

Universidad Tecnológica Nacional

Facultad Regional Concepción del Uruguay

Especialización en Ingeniería Gerencial

Seminario de Integración

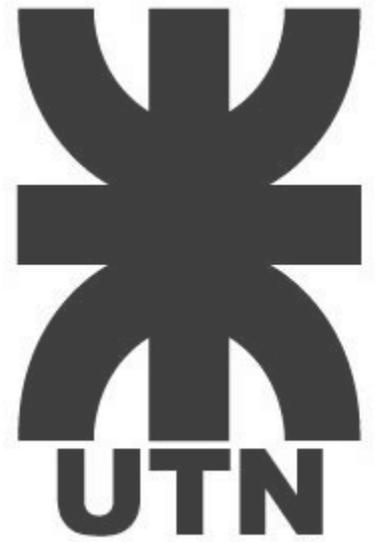
Proyecto Final: home office aplicado a una empresa constructora.

Autor: Iván Ezequiel Vidiella

Tribunal de evaluación:

Mg. Rafael Luján Blanc -Mg. Daniel Hegglin-Dr. Leandro Lepratte

Año Académico: 2020



ÍNDICE

RESUMEN	3
1.- INTRODUCCIÓN	4
1.1.- Tema: ¿Se puede implementar home office en una empresa constructora?	4
2.- OBJETIVOS	6
2.1.- Objetivo General	6
2.2.- Objetivos Específicos	6
3.- HOME OFFICE: ESTADO DE LA CUESTIÓN Y ENFOQUES.	7
3.1.- Home Office en el Mundo	7
3.2.- Home Office en Argentina y Modelos de Gestión de RRHH	9
4.- ENFOQUE METODOLÓGICO	11
4.1.- Modalidad de abordaje	11
4.2.- Etapas y herramientas metodológicas aplicadas	11
4.3.- Características de la organización	12
5.- RESULTADOS: ASPECTOS RELEVANTES DEL HOME OFFICE.	15
5.1.- Las características de la gestión de RRHH y sus potenciales para implementar home Office.	15
5.2.- ¿Qué visión tienen los empleados respecto al Home Office?	20
5.3.- ¿Qué se podría mejorar para implementar Home Office?	23
5.4.- Análisis de costos para la implementación de Home Office (OE3).	25
5.5.- Análisis de los puestos de trabajo para la medición de la productividad y su comparación entre ambos métodos de trabajo.	28
5.6.- Análisis de Resultados: Ventajas y desventajas del Home Office (OE5).	31
5.7.- Lineamientos transición hacia el modelo de home office (OE6).	33
6.- CONCLUSIONES	35
7.- BIBLIOGRAFÍA	37
8.- ANEXO	38
Anexo A	38

RESUMEN

El presente trabajo busca brindar información acerca de la factibilidad de implementar home office en una empresa, teniendo como base empírica el caso de una constructora que debió pasar del trabajo presencial sin preparación previa al trabajo remoto debido a la pandemia del COVID-19. Tiene como objeto analizar y diseñar un plan de desarrollo organización con base en home office, evaluando ventajas y desventajas de su implementación a través de análisis cuantitativos y cualitativos. Si tomamos como base los modelos de recursos humanos, en líneas generales se puede observar que es necesario tener modelos de gestión de recursos humanos más evolucionados, orientados a buscar resultados por el conocimiento del personal y no por la modalidad de trabajo, por lo que se requiere un modelo de gestión por competencias o gestión del conocimiento. Mientras que, para que el personal acepte el cambio de modalidad de trabajo debe haber una preparación previa de la organización y de los equipos de trabajo, para la organización, el cambio de modalidad representa la posibilidad de contar con un ahorro significativo en gastos estructurales relacionados al mantenimiento de oficina y al personal asociado a dicho mantenimiento, sumado a la posibilidad de contar con ingresos extras debido al alquiler de espacio físicos antes destinados a oficinas.

Entre los cambios organizacionales necesarios para la implementación es de suma importancia trabajar en el desarrollo de canales de comunicación eficiente y claros, así como herramientas/indicadores para medir y seguir el desempeño de los equipos y la organización, tanto para hacer las correcciones necesarias, como para darle seguridad a los mandos medios y altos en el seguimiento y control del personal a cargo, requiriendo una fuerte orientación organizacional al trabajo por objetivos. Finalmente, se propone una serie de lineamientos para avanzar de la modalidad de trabajo presencial a la modalidad de trabajo por home office, y un plan de acción aplicable al caso en análisis.

Para concluir, pasar de la modalidad presencial a la modalidad de home office requiere importantes cambios y ajustes organizacionales para visualizar las ventajas y disminuir las problemáticas y riesgos potenciales de los cambios.

1.- INTRODUCCIÓN

1.1.- Tema: ¿Se puede implementar home office en una empresa constructora?

En un entorno cada vez más dinámico y cambiante, donde los factores del contexto afectan el desarrollo de las actividades empresarias, se torna fundamental contar con información que permita una rápida toma de decisiones y una continua medición del cumplimiento de los objetivos y proyecciones. En este marco y ante el impacto de las medidas tomadas para enfrentar la pandemia del COVID-19, se presentaron nuevos desafíos para las organizaciones en torno a la reorganización de sus actividades a los efectos de continuar con las operaciones y cumplir con las medidas gubernamentales. En este sentido, cobra importancia la implementación de una gestión de Recursos Humanos orientada a fortalecer las tareas con modalidad de Home office, presentando importantes desafíos para empresas que no poseían este tipo de políticas de trabajo y debieron adaptarse al nuevo contexto.

A los fines prácticos se definirá al Home Office, como concepto equiparable al teletrabajo realizado desde una ubicación diferente a la localización física de la empresa. Es decir, se consideran todos los trabajos que se realizan fuera de las instalaciones de la empresa mediante la utilización de todo tipo de tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs), sin considerar aquellos trabajos que se realizan aplicando TIC con elevada movilidad o los trabajos de manera independiente (O.I.T., 2017).

En este sentido, el presente trabajo tendrá como tema central: la implementación del home office aplicado a una empresa constructora.

Tal como lo señalan diferentes estudios, la implementación de este tipo de modalidad de organización y división del trabajo resulta compleja, y esgrime oportunidades, desafíos, pero también se enfrenta a diferentes obstáculos, *“Millones de personas informan que trabajan de forma remota en todo el mundo (...), y aunque muchas empresas de todo el mundo han adoptado el movimiento del trabajo desde cualquier lugar, muchas otras no saben lo suficiente sobre cómo el trabajo remoto afectaría a sus empleados, sus equipos y sus organizaciones para habilitarlo.”* (Owl Labs, 2019:2). La inmediatez, dado el contexto actual, en la aplicación de esquemas de home office ha dado lugar a diferentes adaptaciones operativas para ejecutarlo conforme al contexto organizacional. En el caso que abordaré aquí, una empresa constructora, se dio en forma repentina dado el contexto de pandemia, por lo que tareas ejecutadas dentro de las instalaciones de la empresa se transformaron a tareas ejecutadas en modalidad de home office en un lapso menor a

una semana, requiriendo adaptaciones rápidas y escasamente planificadas para la organización de tareas y para brindar el soporte tecnológico necesario.

Y a partir de lo expuesto, considero como problema *el proceso de implementación y el cambio organizacional que requiere dentro de la gestión de Recursos Humanos, la aplicación de un modelo de home office*. El ámbito de aplicación es una empresa Constructora dedicada a la ejecución de obras viales, ferroviarias y civiles principalmente públicas, que cuenta actualmente con 460 empleados, y han sido afectados a esta modalidad de trabajo 44 personas de las áreas Administración y Finanzas, Producción, Técnica, entre otras áreas menores en el período desde el 23 de Marzo al 11 de Junio de 2020.

A través de este trabajo se busca generar, en forma de modelo, lineamientos estratégicos y operativos que permitan a la empresa contar con elementos analíticos y de diagnóstico para tomar decisiones relacionadas a la implementación de un esquema de home office.

Para esto se tomará como base, la aplicación del cambio en la modalidad de trabajo que se debió implementar conforme a la situación coyuntural. Lo que conllevó a redefinir las modalidades de trabajo en las áreas Contable, Finanzas, Técnica, Personal, Compras, Legales, Informática, Calidad y Mantenimientos.

El trabajo apunta a dar aportes analíticos en base a datos cuantitativos y cualitativos que impactarán en la gestión de recursos humanos en el largo plazo.

2.- OBJETIVOS

2.1.- Objetivo General

El trabajo tuvo como objetivo principal:

Evaluar y diseñar un plan de Desarrollo Organizacional orientado a la implementación de un modelo de gestión de recursos humanos en base a home office.

