

Nievas, Cynthia Tamara

La formalización de la estructura organizacional en función del teletrabajo en Pymes familiares

Un estudio de caso en la empresa Fercol Lubricantes S.R.L. situada en Florencio Varela, durante el período 2020

2021

*Instituto: Ciencias Sociales y
Administración*

Carrera: Licenciatura en Administración



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución – no comercial – compartir igual
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Nievas, C.T. (2021) *La formalización de la estructura organizacional en función del teletrabajo en Pymes familiares: Un estudio de caso en la empresa Fercol Lubricantes S.R.L. situada en Florencio Varela, durante el período 2020* [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>



Licenciatura en Administración
Trabajo Final de Investigación

**La formalización de la estructura organizacional en función del
teletrabajo en Pymes familiares**

*Un estudio de caso en la empresa Fercol Lubricantes S. R. L. situada en Florencio Varela,
durante el período 2020*

Estudiante: Cynthia Tamara Nievas

Director del proyecto: Gustavo Rodolfo Nievas

Profesor del taller: Guillermo Raúl Ferrón

ÍNDICE

1. Introducción	1
2. Tema	1
2.1 Breve conceptualización.....	2
2.2 Descripción.....	3
2.3 Planteo del problema	4
2.4 Justificación	7
2.5 Antecedentes.....	11
2.6 Objetivos.....	13
2.6.1 Objetivo general.....	13
2.6.2 Objetivos específicos	13
3. Marco teórico	14
4. Diseño metodológico	53
4.1 Tipo de estudio.....	53
4.2 Tipo de método.....	53
4.3 Unidad de análisis, población y muestra.....	53
4.4 Criterios de inclusión y exclusión.....	54
4.5 Técnica de recolección de datos.....	54
4.6 Fuentes de datos secundarios	54
4.7 Factibilidad	54
5. Desarrollo	55
5.1 Primera entrevista	55
5.2 Segunda entrevista	56
5.3 Tercera entrevista	57

5.4 Cuarta entrevista	57
5.5 Quinta entrevista	58
5.6 Sexta entrevista.....	60
6. Conclusión	62
7. Anexos.....	67
7.1 Diagrama de Gantt	67
7.2 Modelo de entrevistas.....	68
7.2.1 Guía de preguntas al Gerente General de la empresa Fercol	68
7.2.2 Guía de preguntas a empleados de la empresa Fercol	69
7.3 Entrevista al Gerente General en Fercol.....	70
7.4 Entrevista a responsable de ventas en Fercol	73
7.5 Entrevista a encargado de facturación en Fercol	78
7.6 Entrevista a asistente administrativa en Fercol	81
7.7 Entrevista a asistente administrativa en Fercol	87
7.8 Entrevista a asistente de ventas en Fercol.....	92
8. Bibliografía	98

1. Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio analizar la formalización de la estructura organizacional en función del teletrabajo en pymes familiares, ocupando como caso la empresa Fercol Lubricantes S.R.L. En rasgos generales, se comienza con una breve conceptualización de los términos estructura, formalización y teletrabajo definiendo cada uno de ellos para una determinada comprensión.

Luego, se realiza el planteo del problema donde se inicia con un interrogante que abre paso a las posibles respuestas teóricas que sostienen diferentes autores respecto a las cualidades que presenta el tema elegido. En este sentido, se expresan los factores que pueden producir dificultades o imprevistos a nivel de la formalización establecida dentro de la empresa. Seguidamente, se prosigue con la justificación que sirve como argumento a la relevancia del tema.

Más tarde, se encuentra el estudio de los antecedentes en el cual se detalla más en profundidad el tema llegando a conocer diferentes miradas de autores que le otorgan fundamento a la investigación.

Por otra parte, el desarrollo del trabajo representa un aspecto clave al momento de constatar los objetivos. Aquí, se analizan todas las entrevistas remarcadas en el diseño metodológico para tener un panorama más preciso de los acontecimientos que ocurren en la empresa de acuerdo a la comunicación, toma de decisiones y procesos de trabajo entre otras consideraciones que completan la formalización de la estructura con la aplicación del teletrabajo.

Finalmente, todo lo abarcado anteriormente es vuelto a ser analizado para desmenuzar cada parte de la investigación y agruparlas en una conclusión final que refuerza la comprensión hecha en base al tema delimitado.

2. Tema

Análisis de la formalización de la estructura organizacional en función del teletrabajo en pymes familiares ubicadas en la zona de Florencio Varela, durante el período 2020. Caso: Fercol Lubricantes S.R.L.

2.1 Breve conceptualización

A continuación, se presentan los conceptos claves que orientan al tema de investigación planteado.

Para un correcto funcionamiento, las organizaciones, precisan de un marco de actuación. Dicho marco lo integra la estructura organizacional, que corresponde a una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo. Ahora bien, “la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas” (Mintzberg, 1991, p. 6). Por ello, la estructura organizacional es un esquema formal de puestos de trabajo, de niveles jerárquicos, de líneas de autoridad y comunicación que actúan sobre la manera de comportarse de los individuos, grupos e interrelaciones entre las distintas subunidades de la organización; ilustrada a través de un organigrama. En este sentido, se encuentra la formalización que consiste en el grado donde los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados (Robbins y Coulter, 2005).

El Ministerio de Producción y Trabajo de Argentina (2019) sostiene que el teletrabajo es una modalidad que se lleva a cabo fuera de las instalaciones de una empresa mediante el uso de toda clase de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC). En este sentido, dicha modalidad se encuentra adoptada por trabajadores, empresas y organismos, a nivel mundial. En concordancia, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2012) conlleva a comprenderlo como una forma de organizar y efectuar el trabajo a distancia con el respaldo de herramientas tecnológicas, en un lugar distinto y fuera de la empresa. Respecto a lo expuesto se colige que se presentan tres elementos fundamentales: el trabajo, entendido como la prestación que hace el empleado personalmente; la distancia entre el empleador y el trabajador, y la telecomunicación, siendo por medio de teléfonos, fax, computadoras o correo electrónico.

2.2 Descripción

La organización que se presenta como estudio de caso es la empresa Fercol Lubricantes S.R.L correspondiente a la industria petroquímica. Inicia su actividad el 25 de enero del año 1982 en la localidad de Sarandí, Avellaneda.

En 2018, la compañía se muda a otro predio ocupando el total de una hectárea en el Parque Industrial y Tecnológico (PITEC) ubicado en Ingeniero J. Allan, Florencio Varela, Provincia de Buenos Aires. La empresa cuenta con 48 personas distribuidas en las diferentes áreas (administración, ventas, logística y producción).

La siguiente información es redactada en relación a lo expresado en la página web de la compañía: www.fercollubricantes.com.ar

Dicha empresa nace como un pequeño emprendimiento personal de un inmigrante italiano, Armando Colombo, quien inicia las bases de este proyecto con una promisorio distribución de lubricantes industriales, pequeña en volúmenes, pero enorme en ideas.

Como resultado de una constante inversión en estudios de las necesidades del mercado, con el paso del tiempo, su hijo y actual director de la empresa, Fernando Colombo, logra imponer la producción cada vez con más fuerza, proveyendo a centenares de industrias hasta lograr captar también el sector automotriz. La creciente e incesante exigencia del mercado hace necesario el desarrollo de una amplia variedad de productos.

La misma se caracteriza por ser una empresa familiar que apuesta al futuro. Se describe como una organización eficaz y confiable, caracterizada por su profesionalismo e innovación constante. La experiencia de las primeras generaciones y la frescura de las más nuevas que se van sumando le otorgan a la compañía la combinación ideal para que el cliente se sienta atendido como en casa.

Por otra parte, tiene una moderna planta elaboradora, un diligente sistema de asesoramiento y ventas con atención personalizada, un eficaz servicio de entregas y la constante búsqueda de la excelencia hacen que hoy Fercol Lubricantes S.R.L exhiba certificados de calidad ISO 9001, que se han logrado gracias al esfuerzo mancomunado de todos los que trabajan en ese proyecto. Sus productos están avalados por la excelencia de sus proveedores y por la confianza de sus clientes que los han acompañado durante su trayectoria.

El compromiso con el cliente se extiende a brindar el mejor servicio, apuntando siempre a la calidad más alta. En este sentido, cuentan con las siguientes certificaciones: Certificación ISO 9001, norma que recertifican desde hace más de 10 años y Sello Baires de reconocimiento a la Calidad otorgado por el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

Misión

Brindar productos y servicios de excelencia en lubricación.

Visión

Ser la empresa nacional más grande y confiable en lubricación y servicios para canales específicos.

Valores

Honestidad: Ser transparentes, claros y coherentes.

Responsabilidad: Dar respuesta ante las propias decisiones y acciones.

Confiabilidad: Ser consistentes y verosímiles.

Simplicidad: Practicidad en la resolución de problemas.

Compromiso: Involucrarse y cumplir con lo acordado, brindando respuestas inmediatas a los interlocutores.

Sentido de urgencia: Hacer las cosas en el menor tiempo posible, siempre y cuando se respeten los valores restantes.

2.3 Planteo del problema

En este apartado, se busca responder el siguiente interrogante: ¿Cómo es la formalización de la estructura organizativa en función del teletrabajo en pymes familiares situadas en Florencio Varela?

Según Gilli (2007), la estructura organizativa corresponde al estudio de los factores que intervienen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, lo que afecta la manera en que funciona la organización. No obstante, una estructura claramente definida

no está capacitada para desarrollarse de forma eficiente si deja a un lado procedimientos que permitan el trabajo coordinado de cada uno de sus elementos. Por el mismo motivo, no es posible aplicar procesos cuando no existe una adecuada estructura.

Desde una visión estática de la estructura, es decir, como se encuentran situados los individuos, las líneas de autoridad, subordinación y coordinación que los conectan; se identifica cómo se han asignado las actividades y los recursos. Sin embargo, no se conoce la manera en que funciona la organización. Por eso, "la estructura es necesaria para sustentar el conjunto, pero requiere canales que permitan la circulación de fluidos que la dinamicen y pongan en funcionamiento" (Gilli, 2007, p. 51).

Seguidamente, Gilli (2007) plantea que la formalización en la organización no disminuye de ninguna manera el grado de incertidumbre, y si la formalización carece de flexibilidad y no se adapta a los hechos, se corre el riesgo de fracasar. En el momento que la tarea a realizar es más incierta, los directivos deben recurrir en mayor medida a reglas generales y políticas o utilizar herramientas alternativas de integración del comportamiento para afrontar situaciones imprevistas. De esta manera, "todas las estructuras deberían tener ciertas características para ser eficaces, como contar con operaciones eficientes, fomentar la innovación, ser flexibles y tener capacidad para adaptarse, facilitar el rendimiento y el desarrollo de los participantes y auspiciar tanto las posibilidades de coordinar y de comunicar, como de formular, implantar y lograr estrategias" (Gilli, 2007, p. 98).

En el Boletín Oficial de la República Argentina (2020), se encuentra publicada la promulgación de la Ley N° 27.555 correspondiente al Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo sancionada por el Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso. Dicha Ley establece que hay contrato de teletrabajo una vez que la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios, sea realizada total o parcialmente en el domicilio de la persona que trabaja, o en sitios diferentes al establecimiento del empleador, a través del uso de tecnologías de la información y comunicación. Asimismo, las plataformas utilizadas por el empleador a los fines determinados del teletrabajo deben desarrollarse de manera acorde a la jornada laboral establecida, impidiendo la conexión fuera de la misma. En este sentido, el empleador tiene que garantizar la correcta capacitación de sus empleados en nuevas tecnologías, brindando cursos y material de apoyo, ya sea en forma virtual como presencial, posibilitando una mejor adecuación de las partes a esta modalidad laboral (la misma no debe implicar una mayor

carga de trabajo). Por consiguiente, el empleador debe proporcionar el equipo de trabajo (hardware y software, los elementos de trabajo y el soporte necesario para el desempeño de las actividades) y asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación de las mismas, o la compensación por la utilización de herramientas propias del individuo que trabaja.

De esta manera, se lleva a cabo como estudio de caso una empresa de tipo familiar la cual cuenta con una estructura organizativa donde se distinguen formalmente los puestos de trabajo y las tareas por realizar. Si bien, hace casi tres años, la empresa ha incorporado en algunas de sus actividades la modalidad de teletrabajo mediante una comunicación virtual vía internet en conjunto con un sistema para gestionar muchas de las tareas que acarrea el trabajo cotidiano de dicha empresa. Resulta imposible que todos los miembros de la organización puedan desempeñar dicha modalidad, primordialmente quienes se ocupan de tareas sumamente productivas (en el área de producción), ya que el trabajo no está automatizado, lo cual impide poder realizarlo en forma virtual o desde una computadora en forma remota. Además, el teletrabajo no es utilizado de manera continua por aquellos trabajadores que sí lo pueden aplicar en sus actividades laborales (principalmente lo ponen en práctica quienes desarrollan tareas administrativas no complejas, es decir, actividades que demandan poca información y herramientas tecnológicas en su operación). Por ende, se puede mencionar que cierto trabajo administrativo, si puede quedar sujeto a la modalidad de teletrabajo.

Eventualmente, cuando un empleado no puede asistir a la empresa por motivos personales, se le otorga la oportunidad de utilizar como herramienta el teletrabajo, pero de todas maneras se deja en claro que en esta empresa prioriza el trabajo presencial. Al margen de esto, durante los primeros meses del aislamiento social, preventivo y obligatorio, ocasionado por la emergencia sanitaria que desató el COVID-19, la empresa debió frenar sus actividades en el sector de producción y logística designando dos personas de producción que hicieron una guardia para organizar unos pedidos que habían quedado pendientes. El equipo de ventas; administración; el responsable de logística, el encargado de producción, el encargado de logística (que realizan tareas más que nada administrativas) y el equipo de recursos humanos fueron quienes trabajaron desde la casa llevando a cabo tareas reducidas. Con respecto a los grupos de riesgo, en el personal de planta y oficina no hay personas mayores de 60 años de edad, y aquellos que tienen enfermedades

preexistentes (por ejemplo, en el caso del encargado de logística y encargado de producción, actualmente concurren a la empresa con los cuidados necesarios, porque justamente ellos trabajan de manera muy independiente desde sus oficinas y no tienen mucho contacto con el resto de los compañeros). En cambio, en lo que respecta a vendedores de calle, hay personas de riesgo mayores de 60 años de edad quienes actualmente se encuentran trabajando desde la casa a través de comunicaciones telefónicas con los clientes. Entonces, de acuerdo a lo expresado se puede desprender el análisis utilizando como punto de partida la situación actual que atraviesa la empresa en cuestión, inclinando el foco de la formalización de la estructura hacia el teletrabajo en cuanto al desempeño del ambiente laboral en aspectos tales como la comunicación interna, la toma de decisiones y los procesos de trabajo que dicha empresa lleva adelante diariamente, permitiendo así conocer aquellas características de la formalización que de alguna manera están sujetas a la modalidad de teletrabajo.

2.4 Justificación

En principio, para Molinari, Alfonso y Scaramellini (2018) las organizaciones crean una estructura buscando simplificar la coordinación de las tareas y controlar los actos de sus integrantes. De modo que, la estructura es el resultado del proceso de organización del trabajo relacionándose con el tipo y cantidad de trabajo, el tiempo disponible, el número de personas y el equipamiento técnico requerido. Entonces, en todas las organizaciones, la estructura puede presentar características tales como ser plana o jerárquica, formal o informal, centralizada o descentralizada, funcional o no, o utilizar criterios de departamentalización combinados. Esto conlleva a generar un funcionamiento coordinado, asegurando una mínima continuidad y efectividad.

Según Gilli (1988), en las organizaciones los actos e interacciones de los integrantes adquieren cierta estabilidad mediante el establecimiento de roles, normas y valores. Dicho fenómeno aparece en la idea de formalización y estructura como medio de lograr predictibilidad y racionalidad en el comportamiento organizativo. Lo que a su vez para comprender cómo se estructuran las organizaciones hay que conocer sus partes constitutivas, las funciones que desarrolla cada una de ellas y la manera en que se interrelacionan.

Haciendo hincapié en el teletrabajo, Fantini (2012) sostiene que las ventajas y beneficios de esta modalidad son muchos y pueden lograrse definiendo una adecuada estrategia empresarial y una correcta implementación del mismo en la organización. Asimismo, afirma que "el teletrabajo lleva a poner énfasis en la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la gestión de autonomía y el liderazgo (...)" (Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social, 2012, p.61).

En base a ello, surge la importancia que tiene investigar el caso de la organización en cuestión. La empresa Fercol Lubricantes S.R.L, posee características ligadas a la formalización en sí, ya que tiene la certificación de la norma ISO 9001:2015. Específicamente, dicha norma es implementada hace más de diez años, con sus respectivas actualizaciones cada tres años. Una vez por año, reciben la visita de un representante del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) para verificar cómo se está cumpliendo la norma ISO en base a todos los procesos que allí se marcan.

Básicamente, la norma ISO 9001:2015 establece que, la empresa tiene que contar con manuales de procedimientos en los cuales se detalle cada proceso de trabajo a realizar y, a su vez, lograr que todo lo redactado allí se cumpla al pie de la letra. Por ello, los manuales de procedimientos deben ser leídos y estudiados por los integrantes de la compañía. De esta manera, para guiar su trabajo cotidiano, el personal tiene que implementar cada paso que se dicta en los manuales pertinentes.

Para llevar a cabo un orden formal en las tareas, cada una de las áreas de la empresa dispone de una carpeta denominada "archivos compartidos" asentada en la plataforma Google Drive, donde el personal (ingresando con su dirección de e-mail) puede obtener información respecto a su propio sector u otro. Ello permite que los empleados puedan cargar o acceder a diferentes documentos y anexos correspondientes a la empresa. En otras palabras, como base de datos cuentan con la nube Google Drive en la cual se encuentran distintas carpetas (correspondientes a las diferentes áreas de la empresa) donde el personal capacitado en ello sube en línea todo tipo de archivos correspondientes a las actividades laborales. Quienes no utilizan esta plataforma son los empleados que cumplen fundamentalmente los trabajos de producción (elaboración de materia prima, conducción de maquinarias, entre otros); aunque en ocasiones ha pasado que personas pertenecientes el área de logística (aquellos que utilizan los autoelevadores) estuvieron capacitados para armar pedidos y demás, pero son casos excepcionales.

De hecho, la empresa consta de diez manuales de procedimientos donde se describen las acciones que tienen lugar en cada área y las tareas por llevar a cabo. En otras palabras, tales manuales son utilizados por las personas que van a dirigir una tarea y primeramente tienen que conocer el manual de su trabajo en sí mismo. Por eso, cada tarea de la organización tiene su propio manual de procedimientos el cual permite dar a conocer las actividades que le conciernen al personal, en qué momento realizarlas y cómo actuar (tomar acciones) ante un contratiempo, riesgo o problema determinado. Además, el personal encargado de los clientes debe tener presente sistemas de asesoramiento, monitoreo más control de los mismos ya sea de aquellos que representan más años de antigüedad y de los clientes más recientes. Por ejemplo, en el sector de ventas, los vendedores deben realizar un reporte semanal a su responsable de área respecto a los objetivos alcanzados. Esos objetivos se relacionan con el tema de cuántas ventas lograron concretar, el ofrecimiento de promociones a sus clientes según la categoría que los define o para captar nuevos. Luego, lo que indica el manual es tener una interacción entre todos los sectores y contribuir con una fluida comunicación hacia los clientes y proveedores, actuando con una respuesta a la otra persona en tiempo y forma. También, la planeación de objetivos y procesos debe ser acorde a los requerimientos del cliente, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades que se presenten para lograr óptimos resultados en la organización. Otro de los puntos que remarcan los manuales de procedimientos es que el personal debe tener una buena predisposición en el ámbito laboral incorporando y respetando los valores que caracterizan a la empresa (honestidad, responsabilidad, transparencia, compromiso y sentido de urgencia, entre otros). Esto conlleva a un ambiente más ameno conformado por la confianza y eficiencia en el trato con los clientes, proveedores, con niveles jerárquicos superiores y compañeros de trabajo. Cabe destacar que los argumentos puntualizados en la norma ISO 9001 al igual que los manuales de los que dispone la empresa no tiene ninguna relación con el teletrabajo ya que en esos documentos no se establecen los procesos de tareas correspondientes a esta modalidad.

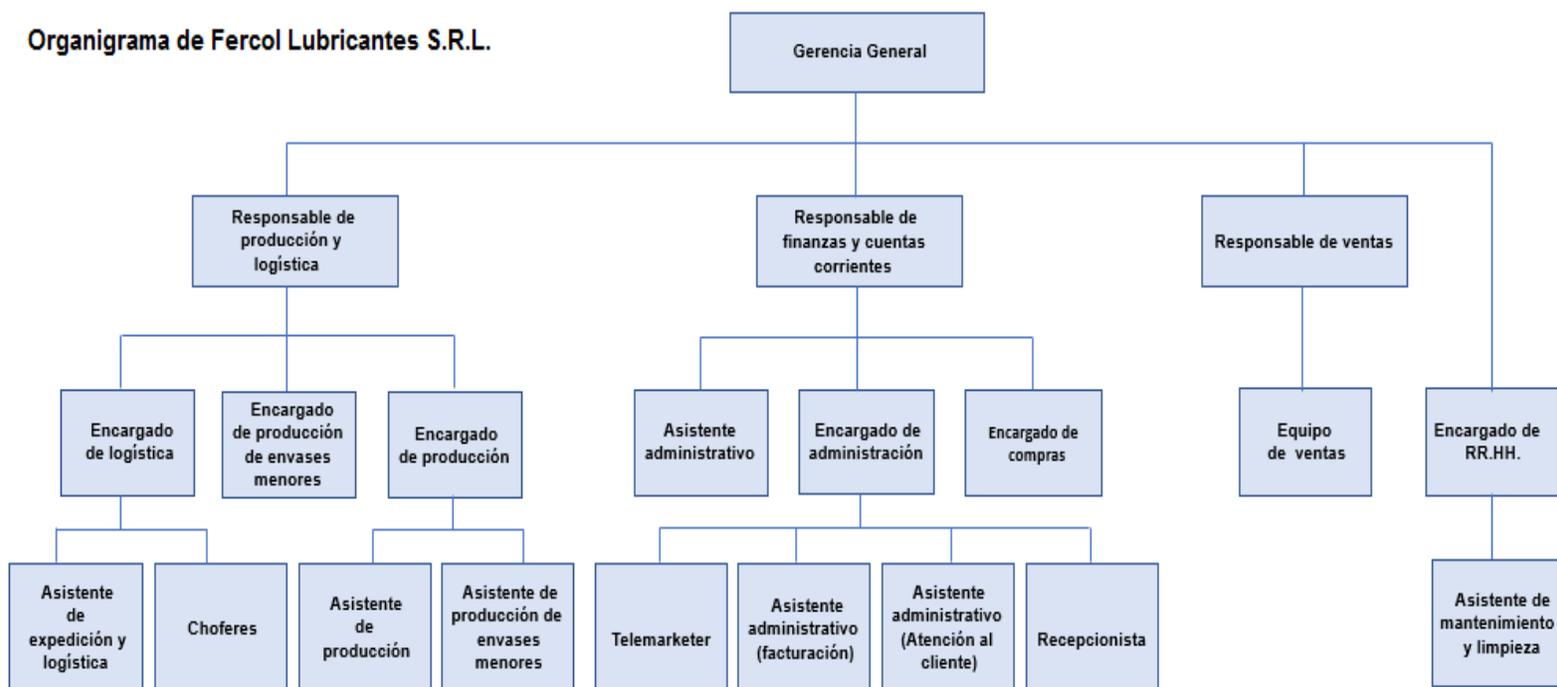
También, la empresa tiene un manual técnico (dejando en claro cómo conducen la parte técnica referida a sus productos) y siete manuales de calidad (los cuales se dividen por procesos). En base a los manuales de calidad, todos sus productos están elaborados bajo procesos de calidad recertificados por la norma previamente mencionada. A ello, hay que agregar que Fercol Lubricantes S.R.L dentro de un marco sustentable trabaja cumpliendo con los estándares internacionales de protección del medio ambiente.

Adicionalmente, la realización frecuente de reuniones laborales dentro de la empresa (con la participación de diversos equipos de trabajo) permite establecer el enfoque en mejoras continuas en los procedimientos de trabajo y, también, consignar nuevas estrategias (por ejemplo, brindar servicios que los diferencien del resto, el desarrollo de novedosos o sofisticados productos, lanzamiento de nuevos diseños de envase y packaging).

Asimismo, se hace una evaluación de desempeño del personal para constatar que las personas están o no rindiendo en su trabajo.

Además, cuenta con un organigrama definido que muestra las áreas que integran la misma. Actualmente, aplica un sistema de gestión de actividades para trabajar tanto al interior como fuera de la empresa. En este sentido, se hace referencia al teletrabajo como aquella modalidad que realizan algunos de los empleados de Fercol Lubricantes S.R.L utilizando sus computadoras y celulares personales trabajando desde la comodidad de su domicilio. En ciertos casos, la empresa provee una notebook y tres dispositivos móviles (en los sectores de compras, ventas y logística) para que el personal los pueda usar tanto dentro como fuera del establecimiento (dichos elementos también fueron utilizados durante el período marzo-abril cuando los empleados teletrabajaron desde sus domicilios). Aquí, se agrega que la empresa depende de una plataforma que le permite conectar los números telefónicos (conocidos como internos) derivando las llamadas a sus dispositivos móviles. Ello conlleva a tener todos los sistemas directamente vinculados que les posibilita trabajar siguiendo objetivos en común. Ahora bien, los elementos de la formalización de la estructura organizativa ocupan un rasgo primordial por conocer ya que pueden variar favorablemente o no respecto a los acontecimientos que trae consigo el ambiente laboral del teletrabajo.

Organigrama de Fercol Lubricantes S.R.L.



