

IX CV Congreso de Cs Económicas. Congreso de Administración del Centro de la Rep. VI Encuentro Internacional de Administración del Centro de la Rep. “Las Ciencias Económicas en Tiempos de Crisis. IAPCS UNVM, VILLA MARIA, 2020.

DIGITALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES COMO VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL ESCENARIO DEL COVID 19.

Giménez, Miriam Mónica.

Cita:

Giménez, Miriam Mónica (2020). *DIGITALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES COMO VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL ESCENARIO DEL COVID 19*. IX CV Congreso de Cs Económicas. Congreso de Administración del Centro de la Rep. VI Encuentro Internacional de Administración del Centro de la Rep. “Las Ciencias Económicas en Tiempos de Crisis. IAPCS UNVM, VILLA MARIA.

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/ix.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.rep.v.congreso.de.cs.economicas/13>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/ebdC/YB5>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

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>.

“DIGITALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES COMO VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL ESCENARIO DEL COVID 19”

Área temática: Aportes del talento humano para administrar las organizaciones en tiempos de crisis

Giménez, Miriam Mónica. Autor y Expositor

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Córdoba

Teléfono: 351-5114660

Mail: mimogi@gmail.com

Palabras claves: Digitalización – Competencias Organizacionales – Covid 19

RESUMEN

El escenario inédito que presentó la pandemia del Covid 19, implicó una disrupción en las estrategias de las organizaciones que, abruptamente, se vieron obligadas a rediseñar sus modelos de aprendizaje y de interacción con su entorno. Las reglas de la nueva normalidad implicaron la modificación de conductas para enfocarse en una nueva misión principal: socorrer a las organizaciones en el contexto de la pandemia para que pudieran sobrevivir y mantenerse a flote en la incertidumbre que se generó en los mercados. En esta situación hubo organizaciones que pudieron adaptarse rápidamente usufructuando fortalezas que, hasta ese momento, no habían sido percibidas como las ventajas competitivas que les permitirían rediseñar sus procesos para mantener sus sistemas operando e, incluso, crecer en sus segmentos de mercado. Dos variables pudieron identificarse como determinantes de estos procesos en el entorno de la pandemia que se produjo a nivel global: el capital humano y el grado de automatización de los procesos. El Covid 19 aceleró los cambios que ya se observaban en los nuevos entornos laborales, integrando nuevas tecnologías vinculadas a los automatismos en los procesos operativos y, especialmente, en los sistemas de comunicación que inciden en la producción y uso de información para la toma de decisiones. El escenario que conocían las organizaciones, fue sometido a una transformación drástica, donde se revalorizaron otras competencias del capital humano y de las propias organizaciones. En este contexto, presentaremos las conclusiones sobre las respuestas que brindaron las

organizaciones de Córdoba para ajustarse a los cambios y activar su supervivencia ante el Covid 19.

INTRODUCCION

En Marzo de 2020 cuando la pandemia del Covid-19 irrumpió en el ambiente de Argentina, las tareas de investigación se reiniciaban en el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba. El equipo de investigación de carácter multidisciplinario dirigido por el Dr. César San Emeterio, se encontraba trabajando el desarrollo de un nuevo proyecto prosiguiendo la línea investigativa destinada a evaluar el impacto que la incorporación de nuevas tecnologías y la digitalización de los procesos productivos y de gestión, generan en las organizaciones. En este ámbito se analizan los procesos en la implantación de automatismos digitales, la evaluación de los cambios que producen y la interacción personas-puestos-TICS.

Las medidas que establecieron el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), incluyeron el cierre preventivo de las facultades y generaron un status quo transitorio en el desarrollo de las tareas de investigación. No obstante ello, el equipo de investigación percibió una oportunidad en el entorno del ASPO: contrastar en la realidad los resultados obtenidos durante el desarrollo del proyecto de SeCYT titulado “Saberes emergentes producidos por la implantación de automatismos digitales en los procesos organizacionales” (2016-2017); al generarse las condiciones necesarias para validar en un breve período de tiempo, las conclusiones que se habían obtenido.