2.2.- Objetivos Específicos

Para esto se definieron una serie de alcances específicos:

(OE1) Determinar las características de la gestión de Recursos Humanos de la empresa y considerar las potenciales áreas que puedan implementar home office;

(OE2) Describir el grado de aceptabilidad por el cambio por parte de los empleados y su inclinación por una u otra forma de trabajo;

(OE3) Analizar cambios de costos asociados a trabajo presencial vs home office conforme a las áreas identificadas como potenciales para aplicación del plan;

(OE4) Desarrollar indicadores de productividad comparativos entre ambos métodos de trabajo;

(OE5) Determinar ventajas y desventajas de ambos métodos de trabajo y analizar la factibilidad de implementar el home office;

(OE6) Diseñar el plan de acción para coordinar la transición hacia el modelo de home office.

3.- HOME OFFICE: ESTADO DE LA CUESTIÓN Y ENFOQUES.

3.1.- Home Office en el Mundo

Se considera que el Home Office ha recibido 3 oleadas, las cuales han sido acompañadas por diferentes estudios. Una inicial con el surgimiento de las primeras computadoras en los años 80, dando origen a los primeros FreeLancer y a las primeras definiciones como “cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información” (Nilles, 1988:1). Otra alrededor del año 2000 que fue incentivada por el brote del SARS 2003, con los primeros estudios en empresas que comenzaron a permitir esta dinámica de trabajo, donde diversos autores analizaron ventajas y desventajas de esta modalidad. Los mismos plantearon beneficios potenciales para el trabajador y las organizaciones en términos de flexibilidad y costos (David Nickson & Suzy Siddons, 2003). Y finalmente, una tercera oleada que estamos viviendo actualmente, impulsada por la pandemia del COVID-19. Principalmente, entre la segunda y la actual, ha cobrado mayor importancia para los gobiernos, surgiendo análisis llevados adelante por estos y a través de la Organización Internacional del Trabajo para medir ventajas como “menor tiempo de desplazamiento, ahorro de espacio de oficina, mayor autonomía del tiempo de trabajo, conducta de trabajo innovadora, y la posibilidad de trabajar más tiempo con menos interrupciones” (Eurofound-OIT, 2019:53).

Los estudios de teletrabajo han evolucionado desde sus orígenes. En los primeros estudios lo relacionan como un modo de reducir la movilización en definiciones como “sustitución parcial o total del viaje al trabajo por telecomunicaciones, con o sin la asistencia de computadoras” (Nilles,1988:1), si bien se sigue relacionando al concepto con la reducción de movimiento del trabajador, se presentan clasificaciones como “trabajo realizado con la ayuda de TIC fuera de las dependencias del empleador (A), y trabajo hecho desde casa (B) o la combinación de ambos (AB)” (Eurofound-OIT, 2019) y los análisis se han profundizado hacia aspectos como la conducta del trabajador y empleador, entre otras.

En la actualidad la aplicación de teletrabajo es muy dispar entre países, desde los referentes mundiales como Dinamarca y Suecia, que según datos de la Organización Internacional del Trabajo poseen entre 37% y 32% de teletrabajadores, pasando por el promedio Europeo con 18% o Estados Unidos con 20%, a países como Argentina con apenas el 1,6% de teletrabajadores. Entre las principales limitantes en algunos países y organizaciones, la cultura de trabajo las torna reacias a introducir el teletrabajo. En este sentido, el principal factor limitante analizado en la mayoría de los estudios nacionales es que los directivos suelen tener considerables resistencias, “Todos los

estudios nacionales coinciden en que esta resistencia se debe principalmente a que el tradicional estilo de gestión y control no resulta factible con el teletrabajo y muchos directivos temen esta pérdida de control.” (Eurofound-OIT, 2019).

Como señaló la Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo (ELECT (Eurofound, 2016)) uno de los principales impulsores para la adopción teletrabajo y las formas de empleo flexible en general, es la mejora de la conciliación entre la vida laboral y personal de los empleados al eliminar el tiempo de desplazamiento o adaptar las horas de trabajo a las necesidades personales. Para las empresas, es también una manera de mejorar la retención de empleados.

Otro factor importante es el avance tecnológico, los avances en dispositivos como teléfonos inteligentes, computadoras y tablets. Así como, el avance en diferentes plataformas y software ha hecho que se pueda realizar el trabajo desde cualquier lugar.

En algunos países como Estados Unidos el uso del teletrabajo constituye un modelo de negocio que atrae talentos y reduce tiempos y costos de desplazamiento, espacios y costos de oficina. Además, constituye un modelo inclusivo que alienta al sector como a las mujeres con hijos pequeños a incorporarse a la fuerza de trabajo.

Entre las principales fortalezas y obstáculos del modelo de aplicación de home office en las organizaciones se destacan aspectos organizacionales y propios del empleado además de lo mencionado en los párrafos anteriores se destacan:

Tabla N°1: Ventajas y desafíos Home Office	
Ventajas	Desafíos
<p>Mayor productividad</p> <p>Disminución del ausentismo</p> <p>Mejora de la motivación</p> <p>Reducción de gastos organizacionales</p> <p>Menor rotación</p>	<p>Control y medición del desempeño</p> <p>Control gerencial</p> <p>Cultura organización y virtual</p> <p>Condiciones laborales</p> <p>Tecnología</p> <p>Comunicación</p>

Fuente: elaboración en base a Kurland-Bailey, 1999:57.

3.2.- Home Office en Argentina y Modelos de Gestión de RRHH

En Argentina particularmente, “la falta de presencia física del trabajador en la oficina, sumado al uso de las TIC y la realización de sus tareas laborales en un domicilio ajeno al del empleador, generan un cambio de cultura organizacional que deben aceptar las partes que componen el grupo de trabajo.” (Ministerios de Producción y Trabajo, 2019:12), Entre las que se destacan el Trabajo por objetivos, formación continua y acceso a APPs de trabajo colaborativo.

Entre las ventajas del teletrabajo se destacan:

- Ahorra tiempo y costos al evitar el desplazamiento entre el domicilio y el trabajo;
- Reduce la congestión de tráfico y de las emisiones de carbono;
- Concilia la vida familiar, social y laboral;
- Incrementa la productividad;
- Disminuye la tasa de ausentismo laboral;
- Incluye a los grupos vulnerables;
- Optimiza el tiempo de trabajo;
- Reduce el espacio de trabajo en instalaciones de la empresa;
- Aumenta la motivación mediante la formación profesional;
- Retiene talentos;
- Acompaña la revolución 4.0.

Facilita:

- La continuidad laboral del trabajador luego de sus licencias por maternidad y/o parental, evitando la pérdida del ingreso de su salario al solicitar excedencia;
- Acompaña el proceso de finalización de una licencia por maternidad o adopción para los padres.

(Min. De Producción y trabajo, 2019:12-13)

En este sentido es que modelos de Recursos Humanos más relacionados a la fase de Administración donde el administrador concibe al individuo como un ser racional y económico; dirige al personal de la organización hacia la producción; valora o percibe al personal como un costo que se requiere minimizar; su relación laboral es a través de controles de recompensas y castigos (Liquidano, 2006:148) tendrán mayor resistencia a la implementación de teletrabajo que los modelos más modernos de Gestión de Recursos Humanos.

Los hallazgos en la investigación gerenciamiento remoto de la construcción (ORCM) ayudan a reforzar la necesidad de más investigación y monitoreo de la aplicación de herramientas de TIC dentro de la industria de la construcción. Con el tiempo, las partes interesadas del proyecto y de los sectores de la construcción se dan cuenta de los beneficios de la adopción de TICs, superando así, barreras para cambiar los comportamientos organizacionales existentes; personas (cultura); procesos de comunicación; estructuras y tareas. (Weippert, Kajewski, Tilley 2002, p. 1566).

4.- ENFOQUE METODOLÓGICO

4.1.- Modalidad de abordaje

Dado el alcance del estudio y la aplicación en una empresa en funcionamiento con métodos ya establecidos, no se pudo aplicar los supuestos de investigación-acción participativa previstos en el proyecto dado el contexto de desarrollo de la empresa. Se estima que en un proceso planificado adecuadamente por la empresa se podría implementar.

En este caso, el proyecto trianguló instrumentos de análisis cuantitativos y cualitativos provenientes de diferentes áreas del conocimiento de la ingeniería gerencial, abocados a las etapas de investigación y evaluación.

4.2.- Etapas y herramientas metodológicas aplicadas

El trabajo se abordó en Etapas de la siguiente manera:

Etapas 1 (OE1): Investigación exploratoria.

La metodología de trabajo comenzó con una investigación exploratoria, mediante la revisión bibliográfica para dar un marco para entendimiento del teletrabajo y su aplicación en las organizaciones, y con ello identificar el modelo organizacional existente y el modelo de gestión de Recursos Humanos al cual se debería orientar la organización.

Etapas 2 (OE2, OE3, OE4): Relevamiento de datos y análisis organizacional del caso.

