399-347) / 347 * 100 = 14.98\%$  de crecimiento.
- De 2023 a 2024:  $(453-399) / 399 * 100 = 13.52\%$  de crecimiento.

Finalmente, el porcentaje de crecimiento total de los colaboradores entre 2019 y 2024 se calculó tomando la cantidad total de colaboradores en 2024 y restando la cantidad total en 2019, dividiendo esa diferencia por la cantidad total en 2019, y multiplicando por 100 para obtener el porcentaje.

$$\text{Crecimiento total} = (453 - 260) / 260 \times 100\%$$

$$\text{Crecimiento total} = 74.23\%$$

El porcentaje de crecimiento total en el número de colaboradores entre 2019 y 2024 es aproximadamente 74.23%.



*Gráfico de elaboración propia 9 - Total Colaboradores a lo largo de los años*

El análisis muestra que las localidades han experimentado, en su mayoría, un crecimiento constante en el número de colaboradores. Capital Federal y Rosario son las localidades con mayor cantidad de colaboradores, mientras que Chaco y Tucumán son las nuevas incorporaciones en 2023 y 2024. La tendencia general es positiva, mostrando una expansión en el número de colaboradores en todas las localidades a lo largo de los años.

Esto se puede traducir en que el paso a la modalidad híbrida/remota resultó en un cambio positivo para Cuentas Claras S.A. ya que, ahora que no existe una obligatoriedad de presencialidad, esta organización tiene más posibilidades de extenderse a lo largo y ancho de todo el país, por lo tanto, presenta más oportunidades de expansión y crecimiento a nivel nacional e incluso, si quiere, internacional.

La gran adaptabilidad que tuvo Cuentas Claras a este nuevo paradigma se puede ver, también a través de sus nóminas. Es posible notar, cómo en el 2024, la gran mayoría de los empleados (40%) tienen entre 25 y 30 años convirtiendo a Cuentas Claras en una empresa joven.

Esta imagen de empresa joven combinada con sus años de trayectoria y experiencia puede posicionar a Cuentas Claras como una compañía abierta al cambio y a la innovación, manteniendo siempre la excelencia que la destaca.

