

XII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXVII Jornadas de Investigación. XVI Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. II Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. II Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2020.

Teletrabajo y la reproducción de vicios organizacionales en tiempos de pandemia.

Cornejo, Hernán.

Cita:

Cornejo, Hernán (2020). *Teletrabajo y la reproducción de vicios organizacionales en tiempos de pandemia*. XII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXVII Jornadas de Investigación. XVI Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. II Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. II Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-007/224>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/etdS/sds>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

TELETRABAJO Y LA REPRODUCCIÓN DE VICIOS ORGANIZACIONALES EN TIEMPOS DE PANDEMIA

Cornejo, Hernán

Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Psicología - Universidad Abierta Interamericana. Facultad de Ciencias Económicas. Rosario, Argentina.

RESUMEN

Los nuevos tiempos de pandemia mundial han llevado por decisión de los gobiernos nacionales de una importante cantidad de países -incluido este-, a un aislamiento preventivo social, que ha reformulado la zona de despliegue de la mayoría de las prácticas organizacionales habituales de las organizaciones, al espacio domiciliario de cada uno/a de los/las colaboradores. Esto, que quizás hubiera sido una consecuencia natural de la naturaleza de los procesos laborales específicos en el transcurso del tiempo, se ha convertido casi en una norma, no habiendo tenido las organizaciones, tiempo suficiente de tramitación activa de dichos cambios. Como resultado de ello se profundizan los problemas propios de las interacciones humanas, tales como los liderazgos centrados en el control de las personas, la comunicación omnicanal pero ineficiente, la falta de integración y coordinación de procesos funcionales -aún con la mediación tecnológica- por definición desarrollada para colaborar en esa clase de procesos. El trabajo tuvo por objetivo analizar las causas de dichos procesos, a partir de un análisis cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas dirigidas a los distintos niveles de decisión de organizaciones de uso intensivo de tecnología (esencialmente servicios para personas). Se arribaron a avances que se relacionan con aspectos estructurales de la gestión organizacional.

Palabras clave

Teletrabajo gestión - Organización - Pandemia

ABSTRACT

TELEWORK AND THE REPRODUCTION OF ORGANIZATIONAL VICIES IN TIMES OF PANDEMIC

The new times of a global pandemic have led, by decision of the national governments of a significant number of countries, including this one, to a preventive social isolation, which has reformulated the deployment area of most of the usual organizational practices of organizations, to the home space of each one of the collaborators. This, which perhaps would have been a natural consequence of the nature of specific work processes over time, has become almost a norm, as organizations have not had sufficient time to actively process such changes. This has led to deepening the problems of human interactions, such as leadership focused on the control of people, omni-channel but

inefficient communication, the lack of integration and coordination of functional processes -even with technological mediation- by definition developed to collaborate in this kind of processes. The objective of the work was to analyze the causes of these processes, based on a qualitative analysis based on semi-structured interviews directed at the different decision-making levels of technology-intensive organizations (essentially services for people). Advances were made related to structural aspects of organizational management.

Keywords

Teleworks - Management - Organization - Pandemic

1.- Introducción:

El presente trabajo es una producción encuadrada en el marco de una investigación acreditada desarrollada en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Rosario titulada "Influencia de los modelos de subjetivación prescriptos por el capitalismo avanzado, en organizaciones públicas y privadas de nuestra región".

Es mucho lo que se ha escrito en estos días sobre los modos de afrontamiento de esta pandemia en lo que a la vida cotidiana se refiere. Las revistas como nunca presentan tiempos récord de aceptación de trabajos referidos al tema, como una forma de convertirse, quizás, en referentes del tema a nivel mundial. Decir a estas alturas, que la pandemia no hace más que demostrar una vez más, las serias falencias sistémicas en los distintos espacios de desarrollo social, en que nos sumerge el actual modelo de acumulación de riqueza de escala planetaria, no es sólo una prédica con una orientación político ideológica clara, sino una certeza, de las pocas, que se pueden asumir en los contextos sociales complejos, en los cuales estamos insertos. Si algo nos enseña el paradigma de la complejidad, es el enfoque de totalidades integradas, donde sólo el pensamiento sistémico puede desentrañar los principios y los nuevos modos de organización que se proponen, a veces de una forma demasiado evidente, otras con sutiles formas de atraer -a la manera del cantar de las sirenas- tanto a los inescrupulosos como a los ingenuos voluntaristas, en propuestas que poco conciben con la seriedad y la eficacia que las acciones en estos momentos de crisis reclaman.