Se hizo un análisis organizacional del caso explorando las condiciones organizacionales pre-implementación y post-implementación de teletrabajo, para ello se realizó un análisis de datos primarios y secundarios y se emplearon entrevistas que permitieron complementar el estudio, a través de las siguientes acciones:

- Encuesta y entrevistas que permitan identificar el grado de aceptabilidad por el cambio por parte de los empleados y su inclinación por una u otra forma de trabajo;
- Identificación y medición de costos estructurales relacionados al trabajo presencial y cambios durante la implementación de home office, así como los aumentos o disminuciones que se podrían producir a largo plazo;
- Análisis de los puestos de trabajo para la medición de la productividad y su comparación entre ambos métodos de trabajo.

Etapa 3 (OE5): Análisis de Resultados y discusión.

Se analizaron los documentos generados en la Etapa 2. Se desarrollaron conclusiones relacionando el caso con el marco teórico, analizando ventajas y desventajas de ambos modelos.

Etapa 4: Elaboración de Plan de Desarrollo Organización.

Se abordó el diseño de un plan de Desarrollo Organizacional orientado a la implementación de un modelo de gestión de recursos humanos en base a home office.

4.3.- Características de la organización

La organización en análisis, es una empresa familiar de origen nacional, situada en la ciudad de Concepción del Uruguay, Provincia de Entre Ríos que cuenta con más de 45 años de experiencia, tanto en el ámbito público como en el privado. Actualmente participa en uniones transitorias de empresas, contando además con una sucursal en la República Oriental del Uruguay.

La empresa se caracteriza por tener obras en diferentes puntos del país centralizando administración general en la casa central de Concepción del Uruguay.

La empresa cuenta con un directorio que recibe asesoría externa en diferentes áreas y del cual dependen directamente las siguientes gerencias y áreas:

- Gerencia Técnica;
- Gerencia de Administración y Finanzas;
- Gerencia de Producción;
- Departamento Legal;
- Departamento de RRHH;
- Departamento de Auditoría y Soporte a la Gestión Integral;

Cabe destacar que la empresa también contó con una Gerencia de RRHH entre 2017 y 2018, esta nueva gerencia estuvo comprendida dentro de los cambios llevados adelante por la nueva generación familiar que tomó las riendas del negocio en 2016. En la misma, se reubicó la administración de RRHH que dependía del área contable, se centralizaron actividades suplidas por otros actores y se incorporaron otras, orientando el área a una gestión de los RRHH. Luego de la

crisis de 2018, la empresa sufrió una reestructuración donde la gerencia fue suprimida volviendo a una estructura área de Administración de RRHH dependiente del directorio.

Para este análisis se tendrán en cuenta todas las áreas a excepción de las de mantenimiento de equipos y de ejecución de obras, dependientes de la gerencia de Producción que requieren presencia física para su concreción.

En cuanto al manejo de actividades previo al comienzo de la cuarentena, la empresa se caracterizaba por:

- No contar con programas y/o políticas de flexibilidad de trabajo, tanto para el cumplimiento horario, como para ejecutar las tareas presencial y/o remotamente. Si bien, en su historia se realizaron algunos acuerdos individuales con empleados, estos fueron a través de casos puntuales sin una política clara;
- Se llevaban adelante controles de presentismo continuos así como seguimiento de licencias a través de un médico laboral, y se cuenta con indicadores de seguimiento de ausentismo;
- Los puestos de trabajo se organizan a través de tareas y responsabilidades en función de la responsabilidad de cada área;
- Las funciones relacionadas a la gestión de recursos humanos se distribuyen entre diferentes actores, si bien, el directorio tiene una continua supervisión sobre ello no hay un rol de mandos medios referente en el tema;
- Se cuenta con el uso de diferentes recursos informáticos:
 - Un software ERP, en que se centralización de la información, principalmente contable, con una intensidad de uso variada dependiendo del área;
 - Un software para administración y ejecución del sistema de gestión de la calidad, con una intensidad de uso baja en relación a las demás herramientas;
 - El paquete de servicios que ofrece GSuite para todos los usuarios. Que es usado para:
 - Canalizar el tráfico de información y documentación entre las obras y la casa central a fin de agilizar los tiempos e internamente como canal de comunicación formal;

- Compartir documentación y archivos en línea;
 - Un servidor interno donde, entre otros uso, se comparten documentos a través una red interna y se conceden permisos para acceder forma remota;
 - Diferentes hardwares, como pc para cada empleado, disponibilidad de teléfonos smartphone dependiendo el puesto de trabajo y demás recursos de este tipo.
- El soporte de la información en papel es significativo, debido a las diferentes exigencias gubernamentales que no colaboran en su reducción y al respaldo de documentación y tareas que han perdurado en el tiempo.

5.- RESULTADOS: ASPECTOS RELEVANTES DEL HOME OFFICE.

5.1.- Las características de la gestión de RRHH y sus potenciales para implementar home Office.

Conforme a lo planteado en el OE1 en este apartado damos respuesta a la siguiente cuestión:

¿Qué modelo de Gestión de RRHH debemos utilizar para implementar Home Office?

Para ello es importante analizar el modelo de Recursos Humanos aplicado en la Organización, para la cual se analizaron 6 fases de evolución definidas por Liquidano (2006), desde las más antiguas y menos evolucionadas a las fases más recientes que han surgido en los últimos años, ellas son:

- 1) Administración
- 2) Gestión
- 3) Desarrollo
- 4) Estratégica
- 5) Por competencias
- 6) Del Conocimiento

Tabla N°2: Características de las Fases de evolución de los modelos de Recursos Humanos. Administración, Gestión y Desarrollo.			
Criterios	Administración	Gestión	Desarrollo
Competencias asignadas al gestor	Tareas subalternas de tipo administrativo, rutinarias y burocráticas	Tareas subalternas de tipo administrativo, rutinarias y burocráticas	Tareas subalternas de tipo administrativo, rutinarias y burocráticas
Posición del órgano	Unidad de Línea con bajo status	Administración Órgano Staff	Administración Órgano Staff Dirección general o Presidencia Asesor de los responsables de línea

Nivel Jerárquico	Empleado	Empleado Operativo	Operativo Intermedio/Ejecutivo
Autoridad	Sin autoridad	Autoridad lineal	Autoridad lineal Lineal-asesora
Encargado de la función	Función que realiza además de otras funciones	Función específica de personal	Departamento específico
Denominaciones	Sin denominación Personal	Sin denominación Personal	Departamento de personal Departamento de Relaciones Industriales Departamento de Relaciones Laborales
Orientación	Hacia la producción	Hacia la satisfacción de las necesidades sociales y psicológicas del personal	La eficiencia de la empresa
Percepción del área	El personal es un costo a minimizar	El personal es un costo a minimizar pero con acciones de carácter proactivo	El personal es recurso a optimizar, como elemento determinante para el desarrollo de la empresa
Función del área	Selección Contratación-Despido Adiestramiento Estudio de fórmulas salariales Análisis de puestos	Reclutamiento Contratación Administración de salarios Motivación y comunicación Formación del personal Relaciones laborales Análisis y valuación de puestos	Planeación de recursos humanos Reclutamiento Selección Contratación Integración Evaluación del desempeño Planeación de carreras Compensación Capacitación y desarrollo
Relación laboral	Orientada al control y al estímulo de los rendimientos Observación de normas y reglas	Se extiende a factores retributivas y psicológicas	A través de la motivación como recurso a optimizar

Tabla N°3: Características de las Fases de evolución de los modelos de Recursos Humanos. Estratégica, por Competencias y Del conocimiento.			
Criterio	Estratégica	Por Competencias	Del conocimiento
Competencias asignadas al gestor	Directivas, de asesoría, de supervisión con un horizonte temporal amplio	Directivas, de asesoría, de supervisión con un horizonte temporal amplio	Directivas, de asesoría, de supervisión con un horizonte temporal amplio
Posición del órgano	Dirección General Gerencia Asesor de los responsables de línea	Dirección General Presidencia Gerencia	Dirección General Presidencia Gerencia
Nivel Jerárquico	Intermedio/ ejecutivo Directivo	Intermedio/ ejecutivo Directivo	Directivo
Autoridad	Lineal - asesora Lineal - funcional	Lineal - asesora Lineal - funcional	Lineal - asesora Lineal - funcional
Encargado de la función	Dirección específica	Dirección específica	Dirección específica
Denominaciones	Dirección estratégica de RH Gerencia de RH	Dirección o gerencia estratégica de RH Gerencia de RH Dirección de gestión por competencias	Dirección o gerencia de gestión del conocimiento Dirección de gestión por competencias Gerencia de RH
Orientación	Hacia la estrategia del negocio	Hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales hacia los resultados	Hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento de los trabajadores. Hacia la generación del conocimiento ligándolo a los objetivos del negocio
Percepción del área	El personal es un recurso a optimizar, y factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa	El personal es el capital humano para el mantenimiento de la ventaja competitiva	El personal es el capital humano y social