Son extraordinarias las circunstancias que permiten corroborar en el campo experimental de las ciencias sociales los resultados de una investigación, esta oportunidad permitió cotejar si las organizaciones que habían invertido en la formación de su capital humano, en el desarrollo y digitalización de nuevos procesos y, habían destinado tiempo a su implementación; se encontraban mejor posicionadas para responder a una disrupción no planificada del contexto: las Organizaciones que contaban con procesos mayormente automatizados y digitalizados, ¿Presentarían mayores ventajas para posicionarse ante el nuevo orden global que se estaba generando o ataque del virus o estaban en la misma situación que el resto?

Marco conceptual

Dentro del marco del proyecto de investigación titulado “Saberes emergentes producidos por la implantación de automatismos digitales en los procesos organizacionales”, se trabajó el núcleo epistémico del saber que opera en la digitalización de los procesos organizacionales. En el proyecto se analizaron descriptores inherentes a procesos gerenciales a nivel

estratégico, procesos de comunicación y otros procesos operativos que, ante el advenimiento de las nuevas tecnologías, modificaron drásticamente las competencias requeridas en los puestos de trabajo vinculados a los procesos de marketing, gestión de recursos financieros, sistemas de control, de información, etc.

En “Los procesos de formación en la implantación de automatismos digitales: los PWE” (Giménez, 2018); se conceptualizó a los actuales entornos laborales mediados por nuevas tecnologías como PWE. En los PWE encontramos a las personas en interacción con las tareas que deben realizar. Para ello utilizan diversas herramientas y, fundamentalmente, sus conocimientos – su know how- y habilidades. Dos procesos trascendentales de cambio se han producido en los PWE derivados del desarrollo de la tecnología.

- 1- El primero modificó la localización de los PWE, éstos ya no necesitan estar en el espacio físico establecido por la organización. La presencia en la organización es virtual pero es real en su PWE.
- 2- El segundo modificó los procesos productivos a través de los automatismos digitales, por lo que muchos PWE debieron rediseñarse y relocarse

La información obtenida durante la investigación, corroboró las tendencias hacia una nueva cultura del trabajo que ya se observaba en las organizaciones relevadas, las que se concentraban en la automatización de los procesos industriales, con una progresión creciente en su implementación a otros sistemas organizacionales.

Estas tendencias se reflejaron en las competencias organizacionales, definidas como el conjunto de cualificaciones que permiten el éxito de las actividades de la organización; ancladas en la estructura y dinámica operativa permiten el desempeño de una actividad profesional plenamente competitiva. La organización demanda, por un lado, determinadas competencias de actuación para adaptarse a los mercados que se encuentran en constante cambio y evolución del mercado; y, por el otro lado, personas con potencial de actuación (competencias). Las podemos clasificar como estratégicas, esenciales, necesarias e inadaptadas, como se exponen en el cuadro N^a 1

Competencias Organizacionales

<i>Estratégicas</i>	<i>Esenciales</i>	<i>Necesarias</i>	<i>Inadaptadas</i>
Relacionadas con el futuro. Necesarias para supervivencia y desarrollo. Ej. Desarrollar vínculos comerciales	Relacionadas con el corazón del negocio. Necesarias para los procesos, competitividad y liderazgo. Ej. Conocer el producto	Relacionadas con los procesos de apoyo. Pueden ser tercerizadas. Ej. implementar el SAP	Perdieron vigencia Son obsoletas. Ej. Procesos de mecanizado manual

Cuadro N° 1 – Fuente propia

En el campo de actuación de las organizaciones se presentaron intempestivamente situaciones que las obligaron a improvisar respuestas y, la primera fue la necesidad de gestionar el trabajo a distancia debido a que este proceso se volvió esencial para gestionar las ventas, las compras, el manejo de los recursos financieros y el capital humano a distancia; lo que implicó que las competencias Esenciales fueran vitales para apoyar a las Estratégicas y redefinir las Necesarias. (Giménez, 2018)

En el contexto del ASPO, el teletrabajo se volvió esencial, lo definimos como una forma de trabajo a distancia (remoto) que implica el uso de las TIC y, necesariamente, requiere la virtualización de los procesos.

El nuevo escenario modificó las relaciones sujeto – puesto en los procesos, potenciando las redes sociales colaborativas existentes y generando nuevas en los espacios que no las habían definido. Estas redes sociales colaborativas, se trabajaron con la concepción de Peter Gloor quien las definió como un equipo de personas automotivadas, con una visión colectiva, habilitadas por la web para colaborar en la consecución de un objetivo común a través del intercambio de ideas, información y trabajo.