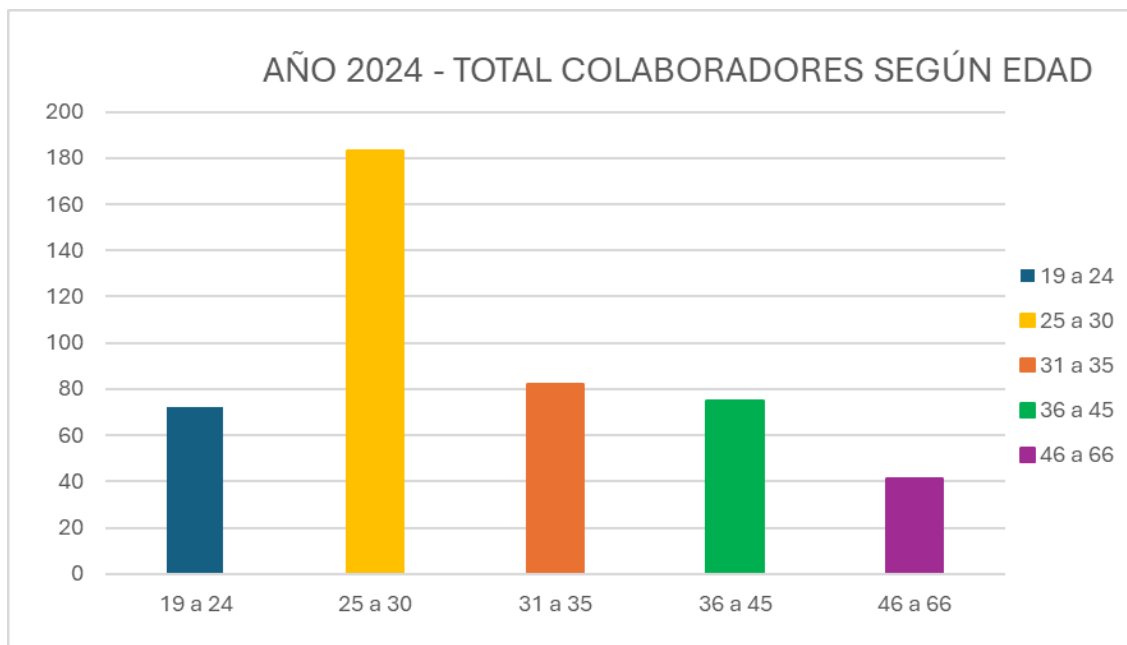


Gráfico de elaboración propia 10 - Total colaboradores 2024

### Conclusiones

La transformación de "Cuentas Claras S.A.", hacia un modelo de trabajo híbrido y remoto, impulsada por la pandemia de COVID-19, representó un cambio significativo en su estructura organizacional y operativa. A través de la implementación de tecnologías y el desarrollo de políticas de trabajo flexible, la empresa logró no solo mantener la continuidad del negocio sino también mejorar la satisfacción de sus empleados. Los datos recolectados indican que la transición fue exitosa y casi sin resistencias, con aumentos notables en el número de colaboradores y mejoras en la productividad y el bienestar laboral.

Sin embargo, el proceso no estuvo exento de desafíos. La falta inicial de infraestructura tecnológica adecuada y la necesidad de adaptarse rápidamente a nuevas



formas de trabajo generaron tensiones y una curva de aprendizaje significativa para los empleados. La empresa tuvo que invertir en equipos y capacitación, y desarrollar políticas de apoyo como la compensación por gastos de internet y la provisión de sillas ergonómicas para lograr un mejor acompañamiento. Asimismo, desde recursos humanos se ofreció un espacio de diálogo en el que cada uno de los empleados podía expresar cómo se sentía respecto de la situación de incertidumbre que sacudió al mundo entero.

Finalmente, la experiencia de "Cuentas Claras S.A." resalta la importancia de una gestión del cambio efectiva y una cultura organizacional adaptable. La comunicación clara y constante, el liderazgo sólido y la participación activa de los empleados fueron elementos clave que permitieron a la empresa no solo adaptarse a las circunstancias impuestas por la pandemia, sino también identificar y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento. Esta evolución no solo refleja una respuesta a una crisis, sino también una preparación para el futuro del trabajo, donde la flexibilidad y la tecnología serán esenciales para la competitividad y el éxito sostenido.

## **Apéndice**

### Primera entrevista a personal de Recursos Humanos de "Cuentas Claras S.A"

Investigador: La idea de la entrevista es saber si nos podrías comentar cómo fue, cómo se vivió este proceso de transformación, cómo lo sintieron, si hubo mucha resistencia, se quejaron mucho, todo el camino que entendemos fue muy desafiante para todos durante la pandemia.

JM: La realidad es que antes era todo muy como una empresa convencional, asistíamos a la oficina de lunes a viernes de 9 a 18hs (contando con la hora de almuerzo), algunos pocos empleados tenían un horario diferido de ingreso a las 8am y salida a las 17hs, pero mayormente el horario era el mismo, el home office sí existía pero para ciertos empleados de un área específica, una vez cada 15 días y bajo aprobación, prácticamente nadie lo tomaba porque era



algo raro, fuera de la común del trabajo diario en el estudio donde trabajan contadores, abogados mayormente ese perfil de empleados además de otras áreas de servicios. Antes de la pandemia el 90% de los servicios brindados era de auditoría, de impuestos y de legales en un número menor y había muy poco stock de notebooks, con suerte una por equipo, y que eran viejas entonces no andaban muy bien para trabajar remoto, era raro porque estabas trabajando solo en tu casa y el resto del equipo en el estudio, no era práctico de usar. En el estudio todas las PC eran fijas, de escritorio, cada uno tenía la suya y llegabas al trabajo, te conectabas, cumplías tu jornada y hasta el otro día, no tenías más contacto, podías abrir el mail en el celular de ser necesario pero no te llevabas la PC a ningún lado y ahí sí hubo un cambio con respecto a la pandemia porque ya comenzaron a enviar mails de trabajo en cualquier día y a cualquier hora siendo de empresas o clientes, más allá de reiterar los horarios laborales, continuaban llegando en todo momento cuando antes no pasaba eso, desapareció el interno de comunicación en la empresa y pasó a ser el WhatsApp, más informal y desestructurado tanto para uso interno como externo de la empresa cuando antes no se usaba en absoluto, tampoco en ese momento había aplicaciones virtuales como Microsoft 360, se usaba solamente Skype que tenía una licencia para el estudio y lo usaba mayormente el área de recursos humanos para hacer entrevistas muy puntuales pero de todos modos no se usaba prácticamente nunca. Antes todas las reuniones eran presenciales, ya sea clientes, proveedores, empleados, con oficinas externas y todos los contactos eran por mail porque las computadoras de escritorio no tenían cámara, solo había un par de cámaras externas que se conectan por USB y circulaban por los distintos sectores, para ese momento tener una entrevista virtual como la que estamos teniendo era impensado, no había otras herramientas de trabajo accesibles. Hasta el 2018 a los recibos de sueldo se los imprimía y enviaba por correo a las oficinas externas y en 2019 previo a la