<p>Función del área</p>	<p>Se toman en cuenta la visión, misión, propósito y valores de la empresa para la formulación de objetivos y estrategias de recursos</p> <p>Planeación estratégica de RRHH</p> <p>Reclutamiento</p> <p>Selección</p> <p>Contratación</p> <p>Inducción o integración del personal</p> <p>Formación, capacitación y adiestramiento</p> <p>Desarrollo del personal</p> <p>Planeación de carreras</p> <p>Evaluación de desempeño</p> <p>Relaciones laborales y negociaciones colectivas</p> <p>Sueldos y compensaciones/beneficios</p> <p>Análisis y evaluación de puestos</p> <p>Procedimientos de quejas</p> <p>Evaluación de actitudes</p> <p>Promociones y transferencias</p> <p>Seg e hig industrial</p> <p>Motivación al personal y comunicación</p> <p>Auditoria de RRHH</p> <p>Registros y controles administrativos de asistencia, rotación, ausentismo, indemnizaciones, etc</p> <p>Control estratégico de los RRHH</p>	<p>Proceso de identificación, clasificación y descripción de las competencias, modelos de competencias.</p> <p>Dirección estratégica de recursos humanos</p> <p>Análisis y descripción de puestos</p> <p>Atracción o reclutamiento</p> <p>Selección</p> <p>Contratación</p> <p>Desarrollo de planes de sucesión</p> <p>Capacitación y entrenamiento</p> <p>Evaluación del desempeño</p> <p>Remuneraciones y beneficios</p> <p>Sistemas de estímulos y recompensas</p> <p>Proceso de evaluación y certificación de competencias</p>	<p>Las funciones básicas de esta fase son: proceso de gestión del conocimiento</p> <p>Entrenamiento</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Evaluación del desempeño</p> <p>Premios y compensaciones</p> <p>Planeación estratégica de RH</p> <p>Reclutamiento y selección</p> <p>Descripción de cargos</p> <p>Remuneraciones</p> <p>Beneficios y servicios</p> <p>Programas de cambio</p> <p>Comunicaciones</p> <p>Disciplina, seguridad, higiene y calidad de vida</p> <p>Relaciones con sindicatos</p> <p>Bases de datos</p> <p>Sistemas de información gerencial</p>
<p>Relación laboral</p>	<p>Cumplimiento de objetivos con base en la estrategia del negocio, se busca satisfacer los objetivos individuales adecuados a los objetivos organizacionales</p>	<p>Desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo</p>	<p>Se adoptan las mejores prácticas de la ARH para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores</p>

Fuente: elaboración propia en base a Liquidano (2006)

Tomando la investigación de Liquidano (2006) y analizando la evidencia de la organización en análisis se puede clasificar a la organización en qué etapa de evolución está para cada criterio, dando como resultado la siguiente tabla:

Tabla N°4: Fases de evolución de la Organización por criterio		
Criterio	Evidencia	Clasificación
Competencias asignadas al gestor	Las tareas del área están dirigidas a la administración de RRHH y liquidación de sueldos	Administración/Gestión/ Desarrollo
Posición del órgano	Es un departamento de Línea de baja jerarquía	Administración
Nivel Jerárquico	No hay un jefe de sector	Administración/Gestión
Autoridad		Administración
Encargado de la función	El personal del área tiene funciones específicas en ella	Gestión/Desarrollo
Denominaciones	El departamento es denominado RRHH, pero el personal de la organización lo suele llamar "Personal"	Desarrollo
Orientación	El departamento no tiene otra orientación más allá de los cumplimientos normativos y la liquidación de sueldos	Administración
Percepción del área	El personal es recurso a optimizar, como elemento determinante para el desarrollo de la empresa	Gestión
Función del área	Las tareas del área son Altas y Bajas de personal, liquidación de haberes, cumplimientos con normativa vigente, etc.	Administración
Relación laboral	El área se orienta al control y la aplicación de normas	Administración

Fuente: elaboración propia en base a Liquidano (2006)

Para lograr la implementación de Home Office en la empresa será importante que la misma pueda evolucionar su modelo de RRHH orientado mayormente a la administración, a un modelo orientado a la gestión por **Competencias**. La elección de este modelo está dada por presentar el

foco en el desarrollo de las competencias para el trabajo en pos de los resultados de la organización, de esta forma se orientan los recursos a que el personal sea un recursos que dé una ventaja competitiva a la organización por su conocimiento y no por su forma de trabajo. Modelos menos evolucionados (Administración, Gestión, Desarrolla, Estrategia), en líneas generales, orientan sus actividades a dar más eficiencia del personal interviniendo en los procesos y no en crear una ventaja competitiva desde el conocimiento de esos recursos. Luego de estandarizar el modelo de Competencias se podría analizar la aplicación del modelo del Conocimiento.

Para aplicar el modelo de Competencias, se debería crear un plan de acción que contemple:

1. Incorporar al sector Personal que desarrolle tareas de Gestión de RRHH (Gestión de las competencias y conocimiento, reclutamiento y selección, desarrollo de programas de beneficios, administración de comunicaciones, relación con el sindicato, etc.);
2. Centralizar todas las tareas relacionadas al personal al área, entregando toda la responsabilidad de los RRHH en el área;
3. Incorporar un jefe de sector que coordine las actividades y planifique estratégicamente el desarrollo del área;
4. Capacitar al personal del área en temas relacionados a la gestión de los RRHH;
5. Crear líneas de trabajo orientadas a la gestión del conocimiento, planeación, paquetes de beneficios, seguimiento del personal, relación con el sindicato, entre otras.
6. Jerarquizar al sector dándole respaldo desde el directorio.

5.2.- ¿Qué visión tienen los empleados respecto al Home Office?

Conforme a lo establecido en el (OE2) Describir el grado de aceptabilidad por el cambio por parte de los empleados y su inclinación por una u otra forma de trabajo;

Para responder a este interrogante se hizo un análisis organizacional del caso, explorando las condiciones organizacionales pre-implementación y post-implementación de teletrabajo, para ello se realizó un análisis de datos primarios y secundarios y se emplearon entrevistas que permitieron complementar el estudio.

El universo de estudio fue de 44 personas del cual se obtuvo 28 respuestas, es decir, más de un 63%, las respuestas fueron diversas abarcando diferentes niveles jerárquicos, años de antigüedad, condiciones familiares, etc.

En cuanto a la elección de una modalidad u otra, si bien, muchos de los entrevistados tomaron la experiencia vivida y eligieron el trabajo presencial debido a los inconvenientes que se presentaron durante el home office, como problemas de conexión, falta de límites en la jornada laboral, falta de coordinación, etc. Al indagar qué opción elegirían en el caso de que todas las cuestiones planteadas sean solucionadas, la respuesta fue lo contrario, en su mayoría (67%) del total eligieron el Home Office, mientras que un 13% eligió una mix entre ambas y el restante 20% la modalidad presencial.

Cuando se le planteó a los entrevistados que eligieron el Home Office, el porqué de la elección se destacó:

- A. La reducción en los tiempos de traslados;
- B. La flexibilidad de los tiempos laborales;
- C. La mezcla con la vida familiar;
- D. La posibilidad de estar más presente en la crianza de los hijos.

Entre las principales causas de las elecciones de Trabajo presencial o modalidades mixtas, se encuentra la socialización, es decir, compartir espacios de trabajo con compañeros y una mayor productividad individual.

En cuanto al perfil de los entrevistados, el mismo es diverso y se puede ver en los siguientes datos:

- Edad: el 50% tiene entre 29 y 35 años.
- Sexo: se divide exactamente a la mitad, 50% de hombres y 50% de mujeres.
- El 82% convive con hijos y/o con su pareja, mientras que el resto vive solo o con otras personas.
- Del total, el 32% está en puestos jerárquicos con personal a cargo.
- Más del 60% de los encuestados estuvo trabajando entre 2 y 3 meses bajo la modalidad home office.

Para complementar el estudio se relevaron cuestiones respecto a la percepción del rendimiento laboral entre una y otra modalidad.

Para más del 53% el home office le demandó mayor exigencia que el trabajo presencial y para un 39% le demandó igual exigencia.

Cómo se manifestara en el punto 3 (Estado en cuestión) el principal factor limitante analizado en la mayoría de los estudios nacionales es que los directivos suelen tener considerables resistencias, *“Todos los estudios nacionales coinciden en que esta resistencia se debe principalmente a que el tradicional estilo de gestión y control no resulta factible con el teletrabajo y muchos directivos temen esta pérdida de control.”* (OIT-Eurofound, 2019, p. 10). En este sentido se analizaron particularmente la respuesta de las personas en puestos con personal a cargo:

Los jefes de sector manifestaron en un 33% de los casos que la respuesta fue más rápida durante el trabajo presencial, mientras que el resto no detectó cambios entre ambas modalidades. En este sentido, el 44% siente que sus equipos son más eficientes durante el trabajo presencial y el resto no percibe cambios.

Algunas de las opiniones fueron:

“El hecho de no estar en un lugar abocado específicamente al trabajo hacía que las respuestas fueran diferidas, el hecho de no contar con una conexión de excelentes calidades dificultaba también, y además la falta de ejercicio y costumbre de laburar de ese modo. Creo que es posible laburar bien home office pero nos falta práctica y tecnología y espacios reservados para el trabajo en el hogar.”