2.5 Antecedentes

El tema que persigue el presente trabajo es relevante ya que resulta útil comprender, dentro de un marco actual, cómo la formalización de la estructura organizacional gira entorno a la modalidad de teletrabajo. Sin embargo, la falta de investigaciones que profundicen dicho tema, lleva a realizar un análisis por separado de los conceptos ocupados en este proyecto. Es decir, se debe ahondar en cada uno para conocer la esencia de los mismos y posteriormente asignarle fundamento a la importancia del tema en cuestión.

Realizando énfasis en la estructura organizativa, Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011) la denotan como el resultado de las decisiones administrativas respecto a cuatro dimensiones fundamentales de todas las organizaciones, entre ellas se distinguen la división del trabajo, delegación de autoridad, departamentalización de puestos y los tramos de control. De esta forma, el propósito primario de la estructura es influir en la conducta de las personas y luego alcanzar un desempeño eficaz de la organización.

Por otra parte, como plantea Chiavenato (2009), para que las organizaciones funcionen adecuadamente deben contar con una estructura integrada por la interrelación de órganos, puestos, personas, tareas, relaciones y recursos. Al mismo tiempo, la estructura organizacional debe reflejar la forma en que se divide, organiza y coordina actividades y componentes para llevar a cabo tareas; asimismo alcanzar los objetivos. Dicha estructura funciona como un esqueleto ayudando a la coordinación de los instrumentos vitales para el correcto funcionamiento de las organizaciones.

Ahora bien, dando lugar a la formalización de la estructura. Según Gilli (1988), cuando la estructura de una organización se encuentra formalizada, los individuos quedan incorporados en una red de conductas definidas mediante roles y pautas estandarizadas. De esta forma, deben adaptarse a un entorno donde las relaciones tienden a ser explícitas y más consientes. Desde una perspectiva disciplinada, puede decirse que la organización formal requiere de personas y grupos, actividades e interacciones específicas que estén establecidas oficialmente. Por otra parte, las herramientas utilizadas para formalizar la estructura, pueden resultar útiles en la mayoría de instituciones como explicitación del proceso de conformación interna, aunque deben someterse a una constante revisión para adecuarlas a la dinámica de la organización y de su contexto.

Por consiguiente, para Totonelli (2018), diversas perspectivas abordan la aparición de la formalización dentro de las organizaciones. Se presentan clasificadas en dos grupos, en primer lugar, la perspectiva vinculada al trabajo organizacional que debe realizarse y, en segundo lugar, respecto de posibilidades de formalización relacionadas más específicamente con el factor humano. Éstas se vinculan directamente con las tareas a ejecutar y la consecuente división del trabajo que debe formularse.

En relación al teletrabajo, Rubbini (2013) expresa que con el desarrollo de la globalización y las tecnologías de la información y la comunicación aparecen las tele-organizaciones y el teletrabajo. Ello genera modificaciones en las formas de organización y trabajo tradicionales. Es decir, cambios en la estructura organizacional, la coordinación de tareas o el control del trabajo y en las interacciones sociales en el trabajo.

Según Moreno (2014), el teletrabajo corresponde a una práctica laboral que cada día tiene más connotación en las organizaciones debido a los grandes beneficios que añade tanto a la organización como a sus empleados. Aquí, la incorporación de TIC representa un incremento de la productividad al interior de la empresa, la calidad de los productos, mayor

competitividad de la organización, la motivación y cualificación de los empleados y otros beneficios derivados de una estructura organizativa flexible que simplifica la comunicación total entre sus miembros. En este contexto, los denominados teletrabajadores reúnen ventajas que les motiva a alcanzar sus objetivos eficazmente enriqueciendo su rendimiento laboral y la satisfacción por el trabajo bien realizado.

Para Armengol, Suarez y Rubbini (2016), la implementación del teletrabajo puede ser una alternativa favorable para las empresas y para sus integrantes, pero existen ciertos aspectos que precisan ser tenidos en cuenta. Un aspecto a analizar es a qué puestos de trabajo puede aplicarse dicha modalidad. Para ello, resulta relevante comprender la esencia del trabajo real, además del establecido en diferentes manuales de procedimientos, para relevar temas como el verdadero contenido de la actividad, el tiempo que demanda o la interacción con otras áreas. Seguidamente, cada vez más organizaciones utilizan el teletrabajo como una manera de conciliación del empleo con la planificación familiar, retención de la fuerza de trabajo y mejorar el clima laboral entre compañeros.

Lo descrito aquí por cada autor le asigna validez al tema propuesto en esta investigación considerando que los conceptos abarcados se relacionan entre sí lo cual permite generar que el tema posea una coherencia para la elaboración de su análisis.

2.6 Objetivos

2.6.1 Objetivo general

- Analizar la formalización de la estructura organizacional en función del teletrabajo en pymes familiares situadas en Florencio Varela.

2.6.2 Objetivos específicos

- Describir las características propias de la formalización de la estructura organizacional de la empresa Fercol Lubricantes S.R.L ubicada en Florencio Varela.
- Determinar la departamentalización de puestos y los procesos de trabajo que presenta la empresa Fercol Lubricantes S.R.L ubicada en Florencio Varela.

- Explorar cómo se desarrolla la comunicación interna y la toma de decisiones en la empresa Fercol Lubricantes S.R.L ubicada en Florencio Varela.
- Conocer las ventajas y desventajas que obtiene la empresa Fercol Lubricantes S.R.L en la aplicación del teletrabajo.

3. Marco teórico

Haciendo énfasis en el modelo de estructura organizacional que adopta la compañía Fercol Lubricantes S.R.L, se puede asimilar con el diseño de estructura simple, porque al ser una empresa pequeña, consiste de una única gerencia general (representada en la cumbre estratégica de la organización) de la cual emanan todas las demás unidades de trabajo entre las cuales se destacan: logística, producción, administración y ventas. Dichos sectores están divididos en subunidades (asistentes, vendedores, entre otros). Asimismo, la empresa cuenta con funciones delegadas a especialistas externos de marketing, asesoría contable, asesoría legal, escribanía, seguridad e higiene, soporte técnico, proveedor de seguros, centro médico y diseño gráfico.

La toma de decisiones es flexible. En este sentido, las decisiones primordiales de la empresa están en manos del gerente general, quien a su vez delega autoridad a los jefes de las distintas áreas para resolver situaciones correspondientes al sector que pertenecen. A su vez, los trabajadores de niveles jerárquicos menores pueden intervenir en temas concretos donde la decisión que tengan sea relevante a la situación que se atraviesa.

Se puede agregar que la coordinación es efectuada en su gran mayoría por supervisión directa donde el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a encontrarse centralizado en manos del gerente general. De esta forma, la cumbre estratégica emerge como la parte clave de la estructura. La comunicación fluye tanto formal como informalmente en su estructura. La mayor parte de la comunicación informal se produce entre el director general y todos los demás integrantes de la organización. También, se puede agregar la comunicación informal entre compañeros de una misma o distinta área. La empresa designa que la comunicación formal se genera únicamente por su sistema de trabajo denominado CRM. En general, la mayor parte de las consultas se derivan principalmente al gerente general o al responsable de cada sector en particular.

El flujo de trabajo tiende a ser flexible. Cabe añadir que las tareas desempeñadas, en muchos casos, están divididas entre el personal y a la misma vez compartidas. Es decir, todas las personas que ocupan un mismo nivel de trabajo deben conocer a fondo las actividades que también realizan sus compañeros de la misma área ya que en una situación puntual (por ejemplo, vacaciones) deben cubrir el puesto de los ausentes. A su vez, en muchos casos, una misma persona debe ocuparse de tareas que no pertenecen a su sector, como atender los llamados que realizan los choferes para anunciar la carga y descarga de mercadería (para luego seguir la hoja de ruta y que llegue a destino dentro de las 48 a 72 horas hábiles de envío) o por algún otro motivo respecto a un suceso imprevisto (por ejemplo, retraso en la entrega de pedidos por tránsito vial lento). De modo que, deben estar pendientes de múltiples funciones que no caracterizan a su especialización, pero que ocupan en cierto modo una tarea adicional en su día laboral. Con respecto a la atención de clientes, el personal que se encarga de ello, sigue respondiendo mensajes de consultas fuera del horario laboral para agilizar el trabajo y concretar las respuestas de forma inmediata.

Hace casi tres años, la empresa Fercol Lubricantes S.R.L, brinda la posibilidad a algunos de sus empleados de llevar a cabo las tareas laborales desde su casa. Esto es así ya que existen días en que alguien del personal no puede concurrir al establecimiento por cuestiones personales que demandan la inasistencia al trabajo de forma presencial. Por este motivo, ciertos empleados pueden trabajar desde sus dispositivos móviles u otro artefacto (Tablet, computadora portátil o de escritorio) que le permita acceder a los programas informáticos usados en su tarea cotidiana para dejar asentado su trabajo y mantenerse en contacto con su superior o compañeros de trabajo. Mayormente, dentro de la compañía las actividades de índole administrativo son las más favorecidas en la utilización de la modalidad de teletrabajo ya que hay varias tareas que se pueden realizar tanto desde la empresa (presencialmente) como fuera de ella. Ello siempre contemplando la posibilidad de que el trabajador dispone en tiempo y forma del equipamiento necesario para desarrollar sus quehaceres diarios. Otra de las áreas que puede desempeñar teletrabajo tiene que ver con ventas, específicamente, los denominados “vendedores”, quienes no cumplen su actividad al interior de la empresa, sino que desenvuelven su trabajo fuera de la misma porque son aquellos que visitan a los clientes de manera presencial. De modo que, a la hora de cargar todos los datos que obtuvieron en el día, deben ingresarlos en el sistema informático que dispone la empresa para llevar un control del trabajo realizado. No obstante, hay otras tareas dentro de la organización que impiden llevar a cabo

la modalidad de teletrabajo de forma que requieren si o si participar activamente de forma presencial, es decir, asistiendo a la empresa como de costumbre. Aquí, se puede mencionar el caso del personal que integra los sectores de producción de materias primas o de logística. De igual manera, en la empresa Fercol Lubricantes S.R.L el teletrabajo es considerado como una herramienta para la realización de tareas cuando algún empleado no puede asistir de forma presencial, pero no representa una forma de trabajo en sí, esto ocurre porque el hogar del empleado en cuestión no cuenta con ciertos elementos o medios informáticos donde realizar su trabajo, o los elementos con los que cuenta dificultan su utilización (internet de baja calidad, equipos informáticos de menor prestación, entre otros). De hecho, muchos integrantes del personal de la empresa debieron adaptarse de forma inesperada a trabajar desde su casa utilizando sistemas que no se encontraban a su alcance (como la descarga de aplicaciones en sus artefactos tecnológicos, indispensables para su desempeño laboral) y la dificultad para obtener toda la información pertinente en la realización de tareas específicas; durante un período de tiempo abarcando la totalidad de un mes (marzo-abril de 2020) respecto al aislamiento social preventivo y obligatorio ocasionado por el virus COVID-19 en el territorio argentino; retomando su actividad presencial a partir de los permisos de circulación para trabajos esenciales, salvo quienes representan grupos de riesgos (por ejemplo, algunos “vendedores de calle”, actualmente deben trabajar en sus casas porque son personas mayores de 60 años de edad).

Explicado todo lo anterior, se prosigue con el análisis pertinente de cada uno de las características que constituyen la formalización de la estructura y el desempeño de la modalidad de teletrabajo. Para abarcar cada contenido, se expresan diferentes miradas de autores. Principalmente se lleva a cabo el desarrollo del modelo de Henry Mintzberg que permite dar a conocer cómo están estructuradas las organizaciones.

Formalización de la estructura

Molinari, Alfonso y Scaramellini (2018), afirman que la formalización corresponde a un componente necesario de las instituciones que debe variar de una situación a otra. Es decir, se encuentra sujeta a condiciones cambiantes. De modo que, no es buena o mala, solo depende de la realidad de la organización. Dichas modificaciones pueden provenir del ambiente, generarse internamente a medida que cambian las tecnologías o las personas, sus percepciones e interpretaciones, o por cambios en las relaciones entre los elementos

de la organización. En resumen, "la formalización es una herramienta esencial para el desarrollo del proceso de coordinación" (Molinari y otros, 2018, p. 18).

Cuando un trabajo se encuentra muy formalizado, entonces la persona que lo lleva a cabo tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realiza, cuándo y cómo lo debe realizar. En organizaciones con mayor grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. Sin embargo, cuando la formalización es baja, los comportamientos de trabajo son relativamente poco estructurados y los trabajadores poseen mucha libertad para realizar su trabajo. El grado de formalización varía ampliamente entre organizaciones, incluso dentro de ellas (Robbins y Coulter, 2005).

Marcó y Loguzzo (2012), expresan que la formalización hace alusión al grado en el cual las tareas de la empresa pueden ser normalizadas. Por consiguiente, en las organizaciones con alto grado de formalización, el personal se guía por una serie de procedimientos y reglas explícitamente definidas. El fin de estas reglas conlleva la predeterminación formal del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Estructura organizativa

Koontz (2008) plantea cuatro aspectos que debe reflejar la estructura de una organización. Uno de ellos se relaciona con los objetivos y planes porque los quehaceres surgen de éstos. En segundo lugar, la autoridad disponible para la gerencia de la organización. La autoridad en una empresa corresponde a un derecho socialmente definido de ejercer discreción y puede encontrarse sujeta a modificaciones. En tercer lugar, debe reflejar el contexto que la rodea. Siguiendo esta línea, la estructura organizativa tiene que ser diseñada para funcionar, permitir contribuciones de los integrantes de un grupo y colaborar a las personas a alcanzar los fines con eficiencia en un futuro cambiante. Es por ello, que una estructura que funcione nunca puede ser estática. No existe ninguna estructura de organización que actúe mejor en toda clase de momentos; así, una estructura efectiva depende de la situación. En cuarto lugar, considerando que una empresa cuenta con un equipo de personal, la agrupación de tareas y las relaciones de autoridad de una estructura organizativa deben tomar en cuenta las limitaciones al igual que las costumbres de las personas. Ello significa que la estructura se diseña bajo los parámetros de las metas, las actividades y consideran fundamental el tipo de individuos con las cuales dotarla.

Asimismo, se considera a la estructura como un elemento de la organización que determina la “descripción ordenada de unidades administrativas de una empresa en función de sus relaciones de jerarquía” (Valencia, 2012, p. 6). Dicha descripción de la estructura organizativa debe ser la representación gráfica del organigrama, ya sea referido al título de las unidades orgánicas como de su nivel jerárquico.

Al respecto, Robbins (2004) agrega que la estructura organizacional corresponde a una distribución formal de los trabajos dentro de una empresa. Es decir, como están, divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas en el trabajo.

Brunet (1987) afirma: “(...) la estructura se refiere, generalmente, ya sea a la distribución física de las personas en la organización (dimensiones de grupos o unidades de trabajo, span of control) o incluso al nivel de la estructura de trabajo y de las políticas que les son impuestas” (p. 55). Por lo cual, la estructura determina las características físicas de una organización que hay sin contar los componentes humanos del sistema, se encuentran así elementos organizacionales tales como la dimensión de la empresa, los productos, los procedimientos de elaboración, la tecnología, la estructura jerárquica y la cantidad de niveles jerárquicos.

Por otra parte, Gibson y otros (2011) explican la estructura organizacional como un término abstracto y en realidad nadie ha visto una; lo que se observa es su evidencia y en base a ella se infiere su presencia. Por consiguiente, todas las organizaciones poseen una estructura de puestos, de hecho, su existencia es aquello que las destaca y aunque su evidencia más visible es el denominado organigrama.

Las partes de la organización

Para comprender la estructura organizacional en base a las partes fundamentales que la componen, Henry Mintzberg, desarrolla un modelo en el cual se presenta a la organización dividida en cinco partes. A modo de resumen, se presentan tales unidades con los respectivos individuos que las constituyen: La cumbre estratégica (formado por el responsable general de la organización, quien ocupa la parte superior de la jerarquía y supervisa la totalidad de la empresa); la línea media (formado por individuos que tienen responsabilidades sobre departamentos, funciones y procesos. De modo que llevan a cabo su tarea entre la cumbre estratégica y el núcleo de operaciones); el núcleo operativo (formado por operarios que realizan las funciones básicas de compras, de ventas, de

producción, entre otras); la tecnoestructura (formado por analistas, quienes planifican y controlan el trabajo de la organización) y el staff de apoyo (formado por unidades especializadas en brindar colaboración a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones).

“Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes” (Mintzberg, 1991, p. 11). En este sentido, se señala que dichos flujos e interrelaciones no son lineales.

Según Mintzberg (1991), cuando la organización crece y adopta una división del trabajo más compleja entre sus operadores, incrementa la necesidad de supervisión directa. Resulta obligatorio contar con un gerente absoluto que esté en lo que se denomina la cumbre estratégica. A la vez que la organización se vuelve más elaborada, se precisan más gerentes, no únicamente gerentes de operadores sino gerentes de gerentes. Se crea una línea media, es decir, una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y la cúspide estratégica.

Cada parte de la estructura presenta un comportamiento distinto que otorga una cualidad particular a las organizaciones. “(...) Mintzberg, contempla las diferentes partes que componen la organización, y los individuos que componen cada parte” (Fulao y otros, 1999, p. 106).

En la cumbre estratégica se encuentran aquellas personas en las cuales recae la responsabilidad general de la organización (la constituyen el director general y todos aquellos que suministran apoyo directo a la alta gerencia). “La cumbre estratégica, está encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que de otra forma tengan poder sobre la organización (...)” (Mintzberg, 1991, p. 14). Esto conlleva a que el “responsable general de la organización, enfrenta situaciones complejas (especialización horizontal) y problemas no estructurados” (Fulao y otros, 1999, p. 107).

En lo que respecta a la línea media, la cumbre estratégica permanece unida al núcleo operativo por la cadena de gerentes de línea media con autoridad formal. En otras palabras, corresponde a aquellas actividades que actúan como nexo entre la cabeza estratégica y el núcleo operativo. “La cadena corre de los altos gerentes a los supervisores de contacto (como capataces de planta), quienes tienen autoridad directa sobre los operarios, y abarca

el mecanismo coordinador que hemos llamado supervisión directa” (Mintzberg, 1991, p. 15). Algunas de estas cadenas son escalares de modo que se deslizan en una sola línea de la cima a la base mientras que otras se dividen y se reúnen de manera que un subordinado tiene más de un superior.

Fulao y otros (1999) consideran que el núcleo operativo de la organización engloba el trabajo repetitivo donde importa principalmente la productividad (especialización vertical). Según Mintzberg (1991) abarca a aquellos individuos (los operarios) que realizan el trabajo básico enlazado directamente con la producción de productos y servicios. Los operadores llevan a cabo cuatro funciones primordiales: (1) Aseguran los insumos para la producción. (2) Transforman los insumos en producción. (3) Distribuyen las producciones. (4) Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.

En la tecnoestructura se encuentran los analistas (y su staff de empleados de apoyo) que sirven a la organización realizando la labor de otros. Dichos analistas están fuera de la corriente de trabajo operacional de manera que pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar personas para que lo realicen, sin embargo, no lo hacen ellos mismos. “Así, la tecnoestructura es efectiva solo cuando puede usar sus técnicas analíticas para hacer el trabajo de otros más efectivo” (Mintzberg, 1991, p. 16). Entre los que conforman la tecnoestructura se destacan los analistas encargados de la adaptación, de cambiar la organización para ajustarla al cambio ambiental, y aquellos encargados del control, de estabilizar y estandarizar esquemas de tarea en la organización. Dicho de otro modo, abarca a los analistas que estudian la adaptación de la organización al entorno y dan pautas para afianzar la normalización. O sea, que pueden planificar, diseñar estructuras y sistemas o capacitar a las personas. La tecnoestructura se caracteriza por la presencia de “profesionales-analistas, conocimiento y destreza (especialización horizontal). Los trabajadores tecnócratas tienden a ser menos especializados” (Fulao y otros, 1999, p. 107).

Por staff de apoyo se comprende a las “áreas indirectas donde la complejidad lleva a una especialización vertical (especialización horizontal), mientras que la tarea administrativa no es horizontal” (Fulao y otros, 1999, p. 107). Dicho staff incluye aquellas tareas logísticas fuera del flujo de operaciones, o sea, que están relacionadas indirectamente con la transformación del ingreso en salida. Son actividades de servicios que figuran diferenciadas en las grandes estructuras. “Una mirada al gráfico de casi cualquier gran organización contemporánea revela una gran cantidad de unidades, todas especializadas, que existen

para suministrar apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional. Estas forman el staff de apoyo” (Mintzberg, 1991, p. 17).

Departamentalización

“La departamentalización es el agrupamiento de los puestos de trabajo de acuerdo a algún criterio común” (Marcó y Loguzzo, 2012, p. 77). De esta manera, los puestos tienen diferentes denominaciones en base al tipo de organización de la cual se trate. “Al departamentalizar, se establecen objetivos, procesos, actividades, personas y recursos específicos para cada uno de los departamentos” (Marcó y Loguzzo, 2012, p. 77). Ello, permite la especialización del departamento en sus propias actividades. A su vez, dicho agrupamiento fomenta la coordinación porque sitúa distintos trabajos bajo una supervisión común y determina como los diferentes departamentos comparten sus recursos.

La departamentalización tiene relación directa con el tamaño de la empresa y con la complejidad que presentan las operaciones. "Cuando la organización se hace grande, el propietario o director no puede supervisar todas las actividades directamente, sino varios ejecutivos responsables por las diferentes etapas de la actividad o por los diferentes aspectos de esa actividad" (Chiavenato, 2006, p. 179).

En esencia, la departamentalización sucede en cualquier nivel jerárquico de la empresa. La misma significa un medio por el cual "(...) se atribuyen y se agrupan actividades diferentes a través de la especialización de los órganos, con la finalidad de que se obtengan mejores resultados en conjunto en lugar de que sea necesario dispersar todas las actividades y tareas de una organización indistintamente entre todos sus órganos" (Chiavenato, 2006, p. 178).

Entonces, cada departamento destina un área, división o segmento diferente de una organización sobre la cual un administrador tiene autoridad para el cumplimiento de actividades determinadas. De esta manera, el término departamento o división se utiliza con un significado genérico y de aproximación ya que puede ser un departamento o una división, sección, unidad organizacional o sector. Sin embargo, "en algunas empresas, la terminología departamental se toma en serio e indica relaciones jerárquicas bien definidas: un superintendente cuida de una división; un gerente, de un departamento; un jefe, de una sección; un supervisor, de un sector" (Chiavenato, 2006, p. 179). Pero, en otras organizaciones la terminología es casual y poco ordenada.

Al hablar de departamentalización hay que hacer referencia a las diversas clases de especialización que pueden ocurrir en la organización, entre ellas se destacan la especialización vertical y horizontal.

La especialización vertical se da cuando se observa la necesidad de incrementar la calidad de la supervisión o dirección, sumando más niveles jerárquicos en la estructura. En tal sentido, “la especialización vertical se hace a costa de un aumento de niveles jerárquicos” (Chiavenato, 2006, p. 178). A su vez, se caracteriza siempre por el crecimiento vertical del organigrama, o sea, por el crecimiento de la cadena de comando.

Luego se encuentra la especialización horizontal que “ocurre cuando se observa la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y una mejor calidad del trabajo en sí mismo” (Chiavenato, 2006, p. 178). Es decir, concierne a una especialización de actividad y conocimientos. Asimismo, se la denomina como un proceso funcional y consta de un crecimiento horizontal del organigrama. “Es más conocida por el nombre de departamentalización, por su tendencia de crear departamentos” (Chiavenato, 2006, p. 178).

Ambas especializaciones se complementan y “rara vez ocurre la especialización vertical sin que también ocurra la horizontal, y viceversa” (Chiavenato, 2006, p. 178). De allí, la especialización vertical comprende una división del trabajo en términos de autoridad y responsabilidad; mientras que la departamentalización es aquella división del trabajo en términos de diferenciación entre los distintos tipos de actividades ejecutadas por los órganos de la empresa.

Organigrama

“La estructura formal de una organización se visualiza a través del organigrama. El cual muestra las distintas unidades de trabajo, los canales de comunicación, los departamentos o divisiones y las líneas formales de autoridad y responsabilidad” (Marcó y Loguzzo, 2012, p. 75). De esta manera, el organigrama es aquel diagrama de la estructura formal que tiene una organización. En otras palabras, es una representación visual que plasma las diferentes ubicaciones existentes dentro de una organización; cómo se encuentran agrupadas y el flujo de autoridad formal.

De la misma forma, Gilli (1988) plantea que el organigrama es una manera de representación considerada fundamental en muchas organizaciones. Evidentemente toda

organización cuenta con centros de poder y canales de comunicación que no figuran en esta representación. "No obstante ello es una herramienta útil para visualizar rápidamente las posiciones existentes, su agrupamiento en unidades mayores y las relaciones de jerarquía" (Gilli, 1988, p. 62).

Manuales administrativos

En principio, hay que tener presente lo siguiente: "las organizaciones ponen en práctica la formalización mediante la redacción y posterior utilización de manuales y otros documentos que pautan las acciones que sus empleados deben llevar a cabo" (Cortagerena y Freijedo, 2006, p. 62). De esta manera, "cuanto más la organización utilice este tipo de instrumentos mayor será el grado de formalización" (Cortagerena y Freijedo, 2006, p. 62). A modo de aclaración, "la formalización consiste en la creación y puesta en marcha en forma explícita de normas y procedimientos para que las unidades coordinen sus funciones" (Cortagerena y Freijedo, 2006, p. 62).

Valencia (2012) afirma: "Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc." (p. 61).

Entonces, los manuales son un recurso para ayudar a la orientación de los trabajadores en la ejecución de sus tareas ya que es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, aportar soluciones inmediatas a los malentendidos y mostrar la forma en que puede contribuir el personal en el logro de los fines organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados. "Los manuales administrativos liberan a los administradores o gerentes de tener que repetir explicaciones o instrucciones similares" (Valencia, 2012, p. 61).