En el campo particular de interés de este trabajo, el desarrollo

de prácticas laborales organizacionales, el aluvión de referencias no ha sido tan intenso como en otros ámbitos de la vida, pero, igualmente, han asumido ese halo de reconversión coyuntural a los nuevos modos de existencia sin más, ya planteado en otros órdenes de lo cotidiano del vivir.

Se hace difícil por momentos plantear dispositivos de afrontamiento de la pandemia en espacios laborales, si precisamente los mismos por sus características de interés social no fundamental, no han sido reactivados o de haberlo hecho, han decidido hacerlo con una plantilla de personas recortada al ajuste en los ingresos que todo esto ha traído aparejado. El pensar dispositivos y modos dinámicos de intervención, se hace problemático cuando la realidad coacciona hacia el recorte y el enfoque basal de subsistencia.

El análisis de las distintas organizaciones y empresas, realizadas desde el uso intensivo o no de la tecnología de información y comunicación en sus procesos fundamentales, en otro momento un factor de incidencia secundaria, asume características estructurales y definitorias durante toda la etapa crítica de la pandemia. La importancia de los modelos de empresa ampliada, con los proveedores, clientes internos, organismos del Estado, etc., incorporados en la infraestructura de red han sido los modelos más eficientes para el desarrollo de las empresas. Aquí asume un carácter esencial no la implementación de tecnologías, sino la apropiación de la mismas a los diferentes actores de la organización. Por apropiación se entiende el proceso de asimilación activa de los procesos tecnológicos y la acomodación de los mismos a la especificidad del manejo de las grupalidades y los sujetos particulares. No alcanza con implementar tecnología. Lo esencial es que los grupos y sujetos, encuentren en las mismas un espacio fértil de mejoramiento de sus prácticas y de sus interrelaciones.

El presente trabajo analiza en su especificidad los modelos de gestión generados por las empresas de servicios a personas (educación, salud laboral, finanzas, bancos, seguros) buscando identificar los impactos que han tenido las mismas, sobre los sujetos y grupos.

2.- Metodología

La metodología utilizada para realizar el estudio se enmarcó en un diseño cualitativo, mediante la distribución de un cuestionario de base a los distintos estamentos de las organizaciones niveles gerenciales, jefaturas y colaboradores de nivel operativo. Se trabajó en 8 empresas (2 del sector seguros, 2 empresas de salud privada, 2 instituciones de educación una nacional y otra privada y 2 empresas del sector banca y finanzas del sector privado). La elección de las mismas respondió a organizaciones que presentaran un uso intensivo de tecnología de información y comunicación como base de sus procesos habituales, o que lograron un alto grado de accesibilidad a plataformas tecnológica para llevar adelante sus fines (educativas)

A partir de cuestionario de base se llevaron adelante entrevistas

con los sujetos mediante la herramienta Zoom, operando sobre ciertas preguntas nuevamente, encontrando -en muchos casos- discrepancias significativas en los enfoques con lo enunciado en los cuestionarios.

Las respuestas a ambos instrumentos fueron sistematizadas en una herramienta de software SPSS 25

La construcción de las zonas de sentido sobre las categorías de análisis abordadas en los instrumentos de recolección, fueron desarrolladas mediante herramientas de análisis de discurso de base hermenéutica.

3.- Desarrollo

Las organizaciones tuvieron en general casi ninguna posibilidad de anticipar los impactos de una cuarentena con aislamiento social intenso, con sus colaboradores/as dentro de su casa y con el despliegue de sus actividades fluctuando estertóreamente entre la pasividad y la desmesura de lo desconocido.