“Al trabajar home office se produjo cierta descoordinación de los equipos ya que implicaba que cada responsabilidad, por mínima que fuera, tuviera un responsable y eso no siempre fue posible de ser coordinado.”

“Tuve un solo caso de respuesta más lenta por falta de adaptación de la persona a home office. Creo que fue por características de la personalidad y edad. Con el resto de los colaboradores tuve la misma velocidad de respuesta, y en algunos casos mayor.”

Por otro lado es importante preguntarse ¿Qué aspectos positivos y negativos observa el personal del trabajo Home Office?

En cuanto a ventajas en líneas generales se mencionan:

- Mejor distribución y reducción de tiempos personales;
- Menores costos de traslados y comida;

- Mejor administración de las tareas laborales;
- Posibilidad de estar cerca de la familia y participar en la crianza de los hijos;
- Un ambiente de trabajo más tranquilo y sin interrupciones;
- Comodidad de estar en la casa.

En cuanto a las desventajas se mencionan:

- Cuando falta infraestructura en el hogar se vuelve difícil el trabajo;
- Falta de límites en el horario laboral;
- Fallas en la comunicación debido al cambio en los canales;
- Mayor cantidad de distracciones;
- Dificultades en el uso de los softwares de la organización sumado a problemas de conexión;
- Mezcla de la vida personal y laboral;
- Falta de adaptación en algunos miembros de los equipos;
- Lentitud y fallas en la infraestructura de la organización.

En este sentido es importante remarcar que menos del 50% de los empleados cree que la empresa está preparada para implementar home office. Entre las causas se puede inferir que solo un 21% contó con un espacio acorde al trabajo dentro de su hogar, sumado a que solo el 21% del personal recibió todos los recursos necesarios para desarrollar sus tareas por parte de la empresa, el resto, empleó recursos de la empresa con propios y en algunos casos, no recibió ningún tipo recurso por parte de la empresa, a excepción de asistencia informática para lograr la conexión con los servidores de la empresa.

5.3.- ¿Qué se podría mejorar para implementar Home Office?

Los aspectos a mejorar que identifican los empleados son:

- Mejorar la conexión y el soporte de software;
- Brindar los elementos de oficina necesarios para desarrollar el trabajo;
- Visita a los empleados para evaluar las condiciones de trabajo;

- Implementar trabajos por objetivos;
- Definir mejor la jornada laboral y el horario de trabajo;
- Proporcionar un estipendio para cubrir gastos como electricidad e internet;
- Mejorar los canales y protocolos de comunicación.

De acuerdo a lo analizado, si la empresa quisiera implementar home office en los puestos analizados debería llevar adelante las siguientes acciones:

- Relevar las faltantes de recursos necesarios para desarrollar cada tarea. Para ello se debería trabajar en analizar los recursos con los que cuenta el empleado en su hogar y los que necesita y desea disponer por parte de la empresa. Luego, se deberá elaborar un plan de mejora de infraestructura para adaptarlo a las nuevas necesidades.
- Mejorar las conexiones desde y hacia los servidores de la empresa, así como el acceso a las telecomunicaciones en general, contemplando el acceso que tiene cada empleado de acuerdo a su lugar de residencia y los proveedores de servicios con los que cuenta.
- Elaborar protocolos de trabajo de home office que contemplen:
 - La formalizaciones de los canales de comunicación de acuerdo al tipo como por ej:
 - Reuniones de equipos ⇒ Google Meet
 - Comunicación formal relacionada el desarrollo de tareas, requerimientos desde y entre sectores ⇒ GMail
 - Comunicación rutinaria relacionadas a la organización de tareas ⇒ Google Hangouts
 - Establecer franjas horarias para las reuniones en general y para la demanda de requerimientos a resolver en el día.
- Analizar los puestos de trabajo para definir el método de medición de desempeño ya sea, a través de la redefinición de los puestos para realizar trabajos por objetivos o, para establecer indicadores por tareas.
- Diseñar programas de seguimientos de los empleados en modalidad Home Office que contemplen:

- Visita inicial para relevar el lugar de trabajo, analizando el ambiente y la infraestructura;
- Seguimiento periódico para evaluar desempeño y estado de situación de los empleados;
- Visita de validación para chequear el estado del ambiente y la infraestructura relevada en la visita inicial.

5.4.- Análisis de costos para la implementación de Home Office (OE3).

Una cuestión a analizar a la hora de implementar Home office y llevar adelante los puntos planteados en el apartado anterior son los costos asociados a la implementación y los costos que se verían reducidos en el caso de implementarlo.

En este punto debemos analizar los costos asociados al desarrollo de las actividades y mantenimiento de la infraestructura. Los costos analizados fueron:

- Costos relacionados a la conectividad.
- Costos relacionados al mantenimiento de la infraestructura.
- Gastos generales.

Para la implementación de un modelo de trabajo completamente en modo Home Office o híbrido (Home Office y presencial) es necesario garantizar que el personal pueda vincularse a los servidores de la empresa y mantener canales de comunicación fluidos. En este sentido, es clave garantizar una conexión a internet estable y con el ancho de banda necesario para mantener una conexión fluida.

En el caso analizado, no hubo cambios en los costos de conexión desde la casa central ya que los requerimientos de conexión para vincularse desde el exterior están cubiertos, dado que la empresa trabaja con obras en diferentes ubicaciones y la administración de las mismas se conectan remotamente a la casa central. Tampoco hubo cambios en los costos de conexión hacia la casa central debido a que los empleados utilizaron la conexión hogareña de cada uno. Si bien sucedió esto, la ley de Teletrabajo N° 27.555 que entrará en vigencia 90 días contados a partir de la finalización del aislamiento social, preventivo y obligatorio establece *“La persona que trabaja bajo la modalidad del teletrabajo tendrá derecho a la compensación por los mayores gastos en conectividad y/o consumo de servicios que deba afrontar.”*

Si tenemos en cuenta que una conexión a internet domiciliaria de fibra óptica en la ciudad de la empresa ronda los \$1.600 + IVA. El costo de conexión para la empresa podría incrementarse en \$70.400 mensuales¹

Con respecto a los costos relacionados al mantenimiento de la infraestructura, los principales costos en los que incurre la empresa para el mantenimiento del funcionamiento de la oficina son:

- Energía eléctrica
- Mano de obra de Maestranzas
- Artículos de limpieza
- Artículos de librería
- Comestibles de cafetería

Dado que la empresa es dueña del inmueble donde se encuentran las oficinas no se analizaron costos de alquiler, lo cuales se deberían analizar si fuera otro el caso en análisis.

Para evaluar la variación de los costos antes mencionados se compararon 2 trimestres consecutivos, Enero-Febrero-Marzo con trabajo presencial y Abril-Mayo-Junio con trabajo home office.

Tabla N°5: Comparativa de gastos				
	Gastos de Limpieza	Gastos de Energía Eléctrica	Art de Librería	Café Agua etc.
Promedio Mensual Ene-Mar (Trabajo presencial)	78211,68	218779	46159,22	38536
Promedio Mensual Abr-Jun (Home Office)	90440,37	163261,75	15058,69	28626,06

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro comparativo no tuvieron en cuenta los costos de Mano de Obra de Maestranzas dado que el mismo se mantuvo constante en ambos trimestres, sin considerar las paritarias salariales.

¹ Valores a Noviembre 2020

Si bien, comparativamente se observa una reducción de un 23% aproximadamente entre un trimestre y otro, se debe considerar que el servicio de limpieza se mantuvo e incluso se incrementó de un trimestre a otros dadas las medidas de COVID.

En conclusión, en el caso de avanzar en un esquema de trabajo 100% home office o mixto 50% presencial y 50% home office la empresas se podría ahorrar \$1.011.600 manteniendo los costos del trimestre Abril-Mayo-Junio o incluso llegar a más de \$2.000.000 en el caso de eliminar el equipo de maestranzas y reducir al mínimo los gastos en art de limpieza. Para esto se deben considerar 2 aspectos:

- Los costos asociados al despido del personal de maestranza pudiendo generar un costo de al menos \$1.052.000² o la reubicación de los mismos para lo cual se deberá considerar las necesidades en obras, unidades de negocio o empresas asociadas al momento de la decisión y evaluar los ventajas y desventajas de los costos de reubicación, posibilidad de reinserción, etc. El efecto de los despidos sobre el resto del personal sería mínimo debido a que el personal de maestranza tiene relación exigua o nula con el personal de administración en virtud que trabajan en una franja horaria distinta³.
- Otro factor a considerar, será el alquiler del espacio físico disponible. Debido a la ubicación donde se encuentra la empresa y la demanda de alquileres en su zona, esto podría generar ingresos de entre \$810.000 y \$900.000 solo por el espacio que hoy se destina a oficinas.