Como agregan Marcó y Loguzzo (2012) un manual de procedimientos "(...) es una descripción detallada de cómo deben desarrollarse cada una de las actividades en un determinado puesto en la organización" (Marcó y Loguzzo, 2012, p. 75). A ello, se puede añadir que "la uniformidad, la accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de los manuales" (Valencia, 2012, p. 61).

Toma de decisiones

“Todas las personas en la organización, en todas las áreas de actividades y niveles jerárquicos y en todas las situaciones se encuentran continuamente tomando decisiones relacionadas o no con su trabajo” (Marcó y Loguzzo, 2012, p. 94). Por ende, la organización puede clasificarse como un complejo sistema de decisiones.

Cortagerena y Freijedo (2006) concluyen: “La decisión es un proceso mediante el cual, ante varias alternativas excluyentes, se opta por una de ellas o por una combinación válida de parte de ellas” (p. 100). “La selección de alternativas, que es el núcleo del proceso de decisión, debe ser realizada en función de las metas fijadas, (...), la decisión está vinculada al proceso de planeamiento” (Cortagerena y Freijedo, 2006, p. 100).

Por consiguiente, el proceso de decisión al interior de la empresa puede ser llevado a cabo por una persona o por un grupo de personas. Dicho proceso decisorio ocurre en la totalidad de la empresa. “Se toman decisiones en todos los niveles de la organización. Por supuesto, no todas las decisiones tienen el mismo alcance ni la misma trascendencia” (Cortagerena y Freijedo, 2006, p. 100). “(...) los ejecutivos (el nivel gerencial) son los que toman la mayor y más importante parte de las decisiones” (Cortagerena y Freijedo, 2006, p. 100).

Marcó y Loguzzo (2012) señalan que las organizaciones están todo el tiempo tomando decisiones tales como lanzar o no un nuevo producto, financiar uno u otro proyecto, firmar o no un convenio de cooperación, utilizar una estructura organizacional rígida o flexible, entre otras. De esta manera, “la organización nace para resolver problemas, para satisfacer necesidades compartidas por diferentes humanos que han decidido trabajar juntos para resolverlos” (Marcó y Loguzzo, 2012, p. 94).

“La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas” (Koontz y otros, 2008, p. 152).

Según Fulao y otros (1999), la toma de decisión entendida como un proceso decisorio puede ser descripta a través de sus elementos. Entre los cuales se tienen en cuenta:

(1) las variables no controlables o estados de naturaleza, son aquellas sobre las que el decisor no tiene influencia significativa. Tienen asociadas probabilidades de ocurrencia de manera que son decisiones que pueden oscilar desde la certeza hasta la incertidumbre;

(2) las variables controlables, constituyen los diferentes cursos de acción o planes que se

pueden seguir. Dependen de la voluntad del decisor, las que domina en la práctica;

(3) el objetivo, donde el propósito es logrado en distinta medida según cuál sea el curso de acción seleccionado y el estado de naturaleza que se presente.

Seguidamente, dichos autores, consideran que al proceso decisorio se lo puede dividir en las siguientes etapas:

Identificación del problema, en esta fase, el decisor se informa principalmente de las variables relevantes para la gestión de su trabajo, que influyen en su desempeño, en un primer plano, y en el de la empresa, en un segundo plano. Al momento en que las variables presentan desvíos de importancia respecto de lo planificado o las medidas estándares, se encuentran ante un problema que necesita alguna decisión. Aquí, toma relevancia la definición del problema, hallar los límites y la real significación del mismo.

Análisis de alternativas, esta etapa es esencialmente creativa. Hay que generar e identificar las alternativas posibles para la solución del problema.

Elección de una alternativa, resulta necesario, en este grado de avance del proceso, elegir alguna alternativa.

Ejecución, la decisión efectiva debe implicar una acción determinada que se encamine a la solución del conflicto que da origen al proceso decisorio.

Control, se presenta cada vez que se define el problema. Se buscan soluciones alternativas posibles; se evalúan los resultados hipotéticos que cada solución trae aparejada y el correspondiente riesgo e incertidumbre; se precisa una acción para llevar a cabo la alternativa adoptada; se identifica al responsable idóneo de la acción, se lo inviste de la autoridad necesaria y se pone en marcha la decisión.

Cabe destacar que las decisiones pueden distinguirse entre programadas y no programadas. En primer lugar, “una decisión programada, (...) se aplica a problemas estructurados o rutinarios” (Koontz y otros, 2008, p. 161). Es decir, se utiliza para un trabajo rutinario y repetitivo: “se relaciona sobre todo con criterios preestablecidos, de hecho, es la toma de decisiones por precedencia” (Koontz y otros, 2008, p. 161).

En segundo lugar, se identifican las decisiones no programadas que son utilizadas en situaciones no estructuradas, nuevas o mal definidas de naturaleza no recurrente. “De

hecho, en general, las decisiones estratégicas son de tipo no programadas, ya que devienen de juicios subjetivos”. (Koontz y otros, 2008, p. 162).

En su mayoría, las decisiones no son del tipo completamente programadas ni del tipo no programadas porque son una combinación de ambas. Los gerentes de alto nivel toman la mayoría de las decisiones no programadas, ya que tratan con problemas no estructurados. No obstante, “los problemas a niveles inferiores de la organización a menudo son rutinarios y están bien estructurados, lo cual requiere menos discreción en las decisiones de gerentes y no gerentes” (Koontz y otros, 2008, p. 162).

Centralización y descentralización en la toma de decisiones

Marcó y Loguzzo (2012) sostienen que la centralización es aquella concentración de la toma de decisiones que se da en los niveles jerárquicos superiores de una organización, sin embargo, esta forma genera entornos poco motivadores y la hace lenta para adaptarse a los cambios en entornos inciertos y dinámicos. Por el contrario, la descentralización, corresponde a la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles inferiores dentro de una organización.

“Las organizaciones planas suelen tener niveles más descentralizados de decisión. Es decir, otorgan mayor libertad y autonomía a los niveles inferiores para manejar su trabajo y les permiten tomar decisiones sobre la mejor manera de obtener los resultados deseados” (Marcó y Loguzzo, 2012, p. 82).

Como expresan Cortagerena y Freijedo (2006), la centralización en la toma de decisiones permite favorecer la coordinación de tareas, “(...) pero la complejidad de las organizaciones hace difícil que pocas personas, o incluso una sola puedan manejar toda la información necesaria en tiempo y forma como para decidir teniendo en cuenta los rápidos cambios en el contexto” (Cortagerena y Freijedo, 2006 p. 61).

En base a la descentralización, Cortagerena y Freijedo (2006) afirman: “Las decisiones son más rápidas (está en el lugar donde se requieren, sin necesidad de consulta alguna) con más riesgo de diferencias de criterios para casos similares, control y necesidad de coordinación” (p. 61). De igual forma, “la descentralización requiere de la existencia de un flujo de información adecuado, de la capacitación del personal, de la correcta definición de tareas y de un apropiado sistema de control que deje claro registro de las decisiones tomadas” (Cortagerena y Freijedo, 2006, p. 61).

La comunicación en la organización

Robbins y Coulter (2005) consideran que la comunicación resulta importante para los gerentes y las organizaciones porque sirve para cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información.

En este sentido, la comunicación sirve para controlar el comportamiento de los individuos de varias maneras. De igual forma, "la comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo, y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si éste no está al nivel esperado" (Robbins y Coulter, 2005, p. 257).

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente fundamental de interacción social. "La comunicación que se lleva a cabo en el grupo es un mecanismo fundamental que los miembros usan para compartir sus frustraciones y sentimientos de satisfacción" (Robbins y Coulter, 2005, p. 257). Por consiguiente, la comunicación genera un escape para la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales.

Finalmente, las personas y grupos necesitan información para llevar a cabo el trabajo de las organizaciones. De esta manera, la comunicación proporciona esa información.

A grandes rasgos, el propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, ello es, influir en la acción para conseguir el bienestar de la empresa (Koontz y otros, 2008). La comunicación es clave para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales.

Marcó y Loguzzo (2012), señalan que una parte de la información fluye dentro y fuera de la organización, de grupo a grupo, de individuo a individuo mediante los canales formales de comunicación, aquellos que integran la organización formal y se encuentran establecidos en la estructura formal de la organización. Sin embargo, gran parte de la información que circula por la organización, ingresa y sale de ella, lo realiza a través de canales informales de comunicación. "De esta forma, quien está a cargo de dirigir un grupo de trabajo está constantemente manejando la información que recibe" (Marcó y Loguzzo, 2012, p. 130). Es decir, actúa como un centro neurálgico donde se reciben y distribuyen informaciones emanadas del grupo, de la empresa y del entorno, viajando mediante canales formales e informales.

Fulao y otros (1999) sostienen que, dentro de la organización, la comunicación circula en distintas direcciones, dependiendo del emisor de la misma (quien envía la información) y del receptor (su destinatario). Según el sentido del proceso de comunicación, su denominación podrá ser diferente: ascendente, descendente, lateral o diagonal.

Cuando la información fluye a los lugares donde se lleva a cabo la toma de decisiones se denomina comunicación de flujo ascendente o hacia arriba. En cambio, si se canaliza desde los centros de decisión hacia otras áreas de la organización, estamos en presencia de una comunicación de tipo descendente o hacia abajo.

En dirección ascendente, los individuos que tienen la información la dirigen a sus superiores para que éstos, después de recopilar la que necesitan, tomen las decisiones. De esta forma, “la comunicación ascendente viaja de los subordinados hacia los superiores y sube por la jerarquía organizacional” (Koontz y otros, 2008, p. 492).

Por otro lado, Fulao y otros (1999) sostienen que, en el flujo descendente, a medida que los niveles superiores toman una decisión, transmiten las órdenes a sus subordinados para la realización de las tareas derivadas del cumplimiento de la decisión tomada. “Este tipo de comunicación existe sobre todo en organizaciones con una atmósfera autoritaria” (Koontz y otros, 2008, p. 492).

Estos dos sentidos de circulación de la comunicación (ascendente y descendente) aparecen en la estructura formal de la organización.

Al mismo tiempo, según Fulao y otros (1999) existen otras dos corrientes de circulación, conocidas como lateral y diagonal que las encontramos en la organización informal. La comunicación lateral se genera entre miembros de diferentes departamentos de igual nivel jerárquico; la comunicación en diagonal se genera entre personas de distintos niveles que pertenecen a sectores o departamentos diferentes.

Diseños organizacionales comunes

A continuación, se realiza una descripción de los diferentes diseños organizacionales planteados por Henry Mintzberg, que permiten analizar la estructura de una empresa. Esto conlleva a la comprensión de que todas las organizaciones no son idénticas y por ello se debe determinar cuál configuración es más adecuada en cada una, ya sea desde su comienzo hasta el desarrollo de la misma a lo largo del tiempo. Es decir, pueden asumir distintos diseños a medida que van creciendo y desarrollándose, en función

a su misión y las estrategias que adopte para conseguir los objetivos. Entonces, los modelos organizacionales deben ser considerados al momento de definir una estructura organizacional permitiendo identificar los mecanismos de coordinación del trabajo, las partes claves que intervienen en la organización, como así también los principales parámetros de diseño utilizados y los factores situacionales que condicionan su funcionamiento.

Las cinco configuraciones estructurales organizacionales más comunes que distingue Mintzberg son: estructura simple, burocracia (mecánica y profesional), divisional y adhocrática.

Con respecto a la estructura simple, la misma "(...) se caracteriza más por lo que no es que por lo que sí es" (Robbins, 2004, p. 433). No es elaborada ya que posee poca departamentalización, tramos de control amplios, autoridad centralizada en un sólo individuo y baja formalización. Así pues, poco de su comportamiento se encuentra formalizado. Además, hace uso mínimo del planeamiento, la capacitación y los dispositivos de enlace. En este sentido, para Mintzberg (1991), el ámbito de tal estructura tiende a ser a la vez simple y dinámico. "Un ambiente simple puede ser comprendido por un solo individuo. Un ambiente dinámico significa una estructura orgánica. A causa de no poder predecirse su estado futuro, la organización no puede efectuar la coordinación por estandarización" (Mintzberg, 1991, p. 135). Seguidamente, la estructura simple corresponde a una organización plana. Por lo general, tiene sólo dos o tres niveles verticales, un grupo disperso de empleados y una persona que concentra la autoridad para llevar a cabo la toma de decisiones. Se utiliza más que nada en pequeñas empresas donde el gerente y el dueño son la misma persona (Robbins, 2004). "Típicamente, tiene poca o ninguna tecnoestructura, poco staff de apoyo, una división del trabajo floja, mínima diferenciación entre sus unidades, y una pequeña jerarquía gerencial" (Mintzberg, 1991, p. 133).

Entonces, la estructura simple representa la no estructura a partir de que evita utilizar todos los dispositivos formales de la estructura, y disminuye su dependencia de los especialistas de estado mayor (conocidos como staff). Estos últimos son generalmente empleados por contrato cuando se requieren y no se los incorpora permanentemente hacia el interior de la organización (Mintzberg, 1991). De tal forma, "la coordinación en la estructura simple es efectuada en su mayor parte por supervisión directa. Específicamente, el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en manos del director general"

(Mintzberg, 1991, p. 133). De igual manera, la comunicación fluye informalmente en su estructura y el flujo de trabajo también tiende a ser flexible, siendo las actividades del núcleo operativo relativamente no especializadas e intercambiables.

Por consiguiente, “la ventaja de la estructura simple está en su sencillez. Es rápida, flexible, se mantiene fácilmente y la contabilidad es clara. Una de las principales desventajas es que se dificulta sostenerla en las organizaciones que no son pequeñas” (Robbins, 2004, p. 433). “A medida que una organización crece, se vuelve cada vez más inadecuada, porque su poca formalización y su centralización generan una sobrecarga de información en la dirección” (Robbins, 2004, p. 433). En sentido contrario, al incrementar el tamaño, la toma de decisiones se torna lenta. “Cuando una organización comienza a emplear 50 o 100 empleados, al dueño y administrador se le dificulta mucho tomar todas las decisiones. Si la estructura no se cambia por una más elaborada, la empresa pierde impulso y fracasa” (Robbins, 2004, p. 434). Otro inconveniente que puede acarrear la estructura simple es que se vuelve riesgosa porque todo (en referencia a la información y el centro de toma de decisiones) depende de una persona (Robbins, 2004).

Por otro lado, haciendo énfasis en el aspecto burocrático, “la burocracia se caracteriza por tener tareas operativas muy rutinarias que se consiguen mediante especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos estrechos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mandos” (Robbins, 2004, p. 434).

Dentro de la burocracia está, en primer lugar, la burocracia mecánica, entendida como aquella estructura bien afinada para funcionar como máquina integrada y regulada (Mintzberg, 1991). Por consiguiente, “(...) las reglas y regulaciones impregnan toda la estructura de la burocracia mecánica: la comunicación formal es favorecida en todos los niveles; la decisión tiende a seguir la cadena de autoridad formal” (Mintzberg, 1991, p. 141).

“El punto de partida obvio es el núcleo operativo, con su corriente de trabajo altamente racionalizada. Como resultado de esto, las tareas operativas son simples y repetitivas, requiriendo generalmente un mínimo de destreza y poca capacitación” (Mintzberg, 1991, p. 139). Ello conlleva a una clara división de trabajo en el núcleo operativo (cargos definidos, especializados tanto vertical como horizontalmente) y a realizar hincapié sobre la estandarización de procesos de trabajo para la coordinación. Por esta razón, la formalización del comportamiento emerge como el parámetro de diseño esencial. “A causa

de que a los trabajadores se les deja con poca discrecionalidad en su trabajo, hay poca posibilidad de ajuste mutuo en el núcleo operativo" (Mintzberg, 1991, p. 140). La utilización de supervisión directa por parte de los funcionarios de contacto es limitada ya que la estandarización conduce en mayor medida la coordinación.

"En general, de las cinco configuraciones, la burocracia mecánica es la que enfatiza con más fuerza la división del trabajo y la diferenciación de unidades, en todas sus formas – vertical, horizontal, línea staff, funcional, jerárquica y status" (Mintzberg, 1991, p. 141). "(...), entonces, la burocracia mecánica funciona más claramente de acuerdo con los principios clásicos de administración: la autoridad formal se filtra descendiendo por una jerarquía claramente definida, a través de la cual el principio de unidad de mando es cuidadosamente mantenido, como también la rígida distinción entre línea y staff" (Mintzberg, 1991, p. 141).

"Todo esto sugiere que la burocracia mecánica es una estructura con una obsesión – es decir, el control. Una mentalidad de control la impregna de arriba abajo" (Mintzberg, 1991, p. 141). Esa obsesión con el control refleja dos situaciones centrales sobre esta estructura: primero, se realizan intentos para suprimir toda incertidumbre posible, de modo que la máquina burocracia pueda correr suavemente, sin interrupción. Para ello, "el núcleo operativo debe ser separado de la influencia externa para que los productos estándar puedan ser bombeados por las líneas de montaje sin interrupción – de allí la necesidad de reglas desde arriba hasta abajo" (Mintzberg, 1991, p. 142). En segundo término, en virtud de su diseño, la burocracia mecánica representa una estructura llena de conflictos; se necesitan sistemas de control para contenerlas (Mintzberg, 1991).

De esta manera, las organizaciones se desempeñan bajo una "(...) preocupación obsesiva por las reglas. Cuando surgen casos que las reglas no contemplan, no hay cabida para modificaciones. La burocracia es eficiente sólo si los empleados se ocupan de problemas que ya hayan resuelto y para los cuales se hayan establecido reglas programadas de decisión" (Robbins, 2004, p. 434).

Por otra parte, se halla la burocracia profesional que "(...) confía para la coordinación en la estandarización de destrezas y su parámetro de diseño asociado, capacitación y enseñanza" (Mintzberg, 1991, p. 159). Dicha burocracia da paso a la contratación de especialistas debidamente capacitados y enseñados (profesionales) para el núcleo operativo y luego les otorga considerable control sobre su propio trabajo (significa que el profesional trabaja relativamente independiente de sus colegas, pero estrechamente con

los clientes a los que atiende). “La mayor parte de la coordinación necesaria entre los profesionales operativos es entonces manejada por la estandarización de destrezas y conocimiento – en efecto, por lo que han aprendido a esperar de sus colegas” (Mintzberg, 1991, p. 159). Toda esta capacitación se encuentra orientada a una meta, que hace hincapié en la internalización de normas que sirven al cliente y coordinan el trabajo profesional. “En otras palabras, la estructura de estas organizaciones es esencialmente burocrática, su coordinación – como la de la burocracia mecánica – lograda por diseño, por normas que predeterminan lo que debe hacerse” (Mintzberg, 1991, p. 160).

“Pero los dos tipos de burocracias difieren marcadamente en la fuente de sus estandarizaciones” (Mintzberg, 1991, p. 161). Mientras que la burocracia mecánica origina sus propias normas (su tecnoestructura diseña las normas de trabajo para sus operadores y sus gerentes de línea las imponen); las normas de la burocracia profesional se generan, en cierto modo, fuera de su propia estructura. “Así que, a diferencia de la burocracia mecánica que confía en la autoridad de naturaleza jerárquica – el poder del cargo – la burocracia profesional enfatiza la autoridad de naturaleza profesional – el poder del experto” (Mintzberg, 1991, p. 161).

Mientras en la burocracia profesional se hacen presentes aquellas entidades que pueden denominarse como “flojamente unidas” con la participación de individuos (profesionales del núcleo operativo); en la forma divisional son unidades en la línea media, “estas unidades se llaman generalmente divisiones, y la administración central, el cuartel general” (Mintzberg, 1991, p. 179). Esto conlleva naturalmente a una descentralización desde el cuartel general (a cada división se delegan los poderes correspondientes para tomar las decisiones que refieren a sus propias operaciones). “Y aquí el flujo de poder no es de abajo-arriba, sino de arriba-abajo” (Mintzberg, 1991, p. 179). La forma divisional “no constituye una estructura completa desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo, sino más bien una estructura sobrepuesta a otras. Es decir, cada división tiene su propia estructura” (Mintzberg, 1991, p. 179). Para Mintzberg (1991) lo fundamental a considerar de la forma divisional es el hecho de que ésta “(...) confía en la base de mercado para agrupar unidades en la cima de la línea media” (Mintzberg, 1991, p. 180). Desde luego, “la base de mercado para el agrupamiento permite autonomía de las divisiones, lo que alienta la descentralización a ellas y también permite una fácil identificación de sus productos, que pueden entonces ser coordinados por medio de sistemas de control de desempeño” (Mintzberg, 1991, p. 181). Aun así, “(...) la forma divisional necesita la descentralización de

la variedad vertical, paralela y limitada. De hecho, las estructuras divisionales pueden resultar ser de naturaleza bastante centralizada” (Mintzberg, 1991, p. 180). Por último, para conformar una configuración ideal “(...) el mecanismo coordinador principal en la forma divisional es la estandarización de productos y un parámetro de diseño clave es el sistema de control de desempeño” (Mintzberg, 1991, p. 181), es decir, se genera una confianza en la estandarización de productos de los productos de las unidades a través de los sistemas de control de desempeño para realizar el control de la casa central de las divisiones.

En último término, Mintzberg (1991) señala la adhocracia como una quinta configuración la cual corresponde a una estructura más compleja a diferencia de las otras ya descritas. “En esta configuración, los procesos de información y decisión fluyen flexible e informalmente, adonde sea necesario para promover la innovación. Y eso significa sobrepasar la cadena de autoridad, si es necesario” (Mintzberg, 1991, p. 210). Ello permite comprender que la adhocracia muestra la menor reverencia por los principios clásicos de administración, fundamentalmente por el de unidad de mando a lo que se agrega la poca importancia acerca del sistema de regulación. Asimismo, “la Adhocracia debe contratar y dar poder a expertos – profesionales cuyos conocimientos y destrezas han sido altamente desarrollados en programas de capacitación” (Mintzberg, 1991, p. 210). Pero, no puede confiar en las destrezas estandarizadas de estos especialistas para alcanzar la coordinación ya que eso llevaría a estandarización en vez de innovación. De hecho, “(...) la estandarización está prohibida como un mecanismo coordinador importante. Los esfuerzos deben ser innovadores, no estandarizados. También lo es la supervisión directa, a causa de la complejidad del trabajo. Esto hace del ajuste mutuo el mecanismo coordinador principal de la Adhocracia” (Mintzberg, 1991, p. 211).

Más bien, la adhocracia consta de una estructura altamente orgánica, con baja formalización de comportamiento; alta especialización horizontal de actividad basada en capacitación formal; los expertos son agrupados en unidades funcionales para propósitos internos y luego son desplegados en grupos de proyecto para hacer su labor de innovación; una confianza en los dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo, el mecanismo coordinador principal, en y entre estos equipos; y descentralización selectiva hacia y en estos equipos, que están distribuidos en varias partes en la organización e incorporan varias mezclas de gerentes de línea y especialistas operativos y staff (Mintzberg, 1991, p. 210).

Mecanismos de coordinación

“Cinco mecanismos coordinadores parecen explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de producciones de trabajo y estandarización de destreza de trabajadores” (Mintzberg, 1991, p. 7).

El ajuste mutuo alcanza la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal. En dicho mecanismo, el control del trabajo descansa en las manos de los que lo efectúan. “A causa de que es un mecanismo coordinador tan simple, el ajuste mutuo es naturalmente usado en las organizaciones más simples (...). Paradójicamente, es también usado en las más complicadas” (Mintzberg, 1991, p. 7).

Cuando una organización excede su estado más simple, se inclina hacia un segundo mecanismo coordinador. Este tiene que ver con la supervisión directa que “logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones” (Mintzberg, 1991, p. 7). En otras palabras, la coordinación por medio de supervisión directa se consigue asumiendo la responsabilidad del trabajo de los demás por parte de los directivos, asignando instrucciones y controlando sus acciones.

Por el contrario, la labor también puede ser coordinada sin ajuste mutuo o supervisión directa. De manera que surge la estandarización o normalización. Aquí, “la coordinación es lograda sobre el tablero, por así decirlo, antes de comenzar el trabajo”. (Mintzberg, 1991, p. 8). De ello, se desprenden tres formas básicas de obtener la estandarización en las organizaciones. Entre ellos se encuentran “los procesos de trabajo, las producciones del trabajo, o las entradas al trabajo - la destreza (y conocimientos) de la gente que hace el trabajo - pueden ser diseñados para alcanzar normas predeterminadas” (Mintzberg, 1991, p. 9).

“Los procesos de trabajo son estandarizados cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados” (Mintzberg, 1991, p. 9). Es decir, en la normalización de procesos se alcanza la coordinación del trabajo a través de la especificación directa de su contenido.

Por otro lado, en la normalización de resultados las producciones se consideran estandarizadas en el momento que están especificadas. “Con las producciones

estandarizadas, la coordinación entre tareas es predeterminada (...)” (Mintzberg, 1991, p. 9). De este modo, la coordinación se fundamenta en la especificación de aquello que se quiere conseguir a fin de lograr los objetivos que se proponga la organización.

Después, está la normalización de habilidades que hace hincapié en determinar los conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo, a saber, el perfil profesional de la persona. De modo que la adquisición de conocimientos tiene lugar fuera de la organización. En definitiva “la destreza (y conocimientos) son estandarizados cuando está especificado el tipo de capacitación que se requiere para ejecutar el trabajo. Comúnmente, el trabajador es capacitado aun antes de unirse a la organización” (Mintzberg, 1991, p. 9).

Hasta aquí, éstos representan los mecanismos coordinadores y parecen desplazarse en un orden general. “A medida que el trabajo organizacional se vuelve más complicado, los medios preferidos de coordinación parecen desplazarse del ajuste mutuo a la supervisión directa o estandarización, preferiblemente de procesos de trabajo, o de producciones, o si no de destreza, volviendo finalmente al ajuste mutuo” (Mintzberg, 1991, p. 10).