pandemia se instauró un programa llamado “Mi Recibo” para que cada uno pueda ver su resumen de manera digital, pero antes todo el trabajo era de manera manual y cuando llegó la pandemia se tenía carpetas de trabajo compartidas pero no había equipos para trabajar, ese fue el primer desafío o problema que tuvimos, yo particularmente trabajé casi un año con mi computadora personal, los primeros meses fue eso, sobre todo las primeras dos semanas de pandemia con una incertidumbre enorme a nivel mundial, en la primera semana nadie trabajó porque supuestamente ya se volvía a trabajar y ya en la segunda semana que se siguió extendiendo la cuarentena se comenzó a instalar en nuestras computadoras personales una aplicación para poder acceder de manera remota a las computadoras de escritorio del estudio de cada uno, ahí se compró un primer lote de computadoras notebooks que se fueron entregando por etapas. Debido a que entre marzo y junio es la etapa fuerte de trabajo para el sector de impuestos se les dio prioridad en principio a ellos, luego al sector de auditoría y por último al resto de las áreas. A quienes tenían PC personal, les entregaron un equipo después de un año comenzada la pandemia aproximadamente, debido a que no había stock. Así surgió un nuevo problema, ya que todo el mundo salió a comprar computadoras por esa misma razón, no había disponibles en el mercado y las opciones que había no eran buenas para las tareas que se necesitaban, en la actualidad 2024, cada uno ya tiene su propia notebook entregada por la empresa y las computadoras de escritorio no se usan más, quedó alguna que otra de respaldo y guardada pero la mayoría se donaron. Si se compara con enero 2020 nadie tenía su propia PC, solo los del sector de auditoría, (más o menos entre 50 y 60 personas), manejaban mayormente las notebooks disponibles porque hacían visitas a los clientes y necesitaban llevar la herramienta de trabajo. Todo lo que sería montos y números de inversiones no lo tengo, no paso por nuestro sector, se podría llegar a consultar un poco en otros sectores, pero fue un cambio radical entre antes y después de la pandemia, blanco y negro, antes todo presencial a partir de la pandemia hasta mediados de 2022 todo remoto y a partir de ahí el estudio volvió a abrir las puertas de la



oficina para que voluntariamente vaya de manera presencial el que quiera porque ya había pasado mucho tiempo y había varios empleados que no tenían las comodidades, no era obligatorio ir, y de 2023 en adelante la idea fue que una vez por semana los equipos vayan de manera presencial, no era obligatorio pero estaba implícito y se fomentó mayormente por un tema de integración porque en 2020 y en 2021 se congelaron las búsquedas, no entró ni salió gente, estaba todo frenado. Después, cuando en 2022 se empezó a retomar un poco la actividad y que funcionaba bien la virtualidad y se empezó a contratar gente de otros lados, nos dimos cuenta de que teníamos otro problema y era que los empleados no se conocían personalmente o había otros que no prendían las cámaras para trabajar, situación que sigue pasando hoy en día. Se presentan también en la actualidad otros casos muy particulares de empleados contratados de otras provincias u otros lugares donde directamente no hay una oficina física por lo tanto su trabajo completo es remoto o por ejemplo otros casos de empleados que viven lejos de la oficina, dentro de la provincia de Bs As pero que tienen la posibilidad de tomarse el trabajo y tiempo de ir aunque sea una vez por mes a la oficina o una vez cada quince días sin ser un requisito, otros equipos más grandes o con trabajos más pesados si están yendo una o dos veces por semana de manera presencial para mejorar las condiciones de trabajo dentro del equipo mismo o para tratar temas de comunicación, muchos a través de las encuestas pedían ir y se respetó lo que votó la gran mayoría que fue hacer un híbrido entre ir presencial dos días y trabajar home office los otros tres restantes. A su vez por parte de la empresa algunas veces se ofrecen almuerzos en la oficina para incentivarlos. No hubo tanta resistencia al cambio, antes cada uno tenía su puesto fijo, quizás hubo un poco más de resistencia en las generaciones más grandes, en los primeros legajos por así decirlo, la gente más grande hacía más comentarios de quiero volver a mi escritorio, a mi lugar de trabajo con mis