Algunas prácticas se desarrollaron con un alto grado de adaptación a las nuevas condiciones puestas en juego, el caso de las instituciones educativas que pasaron casi sin solución de continuidad desde los exámenes presenciales de febrero y marzo a las plataformas online, cursando las asignaturas que fueron asimiladas en tiempo récord a los nuevos tiempos. Por otro lado, una serie de actividades de uso no tan habitual, cayeron en un cierto grado de letargo como las instituciones financieras, expectantes de la situación imperante y siempre propensas en cerrar filas llegado el caso que la extracción masiva de activos hubiera sido la respuesta de los

En el relevamiento efectuado, centrado esencialmente en las repercusiones subjetivas de la pandemia en espacios organizacionales específicos, se trabajaron sobre categorías clave las cuales fueron las percepciones de futuro con relación a cumplimiento de los objetivos organizacionales, el posible cambio de estos últimos dados los avatares propios del contexto y el mercado, la posible importancia de la guía rectora de una visión compartida por parte de los sujetos que conforman la organización u empresa, la reformulación de los sistemas y procesos productivos, las implicancias de los modelos de gestión más o menos centralizados o descentralizados, los posibles cambios en los modelos de remuneración, los despliegues propios de los líderes en los distintos niveles de decisión, las características de las decisiones asumidas durante el proceso, el grado de apropiación tecnológica y su impacto en la eficiencia de los procesos, los factores culturales involucrados en las nuevas formas de trabajo.

Siguiendo a Sutkowky lo que nos encontramos atravesando “es un cambio profundo que involucra: infraestructura técnica y software, pero sobre todo la configuración de nuevos patrones socioculturales”. (Sutkowsky, 2020)

Son numerosos los autores que referencian las situaciones que atraviesan las organizaciones y empresas en términos de los procesos comunicacionales de nivel corporativo (Xifra, 2020), en

función del tamaño de las empresas con hincapié en las pequeñas y medianas y sus problemáticas características (Fitriasari, 2020), sobre las percepciones de futuro pos pandemia (Yang & Chuang, 2020), sus implicancias en las prácticas de trabajo no declarado (Williams, 2020), sobre la viabilidad de las cadenas logísticas internacionales y los modos de relación (Ivanov, 2020), sobre los aspectos de salud física y mental de los/las trabajadoras/os (Adams, 2020), sobre los aspectos conductuales que despliega la pandemia (Van Bavel, 2020), sobre la importancia de los estilos contextuales del liderazgo (Tahersdoot, 2020)

Las organizaciones y empresas estudiadas a las cuales ya se les hacía trabajos de seguimiento, en el caso de las empresas privadas de consultoría de gestión integral, no demostraron mayores diferencias en sus prácticas de gestión, continuándose con los vicios estructurales de la falta de coordinación e integración de procesos funcionales, elevándose dado la distancia física las tensiones entre las jefaturas, haciéndolo también las percepciones sobre un exceso de trabajo -en el caso de las empresas ligada a la salud alcanzando niveles de alta ansiedad por la situación-, crecieron los niveles de ambigüedad en la comunicación con el consiguiente efecto de retorno de las actitudes de control de personas y no de procesos y objetivos, tal y como se venía trabajando. Las grupalidades se fortalecieron en términos del acompañamiento subjetivo en situaciones que iban más allá del trabajo en un primer momento, pero se fueron ajustando con el correr de los días. En principio los niveles operativos y tácticos de las organizaciones debieron debatirse entre el mantenimiento de las actividades habituales y la adaptación a las normativas siempre cambiantes, nuevamente en lo que tiene que ver con la salud laboral en extremos paroxísticos, con procedimientos y legalidades cambiantes en tiempo real. El buen grado de adaptación demostrado en la relación con los clientes (front end) se plasmó sin dudas, en las tensiones desplegadas en el back end. Respecto a las mediciones de clima laboral efectuadas, se utilizó el modelo de Lickert con sus ocho dimensiones de estilo de autoridad, esquemas motivacionales, comunicación, procesos de influencia, procesos de planificación y de toma de decisiones, procesos de control y finalmente los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. Estas dimensiones de acuerdo al modelo utilizado se articularon en variables de medición. Se utilizó para a medición una escala de Likert de 5 niveles (1 muy negativo 5 muy positivo 3 neutro)

Un ejemplo de las mediciones realizadas en el caso de una empresa de gestión de medicina laboral realizada el 18/5/2020

Tabla 1 (Elaboración propia)