Parámetros de diseño

Representan los elementos básicos de la estructura organizacional, enmarcados dentro de cuatro grandes agrupamientos (diseño de puestos, diseño de la superestructura, diseño de encadenamientos laterales y diseño del sistema de toma de decisiones). Dichos parámetros “(...) forman un sistema integrado en el que cada uno está encadenado a todos los demás: cámbiese cualquiera y todos los demás deben ser cambiados también” (Mintzberg, 1991, p. 83). De esta manera, “las relaciones entre los parámetros de diseño son claramente recíprocas, no secuenciales” (Mintzberg, 1991, p. 83).

Diseño de puestos individuales

“En el caso de la estructura organizativa, diseño significa girar aquellas manijas que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y afectan así cómo funciona la organización” (Mintzberg, 1991, p. 25).

Especialización de tarea

Mintzberg (1991) plantea que las tareas reconocen dos dimensiones. La primera se denomina amplitud o alcance (cuantas actividades distintas están contenidas en cada una y cómo es de ancha o angosta cada una de esas tareas). Ello conduce a la comprensión

de que “en un extremo, el trabajador es un sabelotodo, siempre saltando de una amplia tarea a otra; en el otro extremo, centra sus esfuerzos en la misma tarea altamente especializada, a la que repite día tras día, minuto a minuto” (Mintzberg, 1991, p. 25). Esta dimensión se conoce como especialización horizontal de tarea (por lo que trata con tareas paralelas) y su opuesta, ampliación horizontal de tarea (el trabajador lleva a cabo una amplia variedad de actividades asociadas con la producción de bienes y servicios. De esta forma, puede tanto realizar más tareas en secuencia o a la vez, pero intercambia actividades con sus colegas periódicamente, así su trabajo pasa a ser más variado.

La segunda dimensión es aquella relacionada con la “profundidad”, es decir, con el control sobre el trabajo. “En un extremo, el trabajador cumple solamente con el trabajo sin pensar en cómo o por qué; en el otro, controla todo aspecto del trabajo, además de hacerlo” (Mintzberg, 1991, p. 26). Esta dimensión puede ser denominada especialización vertical de tarea (separa el desempeño del trabajo de la administración de éste) y ampliación vertical de tarea (el trabajador gana más control sobre las tareas que ejecuta).

Formalización de comportamiento

“(…) representa la manera de la organización de proscibir la libertad de sus miembros, esencialmente de estandarizar sus procesos de trabajo” (Mintzberg, 1991, p. 32). El comportamiento puede ser formalizado en tres formas: En primer lugar, por la posición, siendo atribuidas las especificaciones a la tarea misma (descripción de la actividad). En segundo lugar, por la corriente de trabajo, siendo atribuidas las especificaciones al trabajo (órdenes en una institución). En tercer lugar, por reglas, siendo emitidas las especificaciones en general (manuales de política). Aun así, “no importa cuáles sean los medios de formalización -por tarea, corriente de trabajo, o reglas- el efecto sobre la persona que hace el trabajo es el mismo: su comportamiento es regulado”. (Mintzberg, 1991, p. 32).

Las empresas formalizan el comportamiento para bajar su variabilidad, principalmente para predecirlo y al mismo tiempo controlarlo. “Un primordial motivo para hacerlo es para coordinar actividades”. (Mintzberg, 1991, p. 32). Las organizaciones que confían principalmente en este comportamiento para alcanzar la coordinación son las llamadas burocráticas.

Además, este parámetro es utilizado para asegurar la consistencia mecánica que conduce a la producción eficiente. “Las tareas son especializadas en la dimensión horizontal para

lograr repetición: la formalización es usada entonces para imponerles los procedimientos más eficientes” (Mintzberg, 1991, p. 32).

Capacitación y adoctrinamiento

La capacitación ocurre cuando un conjunto de conocimientos y un grupo de destrezas de trabajo se encuentran altamente racionalizados, la organización los traduce en tareas sencillas de aprender, o sea, no especializadas y luego confía en la formalización de comportamiento para generar coordinación.

En cambio, cuando “(...) una tarea precisa un conjunto de conocimientos y un grupo de destrezas que son tanto complejas como no racionalizadas, el trabajador debe pasar mucho tiempo aprendiéndolos” (Mintzberg, 1991, p. 36).

“Adoctrinamiento es el rótulo usado por el parámetro de diseño por el que la organización formalmente socializa sus miembros para su propio beneficio” (Mintzberg, 1991, p. 37). El concepto de socialización está relacionado con la “cultura” de la organización y, por ello, la enseñanza es en gran parte una responsabilidad de la misma empresa.

Dentro de la organización, la capacitación resulta fundamental donde los cargos presentan tareas complejas pues involucran especificadas destrezas y sofisticados conjuntos de conocimientos. Sin embargo, el adoctrinamiento es primordial donde los cargos son más críticos o remotos, y donde la cultura e ideología de la empresa demanda una mayor lealtad a ella.

En resumen, “la capacitación se refiere al proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo, mientras que el adoctrinamiento es el proceso por el que se obtienen las normas organizacionales” (Mintzberg, 1991, p. 36). “Ambas equivalen a la “internalización” de esquemas de comportamiento aceptados (es decir, estandarizados) en los trabajadores” (Mintzberg, 1991, p. 36).

Diseño de la superestructura

Durante el proceso de agrupar en unidades se establece un sistema de autoridad formal y es construida la jerarquía de la organización (la jerarquía está representada en un organigrama). “El agrupamiento puede ser visto como un proceso de sucesivas uniones” (Mintzberg, 1991, p. 41). De este modo, “las posiciones individuales son agrupadas en grupos de primera clase o unidades: éstas son, a su vez, agrupadas en grupos más

grandes, o unidades, etcétera, hasta que toda la organización está contenida en el grupo final” (Mintzberg, 1991, p. 41).

Dadas las metas que alcanzar, misiones que lograr, así como un sistema técnico para cumplirlas, el diseñador bosqueja todas las actividades que deben llevarse a cabo. Para ello, combina dichas tareas en posiciones de acuerdo al largo de especialización deseado, definiendo la formalización en cada una, la clase de capacitación y adoctrinamiento que debe requerir. “Este es esencialmente un procedimiento “de arriba hacia abajo”, de necesidades generales a tareas específicas” (Mintzberg, 1991, p. 41). Luego, se prosigue en elaborar la superestructura, “(...) primero determinando qué tipos y cuántas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden, y luego qué tipos y cuántas unidades deben ser agrupadas en unidades aún más extensas, hasta que se completa la jerarquía” (Mintzberg, 1991, p. 41). Este último paso es un procedimiento “de abajo hacia arriba”, de tareas específicas a la jerarquía total. “Finalmente, la superestructura es llenada y los poderes de decisión asignados (...)” (Mintzberg, 1991, p. 41).

No obstante, éste es el procedimiento en principio. “En la práctica, el diseñador organizativo toma muchos atajos, revirtiendo el procedimiento de arriba hacia abajo o en dirección inversa” (Mintzberg, 1991, p. 41).

Agrupamiento de unidades

El agrupamiento de posiciones y unidades puede tener cuatro efectos importantes: 1) “(...)”, el agrupamiento establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades” (Mintzberg, 1991, p. 42). “Es nombrado un gerente para cada unidad, un solo individuo responsable de todas sus acciones. Y es el encadenamiento de todos estos gerentes en una superestructura lo que crea el sistema de autoridad formal” (Mintzberg, 1991, p. 42). 2) “El agrupamiento requiere típicamente que las posiciones y unidades compartan recursos comunes” (Mintzberg, 1991, p. 42). 3) “El agrupamiento típicamente crea medidas comunes de desempeño” (Mintzberg, 1991, p. 42). 4) El agrupamiento alienta la coordinación por ajuste mutuo.

El agrupamiento puede estimular hasta un grado importante dos primordiales mecanismos coordinadores (la supervisión directa y el ajuste mutuo) y puede formar la base de un tercero (la estandarización de producciones) al proporcionar medidas comunes de desempeño. “El agrupamiento de unidades es, como resultado, uno de los más poderosos parámetros de

diseño” (Mintzberg, 1991, p. 42). “Pero por la misma razón que el agrupamiento alienta la fuerte coordinación dentro de una unidad, crea problemas de coordinación entre unidades” (Mintzberg, 1991, p. 42).

Dimensión de la unidad

“La segunda cuestión básica en el diseño de la superestructura se ocupa del tamaño de cada unidad o grupo de trabajo”. (Mintzberg, 1991, p. 57).

En principio, se puede estudiar a las variaciones de la dimensión de unidad en relación a los mecanismos de coordinación. Para ello, se aclaran dos proposiciones comunes que traten una con la estandarización y la otra con el ajuste mutuo. “Primero, comparada con la supervisión directa, cuanto mayor sea el uso de la estandarización para coordinación, mayor será la dimensión de la unidad de trabajo”. (Mintzberg, 1991, p. 59). Es decir, la estandarización de destrezas y de producciones debe conducir a dimensiones mayores de unidad. “En el caso de las destrezas, es razonable que cuanto más capacitados sean los empleados, necesitan ser supervisados menos estrechamente, y así sus unidades de trabajo pueden ser mayores” (Mintzberg, 1991, p. 59).

La segunda proposición, “(...) comparado con la estandarización y frecuentemente aun con la supervisión directa, cuanto mayor sea la confianza en el ajuste mutuo (debido a interdependencias entre tareas complejas), menor será la dimensión de la unidad de trabajo” (Mintzberg, 1991, p. 60).

Para concluir, según Mintzberg (1991) la unidad es impulsada hacia arriba por la estandarización de tres tipos (la similitud en las actividades desempeñadas en una unidad específica, las necesidades de los empleados de autonomía y autorrealización, y la necesidad de disminuir la distorsión en la corriente de información ascendente en la jerarquía). Es impulsada hacia abajo por la necesidad de estrecha supervisión directa, la necesidad de ajuste mutuo entre actividades interdependientes complejas, la extensión en el que el gerente de una unidad tiene obligaciones no supervisoras que realizar, y la necesidad de los individuos de la unidad de tener acceso habitual al gerente para consulta o consejo (tal vez a causa de necesidades de seguridad).

Diseño de encadenamientos laterales

“Dos grupos principales de estos encadenamientos han recibido un extenso tratamiento en la literatura contemporánea sobre diseño organizativo -sistemas de planeamiento y control que estandarizan producciones y dispositivos de enlace que aceitan las ruedas del ajuste mutuo” (Mintzberg, 1991, p. 65).

Sistemas de planeamiento y control

El planeamiento y el control van juntos. “No puede haber control sin planeamiento previo, y los planes pierden su influencia sin controles que los sigan. Los planes y los controles juntos regulan las producciones e indirectamente también el comportamiento” (Mintzberg, 1991, p. 65).

Se distinguen dos clases diferentes de sistemas de planeamiento y control, uno que se dedica a la regulación del comportamiento general y otro que busca regular acciones específicas. El primero se llama control de desempeño (ocupa principalmente de la supervisión de resultados después del hecho). El segundo, orientado hacia las actividades específicas, es denominado planeamiento de la acción. “En otras palabras, (...), la organización puede regular las producciones de dos maneras: puede usar el control de desempeño para medir los resultados de toda una serie de acciones, y usar esta información para hacer cambios (...)” (Mintzberg, 1991, p. 65).

Dispositivos de enlace

“(...) en años recientes, las organizaciones han desarrollado todo un grupo de dispositivos para alentar contactos de enlace entre individuos, dispositivos que pueden ser incorporados en la estructura formal” (Mintzberg, 1991, p. 72). “En realidad, estos dispositivos de enlace representan el desarrollo contemporáneo más significativo en el diseño de organizaciones (...)” (Mintzberg, 1991, p. 72).

A continuación, se describen cuatro grupos básicos de dispositivos de enlace:

Posiciones de enlace: “cuando es necesaria una cantidad considerable de contacto para coordinar el trabajo de dos unidades, una posición de “enlace” puede ser establecida formalmente para encaminar la comunicación directamente, dejando de lado los canales verticales” (Mintzberg, 1991, p. 73). La posición no lleva autoridad formal, emerge como un

centro nervioso de la organización con considerable poder informal, derivado del conocimiento, no del status.

Fuerzas de tarea y comisiones permanentes: “la reunión es el principal vehículo utilizado en la organización para facilitar el ajuste mutuo” (Mintzberg, 1991, p. 74). De esta forma, “cuando la organización alcanza el punto de institucionalizar la reunión - es decir, designando formalmente sus participantes, (...) la reunión puede ser considerada como formando parte de la estructura formal”. (Mintzberg, 1991, p. 74).

Mintzberg (1991) considera dos dispositivos de enlace para institucionalizar la reunión. Primero, está la fuerza de tarea, correspondiente a una comisión formada para realizar una tarea particular y luego deshacerse. Segundo, el comité permanente es un agrupamiento interdepartamental más permanente (se reúne regularmente para discutir temas de interés común).

Gerentes integradores: “cuando se requiere más coordinación por ajuste mutuo (...), la organización puede asignar un gerente integrador -en consecuencia, una posición de enlace con autoridad formal” (Mintzberg, 1991, p. 73). “El poder formal del gerente integrador siempre incluye algunos aspectos de los procesos de decisión que atraviesan los departamentos, (...)” (Mintzberg, 1991, p. 73). “Para controlar su comportamiento, por lo tanto, el gerente debe usar su autoridad de decisión y más importante, sus poderes de persuasión y negociación” (Mintzberg, 1991, p. 73).

Estructuras matriciales: “usando la estructura matricial, la organización evita elegir una base de agrupamiento en vez de otra; en lugar de eso, elige ambos” (Mintzberg, 1991, p. 76). Pueden distinguirse dos tipos de estructuras matriciales: una forma permanente (las interdependencias permanecen más o menos estables y así, como resultado, lo hacen las unidades y las personas en ellas); “y una forma cambiante, aplicada al trabajo de proyecto, donde las interdependencias, las unidades de mercado y la gente en ellas se desplazan frecuentemente” (Mintzberg, 1991, p. 77).

Diseño del sistema de toma de decisiones

“Una vez que las unidades han sido diseñadas, parece apropiado tratar la cuestión de qué decisiones debe tomar cada una” (Mintzberg, 1991, p. 83).

Centralización y descentralización

Mintzberg (1991) señala la centralización y descentralización exclusivamente en los términos del poder sobre las decisiones tomadas en una organización. Valencia (2012) afirma que el grado de centralización o descentralización administrativa es un factor de importancia que conduce a una organización efectiva. Tanto la centralización como la descentralización detallan “(...) el grado general de delegación que existe dentro de un organismo social” (Valencia, 2012, p. 17). En este sentido, Mintzberg (1991) afirma que cuando todo el poder de toma de decisiones descansa en manos de una sola persona, la estructura es centralizada y en la medida en que el poder se encuentra disperso entre muchas personas, la estructura es descentralizada.

Por lo tanto, “la centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización” (Robbins y Coulter, 2005, p. 239). O dicho desde otro punto de vista “la centralización se define como la concentración del proceder y la autoridad en los altos directivos de una organización” (Valencia, 2012, p. 17). De ambas maneras, el concepto de centralización comprende exclusivamente la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes a una posición.

Asimismo, “la centralización es el medio más cerrado de coordinar la toma de decisión en la organización” (Mintzberg, 1991, p. 83). Sin embargo, “el grado de centralización varía a lo largo de un continuo desde muy alta hasta muy baja, en donde el organismo se puede considerar ya descentralizado” (Valencia, 2012, p. 17).

Por lo usual, se expresa que “si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada” (Robbins y Coulter, 2005, p. 239). “Esto significa que en una organización centralizada casi todas las decisiones se toman en el nivel jerárquico más alto” (Valencia, 2012, p. 17). Así, “la administración centralizada delega poco y conserva el máximo control en los altos jefes, es decir, asigna a éstos el mayor número posible de decisiones” (Valencia, 2012, p. 17). “En contraste, cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización”. (Robbins y Coulter, 2005, p. 239). La descentralización es la tendencia en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada. Corresponde a un aspecto importante de la delegación, al grado de que la autoridad que se delega se descentraliza (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008). La descentralización refleja

una filosofía organizacional y administrativa. Necesita tanto de una selección cuidadosa de qué decisiones promover hacia abajo en la estructura de la organización y cuáles mantener cerca de la cima, como de la confección de políticas específicas para orientar la toma de decisiones, la selección y la capacitación apropiadas del personal y los controles correspondientes. Cabe agregar que, según Mintzberg (1991) la descentralización es un estímulo para la motivación ya que “tal motivación es crucial en las tareas profesionales (y como éstas son las tareas complejas, la organización profesional tiene dos buenas razones para descentralizar)” (Mintzberg, 1991, p. 84).

A todo ello, Robbins y Coulter (2005), acotan que el término de centralización-descentralización es relativo ya que ninguna organización se encuentra centralizada o descentralizada por completo.

Descentralización vertical y horizontal

“La descentralización vertical se ocupa de la delegación del poder de toma de decisión descendiendo por la cadena de autoridad, desde la cumbre estratégica a la línea media” (Mintzberg, 1991, p. 88). “El enfoque aquí es sobre el poder formal -hacer las elecciones y autorizarlas- en oposición al poder informal que se origina en aconsejar y ejecutar” (Mintzberg, 1991, p. 88).

Por otra parte, “(...) la descentralización horizontal -es decir, al cambio de poder de gerentes a no gerentes (o más exactamente, de gerentes de línea a gerente de staff, analistas, especialistas de apoyo y operadores)” (Mintzberg, 1991, p. 91).

Suponiendo la presencia de los gerentes, analistas, staff de apoyo y operadores, se pueden mencionar cuatro etapas de la descentralización horizontal: 1) “El poder recae en un solo individuo, generalmente en virtud del cargo que ocupa (...)” (Mintzberg, 1991, p. 91). 2) “El poder cambia a los pocos analistas de la tecnoestructura, en virtud de la influencia que tienen sus sistemas de estandarización sobre las decisiones de otros” (Mintzberg, 1991, p. 91). 3) “El poder va a los expertos -los especialistas de staff analíticos y de apoyo o a los operadores si éstos son profesionales- en virtud de sus conocimientos” (Mintzberg, 1991, p. 91). 4) “El poder va a todos en virtud de su participación como miembros de la organización” (Mintzberg, 1991, p. 91).

Factores situacionales o de contingencia

Representan “(...) estados o condiciones organizativas que están asociados al uso de ciertos parámetros de diseño” (Mintzberg, 1991, p. 103).

Estos factores se presentan en cuatro grupos: la edad y dimensión de la organización; el sistema técnico que utiliza en su núcleo operativo; aspectos de su ambiente (la estabilidad, la complejidad, la diversidad y la hostilidad); y sus relaciones de poder.

Edad y dimensión

Como plantea Mintzberg (1991) los efectos de la edad y la dimensión sobre la estructura, pueden ser comprendidos en cinco hipótesis. 1) Cuanto más añeja la organización, más formalizado su comportamiento. Es decir, “a medida que envejece la organización, quedando igual todo lo demás, se repite su trabajo, con el resultado que se vuelve más predecible, y así más fácil y lógicamente formalizado” (Mintzberg, 1991, p. 105). 2) La estructura refleja la antigüedad de la fundación de la industria. 3) Cuanto mayor la organización, más elaborada su estructura -es decir, más especializadas sus tareas, más diferenciadas sus unidades, y más desarrollado su componente administrativo. 4) Cuanto mayor la organización, mayor la dimensión promedio de sus unidades. “Así, en la medida en que mayor dimensión de organización significa mayor especialización, también significa mayor dimensión de unidad” (Mintzberg, 1991, p. 106). 5) Cuanto mayor la organización, más formalizado su comportamiento. “Más formalmente, cuanto mayor la organización, más se repiten los comportamientos; como resultado, se vuelven más predecibles; y así mayor la propensión a formalizarlos” (Mintzberg, 1991, p. 107). “La administración debe buscar los medios para hacer el comportamiento más predecible, y así recurrir a reglas, procedimientos, descripciones de tareas y similares, todos dispositivos que formalizan el comportamiento” (Mintzberg, 1991, p. 107).

Sistema técnico

Mintzberg (1991), denomina el sistema técnico de la organización como una interpretación más estrecha de la tecnología, es decir, aquellos instrumentos utilizados en el núcleo operativo para transformar los insumos en productos.

“Aquí nos centraremos en una interpretación más estrecha de la tecnología -es decir, los instrumentos usados en el núcleo operativo para transformar los insumos en producciones, a lo que llamaremos el sistema técnico de la organización” (Mintzberg, 1991, p. 109).

Se presentan “(...) tres hipótesis básicas acerca de las relaciones entre estructura y sistema técnico” (Mintzberg, 1991, p. 113). 1) “Cuanto más regulador el sistema técnico, más formalizado el trabajo operativo y más burocrática la estructura del núcleo operativo” (Mintzberg, 1991, p. 113). De esta manera, cuando el sistema técnico es más regulador, el trabajo operativo se torna más rutinario y predecible (puede ser especializado y formalizado más fácilmente). 2) Cuanto más sofisticado el sistema técnico, más elaborada la estructura no operativa. En otras palabras, cuanto mayor y más profesional el staff de apoyo, mayor la descentralización selectiva (para ese staff), y mayor el uso de dispositivos de enlace (para coordinar el trabajo de ese staff). 3) “La automatización del núcleo operativo transforma una estructura administrativa burocrática en una orgánica” (Mintzberg, 1991, p. 113). Específicamente, “(...) la automatización del núcleo operativo crea todo tipo de cambios en la estructura administrativa que la conducen a un estado orgánico” (Mintzberg, 1991, p. 114).

Ambiente

“(...) toda organización también existe en un ambiente al que debe corresponder cuando se diseña su estructura” (Mintzberg, 1991, p. 114).

“También, aunque es conveniente discutir un ambiente de organización como uniforme - una sola entidad- el hecho es que una organización enfrenta múltiples ambientes” (Mintzberg, 1991, p. 116). “El entorno de una organización está compuesto por las instituciones o fuerzas externas que pueden afectar su desempeño. Abarca generalmente proveedores, clientes, competencia, dependencias reguladoras gubernamentales, grupos políticos de presión, etcétera” (Robbins, 2004, p. 443).

“Lo que importa acerca del ambiente en el diseño de estructura es su efecto específico sobre la organización” (Mintzberg, 1991, p. 115). En este sentido, lo que cuenta es la aptitud de la organización para tratar con él (predecirlo, comprenderlo, tratar con su diversidad y responder a él de forma inmediata).

Mintzberg (1991), indica ciertas dimensiones de ambientes organizacionales, cuatro en particular:

1) Estabilidad: El entorno de una organización puede variar de estable a dinámico. 2) Complejidad: “El ambiente de una organización (aquí, su “tecnología”) puede variar de simple a complejo (...)” (Mintzberg, 1991, p. 115). “Claramente, la dimensión de complejidad afecta a la estructura a través de la variable intermedia de la comprensión del trabajo que ha de hacerse” (Mintzberg, 1991, p. 115). 3) Diversidad de mercado: Aquí, “los mercados de una organización pueden variar de integrado a diversificado (...)” (Mintzberg, 1991, p. 115). “La diversidad de mercado puede resultar de una amplia variedad de clientes, de productos y servicios, o de áreas geográficas en que las producciones son comercializadas” (Mintzberg, 1991, p. 115). 4) Hostilidad: el entorno de una organización puede variar de liberal a hostil. “La hostilidad es influida por la competencia, por las relaciones de la organización con sindicatos, gobierno, y otros grupos externos, y por la disponibilidad de recursos para ella” (Mintzberg, 1991, p. 115). “Por supuesto, los ambientes hostiles son típicamente los dinámicos” (Mintzberg, 1991, p. 115).

Poder

“Una cantidad de factores de poder también entran en el diseño de estructura, especialmente la presencia de control externo de la organización, las necesidades personales de sus variados miembros, y la moda del día, embebida en la cultura en que se encuentra la organización (en efecto, el poder de las normas sociales)”. “Tres hipótesis describen una cantidad de los descubrimientos acerca de estos factores de poder:” (Mintzberg, 1991, p. 122). 1) “Cuanto mayor el control externo de la organización, más centralizada y formalizada su estructura”. Existen dos medios para controlar una organización desde afuera, uno de ellos es mantener al más poderoso de los que toman las decisiones (director general) responsable por sus acciones, y el otro es imponer sobre ella reglas claramente definidas. “El primero centraliza la estructura, el segundo la formaliza” (Mintzberg, 1991, p. 123). 2) “Las necesidades de poder de los miembros tienden a generar estructuras que son excesivamente centralizadas” (Mintzberg, 1991, p. 123). “Para funcionar efectivamente, las organizaciones requieren típicamente estructuras jerárquicas y algún grado de control formal” (Mintzberg, 1991, p. 123). 3) “La moda favorece la estructura del día (y de la cultura), a veces aun cuando es inapropiada” (Mintzberg, 1991, p. 124). “La implicancia de esto es que cuando aparece una nueva estructura, ésta es apropiada para algunas organizaciones, pero no para otras” (Mintzberg, 1991, p. 124).

Fercol Lubricantes S.R.L como tipología estructural de Mintzberg

En base a las configuraciones organizacionales que desarrolla Henry Mintzberg, se puede clasificar a la empresa Fercol Lubricantes S.R.L como una estructura simple en base a la tipología estructural, en función de sus propias características, ya que dicho modelo estructural se corresponde con organizaciones pequeñas y medianas, y típica de organizaciones familiares.