cosas, por ejemplo a partir de este año se va a buscar hacer un cambio y que cada uno se pueda sentar en la oficina donde encuentren disponibilidad, la idea es implementar una aplicación donde te reservas tu lugar de manera que ya no haya puestos fijos dentro de la oficina, lo que genera un gran cambio con respecto a 2019 donde había salas de reuniones y cada uno tenía su lugar fijo y asignado de trabajo para todos los días, por ejemplo para el 2022 cuando ya se volvió a trabajar de manera presencial se respetaba el distanciamiento y la capacidad del 50% de aforo del lugar ocupado en la oficina. De 2020 a 2022 confinamiento total, entre 2022 y 2023 la asistencia era voluntaria respetando los límites y hoy en día dependiendo del equipo o durante las temporadas altas de trabajo se va de manera presencial una o dos veces por semana, una vez cada quince días o una vez por mes, incluso se puede ir más según las preferencias o necesidades de cada uno. Previo a la pandemia había resistencia total al cambio, pero cuando empezó la misma no hubo mucha opción, se hace o se hace home office y la realidad es que nos adaptamos y los trabajos salieron bien, más allá de que hubo un tiempo donde se congeló un poco todo después empezaron a llegar más clientes y de 2022 entró muchísima gente a trabajar en la empresa. Se puede ver en las nóminas cómo creció, cómo se abrieron otras oficinas por ejemplo en Córdoba, creció un montón. En lo que sería 2020 y 2021 no se mandaron tantas encuestas o beneficios porque las prioridades eran otras, para nosotros que seríamos recursos humanos nos dedicamos a escuchar principalmente, fueron dos años de hacer entrevistas individuales virtuales con cada uno para escucharlos y acompañarlos, de lo cual se recabaron datos e información personal que es confidencial y no se encuentra en los aplicativos y demás de la empresa sino más bien de manera manual, pero por ejemplo lo que sí se hizo fue escuchar a las personas de cada equipo y después en una reunión al equipo se le hacía una devolución de manera más genérica para ayudar a la comunicación, al desempeño y a los vínculos de los mismos, tenemos encuestas de clima y con las oficinas externas de la empresa tratamos de viajar para hacerlas presenciales y sino en llamadas virtuales. Adaptamos las carpetas y la información



que teníamos en la nube virtual para trabajar con eso, ahora tenemos un sistema bastante parecido pero la realidad es que siempre tuvimos previo a la pandemia como respaldo de información en una nube digital entonces acceder a la información no fue tan difícil, lo único más complicado fue el tema de los equipos como ya dije antes, pero que con el correr de los meses se solucionó, después se contrató todo un pack de herramientas virtuales para el mejor desarrollo de las tareas, más que nada ahí estuvo también la inversión importante que se sigue usando hasta hoy. Antes las reuniones eran mucho más acotadas, se realizaban llamadas por teléfono de línea se daba la información y listo, a diferencia de ahora que para cualquier cosa hay una reunión virtual, se podría decir que hasta se triplicó la cantidad en comparación, antes era todo por mail o si te enganchaban por el interno de la empresa, pero no había tanto problema si no atendías no se podía ver quien llamaba. Ahora la realidad es que hay muchos medios de comunicación, como WhatsApp y chats, el cambio en comunicación fue bastante grande. Ahora te llaman por WhatsApp y no hay opción de no contestar y te queda la notificación de quien se comunicó. En algunos sentidos es beneficioso y en otros el exceso de comunicación no está muy bueno. Se redujo enormemente la impresión y el uso de papel, tanto lo que es dentro del estudio como para todos los trámites que teníamos que realizar fuera, antes era todo presencial ahora es todo virtual en la mayoría de los casos, con eso además de agilizar se ganó mucho tiempo porque primero tenías que ir a la oficina, luego a la delegación para hacer ese trámite para después volver a la oficina. Creo que propiamente resistencia al cambio no hubo, más bien todo lo contrario, estuvo bueno hacer home office y funciona, más allá de tener la jornada laboral se busca orientarlo más a una forma de trabajo por objetivos que permita una mayor flexibilidad de horarios, tanto como para que si ya terminaste tu trabajo te puedas desconectar, o dispongas de tiempo para poder ir a un turno médico