Cabe destacar que aún no es factible virtualizar todas las actividades de la administración, principalmente aquellas vinculadas a trámites y requisitos relacionadas al estado en sus diferentes niveles y organismos. Si bien, en los últimos años se ha avanzado en la digitalización de trámites y requisitos legales, aún quedan procesos presenciales/físicos necesarios para cumplir con diferentes requisitos. Como por ejemplo:

- Recepción y emisión de órdenes de servicio y notas de pedido, a través de las cuales se formaliza la comunicación con los comitentes;
- Adquisiciones de pliego en aquellos comitentes que no tiene implementado pliego digitales;
- Presentación de propuestas en llamados a licitación;
- Presentación de notas en diferentes organismos;

² Valores sin considerar doble indemnización vigente a la hora de hacer el cálculo por DNU

³ El personal de maestranza trabaja en horario nocturno a partir de las 19 hs, mientras que la administración trabaja hasta las 18hs

- Poseer documentación física como planillas de entrega de EPP, actas societarias, balances, etc.;
- Entre otros.

Para cumplir con estos requisitos, en el caso de implementar home office en todas las áreas, será necesario identificar las necesidades de tareas presencial o documentación física identificando responsables y contemplando un espacio (oficina) en las dependencias de la empresa donde se lleven adelante las mismas.

Finalmente, otro aspecto a analizar será la utilización de nuevas aplicaciones, hardware o software en general. Si bien, la empresa actualmente se apoya en el uso del paquete de aplicaciones de Google (G-Suite) y un software ERP, los cuales permiten desarrollar tareas en modalidad home office y optimizar procesos, luego de la implementación será necesario reevaluar su uso y considerar otras opciones del mercado para lograr mejoras en la eficiencia de los equipos y procesos.

5.5.- Análisis de los puestos de trabajo para la medición de la productividad y su comparación entre ambos métodos de trabajo.

El proyecto inicial planteó como desarrollar indicadores de productividad comparativos entre ambos métodos de trabajo (OE4).

Dada la variedad de los puestos de trabajo, es complejo determinar indicadores únicos que permitan determinar la productividad de puestos diversos como el caso en análisis.

Durante el trabajo presencial la medición de la productividad en los puestos analizados pasa principalmente por un fuerte seguimiento de los mandos medios (jefes de sector) a las líneas operativas y un continuo flujo de tareas a ejecutar entre áreas.

Durante el periodo de home office se intentó llevar una misma metodología de trabajo, lo cual resultó complejo y poco eficiente dado que las líneas medias en la mayoría de los casos no podían realizar un seguimiento continuo del flujo de trabajo y las líneas operativas se vieron exigidas a “demostrar que estaban trabajando”. Sumado a esto, y como se plasmó en los capítulos anteriores, la falta de lineamientos claros respecto a la metodología de trabajo hizo que gran parte de los empleados se vean sobreexigidos y trabajando fuera del horario establecido.

Si la empresa desea implementar una metodología de trabajo de home office debería trabajar fuertemente en el desarrollo de un método trabajo por objetivos de acuerdo a cada puesto y seguir de cerca indicadores de productividad de la central administrativa como por ejemplo ratios de:

- Indicador trimestral de Gastos de administración (centro de costos donde se asignen los gastos asociados a las tareas administrativas de la central) sobre utilidad.

$$\text{Incidencia de gastos administrativos} = \frac{\text{Gastos administrativos}}{\text{Utilidad}}$$

- Indicador mensual de Cobros por cada personal administrativo.

$$\text{Eficiencia de cobranzas} = \frac{\text{Total de cobranzas}}{\text{Personal administrativo}}$$

- Complementariamente a esto se podría hacer un seguimiento de la actividad de las cuentas de cada empleado, es decir, medir la actividad de la cuenta de las aplicaciones web (Como Gsuite), medir la actividad de la cuenta del software ERP y medir la actividad del teléfono corporativo en el caso que el empleado posea uno. Con esta información se podrían planificar reuniones semanales por sector para evaluar la eficiencia del equipo en la semana anterior, corregir las deficiencias y planificar las actividades de la semana siguiente poniendo el foco en los objetivos organizacionales. Estas reuniones tendrían que ser llevadas adelante por los Responsables de área, los cuales mensualmente podrían volcar los resultados en una reunión de mandos medios y altos que generen lineamientos para corregir los desvíos y fijen pautas para priorizar actividades y lograr objetivos de corto plazo.

Para plasmar lo anteriormente mencionado a continuación se ejemplifica cómo se podría desarrollar indicadores que permitan medir el desempeño en ambas modalidades en un puesto de trabajo.

Se tomará como puesto de análisis un Auxiliar de compras:

Tabla N° 6: descripción de puesto Auxiliar de compras.	
Posición jerárquica:	Gerencia de Producción - Departamento de Compras
Reporta a:	Jefe de Compras
Personal a cargo:	No tiene
Tareas principales:	Realiza compras de materiales menores para obras.
	Confecciona órdenes de compra y el control de llegada de materiales.
	Realiza el control de la facturación de proveedores. Imputación y carga en el sistema.
	Realiza la conciliación de las cuentas, control de saldos y determinación de montos para realizar los pagos.
	Elabora el informe de precios actualizados.
	Realiza el control de recibos y control de formularios impositivos.

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar una correcta evaluación de desempeño se deben considerar indicadores cualitativos y cuantitativos. Para ello, se propone un método de evaluación compuesto como por ejemplo:

Una evaluación semestral del desempeño donde el superior inmediato evalúe el desempeño, teniendo como base las responsabilidades del puesto y las competencias necesarias para el mismo. Por otro lado, se podría medir un indicador asociado a la principal tarea del puesto, en este caso la cantidad de órdenes de compra emitidas por el usuario y finalmente analizar el flujo de información emitida y recibida a través de indicadores de cantidad de mails, llamadas y mensajes recibidos y respondidos.

A través de este tipo de indicadores se podrían medir y corregir los diferentes aspectos del trabajo, es decir, supongamos que la calificación de la evaluación del desempeño realizada por el jefe disminuye durante el home office, se podrían establecer planes de acción para mejorar las competencias a través de capacitaciones o coaching del mismo jefe. Pero, si a ello le sumamos,

indicadores de rendimiento de las tareas principales podríamos establecer si la baja en calificación se debe por ejemplo a un aumento en el flujo de trabajo-información recibida y emitida, o bien, a una baja de desempeño en sí.

5.6.- Análisis de Resultados: Ventajas y desventajas del Home Office (OE5).

Dada las cuestiones analizadas en los párrafos anteriores podemos concluir que, en líneas generales, la adaptación de los equipos de trabajo de administración que desarrollan a través de modalidad de trabajo presencial requiere modificaciones en los procesos internos para poder desarrollarlas de igual manera en modalidades de trabajo remoto.

Inicialmente se debe analizar el modelo de gestión de Recursos Humanos vigente en la organización, modelos menos evolucionados como los de la empresa en análisis hacen compleja y difícil la adaptación. Los modelos de RRHH más consolidados con orientaciones de gestión por competencias y/o gestión del conocimiento facilitarán la adaptación debido a la orientación, percepción y desarrollo de actividades de RRHH.

Sin dudas, el cambio en la modalidad de trabajo requiere planificación y establecer procesos concretos y claros para lograr que los equipos de trabajo funcionen igual o más productivamente. A su vez, los propios equipos y personas requieren un periodo de adaptación a las nuevas metodología. En este sentido, es trascendental establecer reglas claras, definir las formas y mecanismos de control que permitan llevar tranquilidad a los mandos medios y altos que disminuyan la presión ejercida en los mandos operativos.

Las principales ventajas de implementar home office son:

- Reduce los costos y tiempos de traslados para los empleados.
- Le permite al personal organizar la vida laboral y personal, principalmente para los padres y madres con hijos a cargo.
- Para las organizaciones reduce los costos de mantenimiento de las infraestructuras.
- Permite contar más tiempo con los empleados, debido a que se reducen las licencias personales.
- Permite acceder a un mercado laboral más amplio.
- Obtener nuevos ingresos a través del alquiler de oficinas o disponer de capital para invertir en el caso de vender el espacio físico.

Las principales desventajas de implementar home office son:

- Requiere de un proceso de adaptación de los equipos de trabajo.
- Requiere de infraestructura redes y conectividad con la consecuente inversión que esto puede representar de acuerdo a la infraestructura de la empresa.
- Es difícil el seguimiento de los equipos de trabajo para los responsables de sector.
- Demanda un buen manejo empresarial de los canales de comunicación.
- Efectos y costos del despido o reubicación de personal que no es necesario.