Aquí, se presentan algunas similitudes y diferencias de características con el modelo teórico de Henry Mintzberg:

1. La empresa Fercol Lubricantes S.R.L responde a uno de los factores situacionales que describe a la estructura simple. Desde el punto de vista de la edad de una organización, se puede decir que se encuentra dentro de una etapa joven.
2. La coordinación en Fercol Lubricantes S.R.L, en su gran mayoría, es efectuada por supervisión directa. De esta manera, una persona toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
3. La comunicación en la empresa Fercol Lubricantes S.R.L fluye informalmente en su estructura organizacional.
4. Si bien algunos conceptos no son puros, por ejemplo, la estructura simple habla de poca formalización de puestos, y en este caso Fercol Lubricantes S.R.L está formalizada en función de las necesidades de mercado, por eso certifica la norma de calidad ISO 9001:2015.
5. Otro aspecto que también tiene algunas discordancias es la toma de decisiones, ya que en Fercol Lubricantes S.R.L, las decisiones no están centralizadas. En este sentido, los principales responsables de las distintas áreas también intervienen en la corriente de decisiones (cuando hay problemas en el sector, propuestas de cambio, decisiones que requieren autorizaciones). Algunas decisiones las trata el mismo responsable del área, otras las transfiere para acción a su nivel superior en la jerarquía (gerente general). Por lo cual, la toma de decisiones se realiza de forma descentralizada. Así, la cumbre estratégica y la línea media emergen como las partes claves de la estructura organizacional.

Teletrabajo

Digón, Mazzaro, Daud y Táboas (2020) señalan que el prefijo “tele” significa distancia o lejanía y de ello surgen otras formas de mención como pueden ser trabajo remoto o trabajo a distancia.

“El teletrabajo permite a los trabajadores tener un horario más flexible y la libertad de trabajar fuera de las instalaciones del empleador” (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020, p. 1). No obstante, el teletrabajo puede conllevar riesgos que deben prevenirse, como el aislamiento (en particular para las personas que viven solas) y la pérdida de interacción con los compañeros de trabajo.

Correa y Moltrazio (2020) afirman que el teletrabajo no es una profesión, sino una manera de organizar el trabajo aplicable a múltiples oficios. Por ello, concebir al “teletrabajo” como una modalidad y no como “un trabajo” en sí mismo, es fundamental para dar cuenta de:

a) El “teletrabajo” es una modalidad diferente a las existentes. De tal modo, tiene que ver con el modo que el trabajador “(...) se relaciona con el espacio de producción de un determinado producto–mercancía (desaparece la empresa – fábrica), con la participación necesaria de la tecnología y la comunicación, las variaciones en relación al tiempo y en algunos casos del tipo de contratación” (Correa y Moltrazio, 2020, p. 406).

b) “La relación social de producción es la misma, lo que cambia es el modo en el cual se lleva a cabo la producción” (Correa y Moltrazio, 2020, p. 406).

c) El “teletrabajo” no muestra la relación de dependencia del empresario con el trabajador. “La imposibilidad de ver el “teletrabajo” como un modo-herramienta en relación a una forma de producción, “despersonaliza” la tecnología”. (Correa y Moltrazio, 2020, p. 407). La tecnología es, un medio que se relaciona con un lugar, un tiempo y necesidades de una comunidad. De alguna manera, lo virtual “(...) oculta la relación social de dependencia que subyace la relación de producción”. (Correa y Moltrazio, 2020, p. 407). Es decir, la modificación del terreno donde se desarrolla la relación: del real (presencial o semipresencial) al virtual (no presencial), (...) quita la posibilidad de ver la relación desigual en la producción. (Correa y Moltrazio, 2020, p. 407).

d) El teletrabajo ha llegado para quedarse. Expresado así, se neutraliza el teletrabajo como “algo constitutivo” (constituye al “ser trabajador”); como algo novedoso y casi indiscutible

(se queda); como “algo que viene de afuera” y que resuelve ciertos problemas para los cuales no hay solución; el teletrabajo como un fetiche que se le otorga entidad, sin decir que es producto del trabajo humano (Correa y Moltrazio, 2020).

Por otro lado, Digón y otros (2020) agregan que hay características fuertemente desarrolladas en ambientes de teletrabajo asociadas con “los espacios de aprendizaje, comunicación transversal, equipos de trabajo interdepartamentales multidisciplinarios, multiculturales, multigeneracionales y remotos con horarios flexibles y trabajo por resultados” (Digón y otros, 2020, p. 104). En este sentido, “la naturaleza de la modalidad recrea una nueva cultura organizacional” (Digón y otros, 2020, p. 104).

Orígenes del Teletrabajo

En la década del '70, “(...) en la cultura política norteamericana se fue proyectando un pronóstico entusiasta sobre las soluciones informáticas” (Lenguita, 2010, p. 9). El escritor estadounidense Alvin Toffer, fue uno de los exponentes del futurismo tecnológico, quien publicó la célebre obra titulada “La Tercera Ola”. En dicha publicación “(...) se presenta ante la sociedad la tesis sobre el potencial económico y social de la tecnología informática, como el eje articulador desde el cual se proyecta la modernización del trabajo a domicilio” (Lenguita, 2010, p. 9).

Igualmente, “(...) la solución dada por la reducción del traslado de los trabajadores al lugar de trabajo vino de la mano de un grupo de científicos, miembros de una universidad ubicada al sur de California” (Lenguita, 2010, p. 9). Un equipo de estudiosos estadounidenses, liderado por el físico Jack Nilles, quien entre 1973 y 1974 pone en marcha un programa de implementación del teletrabajo con la premisa de “llevar el trabajo al trabajador más que el trabajador al trabajo”. De esta manera, se desarrolló una primera experiencia donde los recursos informáticos hacían posible el desarrollo de la externalidad laboral (Lenguita, 2010, p. 9).

“Una década después de esa primera reestructuración, el mismo grupo de científicos se propuso difundir nacional e internacionalmente los resultados que iban alcanzando” (Lenguita, 2010, p. 9). Con tal objetivo, en el año 1982 crearon la fundación denominada JALA International Inc., posicionada en el mundo como una de las primeras consultoras privadas orientadas a asesorar en los programas de teletrabajo.

Una de las primeras empresas interesadas y comprometidas en el desarrollo de esta modalidad de trabajo a distancia fue International Business Machines (IBM). “Además de ser pionera en la implementación de programas en teletrabajo, orientados particularmente al personal jerárquico de la compañía, fue clave en la divulgación pública de su reestructuración productiva, ya que le brindaba un recurso adicional a su imagen corporativa” (Lenguita, 2010, p. 10).

Contexto actual del teletrabajo

“Los cambios que se produjeron en nuestra vida cotidiana a partir de la pandemia ocasionada por el COVID 19, la consecuente emergencia sanitaria decretada en nuestro país y las sucesivas medidas que se han adoptado para su abordaje, pusieron sobre la mesa un sinnúmero de problemas y temas de análisis (...)” (Correa y Moltrazio, 2020, p. 400). Uno de ellos, es el denominado “teletrabajo”, concepto que lejos de ser novedoso, es una forma que se ha dispuesto hace varios años con el surgimiento de capitales financieros transnacionales y los avances de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs). Asimismo, “la organización laboral de las empresas, inmersa en el auge de los avances tecnológicos constantes de la época, ha venido configurando el ámbito de aplicación para el teletrabajo en forma gradual” (Digón y otros, 2020, p. 97).

Digón y otros (2020) consideran que el teletrabajo, en los tiempos de la pandemia generada por el virus COVID-19 (marzo de 2020 en Argentina), se presentó como una posibilidad aprovechable que brindaba al trabajador “(...) una cierta flexibilidad para poder combinar mejor su vida laboral con la familiar, los estudios y el esparcimiento, ya que le permitía ahorrar los tiempos de viaje hasta la oficina tradicional en la cual desarrollaba sus tareas” (Digón y otros, 2020, p. 97). Por ende, “desde el inicio de la pandemia provocada por el virus el teletrabajo se ha convertido en una necesidad, tanto para trabajadores como para empresas y entes estatales” (Digón y otros, 2020, p. 97). “(...) evitar una estrepitosa caída de los niveles de actividad económica dentro del marco de una crisis sanitaria de afectación global sin antecedentes, aceleró notablemente el moldeado del ámbito para el teletrabajo, donde en muchos casos el trabajador se vio afectado en sus derechos” (Digón y otros, 2020, p. 97).

“Antes de la pandemia, solo una fracción de la fuerza laboral trabajaba ocasionalmente desde casa” (OIT, 2020, p. 3). Entre los meses de enero y marzo de 2020, a medida que las infecciones por COVID-19 se extendieron por todo el mundo, “(...) los países dieron

instrucciones a los empleadores de cerrar sus operaciones y, de ser posible, aplicar el teletrabajo a tiempo completo para sus trabajadores, con muy poco tiempo de preparación tanto para los empleadores como para los trabajadores” (OIT, 2020, p. 3). “Algo que se planteó como una solución temporal y a corto plazo ha estado sucediendo desde hace meses” (OIT, 2020, p. 3).

Existen muchos factores que determinan si un trabajo puede desempeñarse potencialmente a distancia. De modo tal, aquellos países en que una gran parte de los puestos de trabajo corresponden a sectores como las TIC, los servicios profesionales, las finanzas y los sectores de la administración pública pueden movilizar una mayor proporción de la fuerza laboral a trabajar desde casa, “(...) mientras que los países que dependen en gran medida de sectores como la industria manufacturera, la agricultura, la construcción y el turismo tienen menos posibilidades de hacerlo” (OIT, 2020, p. 3).

“El aumento más significativo del teletrabajo tuvo lugar en los países más afectados por el virus y en los que el teletrabajo estaba bien desarrollado antes de la pandemia” (OIT, 2020, p. 3). En Finlandia, cerca del 60 % de los empleados pasaron a trabajar desde sus hogares; “en Luxemburgo, los Países Bajos, Bélgica y Dinamarca, más del 50 por ciento, en Irlanda, Austria, Italia y Suecia, alrededor del 40 por ciento de los empleados teletrabajaban” (OIT, 2020, p. 3). En tales países, menos trabajadores notaron una reducción en su tiempo laboral. “En promedio, en Europa, el 24 por ciento de los empleados que nunca habían trabajado desde casa comenzó a teletrabajar, en comparación con el 56 por ciento de los empleados que lo habían hecho ocasionalmente” (OIT, 2020, p. 3). “No obstante, este salto en las cifras muestra que, con la tecnología, las herramientas (por ejemplo, de comunicación) y la reorganización del trabajo adecuados, muchos más trabajos pueden realizarse a distancia de lo que se suponía anteriormente” (OIT, 2020, p. 3).

“Esta nueva era del teletrabajo requerirá un uso mucho más amplio de un nuevo tipo de gestión – basado en la confianza y en la obtención de resultados – y una nueva forma de trabajar – más autónoma, más flexible y mejor adaptada a las circunstancias y preferencias individuales de los trabajadores” (OIT, 2020, p. 4).

Ley N° 27.555

Ley N° 27.555 sobre Régimen Laboral del Contrato de Teletrabajo, aprobada por el Congreso de la Nación y posteriormente promulgada con su publicación en el Boletín Oficial

de la República Argentina bajo el decreto 673/20, en el mes de agosto de 2020. “Mediante esta se modifica la Ley Contrato de Trabajo N° 20.774, incorporando bajo el capítulo IV al teletrabajo como una de las modalidades del contrato de trabajo” (Correa y Moltrazio, 2020, p. 412). La misma establece los derechos que tienen los trabajadores y las obligaciones de los empresarios en esta modalidad de trabajo. “Se prevé que la ley, una vez promulgada por el Poder Ejecutivo, comience a aplicarse tres meses después de que finalice el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio” (Correa y Moltrazio, 2020, p. 412).

Entre sus puntos, “establece presupuestos mínimos tales como el derecho a la desconexión digital, a contar con las capacitaciones correspondientes y a la protección de los datos utilizados y procesados por la persona que trabaja” (Correa y Moltrazio, 2020, p. 412). También, iguala a los trabajadores en cuanto a derechos y obligaciones laborales, así como en lo referido a las formas de negociación colectiva y representación sindical a los trabajadores presenciales. Asimismo, regula en lo que respecta a la jornada laboral y la especial situación de las personas que tengan a su cargo tareas de cuidado; la cobertura de las herramientas de trabajo (hardware y software), quedan a cargo del empleador; “dispone que quién trabaje bajo dicha modalidad tendrá derecho a la compensación por los mayores gastos que tenga en conectividad y/o consumo de servicios; dispone que el traslado de una modalidad a otra será voluntario y por escrito y otorga el derecho a la reversibilidad” (Correa y Moltrazio, 2020, p. 412). Por último, Correa y Moltrazio (2020) señalan: “(...), en uno de sus primeros artículos establece que más allá de las disposiciones generales de esta ley, las regulaciones específicas para cada actividad se establecerán mediante la negociación colectiva respetando los principios de orden público consagrados” (p. 413). “De esta forma, el encuadre particular seguirá siendo mediante la herramienta de los convenios colectivos” (Correa y Moltrazio, 2020, p. 413).

4. Diseño metodológico

4.1 Tipo de estudio

Esta investigación basa su enfoque en un estudio de caso sobre el análisis de la formalización de la estructura organizacional en función de la modalidad de teletrabajo en la pyme familiar Fercol Lubricantes S.R.L. El tipo de estudio es de carácter descriptivo transversal porque se analiza cómo es la formalización de la estructura en función de la aplicación del teletrabajo en una empresa familiar ubicada en Florencio Varela llevado a cabo en un período determinado de tiempo (el gráfico correspondiente al cronograma de actividades se presenta en el Anexo 7.1). De esta manera, se busca desmenuzar el tema de partida para conocer en profundidad las dimensiones que abarca el mismo.

4.2 Tipo de método

En este caso particular, dicho análisis se desarrolla con una orientación cualitativa ya que se realiza tanto la elaboración de diversas entrevistas al dueño de la empresa como a integrantes claves de la organización en cuestión. Con la recolección de datos que brinda esta metodología de análisis se permite dar sustento y corroborar la información que arroja la bibliografía consultada haciendo valer el tema que caracteriza a la investigación en su conjunto. Además, con los diferentes puntos de vista a obtener se pueden identificar aquellos aspectos favorables y desfavorables que se concentran en la empresa respecto al teletrabajo.

4.3 Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis que deriva de este trabajo es la empresa en cuestión haciendo foco puntualmente en la formalización de la estructura organizativa que presenta la misma entorno al desempeño del teletrabajo.

La unidad de recolección de datos corresponde a las personas que son entrevistadas.

La población bajo estudio es la formalización de la estructura organizativa en relación al desempeño del teletrabajo en tal empresa.

4.4 Criterios de inclusión y exclusión

Estos criterios hacen hincapié a las características que debe tener la unidad de análisis para formar parte de la población y muestra. En este caso, los criterios de inclusión son aquellos que forman parte de la empresa Fercol Lubricantes S.R.L realizando un enfoque exclusivo en las características intrínsecas que presenta la formalización de la estructura organizativa en correlación al teletrabajo en dicha institución. De aquí, se pueden adquirir aquellos elementos que describen al concepto de formalización bajo el desarrollo de la herramienta del teletrabajo.

4.5 Técnica de recolección de datos

Análisis de los datos por medio de diversas técnicas, tales como la utilización de entrevistas semiestructuradas hechas al dueño de la empresa y llevar a cabo el diseño de cuestionarios para reunir otros datos relevantes de aquellos trabajadores que se encuentran utilizando como herramienta laboral el teletrabajo. De las respuestas obtenidas se realizan las conclusiones pertinentes que ayudan a identificar todo detalle mínimo y relevante que otorga contenido a la investigación.

4.6 Fuentes de datos secundarios

Consulta de textos, trabajos finales de carreras de grado y maestrías en repositorios institucionales pertenecientes a universidades tanto públicas como privadas. También, la utilización de revistas digitales pertenecientes a entidades académicas. Asimismo, se recurre a la consulta de libros en línea a través de sitios web.

4.7 Factibilidad

Para la realización de esta investigación se cuenta con los recursos correspondientes que permiten solventarla. Además, se recurre a material teórico mediante fuentes digitales y la utilización de algunos textos en papel para la lectura correspondiente.

5. Desarrollo

A continuación, se presenta un análisis detallado con respecto al contenido de cada una de las seis entrevistas hechas durante el transcurso de la investigación.

Por consiguiente, se perciben diferentes puntos de vista que brindan información de gran importancia para argumentar sólidamente el tema de fondo. En otras palabras, ello permite conocer más en profundidad el ambiente de trabajo que existe en la empresa Fercol Lubricantes S.R.L.

5.1 Primera entrevista

En primer lugar, se encuentra la entrevista realizada a Fernando Colombo, quien representa el cargo de Gerente General y a su vez es el dueño de la empresa Fercol Lubricantes S.R.L. De este modo, de tal cuestionario se obtiene información más general respecto a las características particulares del establecimiento y principalmente los aspectos de formalización de la estructura organizativa seguida del teletrabajo. Por ello, a continuación, se destacan los puntos fundamentales a tener presentes.

Fernando Colombo, sostiene que la empresa se conforma por cuatro grandes áreas que comprenden la sección administrativa, ventas, logística más producción. El ambiente interno de la organización gira alrededor de procesos de trabajo definidos utilizando como mecanismo informático un sistema de gestión de ventas con módulo CRM (Customer Relationship Management) puesto en uso en gran mayoría de las áreas que componen la empresa. También, agrega que dicha organización cuenta con su respectivo organigrama donde se representan de manera gráfica las distintas unidades en las que se divide la empresa comenzando por la Gerencia General y de allí se desprenden las áreas que siguen haciendo referencia a las jefaturas y los operarios correspondientes. Al mismo tiempo, remarca que los procesos de trabajo se encuentran certificados a través de la norma ISO 9001.

En relación a la toma de decisiones, Fernando Colombo, considera que la toma de decisiones es programada en un porcentaje de 95% y que el 5% de ellas no lo son. De este modo, en cada área las decisiones son tomadas por su jefe operativo.

Por otra parte, Fernando Colombo agrega que el teletrabajo es puesto en práctica

únicamente como herramienta de utilidad, es decir, sólo se utiliza cuando alguien del personal tiene un motivo justificado por el cual necesita trabajar desde el hogar. De esta manera, es llevado a cabo ocasionalmente y no lo utilizan como una forma de trabajo ya que encuentra como desventaja que no rinde a nivel laboral.

5.2 Segunda entrevista

En segundo lugar, se realiza una entrevista a Gisela Cáceres, quien compone el área administrativa de ventas y cumple el rol de jefa en ese sector. De tal manera, se encarga del control de ventas y de los respectivos vendedores que están divididos por zonas.

Sin embargo, Gisela Cáceres, remarca que el área de ventas se divide en dos secciones (una parte administrativa y la otra parte solamente comprende a los vendedores que si bien no están dentro de la empresa son quienes se encargan de visitar a los clientes de manera presencial). Ahora bien, el proceso de tareas se encuentra configurado dentro de lo que son prioridades, así cada individuo tiene asignada su propia actividad por realizar. Específicamente, el área de ventas cuenta con un manual de procedimientos en el cual se detallan las diferentes acciones que debe desarrollar el trabajador cuando se encuentra en su lugar de trabajo. Asimismo, Gisela comenta que cada actividad laboral por realizar en la parte administrativa la cargan en un módulo denominado CRM donde archivan datos esenciales referidos a los clientes de la empresa.

Con respecto a la comunicación, la entrevistada, añade que la misma se origina tanto de manera formal como informal ya que tiene interacción con otras áreas que componen la empresa, además de tener encuentros en reuniones para concretar temas importantes referidas a los quehaceres laborales. Más allá de eso, la toma de decisiones se concentra principalmente en el Gerente General de la empresa. De tal manera, las decisiones bajan hacia las demás áreas y tales decisiones están en su gran mayoría planificadas previamente.

Por otra parte, acerca del teletrabajo la entrevistada comenta que solo utiliza esa herramienta los días que precisa realizar algún trámite de urgencia personal con lo cual no concurre a la empresa, pero dedica tiempo al trabajo desde su casa. Pero, agrega que hay ciertas cuestiones que no se pueden transmitir de manera virtual comparado a lo que es trabajar en su espacio dentro de la empresa, por ejemplo, la dificultad que presenta acceder a información útil que es indispensable para llevar a cabo el quehacer que implica su

actividad cotidiana. A todo esto, añade que la ventaja que presenta el teletrabajo es la comodidad de trabajar desde el hogar, aunque a la vez trabajar desde su casa presenta factores de dispersión.

5.3 Tercera entrevista

En tercer lugar, se presenta la entrevista realizada a Javier Helbich, empleado del área de ventas. Se ocupa de tareas relacionadas con la facturación.

Javier Helbich, comenta que para desarrollar sus actividades utiliza como medio el sistema CRM donde carga todo lo correspondiente a datos de clientes, siendo el número de Cuil, direcciones, nombres y demás. También, usa otra herramienta conocida como Tango y en ocasiones utiliza Excel para agilizar algunos cálculos.

La toma de decisiones llega a él desde el gerente correspondiente a su área y las mismas varían mucho porque hay decisiones que tienen un tiempo para cumplirlas que son dentro de las 24 o 48 horas desde que se genera una.

Javier Helbich, considera que la comunicación se presenta como formal por medio del sistema CRM y que la comunicación informal pasa por la comunicación telefónica o mediante la interacción cotidiana con sus compañeros de trabajo.

Por otro lado, el entrevistado señala que el teletrabajo le permite estar cómodo desde su hogar, pero lo asocia a que es poco productivo ya que al momento de realizar tareas como facturación o cobranza nota que carece de información para completar las mismas generando tiempos muertos en su día laboral.

5.4 Cuarta entrevista

En cuarto lugar, se realiza otra entrevista, en esta ocasión a Micaela Díaz empleada correspondiente al departamento de Recursos Humanos y, por otro lado, al departamento de Logística. De tal entrevista se puede conocer que desempeña una polivalencia de tareas ya que está a cargo de la atención a proveedores en el área de logística y se encarga de ciertas actividades correspondientes al sector de Recursos Humanos como la selección de personal más el control de ingreso y salida del personal a través de un sistema denominado reloj huella. En lo que respecta su rol en la sección de logística, ella se ocupa de la recepción de pedidos que se efectúan desde el área de compras, además lleva adelante el control de

la mercadería que ingresa y sale a cargo de los transportes que depende la empresa para trasladar la mercadería respetando un tiempo de entrega que comprende de 48 a 72 horas hábiles. También, se ocupa de la atención de clientes.

Ahora bien, Micaela Díaz resalta que para tener un control de la mercadería debe registrar todo en una base de datos llamada control de comprobantes y anexos. Asimismo, sigue los procedimientos de trabajo que rige la norma ISO. Para ello, cuenta con archivos subidos en Drive donde dispone de dos carpetas con la información que necesita para organizar y seguir los procesos que corresponden a lo que es su comportamiento en el área de Logística y Recursos Humanos.

En base a la comunicación, Micaela Díaz, señala que se torna de manera dispersa porque al ser una empresa chica y en expansión hay cosas que aún no están bien establecidas. En el proceso de decisiones, agrega que no posee la facultad de poder tomar decisiones que sean importantes para la empresa y que todo lo consulta, por ejemplo, en el sistema CRM, además de cargar todo tipo de dato, tiene la posibilidad de comunicarse por cualquier duda o consulta directamente con sus jefes y desde ahí recibir una respuesta inmediata.

Con respecto al teletrabajo, comenta que el tiempo dedicado a su trabajo desde su casa le permite disminuir el estrés laboral que le adjudica trabajar desde la oficina y poder concentrarse mejor en sus actividades ya que se ocupa de varias que le demandan predisposición constante dentro de lo que respecta a dos áreas de la empresa. Además, considera que es fundamental tener un lugar en casa que sea cómodo y equipado para trabajar, así las tareas se hacen más sencillas de lo contrario representa un gasto en dinero de por medio para adquirir las herramientas pertinentes. Aunque, remarca que la comunicación con sus compañeros de trabajo no resulta fluida porque debe recurrir a llamadas telefónicas en vez de tener una comunicación más accesible en el ambiente de oficina y que hay objetos utilizados en el trabajo que desde la casa no se pueden obtener.

5.5 Quinta entrevista

En quinto lugar, se lleva a cabo la entrevista realizada a Leila Faccioli quien se desempeña como empleada administrativa asumiendo el cargo de atención al cliente, ventas y a su vez cumple un rol en el sector de logística. En su rutina laboral se ocupa de múltiples actividades generando facturas, pasando pedidos, atención de reclamos por parte de los clientes, atención a los choferes de la empresa ante cualquier inconveniente que puedan tener, entre

otras cosas.

Leila Faccioli, señala que para desarrollar sus tareas usa el sistema CRM y Tango los cuales le permiten agilizar mucho más el tema de las facturaciones ya que ambos sistemas se pueden complementar. Además, el primer sistema mencionado le ayuda para comunicarse con los vendedores y entre los participantes administrativos de la empresa. Por consiguiente, al momento de informar algo de un cliente cargan los datos directamente al sistema con el propósito de asentar por escrito y así evitar posibles confusiones.

A su vez, comenta que al momento de integrarse a la empresa lo primero que le acercan es un manual que deben estudiarlo para tener conocimiento de cómo se maneja la empresa. Esto sucede con todos los empleados y al mismo tiempo, a los clientes se les entrega un manual de usuario para que ellos conozcan el movimiento general de la empresa. Ante todo, Leila, añade que en el ámbito laboral debe existir respeto, compañerismo y un trato cordial. A ello, le suma que tienen un lema remarcado por el dueño de la empresa que es “tarde, mal y nunca” haciendo referencia a que en ningún momento hay que estar en algunos de esos tres ítems.

Con referencia a la comunicación tienen el sistema CRM con el cual se comunican internamente en la empresa dejando siempre todo plasmado y escrito para que no surjan entredichos, por ejemplo, al recibir la llamada de un cliente se plasma en el sistema para que esté asentado por escrito ahí y se pase en el momento, de forma que nadie de la empresa reciba tarde el mensaje. Pero, en general la comunicación es bastante fluida y efectiva. Además, para comunicarse con los clientes utiliza mucho el correo electrónico, WhatsApp y lo que es el teléfono de línea a modo de responder consultas y reclamos. A su vez, tiene una relación muy directa con el personal de planta utilizando un Handy para conseguir una sencillez comunicativa en recepción y salida de respuestas inmediatas.