y luego recuperar o reacomodar horas por ejemplo, con la idea de que a tus horas de trabajo las puedas hacer cuando quieras mientras eso no afecte al equipo de trabajo, buscando siempre su lado ventajoso y aprovechando los beneficios que nos brinda el tener la posibilidad de implementar el trabajo híbrido o remoto, como por ejemplo si te vas de vacaciones te puedes seguir quedando ahí cumpliendo tus horarios de trabajo, o la implementación de los viernes flex (retirarse una hora antes) entre otros que antes no existían que sí se implementaron por las nuevas posibilidades pero reformular y agregar beneficios, fue parte de un todo que ya estaba en cambio por diferentes influencias y no algo simplemente impulsado por la pandemia o por el cambio de modalidad de trabajo. En la oficina siempre se trabajó con un sistema de horas, antes había uno más viejo donde se iba cargando toda la información ya sea de trabajos completados que luego impactaban en los clientes u otros rubros internos como ir al médico, capacitaciones, proyectos, visitas a los clientes etc. y hoy se trabaja con otro sistema diferente pero mejorado para tener un correcto registro de todo el tiempo trabajado de cada uno, a veces resulta medio tedioso tener que hacer toda las registraciones todo el tiempo pero la idea es saber cómo se compone el día de trabajo, cuantas horas son necesarias para cada trabajo, cuánto hay que cobrar a cada cliente, si se les está cobrando demás o de menos por el trabajo brindado.

Investigador: En algún momento antes de la pandemia ¿Se planteó implementar un sistema híbrido?

JM: Realmente no. No se usaba, solo muy poquito y para algunos no para todos por lo tanto hacer un cambio de ese tamaño no estaba contemplado salvo lo que ya comentamos, si no fuera por la pandemia no se hubiera migrado de esa manera a estas modalidades de trabajo, ni híbrido ni remoto.

Investigador: La cantidad de gente trabajando en el estudio antes de la pandemia. ¿era la justa para los lugares físicos con los que contaba la oficina o como se arreglaba ese tema?



JM: la verdad es que justo antes de la pandemia estábamos ajustados, teníamos los lugares contados, pero suponiendo que no venía la pandemia y se seguía contratando gente seguramente el estudio alquilaba o compraba un piso más para lugar de trabajo o algo iba a hacer para que la gente vaya presencial, se iba a reestructurar de tal forma para que exista el espacio físico. Para ese momento, en Buenos Aires, teníamos cinco pisos, donde capaz entraba un poco más de gente pero no tanta, con el tema de la virtualidad post-pandemia esto ya no es un problema así que se puede contratar empleados sin tener en cuenta el espacio físico, ya no es indispensable ni depende del espacio la gente que contrato, es más luego de la pandemia se dejó de alquilar un piso que ya no era necesario, se está en proceso de reestructurar la oficina para que entre cierta cantidad de personas que se irán turnando para trabajar de manera presencial reservando su lugar a través de la app que ya mencionamos pero ya no existe capacidad para todos, con suerte en la oficina entran unas 250 personas cuando ya somos más de 400 empleados y la verdad es que en este momento tampoco se busca que en la oficina entren la totalidad de empleados.

Investigador: Si en la empresa necesitaban contratar más empleados para cubrir el trabajo necesario, ¿representaría un problema el espacio físico?

JM: Sí, totalmente. Si necesitábamos más empleados que los lugares físicos que teníamos disponibles era un problema y contratar en ese momento empleados de manera virtual no era habitual, no estábamos listos para acoplar eso y creo yo que hubiera sido otro problema, por suerte no se llegó hasta ese punto, pero si te limitaba enormemente en el tema a nivel crecimiento de la empresa y dentro de la empresa.