Para finalizar el modelo a implementar puede ser un modelo completamente con modalidad Home Office con el fin de reducir los costos de mantenimiento de la organización y ampliar el acceso a profesionales sin límites geográficos, o bien, modelos híbridos donde se emplee el Home Office como un modo de reducción del ausentismo y como medio de motivación y retención de talentos. En ambos casos, siguiendo lo propuesto por Nickson y Siddons (2003) será necesario considerar para la implementación del Home Office:

- Comodidades de las instalaciones de la casa para el trabajo: Relevar las condiciones donde desarrollarán las tareas los empleados y dotarlos de los recursos necesarios para crear un ambiente propicio.
- Tecnología y seguridad: realizar inversiones en tecnología móvil e incorporar redes de conexión ágiles que permitan un trabajo fluido.
- Soporte y logística: crear equipos de soporte que asistan a los trabajadores remotos en sus necesidades de recursos, procesos y tecnologías.
- Habilidades del trabajador: Diseñar planes de capacitación que incorporen, entre otras temáticas, el uso de softwares para el desarrollo de las tareas remotas.
- Habilidades de gerenciamiento: desarrollar planes estratégicos que contemplen el trabajo por objetivos y no por tareas.
- Procesos y procedimientos: Establecer procesos y procedimientos claros y bien definidos.
- Supervisión y cambio: Trabajar fuertemente en los mandos medios y altos en el cambio de la forma de medir el desempeño de los equipos, así como desarrollar indicadores de seguimiento que acompañen el trabajo por objetivos.

Como recomienda el Ministerio de Producción y Trabajo Argentino, con los trabajadores que realicen Home Office se debería firmar un acuerdo individual entre las partes, empleador y trabajador, mediante un contrato individual en el cual se expresen al menos:

- Horario/tiempo donde el trabajador estará a disposición de la empresa.
- Detalle de equipamiento y compensación de gastos.
- Forma de monitoreo, teniendo en cuenta la preservación de la vida privada del trabajador.
- Forma de comunicación entre la empresa y el empleado.

5.7.- Lineamientos transición hacia el modelo de home office (OE6).

La organización en análisis no se encuentra preparada aún, para la implementación de un modelo completamente de home office para los puestos en analizados. En este caso el home office puede ser utilizado como un modo de trabajo opcional dentro de programas de beneficio o motivación y de esta forma contar con el servicio de los empleados cuando no pueden concurrir presencialmente a las oficinas de la empresa, principalmente para padres cuando deben estar al cuidado de sus hijos.

Para organizaciones tradicionales será complejo lograr una rápida y exitosa transición a un modelo total de home office. Para ello se deberán diseñar y ejecutar fuertes lineamientos estratégicos en línea con los planes de acción mencionados en los párrafos anteriores.

Entre las líneas estratégicas se debe:

- Desarrollar una cultura organización orientada al trabajo por objetivo, con el foco puesto en el desarrollo de las competencias del personal, que permita obtener ventajas competitivas en el sector industrial de la empresa.
- Trabajar en la toma de decisiones basada en evidencia de indicadores, principalmente en lo que respecta a las decisiones referidas a la organización de actividades administrativas y de gestión.
- Ampliar el mercado laboral geográfico en el que la empresa busca sus recursos humanos con el fin de obtener mejores recursos para sus procesos.
- Desarrollar profundamente los canales de comunicación externos e internos ya sea entre actores internos de la organización como entre los actores internos y externos.

- Crear una red virtual que dé soporte al personal en obra de forma remota a través de procesos totalmente digitales y que permitan la reducción de espacios físicos destinados a oficinas y consecuentemente la reducción de capital y costos destinados a estas.

En el Anexo A se presenta un plan de acción preliminar que deberá ser ajustado a la hora de definir la implementación.

6.- CONCLUSIONES

Evaluar la implementación de home office en las empresas en general requiere en primera medida analizar el modelo de gestión de recursos humanos de la organización, y en base a él, establecer los lineamientos necesarios de cambio para generar un modelo acorde para la implementación de home office. Además, se debe analizar características propias de la organización, como estructura, indicadores de productividad (si los hubiera), canales de comunicación formales e informales, costos que se reducirían y costos que aumentan en el caso de mantener una u otra forma de trabajo. También, uno de los principales aspectos a analizar como fuente para la toma de decisiones respecto a la implementación de una modalidad completamente home office, es la opinión de los colaboradores de todas las líneas jerárquicas.

Para los Managers de la organización será muy importante definir pautas claras de trabajo y orientar los esfuerzos preimplementación a políticas de trabajo por objetivos, desarrollo de indicadores de productividad por puesto de trabajo, evaluación de recursos disponibles, definición de canales de comunicación dinámicos y análisis del ambiente de trabajo en el que se establecerán los trabajadores de sus equipos. En una primera etapa de implementación, la adaptación de los equipos no será sencilla dado que la dinámica del trabajo, los medios de comunicación y el ambiente laboral cambiarán considerablemente. En una etapa más avanzada de implementación se deberá poner el foco en el seguimiento de las condiciones laborales e indicadores, a su vez les permitirá analizar la reorganización de las estructuras buscando profesionales en otras ubicaciones geográficas.

El contexto actual ha llevado a las empresas a adaptarse rápidamente a nuevas modalidades de trabajo y el home office ha surgido como una modalidad de trabajo moderna y a donde muchas organizaciones y managers orientan sus políticas de trabajo. Se estudió el cambio a nivel factibilidad y el mismo no es viable, aún, debido a la cultura organizacional y el cambio generacional en el que se encuentra la empresa, la corrección de cada uno de los factores analizados en el presente trabajo se realizará a partir de la decisión de migrar a la modalidad Home Office.

En mi opinión, no es factible implementar modalidades de home office inmediatamente, es decir, sin hacer sendos ajustes y preparativos en la organización. Para hacerlo, se deberán analizar múltiples factores y ejecutar continuas correcciones a los planes de acción mientras son ejecutados, el aspecto clave estará centrado en el compromiso de los directivos y mandos medios para conducir a los equipos en el cambio. Durante el proceso, los equipos se verán afectados y las ventajas del home office no se visualizarán inmediatamente. En conclusión para lograr un cambio en la

modalidad de trabajo y obtener las ventajas planteadas en este análisis, se necesitará de planificación y ejecución a mediano y largo plazo para poder visualizar los beneficios.

7.- BIBLIOGRAFÍA

O.I.T. (2017). Conferencia Nacional Tripartita: El futuro del Teletrabajo. V. 2

Owl Labs (2019). State of Remote Work 2019

Nilles (1988). TRAFFIC REDUCTION BY TELECOMMUTING: A STATUS REVIEW AND SELECTED BIBLIOGRAPHY

David Nickson & Suzy Siddons (2003). Remote Working: Linking people and organizations

Eurofound-OIT (2019). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral

ELECT (Eurofound) (2016). Sexta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo 2015

Kurland-Bailey (1999). The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime

Ministerios de Producción y Trabajo (2019). Teletrabajo decente en Argentina: Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado.

Liquidano (2006). El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano: Sus competencias y la relación con las prácticas de administración de recursos humanos

Weippert, Kajewski y Tilley (2002). ONLINE REMOTE CONSTRUCTION MANAGEMENT (ORCM)

Jemielniak (2006). The Management Science as a Practical Field V.2

Eden-Ackermann (2017). Theory into Practice, Practice to Theory: Action Research in Method Development

Coghlan (2019). Action research in business and management: A reflective review

8.- ANEXO

Anexo A

PLAN DE ACCIÓN							
Qué	Por qué/Diagnóstico	Acción	Responsable	Donde	Plazo	¿Cómo?	¿Genera un nuevo costo?
Etapa 1-Reconstrucción del Área de RRHH							
Competencias asignadas al gestor	Las tareas del área están dirigidas a la administración de RRHH y liquidación de sueldos.	Incorporar al sector empleados que desarrollen tareas de Gestión de RRHH (Gestión de las competencias y conocimiento, Reclutamiento y selección, desarrollo de programas de beneficios, administración de comunicaciones, relación con el sindicato, etc.).	Directorio	Casa Central	6 Meses	Relocalización de personal interno o reclutamiento externo.	Entre \$70.000 y \$120.000 dependiendo de la experiencia y la formación de la persona a incorporar
Función del área	Las tareas del área son altas y bajas de personal, liquidación de haberes, cumplimientos con normativa vigente, etc.						
Orientación del área	El departamento no tiene otra orientación más allá de los cumplimientos normativos y la liquidación de sueldos.						
Relación laboral	El área se orienta al control y la aplicación de normas.						
Percepción del área	El personal es recurso a optimizar, como elemento determinante para el desarrollo de la empresa.						
Encargado de la función	El personal del área tiene funciones específicas en ella y diferentes actores dentro de la compañía asumen roles informales de RRHH.	Redirigir todas las tareas de RRHH al área, entregando toda la responsabilidad de los RRHH.	Directorio	Casa Central y Obras	6 Meses	Comunicación con Gerencias y Jefaturas que asumen tareas de RRHH.	Sin nuevos costos
Etapa 2-Crecimiento del Área de RRHH							
Nivel Jerárquico	No hay un Jefatura de sector.	Incorporar un Jefe de Sector.	Directorio	Casa Central	1 año	Relocalización de personal interno o reclutamiento externo.	Entre \$150.000 y \$200.000 dependiendo de la experiencia y la formación de la persona a incorporar
Autoridad							
Competencia del personal del área	Es necesario ampliar las funciones del área.	Capacitar al personal del área en nuevas competencias.	Jefatura de Sector	Casa Central	1 año	Contratar capacitaciones externas.	\$150.000 de acuerdo a relevamiento de cursos del 2020