Para la toma de decisiones, Leila Faccioli encuentra que generalmente se plantea una situación sobre diversos proyectos que lo charlan en una reunión donde participan distintas áreas y deciden cómo proceder con la situación determinando el proceso o sus posibles opciones llegando a la que más peso tenga. Pero, en el contexto actual algunas cuestiones las debaten mediante un grupo de WhatsApp en el cual se pasan la información necesaria para elegir la opinión que mayor puntaje obtenga.

Por otro lado, en base al teletrabajo le resulta muy difícil adaptarse. Por ello, no considera ninguna ventaja en ese sentido porque no puede estar en contacto con otras personas; al no estar en la oficina no se cuenta con todas las herramientas fundamentales para poder ejecutar el trabajo; las respuestas hacia los clientes se pueden demorar por alguna falla con internet y se vuelve todo muy caótico generando problema en la comunicación misma, particularmente esas son las desventajas a nivel laboral.

5.6 Sexta entrevista

Por último, se realiza la entrevista a Roberto De Luca, quien cumple el rol de asistente de ventas en la empresa. Se encarga de todo lo referido a gestión de clientes, venta, postventa y atención de reclamos. Para llevar adelante sus tareas depende del sistema CRM donde gestiona el alta de clientes y la herramienta Lapos para producir cobros en línea.

Roberto De Luca, señala que, en su trabajo como vendedor, realiza su labor al exterior de la empresa calificándose como “vendedor de campo”. De este modo, el equipo de ventas trabaja individualmente teniendo más que nada interacción con el sector de ventas, el dueño de la empresa y con el resto de sus compañeros vendedores intercambian consultas sobre algún producto, maquinaria o algo específico para dar respuesta a los clientes. Pero no existe el contacto cotidiano entre los vendedores ya que cada vendedor se hace cargo de su propia cartera de clientes. La empresa les exige a ellos que una vez por semana se acerquen a la entidad para conversar temas referidos a cómo van con las ventas, otorgándoles ayuda y control constante.

Ahora bien, el equipo de vendedores, dispone de un manual de ventas donde se establecen los pasos a seguir para generar un contacto con un cliente; obtener datos del mismo; crear interés del cliente en incluir entre sus productos aquellos correspondientes a la empresa Fercol; generar una venta; generar una cobranza y mantener un nexo de compraventa con tales clientes. Seguidamente, los objetivos que tiene por cumplir pasan por conseguir dar de alta por mes cierta cantidad de posibles clientes y de eso concretar venta en otra cierta cantidad, por ello cada vendedor tiene un objetivo diferente. En este sentido, Roberto, destaca que en la empresa Fercol son muy prácticos respecto a que existe una colaboración de trabajo cotidiana, es decir, se busca la solución a distintos temas para siempre mejorar y salir a flote. A ello, hay que agregarle que aparte del manual interno reciben capacitación constantemente. Por consiguiente, se deben incorporar valores como la honestidad,

transparencia, eficacia, sumado a la asistencia correcta del cliente y del desarrollo de productos o saber asistir en cada tipo de consulta.

La persona entrevistada también remarca que la comunicación formal la realizan mediante el canal de CRM y aquellos días por semana que concurre a la empresa para reuniones semanales de forma individual con su gerente de ventas para dialogar puntualmente aquello que se debe mejorar o las nuevas promociones a incorporar. Asimismo, la comunicación de carácter informal pasa por las llamadas telefónicas.

Por otro lado, Roberto De Luca, señala que actualmente el pie de apoyo para la toma de decisiones se encuentra en la gerente de ventas. De manera que, al accionar con un cliente que pide alguna promoción por cantidades de productos, en ese caso, lo consulta con su jefa para corroborar la exactitud del descuento por hacer. Hay veces que el porcentaje por aplicar no es el indicado con lo cual antes de proponer al cliente una cotización sabiendo que no es la acertada deriva sus consultas a la jefa de ventas. Sin embargo, al contar con clientes clasificados en cuatro categorías comprendiendo a quienes son de mayor, mediano o poco consumo de productos le permite al vendedor mantenerse al tanto de la decisión a tomar sobre los posibles descuentos que le corresponde a cada uno de los clientes sin necesidad de recurrir a su gerente de área para pasar una cotización.

En último término, Roberto De Luca considera que el teletrabajo lo implementa cuando vuelve a su casa y comienza a trabajar por medio del sistema CRM. Pero, es demasiado complicado de hacer en su caso como vendedor porque está más que nada trabajando desde la calle y no cuenta con un horario fijo de trabajo con lo cual lo califica como un rubro medio arcaico ya que muchos de los clientes no cuentan con internet, no saben realizar una transferencia de dinero o no tienen mail que le permita comunicarse de esa manera.

Como ventaja encuentra que la computadora ofrece un mundo de oportunidades y como desventaja señala que uno se genera una expectativa al cargar por ejemplo 100 datos de posibles clientes nuevos y obtiene respuesta de 5 personas, dando lugar a una respuesta muy baja si no existe contacto telefónico o presencial, también la respuesta vía mail es muy baja. Por esto, considera que trabajar de esa manera no le trae muchos resultados positivos.

6. Conclusión

Para finalizar, siguiendo un análisis exhaustivo de la bibliografía consultada, la información redactada concerniente a la compañía Fercol Lubricantes S.R.L y las entrevistas realizadas al personal de la empresa, se puede deducir que dicha organización posee características comunes referidas a la formalización de la estructura organizacional ya que cuenta con una división ordenada de los puestos de trabajo representados mediante un organigrama. Además, las tareas se encuentran asignadas por área cuyos procesos de trabajo descansan en lo que rigen los manuales de procedimientos. En base a la certificación de calidad ISO 9001:2015, se puede determinar que la empresa está formalizada en su trabajo productivo. Esto conlleva a determinar que la empresa cuenta con una estructura simple, desde el punto de vista del modelo teórico de Henry Mintzberg, ya que es la tipología estructural típica de organizaciones familiares, con las consideraciones indicadas precedentemente.

Por otra parte, la empresa utiliza distintos softwares de gestión comercial que formalizan el trabajo de los empleados administrativos, empleados de ventas directas, vendedores (denominados trabajadores de calle o de campo), responsable de logística, encargado de logística y encargado de producción. A su vez, la compañía tiene un procedimiento para monitorear el funcionamiento de la organización, basada en reuniones programadas, donde se solucionan los problemas rutinarios y se plantean las excepciones.

En relación al proceso de toma de decisiones se puede acotar que el mismo surge de manera descentralizada permitiendo que distintos niveles jerárquicos (gerente general, jefaturas de producción, logística, ventas y administración) tomen decisiones sobre los temas delegados. Cabe agregar que las decisiones en Fercol Lubricantes S.R.L, se encuentran, en su gran mayoría, programadas (enfrentan decisiones rutinarias, es decir que se repiten en el tiempo) y, por otro lado, están aquellas decisiones no programadas (que resultan de enfrentar situaciones nuevas o imprevistas), estas últimas tomadas por los dueños de la organización.

Seguidamente, en Fercol Lubricantes S.R.L, la comunicación fluye tanto por canales formales (mediante el sistema informático CRM) e informales (a través de comunicación telefónica, e-mail o la mera interacción entre los integrantes de la empresa). Aquí, se puede señalar que la comunicación se realiza en forma tanto ascendente como descendente

porque la información es transmitida de superiores a subordinados y en dirección inversa (y a modo de retroalimentación o feedback un empleado puede compartir propuestas, recurriendo al gerente de área o gerente general, como posibles decisiones a implementar en próximas tareas). Esto conduce a que el trabajo en relación a qué, cuándo y cómo se realiza, si bien está formalizado en lo que guían los manuales de procedimientos correspondientes a cada área, el poder de decisión es compartido. Asimismo, la comunicación puede entenderse como lateral o diagonal ya que se genera comunicación entre individuos que componen el mismo o distinto nivel jerárquico de la empresa.

Con respecto a la modalidad de teletrabajo se destaca que la utilizan en ocasiones muy específicas, ya que predomina la actividad laboral de forma presencial. Esto conlleva a determinar que el teletrabajo es incorporado como una herramienta informal. En este sentido, es una metodología que resulta imposible poner en práctica en todas las áreas del establecimiento porque no cubre quehaceres indispensables en el sector de producción (los procesos de trabajo no se encuentran automatizados) o en actividades particulares que acarrea el sector de facturación y logística, por ello es considerada aplicable en tareas administrativas de menor complejidad. Cabe señalar que, en cuestiones de teletrabajo, no se ha realizado ningún estudio analizando importancia, costo y beneficios, tanto para el personal, como para la empresa.

Durante el aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) establecido en el marco de emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia del COVID-19, dentro del territorio argentino, la empresa tuvo que recurrir inmediatamente a la modalidad de teletrabajo poniendo a prueba sus recursos de sistemas de gestión laboral, abarcando tal utilización desde el 20 de marzo hasta el 13 de abril de 2020; luego de esa fecha obtuvieron los permisos habilitantes para circular correspondiente a trabajadores esenciales y volvieron a sus labores de manera presencial con un protocolo compuesto por medidas preventivas tales como higiene, distanciamiento social y limpieza acordes al interior de la empresa.

Para desempeñar el teletrabajo, durante la pandemia, los integrantes de la empresa tuvieron que realizar los trabajos de oficina desde sus domicilios lo cual demandó la utilización de dispositivos tecnológicos. Cuando los empleados trabajaron desde sus hogares utilizaron sus propios artefactos (computadora, celular, Tablet y teléfono fijo), salvo en casos puntuales donde una empleada tiene a su disposición una notebook que le provee la empresa mucho tiempo antes de la pandemia para que la utilice en la realización de su trabajo tanto en la oficina como fuera del establecimiento; además, la empresa asigna tres

celulares en diferentes áreas: uno correspondiente al puesto de cobranzas, otro al puesto de ventas y el último al puesto de atención al cliente de modo que las personas que ocupan esas tareas pudieron llevar a la casa dichas herramientas de trabajo para su posterior manejo. A todo ello, hay que añadir que la utilización de dispositivos está acompañada de la descarga de aplicaciones móviles tales como el sistema CMR (software comercial para la gestión de ventas), ZOOM (para los encuentros virtuales sobre de reuniones de trabajo) e IPLAN (pasar los números telefónicos internos de la oficina recibiendo las llamadas en el celular), entre las aplicaciones más usadas habitualmente por muchos de los integrantes de la empresa. Por consiguiente, no hubo una recompensa económica respecto al teletrabajo y la compra de equipos, pero cabe destacar que el dueño de la empresa organizó la entrega (durante dos meses seguidos) de cajas con productos alimenticios y de limpieza para abastecer a todo el personal, a modo de compensación. Fuera del contexto de pandemia, cuando la persona decide no concurrir al trabajo presencialmente debe incorporar esos mismos medios tecnológicos e informáticos para trabajar desde la casa.

Por otra parte, si bien las primeras semanas de teletrabajo en medio de la pandemia le sirvieron a la compañía para reafirmar la instalación de sus equipos y grupos de tareas, actualmente y a futuro la empresa no considera adoptar el teletrabajo como una herramienta formal de trabajo, porque no se encuentra interesada en implementar dicha modalidad de manera permanente o absoluta, por lo cual solamente lo desempeña en casos relevantes donde el personal no puede concurrir al establecimiento por algún motivo en particular.

En relación a las entrevistas hechas, los diferentes puntos de vista analizados permiten precisar que el teletrabajo resulta una experiencia positiva en ciertos casos y negativas en otros. Por ello, entre las opiniones obtenidas se culmina que: El teletrabajo es una buena estrategia por parte de las empresas porque permite reducir los niveles de estrés laboral, con lo cual resulta favorable, aunque sea una vez por semana trabajar desde el hogar. No obstante, la forma de transmitir ciertas comunicaciones no es percibida de igual manera durante la participación de las reuniones laborales de forma virtual en comparación con las reuniones presenciales. Para algunos, la modalidad de teletrabajo demanda más horas de empleo porque se atrasan algunas tareas. En este sentido, uno de los entrevistados sostiene que bajo dicha modalidad el trabajo se vuelve poco productivo ocasionando que las tareas sean limitadas y por ende se ocupan menos horas de la jornada laboral diaria. Desde la perspectiva de uno de los vendedores de calle, se puede decir que el teletrabajo

le resulta un poco difícil de llevar porque en el rubro en el cual se desempeña lo considera medio arcaico ya que los clientes no saben manejar la web, no saben realizar una transferencia y algunos no tienen correo electrónico; además, los primeros días obligatorios de aislamiento social le ocasionaron no concretar ventas porque sus clientes permanecían con los locales cerrados y no estaban en condiciones de realizar pedidos hasta nuevo aviso.

Siguiendo el análisis de las entrevistas, se llega a comprender que las desventajas respecto al teletrabajo se reflejan en las modificaciones que produce en la forma y rendimiento del trabajo tradicional, generando que las tareas no alcancen la coordinación al máximo o que la información requerida por el personal no sea la justa y necesaria para encarar ciertas circunstancias del trayecto laboral. Además, las interacciones sociales entre compañeros y con el gerente general de la empresa no tienen el mismo resultado de respuesta que interactuar desde el espacio interno compartido en la empresa. Luego, se hace énfasis en la falta de herramientas para trabajar desde el domicilio. Asimismo, se hace hincapié en la facilidad de distracción que genera estar trabajando en casa. Sin embargo, las ventajas encontradas por los entrevistados son la comodidad de trabajar desde el hogar, el ahorro de tiempo y dinero en traslado hasta la empresa, mayor concentración en la realización de tareas y menor estrés laboral.

Si bien, actualmente se han tomado muchas medidas sanitarias que permitieron el regreso al trabajo presencial con protocolos de actuación y medidas de protección contra el COVID-19, el tema de la pandemia no ha finalizado a nivel mundial. Esta ha sido quizás una advertencia de lo que pueda suceder a futuro en muchos aspectos de la vida, y que se deben tomar como enseñanza.

Por ello, aunque el teletrabajo no es una panacea, y ha suscitado muchos inconvenientes desde el punto de vista humano, los trabajadores han concluido el desgaste que eso produce, la falta de infraestructura, de elementos y herramientas, no todos cuentan con el espacio, y los medios (sillas ergonómicas e iluminación insuficiente para el tipo de tarea a realizar), los recursos (disponibilidad solo de una computadora para todo el grupo familiar, red de internet de baja calidad, mayores costos incurridos en el hogar - calefacción/refrigeración, servicios públicos y telefonía-), las jornadas laborales se vuelven interminables, y se suman las obligaciones hogareñas, lo que genera un mayor grado de cansancio y posibilidad de afectar al trabajador con un síndrome de Burnout.

De igual manera, siguiendo con lo expresado previamente, el teletrabajo debe no solo ser un mecanismo informal utilizado por las organizaciones, a fin de permitir a sus empleados atender asuntos personales sin necesidad de tensar la relación laboral, buscando formas para la atención de aquellos compromisos personales que se imponen con los compromisos laborales, cuanto más motivado puede estar un trabajador (por ejemplo, que pueda dedicar unas horas para compartir con su familia), sin necesidad de tomarse el día, o de confrontar con su organización para la obtención del permiso.

Es este sentido, la modalidad de teletrabajo, por características, hoy aplicable a las tareas administrativas, es una realidad que deben las empresas analizar, para la implementación en sus organizaciones.

Por las características propias, Fercol Lubricantes S.R.L, ha demostrado una gran predisposición a formalizar el comportamiento de sus trabajadores, en función a la implementación de una norma de calidad, los manuales de procedimientos y también, la utilización de distintas herramientas informáticas (por ejemplo, los sistemas de información comercial) para el desarrollo de sus tareas laborales.

En base a ello, sabiendo que la situación de pandemia de alguna manera obligó a la empresa Fercol Lubricantes S.R.L a ponerse a prueba y con rapidez lograr que los recursos humanos pudieran dar respuesta a los acontecimientos presentados; logrando sortear en forma correcta los desafíos que se presentaron en función, de la clara definición de sus sistemas administrativos, logrando su sustentabilidad, por ser visionarios y ordenados. Esta empresa podría pensar a futuro en la posibilidad de aplicar el teletrabajo para las tareas de índole administrativas, ya que la empresa Fercol Lubricantes S.R.L cuenta con una clara ventaja surgida de su Cultura Organizacional, y la Visión de sus dueños, como para comenzar a analizar la implementación de esta clase de modalidad en lo que refiere al trabajo administrativo; lo que le permitirá ir innovando organizacionalmente, y seguir reafirmando sus objetivos estratégicos y como organización lograr una ventaja sustentable que le permita encarar nuevos emprendimientos.

7. Anexos

7.1 Diagrama de Gantt

Se presenta a continuación el cronograma de las actividades comprendidas en el Diseño Metodológico.

ACTIVIDADES	MES						
	I	II	III	IV	V	VI	VII
Selección y elaboración del tema	■						
Recolección de bibliografía	■	■					
Análisis bibliográfico		■					
Formulación de los objetivos		■					
Elaboración de la justificación			■				
Planteo del problema			■				
Realización de antecedentes			■				
Realización del marco teórico			■	■	■	■	
Construcción del diseño metodológico				■			
Desarrollo de entrevistas					■	■	
Elaboración del desarrollo						■	
Elaboración de la conclusión						■	■

7.2 Modelo de entrevistas

7.2.1 Guía de preguntas al Gerente General de la empresa Fercol Lubricantes S.R.L.

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?
2. ¿Cómo está constituida la empresa?
3. ¿Cuántos de ellos pertenecen a su grupo familiar?
4. ¿La empresa tiene un organigrama definido?
5. ¿Cómo están asignados los niveles jerárquicos?
6. ¿Cómo se encuentran divididas las áreas?
7. ¿Cuáles son las herramientas formales que utiliza la empresa?
8. ¿Cómo fluye la comunicación interna en la empresa?
9. ¿Cómo es llevado a cabo el proceso de toma de decisiones?
10. ¿Utilizan la modalidad de teletrabajo?
11. ¿Aplican el teletrabajo en todas las áreas de la empresa?
12. ¿Cuáles son los instrumentos que utilizan para el teletrabajo?
13. ¿Usted realiza teletrabajo? Mencione alguna ventaja.

7.2.2 Guía de preguntas a empleados de la empresa Fercol Lubricantes S.R.L.

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?
2. ¿Cuáles son las actividades que desempeña en la empresa? ¿Utiliza algún sistema informático para las tareas laborales?
3. ¿Cuántas personas comparten con usted el área de trabajo?
4. En su sector laboral, ¿cómo están distribuidas las tareas?
5. ¿Cuáles son las herramientas formales que sigue para realizar su trabajo? ¿Cómo está al tanto de lo que allí se dicta?
6. ¿Cuáles son las pautas de trabajo que guían su comportamiento en el puesto?
7. ¿Cómo fluye la comunicación interna en la empresa?
8. ¿Cómo es llevado a cabo el proceso de toma de decisiones? ¿Las decisiones son planificadas o se toman en el momento?
9. ¿Realiza teletrabajo desde su hogar?
10. ¿Cuáles son los instrumentos que utiliza para el teletrabajo?
11. ¿Cuál es su opinión al respecto del teletrabajo?
12. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que encuentra en utilizar teletrabajo?

7.3 Entrevista al Gerente General en Fercol Lubricantes S.R.L.

Nombre y apellido: Fernando Colombo

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?

Socio Gerente. Estoy en la parte más que nada administrativa, financiera y en la parte de gestión comercial.

2. ¿Cómo está constituida la empresa?

Es una pyme familiar. Somos más o menos alrededor de 40 personas y por área habrá más o menos partidos en 10 personas en ventas, tenés alrededor de 14 personas en producción, 4 personas en logística y 10 personas en administración. Y tenemos la gerencia general, de ahí depende la parte de ventas, depende la parte de compras, depende la parte de producción y logística.

3. ¿Cuántos de ellos pertenecen a su grupo familiar?

Yo y mi esposa que es gerente.

4. ¿La empresa tiene un organigrama definido?

Si, por supuesto. El organigrama es piramidal por funciones. Está compuesto por áreas, depende de una gerencia general y cada área tiene un encargado o gerente de área que tiene normalmente algún brazo derecho y después de ahí vienen lo que son las bases, o sea se divide por diferentes acciones. En logística tenés que depende de la gerencia general, después está el encargado de logística, después están los choferes por un lado y está el personal de carga por el otro.

5. ¿Cómo están asignados los niveles jerárquicos?

Tenemos la gerencia y jefaturas. Después directamente operarios.

6. ¿Como se encuentran divididas las áreas?

Las áreas se dividen básicamente en cuatro grandes áreas que son la administrativa, la parte de ventas, logística y producción. Esas son las grandes definiciones que tiene la fábrica. En el área de administración nosotros tenemos lo que es, todo depende por

supuesto siempre reporta a la gerencia general, tenés lo que es la parte de cuentas corrientes con su gente, tenés lo que es la parte de compras y con su gente, lo que es la parte de ventas de ahí depende lo que es la venta directa y las ventas por medio de nuestros vendedores y se deriva de ahí de ventas también lo que es la parte de atención al cliente que unifica todo. Después tenés una parte que revisa la parte de procesos internos que lo tenemos conjuntamente con la persona que se encarga de recursos humanos.

7. ¿Cuáles son las herramientas formales que utiliza la empresa?

Nosotros trabajamos con un sistema informático de comercialización con módulo CRM (Customer Relationship Management) para lo que es la gestión de venta y después tenemos todo lo que son los procesos certificados por medio de una norma ISO 9001 y tenemos todos los manuales de procedimiento. En realidad, el sistema de gestión de calidad que es lo que se busca con una norma ISO 9001 está basado en tener un manual de procesos para que todo el mundo sepa lo que tiene que hacer, en qué momento y en qué lugar.

Nuestra frase es tarde, mal y nunca o sea que el hecho de que nada puede estar dicho tarde, nunca nada puede estar mal hecho y nunca puede haber algo que no se haga. Da vueltas todo por ahí diríamos. En los valores tenemos la parte de lo que es honestidad, transparencia, simplicidad. Los que son los parámetros de trabajo los cumplimos todos.

8. ¿Cómo fluye la comunicación interna en la empresa?

Todo por sistema, por nuestro módulo CRM. Más que nada tenemos el sistema nuestro, el sistema de gestión que tenemos le vas asignando a cada persona las tareas, nosotros tenemos todos el mismo producto comercial, el producto que estamos viendo lo vemos todos juntos.

9. ¿Cómo es llevado a cabo el proceso de toma de decisiones?

Cada sector es tomado por su jefe operativo. En realidad, cada sector tiene diferente toma de decisiones de acuerdo a las tareas que desarrolla. Todo el mundo toma decisión, desde la recepcionista que te abre la puerta o no, está tomando una decisión. Lo que pasa es que son diferentes decisiones o niveles de decisiones que toman diferentes empleados. El 95% de las decisiones son programadas y el otro 5% no.

10. ¿Utilizan la modalidad de teletrabajo?

Cuando una persona se siente mal o algo por el estilo ocasionalmente puede trabajar desde su casa, pero no lo utilizamos como forma de trabajo.

Nada más como herramienta de utilidad, pero no como forma de trabajo. O sea, si alguna persona se siente mal se queda en la casa la utiliza, pero el trabajo es presencial.

11. ¿Aplican el teletrabajo en todas las áreas de la empresa?

No, en la parte de producción es imposible. Hay temas que no se pueden hacer desde la casa como la facturación porque o hay tareas administrativas que no se pueden hacer desde la casa, pero otras sí. En producción, logística y ventas es imposible.

12. ¿Cuáles son los instrumentos que utilizan para el teletrabajo?

Tenemos todos nuestros sistemas, con las computadoras portátiles de la casa y nos conectamos por internet a la empresa. Tenemos justamente nuestros módulos CRM.

13. ¿Usted realiza teletrabajo? Mencione alguna ventaja.

Sí. Ninguna ventaja, todas desventajas porque no rinde.

7.4 Entrevista a responsable de ventas en Fercol Lubricantes S.R.L.

Nombre y apellido: Gisela Cáceres

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?

Soy jefa de ventas.

2. ¿Cuáles son las actividades que desempeña en la empresa?

Principalmente la venta y después el control de todo lo que es el área de ventas. Esas serían como mis funciones más básicas y como más reducidas, pero en sí estar a cargo del control de todos los vendedores que tenemos en toda la zona.

Estoy parte de la venta administrativa que sería todo lo que es la venta telefónica, nosotros tenemos un grupo de clientes que no quiere ser atendido por vendedores o sea por el vendedor que te va a visitar (el que está constantemente), sino que solamente se comunica a través de un mail, WhatsApp o solamente llamando por teléfono, ese estilo de clientes es atendido directamente de la administración. Tenemos un equipo que estoy yo y dos chicos más en el cual nos encargamos en la atención de ese tipo de clientes y después tenemos otro tipo de clientes que son los que están destinados a ser atendidos por vendedores, o sea, aquellos que van los vendedores con una visita donde el contacto es como más personal.

3. ¿Cuántas personas comparten con usted el área de trabajo?

Son 16 vendedores y 2 personas administrativas.

4. En su sector laboral, ¿cómo están distribuidas las tareas?

Tenemos un proceso de tareas que está marcado principalmente por las prioridades. Cada uno tiene asignada una tarea de acuerdo a su actividad y a su desarrollo tiene una tarea distinta, eso con respecto a la gente que está en administración en el área de ventas y después tenemos todo lo que es el área de ventas de vendedores, o sea, los vendedores que están netamente en la calle hay una mitad que es presencial o sea que es la de visitar clientes y otra que es administrativa que está delimitada en cierta cantidad de tareas que tienen que realizar de la parte administrativa.

5. ¿Cuáles son las herramientas formales que sigue para realizar su trabajo?

Tenemos el manual de procedimientos específicamente en ventas, tenemos procesos por cada una de nuestras áreas. Tenemos especialmente un manual de ventas que formé una construcción entre un curso que realicé de desarrollo del área de ventas y un poco de conocimiento y la incorporación que tenemos nosotros. Básicamente el manual lo que te define es todo lo que tiene que hacer un vendedor para poder llevar una cartera de clientes de forma correcta tanto los vendedores que son presenciales como los administrativos, habla de todo, o sea, la forma de cómo clasificar a un cliente, la forma de cómo se visita de acuerdo a su nivel de facturación, qué tipos de ventas se pueden realizar, o sea, obviamente es un manual que se basa en ejemplos de varios clientes en el cual el vendedor o la persona que lo lee después lo debe aplicar a su realidad.