Investigador: Antes de la pandemia tenían problemas, ¿Los empleados se sobrecarga de trabajo? ¿Por qué no se contrataba nueva gente para cubrir más trabajo? ¿Hay cambios con respecto a la virtualidad y a la actualidad?



JM: Me parece que no, que antes no había ese problema con los empleados, porque no es que antes no se contrataba gente ni tampoco se tomaba trabajo que no se podía cubrir, con la virtualidad creo más bien fue todo lo contrario, se fomentó a que haya más trabajo todavía porque se podía tomar más trabajos, más empleados, tenías reuniones con clientes más rápido, durante la pandemia el estudio realizó una expansión para ofrecer más servicios que antes por lo tanto ingresaron más clientes con diferentes necesidades que cubrir.

Investigador: ¿Cómo cargan las tareas, las horas de trabajo y demás? ¿Tenían un sistema? ¿Algún cambio ahora?

JM: Depende mucho del puesto o del área de trabajo y de las tareas a realizar, no todos los equipos cargan horas de trabajo, los equipos operativos sí están obligados, que son los que trabajan con servicios o impuestos, yo por ejemplo que trabajo en RR.HH. no cargo horas, pero porque no tengo un cliente, sino que cumplo mi jornada laboral, pero hay un sistema donde están cargados los clientes y se le asigna un proyecto y la cantidad de horas que conlleva. Además, aparte se la cargan otras horas que te llevo el cliente como puede ser una reunión o una reunión del equipo, se carga todo el reporte completo con un desglose de detalles para conocer en que se ocupó el tiempo y comparar las horas se fueron más o menos de las pronosticadas o presupuestadas, ese análisis lo hacen los líderes. Es un poco difícil medir el tiempo que te lleva, el trabajo es intangible y afectado por diferentes factores a diferencia de, por ejemplo, producir algún bien y venderlo.

Investigador: En el momento de la pandemia que no se podía ir a la oficina, ¿Como hicieron para trabajar virtual? ¿Tenían resguardo de la información? Ya que ustedes trabajaban todo presencial y escrito con papeles, ¿Se necesitó realizar carga de datos? ¿Cómo accedieron los empleados a la información de la empresa para realizar su trabajo? ¿Como hicieron con los clientes?



JM: Fue un proceso. No todo fue sencillo, había cosas ya cargadas en el sistema, pero también muchas que estaban en libros, carpetas, etc., que en estos casos no dependían de nosotros, sino de la legislación u otros mandatos que estaban fuera de nuestras decisiones, más o menos entre seis a doce meses fue lo que tardó en hacerse toda la transición para trabajar más cómodos, entre ir a la oficina a escanear muchas hojas para dejarlas cargadas. Además del momento en el cual reducimos un piso tuvimos que seleccionar, escanear y tirar muchas cosas, que si bien mucho de eso ya estaba digitalizado había otras cosas como papeles legales, escritos, entre otras que eran físicas que no dependían de que vos la tengas digital, sino que el cliente o la delegación te acepte lo digital, fue una cuestión tanto interna como externa con sus propias problemáticas. En conclusión fue entre año y año y medio el proceso hasta que se estabilizó y realmente todo funcionó en orden, que todos tuvieron su propia máquina, que se contaba con la información disponible y a mano en todo momento, que el sistema tuvo sus mejoras para que todos puedan ingresar y funcione de manera eficiente para no generar demoras en el trabajo, llevó su tiempo ya que el estudio dio prioridad siempre en tema sueldos y dar tranquilidad por ese lado, no hubo despidos en ese momento y se comenzó con toda la inversión en equipamientos y de mejoras.

Investigador: En el momento en el cual deciden contratar más gente ¿Todos los colaboradores ya tenían su equipo o tuvieron que dar prioridades ya sea a los nuevos o a sectores?

JM: El cambio se hizo por etapas la prioridad para dar las máquinas, ya sean las nuevas o las disponibles del estudio en ese momento, fue por equipos productivos como la parte de impuestos, de auditoría para los cuales fue un poco más fácil y rápido adaptarse ya que ellos ya tenían sus máquinas con información que usaban desde antes para ir a los clientes, mayormente todo el primer año de pandemia estuvieron cerradas



las búsquedas de empleados, no entró ni salió nadie de la empresa más que nada por toda esta cuestión de la incertidumbre, la gente tampoco quería cambiar de trabajo porque no sabían qué iba a pasar.