Competencia de mando medios	Falta de orientación al trabajo por objetivos.	Formar a los Gerencias y Jefaturas en trabajo por objetivos.	Gerencia de RRHH	Casa central	1 año	Contratar Capacitaciones In-Company.	\$450.000 de acuerdo a relevamiento de cursos del 2020
Etapa 3- Jerarquización del Área de RRHH							
Posición del área	Es un departamento de Línea de baja jerarquía. El área será clave para las próximas etapas, será necesario incrementar su jerarquía.	Jerarquización del sector elevando su nivel a Gerencia dentro del Organigrama.	Directorio	Casa Central	3 meses	Comunicando el nuevo status del sector e incorporando nuevo personal para profundizar las tareas de Gestión de RRHH.	Entre \$70.000 y \$120.000 dependiendo de la experiencia y la formación de la persona a incorporar
Denominaciones	El departamento es denominado RRHH, pero el personal de la organización lo suele llamar "Personal".						
Etapa 4-Análisis de Estructura							
Puestos de trabajo	Es necesario evaluar los puestos de trabajo para definir el/los métodos de evaluación de desempeño.	Analizar cada puesto de trabajo por área y definir indicadores por puesto de trabajo.	Gerencias y Jefaturas de área	Casa central	6 Meses	Evaluación de descripciones de puesto e información producida por cada posición.	Sin costos -Tarea del Responsable
Recursos para implementar Home Office	Falta de información para tomar decisiones de cómo afectan los recursos a la modalidad.	Hacer un diagnóstico de los recursos existentes y faltantes para implementar home office. Relevar el mobiliario y recursos informáticos con los que cuenta la empresa y su pertinencia para el uso en modalidad de Home Office.	Jefatura de Informática-Gerencia de RRHH	Casa central y casas particulares	1 mes	Analizar el inventario de la empresa y compararlo con las necesidades de cada usuario. Definir los recursos a adquirir y a transformar (por ej. PCs de escritorio a notebooks).	Sin costos -Tarea del Responsable
		Conocer el estado de conexiones.	Jefatura de Informática-Gerencia de RRHH	Casa central y casas particulares	1 mes	Comprobar el acceso remoto analizando el tráfico de datos desde los servidores y hacia los servidores.	Sin costos -Tarea del Responsable
		Evaluar los paquetes de aplicaciones del mercado y analizar si es necesario un cambio.	Jefatura de Informática	Casa central	2 meses	Identificar los requisitos de la nueva modalidad de trabajo, analizar el costo de las aplicaciones utilizadas por la empresa y las demás opciones del mercado. Evaluar el cambio o contratación de nuevas aplicaciones teniendo en cuenta los costos de la migración de datos.	Sin costos -Tarea del Responsable
Etapa 5-Preparación de los Equipo.							

Desarrollo de competencias del personal	Será necesario para el desarrollo de las ventajas competitivas en el sector industrial.	Diseñar y ejecutar un plan de formación de empleados para que adquieran las competencias necesarias para lograr las ventajas competitivas que establezca como objetivo la dirección.	Gerencia de RRHH	Casa central y casas particulares	2 años	Definir un objetivo claro del plan de capacitación en línea con la visión de la empresa. Analizar las competencias actuales del personal y las competencias a mejorar o adquirir. Diseñar un plan de capacitación y de formación de competencias. Ejecutarlo y evaluar los resultados para definir nuevas líneas de formación.	Presupuesto de \$3.000.000
Tareas presenciales	Aun son necesarios procesos físicos para presentar ante distintos organismos del Estado.	Evaluar qué tareas no podrán ser trasladadas al home office.	Gerencia de RRHH-Jefaturas de área	Casa central	1 mes	Analizar los procesos que el Estado no ha digitalizado y diseñar un espacio físico acorde para ejecutarlos.	Sin nuevos costos -Tarea del Responsable de la acción
		Disponer de un espacio físico para las tareas presenciales.	Jefatura de Mantenimiento e Intendencia	Casa central	6 meses	Acondicionar un lugar físico con acceso independiente al resto de la estructura y con los recursos necesarios.	Presupuesto de \$1.100.000
Desarrollo de los canales de comunicación	Se deben definir canales de comunicación claros que permitan eficiencia en los procesos.	Definir las vías de comunicación para cada tipo de información que se transmite dentro de la empresa y hacia fuera de ésta.	Gerencia de RRHH	Casa central	3 meses	Establecer los tipos de mensajes que se transmiten dentro de la empresa y desde la empresa hacia actores externos, asignar y comunicar un canal de comunicación para transmitirlos (Ver ejemplo de pág. 24).	Sin nuevos costos -Tarea del Responsable de la acción
Seguimiento de empleados en modalidad de Home Office	Se debe tener información de la evolución en las condiciones de trabajo y el desempeño de los empleados.	Analizar el ambiente de trabajo.	Gerencia de RRHH	Casas particulares	2 semanas	Visita inicial de relevamiento de condiciones de ambiente de trabajo.	Gastos de movilidad \$12.000
Protocolos de trabajo	No hay protocolos para el trabajo en modalidad de Home Office.	Confeccionar protocolos de trabajo por área donde se establezcan los canales de comunicación, franjas horarias, métodos de control y ejecución de tareas.	Gerencia de RRHH	Casa central	1 mes	Elaborar pautas de trabajo que contenga los canales de comunicación a utilizar, franjas horarias de trabajo, como reaccionar antes fallas de los sistemas y demás cuestiones relevantes para el buen funcionamiento de las áreas.	Sin nuevos costos -Tarea del Responsable de la acción

Tener respaldo legal para las nuevas pautas de trabajo	Cumplir con las directivas planteadas por el Ministerio de Trabajo para el trabajo en modalidad Home Office.	Generar contratos de trabajo donde se establezcan las condiciones.	Jefatura Legal	Casa central	1 mes	Confeccionar, firmar y certificar contratos que al menos contengan: Horario/tiempo donde el trabajador estará a disposición de la empresa. Detalle de equipamiento y compensación de gastos. Forma de monitoreo, teniendo en cuenta la preservación de la vida privada del trabajador. Forma de comunicación entre la empresa y el empleado. Cronograma de visitas de seguimiento.	Sin nuevos costos -Tarea del Responsable de la acción
Etapa 6-Seguimiento y ajuste de políticas							
Seguimiento de empleados en modalidad de Home Office	Se debe tener información de la evolución en las condiciones de trabajo y el desempeño de los empleados.	Analizar el ambiente de trabajo.	Gerencia de RRHH	Casas particulares	2 semanas	Visita inicial de relevamiento de condiciones de ambiente de trabajo.	Gastos de movilidad \$12.000
		Evaluar el desempeño y estado de situación de los empleados.	Jefatura de sector	Home Office	1 vez por semestre 2 semanas	Visita seguimiento de relevamiento de condiciones de ambiente de trabajo.	Gastos de movilidad \$12.000 por relevamiento
Red virtual de soporte	Generar una red de asistentes virtuales para dar soporte.	Armar un equipo de referentes de procesos que respondan a demanda de los trabajadores Home Office ante fallas u oportunidades de mejora.	Gerencia de RRHH	Home Office	9 meses	Gestionar la participación de diferentes referentes por procesos. Asignar presupuestos y directivas claras de participación.	Sin nuevos costos -Tarea del Responsable de la acción
Etapa 7-Aprovechamiento de ventajas							
Reducción de recursos destinado a oficinas	Mejorar los costos de la estructura de la empresa.	Reducción de personal de maestranza.	Gerencia de RRHH	Casa Central	1 Mes	Despedir al equipo de maestranzas o reubicar al personal en las obras.	\$1.052.000 en el caso de despido sin considerar doble indemnización
		Alquiler de oficinas.	Directorio	Casa Central	3 meses	Contratar un servicio inmobiliario.	Sin nuevos costos - El costo asociado será de una comisión sobre el ingreso del alquiler
Indicadores de gestión administrativa	Es necesario tener indicadores generales del desempeño administrativo.	Diseñar y alimentar con información histórica indicadores administrativos (ver pág. 28).	Directorio	Home Office	3 meses	Establecer los indicadores generales para medir la gestión administrativa. Utilizar las	Sin nuevos costos -Tarea del Responsable de la acción

						bases de datos de la empresa para alimentarlos y testarlos.	
Mercado laboral	Aprovechar las ventajas de poder acceder a un mercado laboral más amplio.	Ampliar el mercado laboral geográfico en el que la empresa busca recursos para la administración.	Gerencia de RRHH	Home Office	Indefinido	Ampliar la red de plataformas e instituciones donde la empresa recluta trabajadores. Eliminar y/o ajustar los requisitos de disponibilidad horaria y lugar geográfico de las descripciones de puesto.	Sin nuevos costos -Tarea del Responsable de la acción

Fuente: Elaboración propia.