¿Cómo está al tanto de lo que allí se dicta?

Básicamente, al principio yo no estaba en el área de ventas, o sea, desarrollando una tarea mucho más administrativa. Después realicé un curso de todo lo que es el área de ventas de una empresa tercerizada que se dedica a todo lo que es la estructuración y los procesos de ventas que nos dieron un manual uniforme que utilizan ellos, pero nosotros lo que hicimos junto a la forma de trabajo fue adaptarlo a lo que es Fercol.

6. ¿Cuáles son las pautas de trabajo que guían su comportamiento en el puesto?

En realidad, las pautas son las que están dentro del manual. Nosotros una vez que una persona ingresa o que está dentro lo que es la empresa tenemos unas ciertas pautas de trabajo para que puedan cumplirse primero por normas de formalidad de la empresa. Obviamente, tenemos todas pautas establecidas que están dentro de la composición del trabajo de cada uno y que están también reconocidas dentro de ese manual. Después de eso el vendedor tiene la posibilidad te lo hablo como ejemplo, también otra persona del área tiene la posibilidad de realizar siempre y cuando esté dentro de lo que es los valores de la empresa poder realizar. O sea, no tengo pautas determinadas que tenés que hacer, pero si cosas de tenés que cumplir con ciertas cosas. Nosotros tenemos un módulo que se llama CRM que es virtual, o sea, que es una página donde nosotros anotamos completamente que es lo que hacemos a diario entonces es como nuestra pauta de trabajo diaria.

Objetivos tenemos, de hecho, el área de ventas es la que más objetivos tiene porque son mucho más cuantificables, tenés objetivos por facturación, por nivel de clientes. Son

muchos objetivos que se miden de una forma que puede ser contable y después tenemos obviamente objetivos que ya no son contables sino que tienen que ver más con el desarrollo de la persona pero para eso todos los años tenemos una evaluación de desempeño que le realizamos a los vendedores justamente para ver esto si los objetivos y las pautas de trabajo que nosotros establecimos son las correctas, o sea, si el vendedor realmente las cumplió o realmente no pasó y ver por qué motivo no pasó.

7. ¿Cómo fluye la comunicación interna en la empresa?

Como es una pyme, es una empresa chica, la verdad que interacción tenemos constantemente. Tenemos distintos tipos de interacciones, algunas son un poco más formales y otras un poco más informales. Al ser una empresa chica tenemos contacto con todas las áreas principalmente con el área en la que yo trabajo constantemente nuestros vendedores tienen la obligación por lo menos de visitarnos una vez a la semana trayendo novedades, trayendo cosas que nosotros le solicitamos para poder seguir trabajando. Después tenemos interacción un poco más informal porque ellos llegan nos preguntan algún tipo de información, algo que pueda llegar a servirles para trabajar durante toda la semana y después tenemos reuniones como más formales que es cuatrimestralmente tenemos el área de ventas donde hacemos una reunión en la cual contamos por dónde vamos, qué es lo que vamos a hacer y lo que vamos a trabajar. A todo esto, cada vez que se le paga el sueldo al personal obviamente tienen que firmar una documentación los invitamos a charlar unos 5 o 10 minutos con cada uno para ver si tienen algo para mejorar, si quieren incorporar algo o si realmente hubo algo que no les gustó durante todo el mes tienen la posibilidad de poder decirlo.

8. ¿Cómo es llevado a cabo el proceso de toma de decisiones?

Básicamente, la toma de decisiones más grande e importante pasa por el dueño de la empresa que es el gerente general que son como más o menos para nosotros una bajada de línea en el caso de ser una toma de decisión concisa y si es una toma de decisión en la cual el proyecto sale de alguno de los por ejemplo, de ventas yo puedo llegar a tener alguna decisión por el cual obviamente no tengo el 100% de la toma de decisión final pero si es una consulta hablo con el gerente que también es el dueño y ahí se participa en la toma de decisión, lo mismo pasa con las demás áreas. Si es una decisión directa, establecida por el gerente general, obviamente es una pirámide organizacional, en el caso de que ser una toma de decisión que puede salir de alguno de los sectores si bien antes de tomar la

decisión se consulta previamente esa decisión con el gerente y luego si tiene la aprobación nosotros la aplicamos.

¿Las decisiones son planificadas o se toman en el momento?

Las decisiones se toman programadas habitualmente porque siempre por lo general cuando uno toma una decisión y es una decisión que implica en algún proceso de trabajo requiere de evaluar la situación, o sea, de evaluar la decisión. No tomamos una decisión sin previa información. Obviamente, al tomar una decisión tenemos que saber que va a involucrar a distintas áreas, cómo va a afectar a las distintas áreas, si hay que cambiar algo, si requiere de no cambiarlo, si involucra personas, si hay que capacitar a ciertas personas o informarles de ciertas cosas. La decisión se toma a partir de una evaluación de ciertas cosas.

9. ¿Realiza teletrabajo desde su hogar?

Solamente lo hago uno o dos días cuando tengo algún trámite en particular que hacer y la verdad que como estamos lejos en un parque industrial que está en Florencio Varela y los horarios a veces es como una pérdida de tiempo con respecto al viaje. Entonces uno que otro día lo uso como trabajar desde mi casa.

Nosotros los que somos administrativos por lo general siempre estamos en la planta no estamos en otro lado que no sea ahí, salvo la situación de la pandemia en la cual nosotros nos vimos parados solamente 15 días obligatorios hasta que salieron los permisos para nosotros porque estamos en el área de todo lo que es la industria petroquímica fuimos de necesidad entonces tuvimos que trabajar básicamente desde el primer día por lo tanto no paramos, pero todo lo que es la parte administrativa como es todo por computadora lo hacen desde su casa así que ellos sí en ese caso.

10. ¿Cuáles son los instrumentos que utiliza para el teletrabajo?

Nosotros tenemos dos sistemas uno que es como por web que es módulo CRM de gestión donde nosotros anotamos constantemente qué es lo que sucede con nuestros clientes, todas nuestras actividades. Ese módulo se puede utilizar sin ningún problema desde cualquier punto, desde cualquier dispositivo y en cualquier momento. Pero, a la vez también utilizamos un sistema de operación que se llama Tango eso requería de estar en la conexión dentro de lo que era planta entonces la verdad que se nos dificultaba no lo podíamos utilizar y entonces toda esa parte de información nos costaba muchísimo poder adquirirla.

11. ¿Cuál es su opinión al respecto del teletrabajo?

A mí la verdad que como experiencia mitad y mitad. Me resultó cómoda para ciertas cosas, pero la verdad que para otras para necesidades cotidianas o para reuniones, si bien tuvimos reuniones por Zoom no me parece lo mismo la forma de transmitir ciertas cosas y la verdad que no me sentí cómoda trabajando desde mi casa porque me faltan como herramientas para poder trabajar.

12. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que encuentra en utilizar teletrabajo?

Como ventajas yo diría la comodidad básicamente porque lo que tiene de bueno por lo menos en mi caso que yo vivo sola trabajar desde mi casa no es lo mismo que trabajar en una oficina con varias personas que estén llamándote o interrumpiéndote constantemente.

Como desventaja la misma, estar en tu casa porque pasa mucho que a diferencia de estar en mi oficina me distraía más fácilmente y obviamente la falta de información de ciertas cosas. Modifica primero la eficiencia porque realmente había actividades que no las podía realizar, entonces ahí ya había información con la cual no contaba, por lo tanto, me impedía poder ver qué era lo que sucedía en ciertas cuestiones.

7.5 Entrevista a encargado de facturación en Fercol Lubricantes S.R.L.

Nombre y apellido: Javier Helbich

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?

Encargado de facturación.

2. ¿Cuáles son las actividades que desempeña en la empresa? ¿Utilizan algún sistema informático para las tareas laborales?

Encargarme del presupuesto o pedidos.

Utilizo el sistema Tango y CRM. El sistema para los datos del cliente usamos CRM donde cargamos el Cuil, el número de teléfono, mail, rubro, planilla del cliente (todos sus datos personales), los descuentos que después se le pueden aplicar, qué materiales usa habitualmente para mantenerlo al tanto de las promociones. Usamos Excel, o sea, no es nuestro fuerte pero nunca está de más para calcular planillas para clientes especiales, eso es mucho más fácil implementar en Excel.

3. ¿Cuántas personas comparten con usted el área de trabajo?

Tenemos tres oficinas, una que la comparte logística y pagos, después tenemos otra que es directamente de compras. Después viene el sector de ventas que estoy yo encargado de facturación, la gerenta de ventas y un chico nuevo que empezó este año de telemarketer.

4. En su sector laboral, ¿cómo están distribuidas las tareas?

La gerenta aprueba los presupuestos pasados por los vendedores, chequea si los descuentos están bien. Una vez que ella los aprueba van al sector de cuentas corrientes o chequean la cuenta del cliente a ver si está pasado de 1 a 30 días, en pleno envío, días más. Se consulta al vendedor por la situación que tiene que es si ya tiene el pago y no lo trajo a la empresa o si no se espera que llegue el vendedor. Una vez que se aprueba yo entro a Tango obtengo la factura, los remitos, chequeo que estén las direcciones, los materiales, los horarios de recepción de mercadería.

5. ¿Cuáles son las herramientas formales que sigue para realizar su trabajo?

Las tareas que realizo están pautadas. En los procedimientos que se realizan y que se

chequean anualmente están pautadas todas las tareas que se deben realizar, de qué forma y hacia dónde va el sentido que yo tengo en la empresa, o sea, desde donde empiezo el pedido hasta donde termino, el servicio postventa y todas esas cosas. Pero está todo pautado en los manuales de procedimientos.

¿Cómo está al tanto de lo que allí se dicta?

Este año me tocó realizar algunos casos en las auditorías de los diferentes procedimientos de distintos sectores entonces a raíz de eso fui incorporando los conocimientos de eso. Una vez por año vienen las auditorías externas a revisar todos los procedimientos. Vienen los que te dan el certificado de ISO chequean si los procedimientos que están pautados ahí se realizan y se cumplen.

6. ¿Cuáles son las pautas de trabajo que guían su comportamiento en el puesto?

Los objetivos nos planteamos porque son objetivos anuales y mensuales. Nos planteamos una base de facturación, por ejemplo, son 900 o 3 millones y bueno de eso mismo vamos comparando cuanto vamos facturando. A raíz de eso se realiza como mes a mes, cuatrimestralmente y anualmente a ver si pudimos cumplir los objetivos, que tan cerca estamos, si cumplimos cuánto más sobrepasamos ese objetivo.

7. ¿Cómo fluye la comunicación interna en la empresa?

La comunicación formal sería por CRM. La formal siempre pasa todo por CRM.

La informal sería por teléfono y el boca a boca.

8. ¿Cómo es llevado a cabo el proceso de toma de decisiones?

Las que toman las decisiones son las tres gerentes. La gerenta de ventas y la de logística hacen una reunión semanal y ahí se debaten las diferentes propuestas que tienen, que van armando sea de marketing, de ventas o de logística.

Por ejemplo, si querés hacer una propuesta la dirigís a tu gerente del sector y ese gerente ve la posibilidad o de no tener la responsabilidad total de decidir lo consulta con el gerente general.

¿Las decisiones son planificadas o se toman en el momento?

Eso varía mucho porque, por ejemplo, lo que es de marketing las decisiones como que suelen tardar un poquito más porque los presupuestos son un poco más, pero después

generalmente las decisiones no sobrepasan las 24 o 48 horas.

9. ¿Realiza teletrabajo desde su hogar?

Sí, los primeros 15 días donde arrancó la cuarentena obligatoria.

10. ¿Cuáles son los instrumentos que utiliza para el teletrabajo?

En casa tenía netbook así que usaba netbook y celular. Nos bajamos la aplicación CRM, nos bajamos IPLAN eso para tener el mismo número de teléfono. Es una aplicación que subís el código del teléfono, las llamadas que recibe el número de línea van directamente al celular.

11. ¿Cuál es su opinión al respecto del teletrabajo?

Me pareció poco productivo, lo vi reflejado en la facturación mensual. Las tareas de cobranza no las pude completar al 100 %. Mi experiencia o sensación obviamente más cómodo porque estás en tu casa y no tenés gasto en el auto que lo veía reflejado en mi sueldo. Pero, para mí fue una experiencia negativa.

Lo que yo después vi en casa haciendo home office es que no me llevaba trabajar las 8 horas, me quedaba sin tareas para hacer porque estaba muy limitado.

12. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que encuentra en utilizar teletrabajo?

La ventaja, comodidad de estar en tu casa y el gasto en viaje.

No podía obtener los pedidos, los remitos, las facturas. Reduce la capacidad laboral, o sea te limita laboralmente porque no contás con los programas adecuados, las herramientas como la impresora para imprimir algo y el Tango. Esas son más que nada las desventajas.

7.6 Entrevista a asistente administrativa en Fercol Lubricantes S.R.L.

Nombre y apellido: Micaela Díaz

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?

Mi cargo principal es atención a proveedores lo que es dentro del área de logística y además hago lo que es recursos humanos también. Yo no tenía experiencia en recursos humanos ni en logística. Yo ingresé en atención al cliente, pero si soy casi Licenciada en Relaciones del Trabajo. La experiencia la hice acá dentro, la empresa no me brindó cursos, pero si me propuso que están abiertos a que yo pueda incorporar algún curso en la empresa. En ese sentido, no hay problema, pero no tuve una capacitación más que una enseñanza de un compañero.

En realidad, yo soy la que recibe todo lo que es administrativo, pero también tengo la colaboración de otra compañera que tiene más experiencia en la empresa y le aviso algunas cosas muy puntuales, pero también tenemos la contadora y nuestra jefa que es Roxana. Pero, básicamente lo que hago es pasar las novedades del mes, de hacer las inasistencias, las horas extras, vacaciones, etcétera. La pasamos a fin de mes para que después la contadora pueda liquidar los sueldos. Después, yo me encargo de pagar los sueldos, si sucede algún inconveniente con los sueldos también lo vemos. Ahora estamos a full con la organización del evento de fin de año, con el tema de los obsequios, los premios, todos esos son un montón de datos que yo voy recolectando del año para poder entregar los premios al personal. Hay premios por asistencia perfecta, por evaluación de desempeño, por mejor compañero y demás. Eso se divide por sectores.

2. ¿Cuáles son las actividades que desempeña en la empresa? ¿Utiliza algún sistema informático para las tareas laborales?

Comenzando con logística hago lo que es la recepción de los pedidos que se realizan desde el área de compras, del control de la mercadería que ingresa y asimismo el control de la mercadería que sale de Fercol. Lo que hago es controlar y aprobar a los choferes que salen a entregar los pedidos. Después realizamos otro control que se trata de controlar que la mercadería que sale el día anterior efectivamente se haya entregado y la hayan recibido los clientes y en el caso de que no se recibieran se justifica por qué no se recibió esa mercadería y quizás a veces sucede que los pedidos están mal cargados cosa que no

debería suceder, pero están mal cargadas las direcciones de los domicilios de los clientes. También, recibo lo que es la atención de clientes como de los choferes cuando no encuentran determinadas direcciones, cuando te consultan por si hay que retirar algún pago y no lo tienen, por ejemplo, si bajamos o no la mercadería en ese caso.

Nosotros tenemos una base de datos donde cargamos todo, cargamos la mercadería más el fletero o chofer propio que lo haya entregado y el control de eso que esté todo ok. Se llama control de comprobantes y anexo. Nosotros tenemos un plazo de entrega que son de 48 a 72 horas hábiles.

3. ¿Cuántas personas comparten con usted el área de trabajo?

Lo comparte otra chica que se llama Leila, Raúl y Marco que es el equipo de logística más los chicos operarios.

4. En su sector laboral, ¿cómo están distribuidas las tareas?

Yo al ser polivalente digamos mi puesto de trabajo no tengo digamos un horario, sí sé que tengo que cumplir con logística lo que es el transcurso de la mañana obviamente que si sucede algún imprevisto con recursos humanos lo voy organizando, por ejemplo, a la mañana nosotros tenemos un control de ingreso y salida del personal que se llama un reloj huella. Yo lo que hago cuando ingresamos al establecimiento es descargar eso y ver si todo el personal está completo o si sucede que alguno llegó un poco más tarde. Nosotros tenemos tolerancia igual de llegadas tardes, no es que descontamos el día ni nada de eso ni tampoco media jornada. No lo hacemos porque primero que tenemos un nivel de presentismo bastante alto, no tenemos problemas nosotros con eso la verdad que la gente cumple muy bien. Después, más en este contexto de pandemia que tenemos que hacernos algún análisis o tenemos algún inconveniente familiar, todo se habla y lo podemos llegar a manejar.

De eso me encargo yo sola, salvo cuando estoy de vacaciones que delego mis actividades. Digamos en mi caso yo cubro como dos o tres puestos a la vez y en ese caso tenemos una persona a la cual le delegaríamos cada actividad dentro de cada sector que tocamos.

¿También te encargas de la selección de personal?

Yo lo que hago es manejarme con la oficina de empleos de Varela, cuando nosotros buscamos algún perfil en especial primero lo que hacemos es encontrar la necesidad del puesto, revisar lo que es la descripción del puesto, las competencias y demás. En base a

eso preparamos el perfil, en ese caso yo pido asistencia a la Bolsa de empleo de Varela y ellos tienen bastante currículums cargados y me envían en base a lo que nosotros estamos buscando. Después realizo las entrevistas de quien yo creo corresponde con el puesto. Sucede muchas veces en este último tiempo que está ingresando en planta personal que es referido por algún otro empleado de la empresa.

5. ¿Cuáles son las herramientas formales que sigue para realizar su trabajo?

Nosotros tenemos los procedimientos ISO. Tenemos una base de datos, todo en un Drive en archivos compartidos cada uno tiene su carpeta y tengo una carpeta en logística y en recursos humanos y todo eso lleva un procedimiento. Cada carpeta que incluyas le tenés que poner un nombre y un número. Eso es lo que nos pide a nosotros la ISO.

¿Cómo está al tanto de lo que allí se dicta?

Y a través de archivos compartidos, nosotros tenemos esa carpeta como te comentaba, donde adentro de esa carpeta tenemos todas las distintas carpetas divididas por sectores. Desde ahí, yo puedo acceder a la información.

6. ¿Cuáles son las pautas de trabajo que guían su comportamiento en el puesto?

Nosotros tendríamos a ser como una especie de procedimiento de conducta y demás que cuando la persona ingresa a la empresa en el manual de instrucciones está establecido. Creo que todo el tiempo tenemos bien marcado cuáles son las conductas que tenemos que desarrollar en el lugar. En ese sentido, no hay problemas porque todos sabemos las responsabilidades que nos competen y las cosas que no deberían hacerse en ningún establecimiento, son generales básicamente.

7. ¿Cómo fluye la comunicación interna en la empresa?

La comunicación es media dispersa, al ser una empresa joven, una empresa chica, una empresa que nació desde muy abajo y recién ahora está teniendo este crecimiento en términos de volumen de clientes y de cantidad de producción. La verdad, yo creo que en esas cosas hay que actualizarnos bastante y es por eso que tengo algunos objetivos para el año que viene en ese sentido. Nosotros tenemos una relación con nuestro empleador muy directa. Quizás muchas veces lo que sucede es que se saltan algunas personas, por ejemplo, a veces en lugar de venir a mí van a otra persona de la empresa, son cosas que todavía no están bien establecidas porque bueno ya te digo tuvo un crecimiento muy

abismal en estos últimos 3 - 4 años la empresa y bueno como que todavía se están adecuando a eso.

Depende también la circunstancia, pero si yo creo que al ser una pyme todavía pero obviamente que está en expansión sucede mucho esto de que la comunicación es bastante fluida y a la vez informal.

8. ¿Cómo es llevado a cabo el proceso de toma de decisiones?

Yo no tengo la facultad de poder tomar decisiones que sean importantes para la empresa, por ejemplo, es depende el nivel de importancia que tenga el tema. Por lo general, yo todo lo consulto porque no tengo esa facultad para poder tomar decisiones.

¿Las decisiones son planificadas o se toman en el momento?

Depende la importancia del tema. A veces sucede con mucha espontaneidad igual. Nosotros tenemos un sistema que se llama CRM que ahí cargamos todas las cosas. Yo tengo los legajos del personal en ese CRM, entonces cada cosa que suceda con el personal yo lo consulto mediante ese medio para poder tener una respuesta lo más rápido posible. Por lo general, las respuestas son bastante rápidas.

9. ¿Realiza teletrabajo desde su hogar?

Cuando comenzó la pandemia sí. Yo igual estuve de viaje, pero cuando me dejaron volver, me quedé varada, pude hacer algunas cosas, pero ya te digo como el personal no estaba trabajando muchas cosas no podía hacer aparte mi compu no estaba preparada para toda esa información. Fue medio difícil acceder a toda la información de la empresa. Pero la verdad que nos tomó de sorpresa porque no nos imaginábamos nunca yo no tenía ni siquiera instalado el teléfono de la empresa en mi celular ni en el teléfono fijo de mi casa. O sea, fue bastante un trastorno eso, pero lo pudimos llevar adelante de todos modos, aunque no es una opción que la empresa quisiera recurrir la verdad que no agrada mucho.

¿Cuánto tiempo utilizaste esa forma de trabajo?

Si mal no lo recuerdo, una semana. Yo me encargué de trabajar todo el protocolo de prevención ante este contexto. Trabajé mucho en eso, que eso parte ya desde el área de recursos humanos; en logística no porque no ingresó mercadería ni tampoco salió así que en ese sentido no y sí estuve en contacto mucho con mi jefe por este contexto de preparar todas las cosas para poder incorporarnos nuevamente al establecimiento.

¿Las horas de trabajo son las mismas que trabajar de manera presencial?

Y eso la verdad no lo pude medir, pero si me veía trabajando capaz a las 9 de la noche, pero la verdad no recuerdo mucho. No creo que me haya demandado mucho tiempo o sea si hubo algunos días que estuve quizás. Pero a mí no me demandó tiempo.

10. ¿Cuáles son los instrumentos que utiliza para el teletrabajo?

Nosotros tenemos como te comenté un sistema que se llama CRM, es un sistema que tiene muchísima información de la empresa y vendría a ser como una especie de WhatsApp donde nos podemos mandar cosas. Tenemos cargada la información de todo el personal ahí, de todos los clientes y desde ahí yo creo que podés trabajar tranquilamente desde tu casa teniendo obviamente una compu y un celular.

11. ¿Cuál es su opinión al respecto del teletrabajo?

No es como en la oficina que vos necesitás un papel y lo vas a buscar. O sea, yo, por ejemplo, podía haber adelantado mucho trabajo de legajos y demás que quizás durante el transcurso de la semana no lo puedo realizar porque tengo un montón de cosas para hacer, no lo pude hacer me hubiese encantado hacerlo, pero no tuve acceso a eso porque no estábamos en la empresa.

Yo soy partidaria de que el teletrabajo para mi es una buena estrategia por parte de las empresas porque creo que permite reducir los niveles de estrés laboral. La verdad para mi trabajar desde mi casa sería lo mejor, por lo menos una vez por semana. Son 8 o 9 horas laborales, prefiero hacerlas en mi casa. Para mí, desde mi área de recursos humanos yo creo que es indispensable, permite desestresarnos un montón. Yo comparto que el teletrabajo funcionaría.

12. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que encuentra en utilizar teletrabajo?

Una de las ventajas es que es una forma de desestresar al personal, eso es primordial para mí. En mi caso, se me reduciría bastante el trabajo por el hecho de que yo atiendo a los proveedores si no estoy es medio complicado y también despacho a los choferes sería como que la mitad de mi trabajo se suprimiría por ese lado. La verdad que estoy en un sector bastante complicado porque tengo el radio, tengo el teléfono, tengo que concentrarme a veces para hacer cosas y no puedo porque entran todos los proveedores y los choferes.

Quizás podrías organizar mejor tus tiempos en tu casa y la desventaja es que quizás tenés que utilizar materiales de tu hogar por ejemplo la computadora tuya, el celular, además genera gasto para la persona en tener una sala que esté acorde a vos como, por ejemplo, no es lo mismo la silla de tu casa que la silla de trabajo. También no tenés esta comunicación fluida con tus compañeros que tenés que andar llamándolo por teléfono que tenerlo al lado y de tener acceso más rápido a unos objetos físicos de la empresa.

7.7 Entrevista a asistente administrativa en Fercol Lubricantes S.R.L.

Nombre y apellido: Leila Faccioli

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?

Empleada administrativa, estoy a cargo de la atención al cliente y parte de logística.

2. ¿Cuáles son las actividades que desempeña en la empresa? ¿Utilizan algún sistema informático para las tareas laborales?

En realidad, hago varias actividades con solo el tema de la salida de los camiones, digamos tengo la atención de los choferes si tienen algún problema en la calle, la atención de los clientes ante cualquier reclamo, aprobación de cuenta corriente de los clientes, paso pedidos, facturas, hago un poco de todo.

Nosotros tenemos un sistema que se llama CRM, que es un sistema en el cual nos comunicamos internamente en la empresa. Lo bueno de ese sistema es que se conecta directamente al sistema Tango entonces cuando vos pasás los pedidos por el CRM se ven reflejados en Tango entonces el tema de las facturaciones se agiliza muchísimo más, únicamente hay que hacer una aprobación que es eso que yo hago que apruebo los pedidos de acuerdo a las cuentas corrientes de los clientes. Todo lo que se ve en Tango se ve reflejado en su mayoría en el CRM. Digamos, nos ayuda para comunicarnos con los vendedores, entre nosotros mismos administrativamente. Si tenemos que informar algo de un cliente se deja sentado por escrito para evitar confusiones.