Investigador: ¿De qué manera la virtualidad les permitió optimizar el tiempo de trabajo, para a su vez tomar más trabajo que antes? ¿Disminuyeron los costos?

JM: Principalmente mejoró en el tiempo de atención o de tareas con los clientes, antes te llevaba muchas horas improductivas de trabajo el traslado hacia los clientes, tanto de ida y de vuelta como el tiempo de la propia reunión, o el traslado para hacer los trámites más lo necesario de cada trámite, que ahora se solucionan ahorrando muchísimo tiempo con una reunión virtual de unos pocos minutos o con trámites digitales que dieron lugar a invertir ese tiempo en otras tareas, permitiendo niveles altos de eficiencia o mayor crecimiento de la empresa, brindando atención y servicios a nuevos clientes, los mismos fueron importantes beneficios a nivel de comunicación y ampliación laboral. Con respecto a costos no sabría decir si es más rentable o no porque por ejemplo lo que antes se pagaba en viáticos capaz ahora se paga en internet, entre otros tipos de gastos fijos y variables que hay entre trabajar de manera presencial en una oficina o de manera virtual, cubriendo ciertas necesidades o brindando otros beneficios como por ejemplo se ofrecieron beneficios para hacer ejercicio físico en casa siendo que surgió el tema de que con la virtual estas más tiempo sentado sin actividad.

Investigador: ¿Cuáles serían para vos algunas desventajas?

JM: por ejemplo la constante posibilidad de comunicación, hoy en día se siente un poco más como una invasión de la privacidad o el tiempo personal cuando te llaman, te envían mensajes o mails a cualquier hora del día, sea o no horario laboral, desde la empresa o los clientes, es como tener que reeducarlos en ese sentido haciendo hincapié en los horarios de trabajo y en pedir que eso se respete, antes era más fácil delimitarlo porque no se usaban tantos medios de comunicación y uno se encontraba en la oficina en ciertos horarios y cuando no



estabas ahí listo, se continuaba el trabajo al día siguiente. Otro tema que afectó mucho fue un crecimiento importante de ansiedad, de gente colapsada, de miedo, de ataques de ansiedad o pánico, más que nada en el primer tiempo de pandemia, año o año y medio, mucha incertidumbre y gente que con la situación la estaba pasando mal, más que nada por los cambios rotundos que sucedieron, mucho estrés de estar encerrados de tener todo en casa, en un solo ambiente, de dificultades familiares y de salud. Si bien todo esto fue a nivel global, es decir, le pasó a todo el mundo, nosotros lo notamos en nuestros empleados, a los cuales se los escuchó, apoyó y se les trató de brindar herramientas para ayudarlos. Todo esto forma parte del aprendizaje que estamos realizando todos para adaptarnos y sacar lo mejor de lo que es la virtualidad y todo lo que conlleva.

Posteriormente, el JM se comprometió a hacer el envío de documentación relevante para el análisis de la organización a lo largo de los años, entre los que se pueden encontrar los resultados de una encuesta de satisfacción realizada a la hora de volver a la presencialidad y un histórico de nóminas desde el año 2019, hasta el año 2024.

Se presentan a continuación datos originales de la evaluación de satisfacción brindada por la empresa. En función de las capturas de pantalla presentadas, se armaron las bases de datos para su posterior análisis y edición de conveniencia para brindar un mejor estudio e interpretación.

#### *Ilustración 5*

## Encuesta sobre nueva Modalidad de Trabajo

Le agradeceremos complete esta encuesta que servirá para evaluar las diferentes opiniones y necesidades de todos los colaboradores del Estudio.



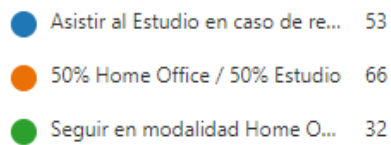


Fuente: Captura brindada por Cuentas Claras S.A.