FACTORES	5 (%)	4	3	2	1
ROLES	17.12	11.56	32.57	28.23	10.52
OBJETIVOS	37.12	15.64	11.89	23.46	11.89
INTEGRACION	23.23	18.9	27.67	14.13	16.07
COLABORACION	41.34	34.4	12.8	6.78	4.68
LIDERAZGO	28.67	22.56	14.56	18.8	15.41
INNOVACION Y CAMBIO	17.15	14.78	23.89	17.34	26.84
MOTIVACION	14.56	22.34	20.7	18.6	23.8
SATISFACCION	23.7	28.78	14.9	15.2	17.42
COMUNICACION	21.7	30.6	28.67	12.8	6.23
STRESS	38.98	28.65	17.89	9.16	5.32
COMPROMISO	32.6	27.89	16.7	14.56	8.25
CALIDAD	22.67	20.5	13.46	27.8	15.57

Se puede observar claramente como se destaca el centramiento en los objetivos y el compromiso en plena pandemia, lo cual traía aparejado un alto nivel de stress (que no suele ser una variable que aflore tan manifiestamente). Es notable el nivel alcanzado por la colaboración, que evaluado en términos de lo que fue el despliegue de las formas de trabajo y relevado en las entrevistas, respondía más a una colaboración desde el soporte subjetivo al compañero/a de trabajo que en pos de la eficiencia de las tareas en común. Se observa además como la integración, un ideal de gestión que se viene trabajando desde hace tiempo en la organización, a partir del alineamiento con los objetivos estratégicos definidos, presentan un carácter relativamente neutro.

4.- Avances

A partir del trabajo de seguimiento realizado en tiempos pico de la pandemia del COVID 19 en diversas organizaciones y empresas centradas en el servicio a las personas (elegidas por ser las que más mantuvieron sus prácticas habituales) se pudieron observar características estructurales comunes y coyunturales específicas relacionadas con la distancia que mantenía su actividad principal con la salud de la población.

En principio se concluye que las organizaciones y empresas siguieron mostrando los viejos vicios organizacionales sistémicos de problemas serios en las orientaciones estratégicas, falta de integración de procesos, feudos de trabajo e información recortados a silos, una comunicación formalizada en exceso pero poco eficiente, tensiones entre las jefaturas debido al centramiento en objetivos propios del área, alto nivel de stress por circunstancias propias de las tareas y por cambios en las reglamentaciones de la actividad.

Como cuestiones positivas se pudieron identificar altos niveles

de compromiso y dedicación personal de los sujetos, una fuerte apoyatura personal para el interior de los equipos de trabajo, un acercamiento de las/los líderes hacia una continua participación en reuniones para solucionar de manera participativa problemas de coyuntura, curiosamente por ser no habitual, la consulta entre empresas competidoras para ver posibles cursos de acción en la crisis.

Queda como reflexión final como la gestión organizacional desplazada al despliegue del trabajo en el domicilio de las/os colaboradores, ha generado planos de proyecciones imaginarias particulares y superpuestas, entre el ámbito de lo laboral y el de la vida doméstica particular, proyectando el potencial de las personas en muchos casos y afectando el rendimiento de las mismas, en aquellas en las cuales la superposición de los planos subordinó una a la otra.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. &. (2020). Supporting the Health Care Workforce During the COVID-19 Global Epidemic. *Jama Network*.
- Fitriasari, F. (2020). How do small and mediums sized enterprises survive the COVID-19 outbreak? *Jurnal Inovasi Ekonomi*.
- Ivanov, D. &. (2020). Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of production research*.
- Sutkowsky, L. (2020). Covid-19 Pandemic; Recession, Virtual Revolution Leading to De-globalization? *Journal of Intercultural Management*, 1-11.
- Tahersdoot, H. &. (2020). Prioritization of Leadership Effectiveness Dimensions Improving Organizational Performance via Analytical Hierarchy Process (AHP) Technique: A Case Study for Malaysia's Digital Service SMEs. *Digital Transformation and Innovative Services for Business and Learning*.
- Van Bavel, J. B. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*.
- Williams, C. &. (2020). COVID-19 and undeclared work: impacts and policy responses in Europe. *The Service Industries Journal*.
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *Revista internacional de Información y comunicación*.
- Yang, C.-C., & Chuang, H.-Y. (2020). The Strategy for Return to Work after the COVID-19 Pandemic on Small and Medium-sized Enterprises. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*.