3. ¿Cuántas personas comparten con usted el área de trabajo?

En administración somos 12 con la recepcionista y después en planta tenés más personas.

4. En su sector laboral, ¿cómo están distribuidas las tareas?

Mirá, en realidad yo con las personas de oficina nosotros tenemos una, o sea se dividen en oficinas tenemos le decimos los 97 los 98, tenemos un propósito de ventas porque también confeccionamos sobre las ventas y sobre las cobranzas entonces digamos el propósito siempre es llegar un poco más todos los meses más allá de que obviamente tenemos una atención con los clientes más acorde y bueno lo que nos define como empresa es tener las entregas dentro de las 48 a 72 horas, que a veces se puede pasar porque somos humanos pero bueno es lo que siempre tratamos de llegar a ese objetivo y que las entregas se hagan

dentro de las 48 a 72 horas que eso también estoy a cargo yo, trato de que se cumpla. Y bueno y después si digamos administrativamente cada uno tratamos de en lo posible de saber todos todo lo que hace el otro por si en algún momento pasa algo entonces siempre estamos ahí al tanto de cómo se hace el trabajo del otro o un lavado de ideas para no quedar en ascuas cuando pase algún altercado, pero seguramente en este momento de pandemia donde a veces puede pasar que algún compañero está enfermo no lo dejamos venir y bueno tratamos de suplantarlos así.

5. ¿Cuáles son las herramientas formales que sigue para realizar su trabajo?

Tenemos un manual de usuario de Fercol que es una carpeta donde bueno te muestra digamos ahora no quedaron pero se entregaban a los clientes de cómo nos manejamos internamente con el organigrama digamos desde el que está más arriba hasta el que está más abajo, de cómo se manejan cada uno de los sectores y después tenemos en la parte de recursos humanos lleva la polivalencia de todos los empleados para que estén todos atentos a cuál es el trabajo que hace cada uno.

¿Cómo está al tanto de lo que allí se dicta?

Porque cuando ingresamos a la empresa lo primero que te dan es el manual, vos lo tenés que estudiar como para que sepas como se está manejando la empresa. Cada uno de los empleados lo tiene incluso a veces en las reuniones entregaban a los clientes como para que vean cómo nos manejamos en la empresa.

6. ¿Cuáles son las pautas de trabajo que guían su comportamiento en el puesto?

Ante todo, hay un lema que primero es el respeto y después tenemos un lema que siempre lo dice nuestro jefe que es: tarde, mal y nunca no deberíamos en ningún momento estar en uno de esos tres ítems. Es el lema que debemos seguir siempre tarde, mal y nunca. Eso es lo principal y yo lo trato de llevar a raja tabla más allá de que somos humanos y a veces nos podemos equivocar, pero es el que siempre tengo presente. Y bueno, después obviamente el respeto, el compañerismo tratar de conciliar las relaciones para que siempre en el ámbito sea algo cordial que no haya malas intenciones, si hay algunas malas intenciones o malos entendidos tratar de solucionarlos y verlos en el momento para que no sigan haciendo un rollo de algo innecesario.

7. ¿Cómo fluye la comunicación interna en la empresa?

Mirá, a través del sistema ese de CRM que utilizamos la verdad siempre se trata de dejar todo plasmado y escrito para que no se contradigan y no haya cosas entredichas de que yo te dije o vos me dijiste. Mayormente, digamos yo desde que entre siempre me pautaron eso y siempre lo llevé a cabo. Puede pasar que algunas veces no se lleve a cabo, pero se trata siempre que la comunicación sea lo primero, o sea, llamó por ejemplo un cliente y lo primero que se plasme en ese CRM para que quede asentado y se pase en el momento y no llegue tarde a ninguno. Dentro de todo bastante fluido, puede pasar en algunos momentos que como te digo capaz que pasa algo en el medio que no se entendió o que no llegó como tenía que haber llegado, pero en general es bastante fluida y es efectiva la comunicación.

Mis tareas las tengo siempre en el CRM digamos es mi agenda habitual del día a día y además bueno el mail utilizo mucho el mail me llegan muchos las cotizaciones también hago cotizaciones y toda la información, todos los reclamos todo me llega por ahí y también nos manejamos mucho por WhatsApp que hoy en día es bastante utilizado y es bastante efectivo. Después, bueno obviamente cuando estamos acá dentro del área yo me manejo mucho con la gente de planta y bueno la herramienta principal es el Handy porque no podemos estar yendo y viniendo sino voy, pero bueno internamente siempre se usa el CRM y después para los clientes en general se usa el mail, se usa el WhatsApp o sino el teléfono.

8. ¿Cómo es llevado a cabo el proceso de toma de decisiones?

En general digamos se plantea una situación. Generalmente, cuando hay que decidir por ejemplo sobre un producto nuevo, sobre alguna imagen de marca siempre insertan reuniones mensuales entre lo que es la gerencia, el sector de ventas y en este caso la atención al cliente que estoy yo porque también estoy en ventas y la parte de producción (el encargado de producción). A mí también me tienen dentro del grupo por el área de logística. Nos reunimos y decidimos si se plantea la situación de cambiar el producto, de cambiar la imagen o algo en particular y en la reunión se determina de cuál es el procedimiento si vamos por el camino si buscamos otras opciones. Mayormente tratamos de dividirlo y buscar entre todos opciones diferentes y después llegar a la que más nos convenga a todos.

¿Las decisiones son planificadas o se toman en el momento?

En realidad, en la reunión se plantean todos los proyectos que están encaminados y después bueno si hay algo por pulir o algo más por presentar. Por ejemplo, si hay una

imagen de marca decimos bueno vamos a cambiar esto, lo planteamos en la reunión y después se manda todo el material a la persona que nos hace el trabajo y a veces decidimos como no nos podemos reunir siempre y menos ahora por el tema de la pandemia decidimos con un grupo de WhatsApp que tenemos nos van pasando las imágenes y ponemos la opinión el que mayor puntaje tenga es el que queda elegido.

9. ¿Realiza teletrabajo desde su hogar?

Sí, en realidad trabajamos desde el 19 de marzo hasta el 13 de abril. En realidad, dificultoso porque yo tengo familia, tengo tres hijos y la verdad que estar en casa para ellos no era yo que esté trabajando entonces se hacía bastante dificultoso y a parte más allá de que no teníamos gente en la calle la respuesta va en los clientes siempre había que estar atentos a todo eso porque teníamos que seguir comunicados y lo que es tal área es cobrar porque había quedado mucha plata en la calle y bueno hicimos tratar de manejarnos como pudimos.

En realidad, no soy de faltar. Pero, por ejemplo, una cuestión que me pasó hace un año y medio atrás yo había quedado embarazada y tenía que hacer reposo entonces si lo pude hacer con la ayuda de mis compañeros que me conectaban a una computadora de ahí y trabajé desde casa, así que, si lo tengo que hacer lo hago, pero no es lo mejor, no es lo que más me gusta.

10. ¿Cuáles son los instrumentos que utiliza para el teletrabajo?

El CRM nosotros lo podemos tener en cualquiera de nuestras computadoras porque te copias el link o mismo entrás al servidor con tu usuario y contraseña y lo podés usar desde cualquier dispositivo. De hecho, yo a la aplicación la tengo desde el celular también. Nosotros como nos manejamos con los teléfonos vía internet teníamos la posibilidad de pasar los internos a nuestros celulares entonces me sonaba el teléfono como si estuviera en la oficina y bueno después para poder hacer algo con Tango si tenía que conectarme a la computadora del trabajo tenía que estar prendida y estar alguien ahí. Por eso también durante la pandemia como nos agarró de golpe no pude tener acceso tanto a Tango, pero bueno eso también dificultó bastante. Pero sí, a través del celular, el teléfono de línea, de la computadora, del mail es como me manejo cuando no puedo estar.

11. ¿Cuál es su opinión al respecto del teletrabajo?

A mí se me dificultó bastante porque mis hijos no entendían que yo estaba trabajando, pero bueno sé que otras personas por ahí no les fue tan difícil. Me demandó muchísimas más horas porque en realidad estás trabajando todo el día. Yo en general trabajo todo el día porque sigo respondiendo mensajes, emails, pero durante la pandemia era como que en lo que no podía hacer en un momento lo hacía en otro y estaba todo el día conectada o todo el día tratando de responder o mismo si me atrasaba en algo tenía que terminarlo de noche entonces estaba todo el día.

12. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que encuentra en utilizar teletrabajo?

Particularmente ninguna. Te soy sincera, no me gusta. No le encontré ninguna ventaja a nada. Si bien pude en esos días estar con mi familia, pero la verdad que estaba y no estaba además me bajó la presión y no poder salir y no poder estar en contacto con la gente o poder estar con todas las herramientas necesarias para poder hacer todo mi trabajo a mí en particular no me ayudó para nada, no lo elegiría.

En realidad, a mi digamos en lo que veo de afuera, yo, por ejemplo, hoy me conecto con mucha gente que está haciendo teletrabajo y a veces las respuestas no son tan inmediatas. A veces cuando vos estás en tu casa también por ahí te demorás en responderle al cliente, el no responder en forma inmediata o de forma lo rápido posible para mí es caótico. Pueden pasar un montón de cosas, mismo en un momento cuando pudieron salir algunos camiones problemas de comunicación que por ahí no nos podíamos comunicar o no sé por el internet o por cualquier cosa dificultaba las entregas en la calle, al chofer en la calle entonces yo noto que el teletrabajo lo que hace es respuestas, pero muy a destiempo muy tardía, a mí no es lo que me gusta.

7.8 Entrevista a asistente de ventas en Fercol Lubricantes S.R.L.

Nombre y apellido: Roberto De Luca

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?

Asistente de ventas.

2. ¿Cuáles son las actividades que desempeña en la empresa? ¿Utilizan algún sistema informático para las tareas laborales?

Gestión de clientes, venta, postventa y atención de reclamos.

El CRM Action Sales y ahí se gestiona alta de clientes. Por cada cliente podés generar actividades distintas, por ejemplo, un cliente podés tener una gestión de venta una gestión de cobranza, una gestión de servicio, de beneficios. Nosotros le damos a los clientes por ejemplo Lapos, a cada cliente que le doy un Lapos le abro una gestión de Lapos y acá después vuelco el importe que va consumiendo cada cliente y se maneja a parte más allá de que lo manejo yo se maneja a parte el CRM para no mezclarse porque quizás en un momento le ofrecés una promoción a un cliente que dejás asentado en la actividad de ventas que no tiene nada que ver con el Lapos entonces para no mezclarse las cosas se hace una actividad diferente. Lapos es el Posnet que es una marca Posnet para pasar la tarjeta en los negocios y hay otro que se llama Lapos, o sea son las dos marcas más fuertes de cobro en línea. Es lo mismo que el Posnet cuando vas a un negocio y pagás con la tarjeta el más conocido antes era Posnet, ahora se llama lapos el más conocido.

3. ¿Cuántas personas comparten con usted el área de trabajo?

Físicamente ninguna prácticamente porque soy vendedor de calle, de campo como quien dice. Somos un grupo de 16 vendedores si no me equivoco. Más que nada estoy fuera de la empresa.

4. En su sector laboral, ¿cómo están distribuidas las tareas?

El equipo de ventas trabaja individualmente o sea yo únicamente con el único que interactúo es con el sector de mi jefatura de ventas, con el resto de mis compañeros podemos hacernos consultas sobre algún producto o algo que nos estén consultando los clientes sobre que recomendarle a tal tipo de maquinaria entonces quizás ahí un vendedor que está más especificado en maquinaria pesada lo llamo a ese y le pregunto qué puedo recomendar

para este tipo de maquinaria. Pero no tenemos contacto cotidiano entre vendedores. Cada vendedor se encarga de su cartera de clientes.

5. ¿Cuáles son las herramientas formales que sigue para realizar su trabajo?

Tenemos un manual de ventas donde dice que vos tenés que primero generar un contacto con un cliente, obtener datos de ese cliente, generar el interés del cliente en incluir entre sus productos los productos de nuestra empresa después de eso generar una venta, después de eso generar una cobranza y después generar un vínculo cotidiano de compra y venta.

Yo tengo que cumplir objetivos en la empresa, por ejemplo, yo tengo que dar de alta por mes x cantidad de posibles clientes y de esa x cantidad de clientes tengo que conseguir cerrar ventas en otra x cantidad y cada vendedor tiene un objetivo distinto obviamente. Yo tengo 376 clientes míos de los cuales posibles clientes son alrededor de 75-76, si yo no cierro venta con esos 75-76, que volvamos a ver qué es lo que estoy haciendo mal o que necesito mejorar o dónde es que no me estoy enfocando bien como para cerrar ventas. Eso en esta empresa, por ejemplo, es algo práctico. Son muy prácticos en Fercol, la ayuda es cotidiana, o sea no te fue bien en esto qué hacemos para mejorarlo, te fue bien en esto sigamos con otra cosa y así todo el tiempo. Yo hace 6 años que estoy y no sabía nada cuando empecé y bueno creo que hoy estoy en el ranking de los dos o tres mejores vendedores de la empresa.

¿Cómo está al tanto de lo que allí se dicta?

Con capacitaciones, tenemos un manual interno nosotros. A parte del manual interno en lo cotidiano en este trabajo te capacitan constantemente porque, por ejemplo, entrás a la empresa no saludás a nadie, te llevo a un extremo cotidiano, entonces el dueño te dice hola que tal, buen día, todo bien, no saludaste a nadie estás enojado, o sea como que te van marcando todo el tiempo cosas que hacés bien o que hacés mal no importa. Pero todo el tiempo es como que te están marcando y queriéndote enseñar es lo que yo destaco mucho de esta empresa también. A mi desde que empecé no sabiendo nada han perdido horas y horas de capacitación para mí.

6. ¿Cuáles son las pautas de trabajo que guían su comportamiento en el puesto?

La presencia higiénica digamos de una manera sumado a la honestidad, sumado a la transparencia, sumado a la eficacia, sumado a la asistencia correcta del cliente y del

desarrollo de productos, de saber asistir en lo que te consultan porque por ejemplo, no me gusta siempre ser retrospectivo pero la realidad es que me pongo como ejemplo a mi porque no sabía nada cuando empecé entonces había clientes buenos que te ayudaban y habían clientes malos obviamente que vos llegabas y te decían escúchame para un auto con turbo x74 que aceite me recomendás con viscosidad entonces mi opción era prácticamente nula de una respuesta porque no tenía la capacidad o sea necesitaba capacitación que tenía la empresa y obviamente me dieron pero la respuesta rápida mía era mirá yo no lo sé consulto con el técnico porque recién empiezo te pido que me esperes a que aprenda pero mientras tanto lo que hago es pedir asesoramiento al técnico que es el que sabe. Entonces me apoyaba mucho en el técnico de la empresa y así fui aprendiendo, después cuando me iba preguntando ya sabía que respuesta dar.

7. ¿Cómo fluye la comunicación interna en la empresa?

La comunicación formal por CRM y los días que visito una vez semanalmente e informal sería de manera telefónica por decir algún contacto informal que haya.

8. ¿Cómo es llevado a cabo el proceso de toma de decisiones?

Al principio dubitativo porque todo me apoyaba en alguien, o sea al principio me apoyaba en un ex compañero que fue quien me dejó el trabajo, me apoyaba mucho en el preguntándole qué hago con esta situación, qué hago con la otra y si él no me sabía dar la respuesta directamente accedía al dueño de la empresa a consultarle, o sea siempre tuvo buena predisposición para enseñarme. Eso que yo hacía al principio lo recibo hoy de mis compañeros a veces. O sea, ellos me preguntan a mí a veces cómo responder a cuál o tal situación cuando quizás son personas que tienen más antigüedad que yo, pero igualmente me consultan que haría yo en tal o cual caso.

Lo que pasa es que la posición de gerenta de ventas antes no la teníamos y entonces yo accedía al dueño para hacer esas consultas. Hoy, mi pie de apoyo es la gerenta de ventas. Cuando yo tengo que accionar con un cliente que me pide una promoción por cantidades de tambores, cantidades mayores, yo consulto con mi jefa si el porcentaje que yo estoy dando es correcto o hay otro, hay veces que me dice si es correcto y hay veces que me dice no el correcto es este. O sea, antes de yo proponerle al cliente una cotización cuando no estoy seguro me apoyo en mi jefa de ventas.

¿Las decisiones son planificadas o se toman en el momento?

En ciertos casos uno ya sabe con ciertos clientes, nosotros tenemos cuatro tipos de clientes categoría D, categoría C, categoría B y categoría A. Los de categoría A son los de mayor consumo y así categoría B, categoría C los medianos a chicos y categoría D directamente los chicos. El período de visita es, la categoría D cada un año; la categoría C cada seis meses, la categoría B una o dos veces por mes dependiendo porque hay veces que una categoría B te hace compras como si fuese una categoría A y la categoría A es una vez cada diez días (yo lo visito tres veces en un mes). Entonces en esos clientes de categoría A yo ya sé cual es el descuento máximo que tienen entonces cuando me consulta ya sé que respuesta dar no necesito molestar a mi jefa de ventas para pasar una cotización porque hay algunos clientes en específico que uno ya tiene pactado los descuentos, pero un cliente compra, por ejemplo, 400 mil pesos por mes que uno ya sabe que el descuento que tiene es el máximo y un cliente que compra 5000 pesos por mes quiere hacer una compra grande no es el mismo descuento que el que compra grande todos los meses.

9. ¿Realiza teletrabajo desde su hogar?

Yo los primeros 15 días estuve nada más adentro trabajando desde casa con esa cuarentena estricta y después una vez que liberaron el primer grupo de habilitaciones ya salí a la calle.

10. ¿Cuáles son los instrumentos que utiliza para el teletrabajo?

Todo lo que hay en tecnología lo utilicé, computadora, Tablet, celular. Lo que si me pasó mucho fue esto que te decía antes uno se desmorona porque uno tiene que ingresar por ejemplo en los posibles contactos, posibles clientes mensuales entonces uno ponía en internet lubricentro de la zona mataderos entonces me aparecía el número de teléfono en Google, llamaba por teléfono y nadie respondía. Entonces como que vos hacías un llamado, dos, cuatro, cinco, diez y te desmoronaba y entonces decías bueno mañana no me va a pasar lo mismo, mañana alguno va a abrir y volvías a llamar al otro día y otra vez nada. Entonces como que eso te iba tirando abajo. Fue tanto así que nos llamaron la atención el primer mes porque no hicimos posibles clientes y no hicimos clientes nuevos, pero más que nada yo presenté mi caso diciendo que era la desmotivación de llamar y no recibir respuesta. Y después llamabas a los clientes y te decían no necesito nada estoy en casa vamos a ver cuando puedo abrir entonces los clientes también todo cerrado durante 15 días.

El CRM desde el celular, tenemos la aplicación en el celular o los podés usar desde web o lo podés usar desde una computadora, de cualquier dispositivo. Yo por intermedio de CRM me puedo comunicar con cualquier empleado de la empresa que utilice CRM, le puedo mandar una consulta al técnico de producción, le puedo mandar un mensaje a el dueño de la empresa, a mi jefa de ventas, a una de las chicas de administración, al jefe de producción, podés comunicarte con el que vos quieras explicándole tu propia tarea.

11. ¿Cuál es su opinión al respecto del teletrabajo?

Y el teletrabajo es un poquito difícil de hacer en estos casos porque es un rubro medio arcaico, los clientes no tienen internet, no saben manejar la web, no saben hacerte una transferencia, algunos ni siquiera tienen mail. Entonces se tornó un poquito difícil, demasiado te diría. Prácticamente no tuve ventas durante esos 15 días. Lo que te hacía eso era bajarte un poquito el ánimo. A parte no tenemos nosotros una jornada horaria fija. La empresa nos exige a nosotros que una vez por semana nos acerquemos a rendir, a ver los temas de si vamos bien con las ventas o sea es una ayuda constante y control constante el que tenemos. Yo no lo veo como una presión de la empresa, quiero que se entienda eso. Yo no lo veo como una presión hacia el empleado. Yo voy a ver a mi jefa mañana entonces llego y me dice yo te di la promoción la semana pasada cómo te fue o sea no lo veo como una presión que ella me está diciendo, yo lo veo como una ayuda que esa promoción que me dieron es para que yo gane más plata, ni siquiera pienso en la empresa, lo veo desde el lado de que estoy convencido, de que la empresa lo hace para ayudarme a mí.

Reuniones semanales individualmente con la gerenta de ventas. Es individual porque cada vendedor tiene una particularidad, un vendedor puede estar bien en el tema venta y mal en el tema cobranza, el otro puede estar bien en el tema cobranza y mal en el tema ventas entonces con cada vendedor se habla puntualmente de qué es lo que tiene que mejorar, por ejemplo, yo este mes me tocó trabajar con mis clientes inactivos, de parte de la empresa me dio una promoción para ofrecerles a mis clientes inactivos para recuperarlos. Yo de los clientes inactivos que tenía 62, 20 eran doble razón social o sea un cliente que tenía dos razones sociales y una me la dio de baja o sea que ya bajé de 62, bajé a 42 y a su vez de esos 42 a 10 con los descuentos estos de oferta que me dieron ya los recuperé, o sea que metí alrededor de 35% ya los metía ahí adentro de mis inactivos en un solo mes. Esto mañana mi jefa me va a preguntar cómo voy.

12. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que encuentra en utilizar teletrabajo?

Ventaja, creo que cuando uno se sienta en una computadora hay todo un mundo en un mapa físico de oportunidades eso es una gran ventaja y antes quizás uno sabía que existía pero como uno está 10-11 horas en la calle no tiene ganas de poner cuando llega a la casa Lubricentros en tal lugar, que esa es una de las tareas que hoy me está costando mucho porque llego agotado ahora tengo que empezar a trabajar en el CRM y no me queda muchas ganas de ponerme a buscar posibles clientes y en el momento de la pandemia fue el momento como que explotó, fue como los deliverys uno buscaba delivery de comida en Avellaneda y le salía todas las posibilidades que tenía cerca. Esto fue igual explotó por ese lado, todos los vendedores se tomaban el trabajo de meterse en la computadora y empezar a jugar con esto de posibles clientes entonces quizás hay muchas veces que dos vendedores contactamos al mismo cliente entonces uno de los dos recibe como respuesta me está atendiendo tal persona y uno siempre tiene la diferencia de preguntar si ya lo estamos atendiendo si se está comunicando con alguien, si le gustaría ser atendido y bueno por lo general te contestan cuando están atendidos, cuando no bueno. Muchas de las veces no te contestan, a eso lo pongo como una desventaja. Uno se genera una expectativa al cargar por ejemplo 100 datos de posibles clientes nuevos y obtiene una respuesta de 5 personas, que la respuesta es muy baja si no hay contacto telefónico o presencial, la respuesta vía mail es muy baja para mí, a mí no me trae mucho resultado.

8. Bibliografía

- Armengol, M. L., Suarez Maestre, A., y Rubbini, N. I. (2016). Bit & Byte. *Revista Institucional de la Facultad de Informática de la UNLP*, 2(3), 23-25.
Recuperado de <http://revistainstitucional.info.unlp.edu.ar/issue.php?id=3>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed.). México: McGraw-Hill.
- Correa, F. y Moltrazio, C. (2020). Teletrabajo, formas de organización, problemas y desafíos. Apuntes para aportar al debate. *Revista derechos en acción*, 5(16), 397-415. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/109792/.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cortagerena, A. B., y Freijedo, C. F. (2006). *Teoría de las organizaciones*. Buenos Aires: Pearson.
- Digón, H., Mazzaro, P., Daud, J. M., y Táboas P. R. (2020). El teletrabajo ¿Nueva modalidad de trabajo o nueva forma de vida? *Tecnología y Sociedad*. 95-124.
Recuperado de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/10965/1/teletrabajo-nueva-modalidad.pdf>
- Gómez Fulao, J., y Magdalena, F. G. (Coords.). (1999). *Sistemas administrativos: estructuras y procesos*. Buenos Aires: Macchi.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw-Hill.

- Gilli, J.J. (1988). *La estructura organizativa, su relación con la satisfacción en el trabajo* (Tesis de Doctorado). Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1109_GilliJJ.pdf
- Gilli, J.J. (2007). *Diseño organizativo: estructura y procesos*. Buenos Aires: Granica.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (13a ed.). México: McGraw-Hill.
- Lenguita, P (2010). *El impacto de las tecnologías informáticas y comunicacionales sobre el empleo*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo. Recuperado de <https://www.trabajo.gba.gov.ar/informacion/Publicaciones%20P%C3%A1gina/Teletabajo%20doble.pdf>
- Ley N° 27555. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 14 de agosto de 2020.
- Marcó, F., y Loguzzo, H. A. (2012). *Introducción a la gestión y administración de las organizaciones*. Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Martínez, S. G. (2013). *Gestión de recursos humanos en pymes. Cómo hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización*. Córdoba: Universidad Blas Pascal.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2012). *Teletrabajo, motor de inclusión sociolaboral*. Argentina: Dirección de prensa y comunicaciones.
- Ministerio de Producción y Trabajo. (2019). *Teletrabajo decente en Argentina. Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado*. Buenos Aires: Secretaría de gobierno de trabajo y empleo.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Molinari, G., Alfonso, A., y Scaramellini, N. (2018). *Las áreas funcionales en las organizaciones*. La Plata: Universidad de La Plata.

- Moreno, M. J. (2014). *El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas*. España: Cuadernos de Gestión de la información 4, 172-186. Recuperado de <https://revistas.um.es/gesinfo/article/view/221801>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10a ed.). México: Pearson.
- Rubbini, N. I. (2013). ¿Por qué estudiar las relaciones sociales en las tele-organizaciones? *Ciencias administrativas*, 1(1), 1-9.
Recuperado de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/661/551>
- Totonelli, I. B. (2018). Consideraciones sobre la formalización del comportamiento organizacional. *Ciencias Administrativas*, 6(12), 85-92.
Recuperado de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/3612/4583>
- Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (4a ed.). México: Cengage Learning.