Ilustración 6

1. En cuanto al regreso a la Oficina ¿Qué considerás mas adecuado?

[Más detalles](#)



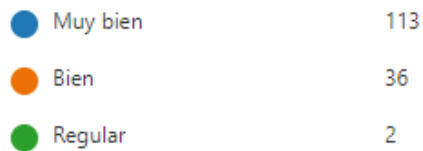
Fuente: Captura brindada por Cuentas Claras S.A.

Ilustración 7

2. ¿Qué tan cómodo te encontrarás trabajando de manera remota?

[Más detalles](#)

💡 Insights



Fuente: Captura brindada por Cuentas Claras S.A.

Ilustración 8

3. En términos de productividad ¿Qué consideras más efectivo?

[Más detalles](#)

Insights

<span style="color: blue;">●</span> Trabajar en el Estudio	5
<span style="color: orange;">●</span> Trabajar Home Office	58
<span style="color: green;">●</span> 50% Estudio / 50% Home Office	47
<span style="color: red;">●</span> Indistinto	41



Fuente:

Captura

Ilustración

9

4. ¿Dispones de todas las herramientas para realizar de manera efectiva tus tareas?

[Más detalles](#)

<span style="color: blue;">●</span> SI	125
<span style="color: orange;">●</span> NO	26



Fuente: Captura brindada por Cuentas Claras S.A. brindada por Cuentas Claras S.A.

Ilustración 10

6. ¿De qué manera asistirías al Estudio?

[Más detalles](#)

<span style="color: blue;">●</span> Transporte Público	98
<span style="color: orange;">●</span> Vehículo Personal	40
<span style="color: green;">●</span> A Pie	12



7. Algún comentario que desee realizar

[Más detalles](#)

Fuente: Captura brindada por Cuentas Claras S.A.



## Referencias

Arroyo Morales, A. (2020). *Metodología de la Investigación en las Ciencias Empresariales*.

Bartel, C. A., & Saavedra, R. (2021). *Collaboration Challenges in Remote Teams: An Analysis of Communication and Coordination Issues*. *Group & Organization Management*, 46(3), 457-487.

Beltrán L., González Villanueva, V., Martín E. (2021). *El 77% de los argentinos prefiere trabajar de manera híbrida*. Recuperado de <https://news.microsoft.com/es-xl/el-77-de-los-argentinos-prefiere-trabajar-de-manera-hibrida/>

Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2020). *Work from Home After the COVID-19 Outbreak*. *Federal Reserve Bank of Dallas Working Papers*, 2017, 1-35.

Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (2020). *Encuesta sobre implementación del trabajo remoto durante la pandemia de COVID-19 en Argentina [Informe]*. Recuperado de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos (5ª ed.)*. Editorial McGraw Hill.

Davis, R., & Parker, J. (2020). *Implementing telework: A guide for organizations*. Productivity Press.

Drean, J., & Piscione, D. (2023). *4 forces that are fundamentally changing how we work*. Recuperado de <https://hbr.org/2023/10/4-forces-that-are-fundamentally-changing-how-we-work>



*Gettings, P., Kossek, E., & Misra, K. (2021). The future of flexibility at work.*

Recuperado de <https://hbr.org/2021/09/the-future-of-flexibility-at-work>.

*Gómez, J. (2023). Análisis sobre la implementación de teletrabajo en empresas argentinas. Un estudio desde el punto de vista empresarial.*

*Guzmán Duque, A. P., & Abreo Villamizar, C. A. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. Fórum Empresarial, 22(2), 5-30.*

*Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw Hill.*

*Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.*

*Martínez, P. (2020). Isolation and remote work: The new challenges. Latin American Journal of Management, 22(1), 67-80.*

*Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social. (2011). Declaración de lineamientos y compromisos en materia de teletrabajo, para la promoción de trabajo decente y como garantía de calidad laboral, (41).*

*Organización de las Naciones Unidas. (2021, junio 6). Teletrabajo en América Latina: 23 millones de personas trabajaron desde casa durante la pandemia de COVID-19. Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2021/06/1493192>*

*Perez, C. (2021). The new workforce: Understanding the dynamics of remote work. Journal of Business.*

*Smith, T. (2020). Cost efficiency and productivity in teleworking. Economic Perspectives, 45(3), 112-130.*

Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**XV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**



*Twenge, J. M. (2010). Generation Me: Why Today's Young Americans Are More  
Confident, Assertive, Entitled--and More Miserable Than Ever Before. Free Press.*