Esta intervención realizada sobre los resultados obtenidos en la investigación, permitirá determinar si la digitalización de procesos otorgó a las organizaciones una ventaja competitiva, de acuerdo al concepto de Michael Porter en 1985, posibilitando su reingreso al sistema económico.

Metodología

La investigación realizada fue exploratoria y descriptiva y, utilizó las técnicas de la investigación cualitativa (Ragin, 2007; Valles, 2003) por tratarse de una investigación social. La selección de la muestra, cuya composición puede observarse en la Figura N^a 1, incluyó organizaciones tradicionales de la Provincia de Córdoba que tenían procesos automatizados y digitalizados en diversos grados, desde la simple automatización de los procesos en línea a la incorporación de la robótica.

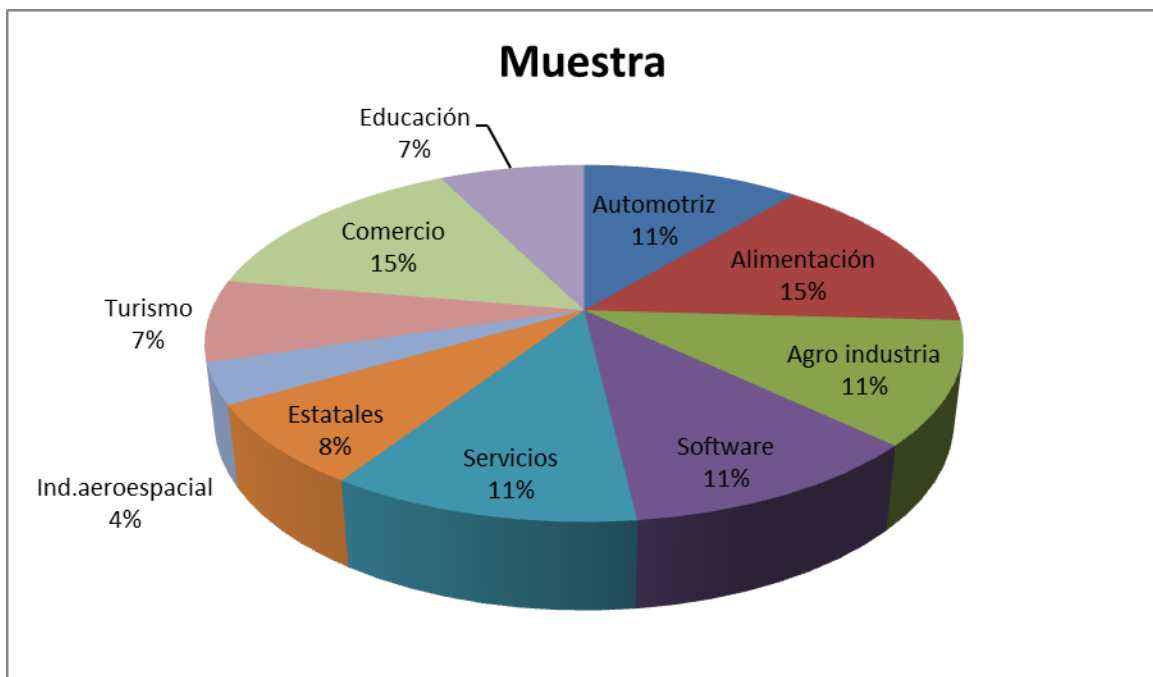


Figura N^a 1 – Fuente datos proyecto de investigación

Los instrumentos de relevamiento de información utilizados durante el desarrollo del proyecto fueron las entrevistas no estructuradas, grabaciones, observación no participante y análisis de documentación de las organizaciones incluidas en la muestra. Para asegurar la representatividad de la muestra, se tomó la decisión de incluir organizaciones de diversos sectores industriales, comerciales y de servicios de Córdoba.

El sector industrial se compone por organizaciones de la industria metal mecánica, la industria de la alimentación y las empresas desarrolladoras de software. En el sector servicios se trabajó con organizaciones estatales y universidades. Se incluyeron, además, otras organizaciones comerciales y de servicios caracterizadas como PyMES: turismo y limpieza. Para reducir los sesgos y desvíos que pudieran presentarse al conformar la muestra, se seleccionaron en la industria automotriz una de las dos fábricas ubicadas en Córdoba (50% de la industria en la provincia) y autopartistas que abastecen a la industria en el mercado global, la fábrica de aviones ubicada en la provincia (100% de la industria).

En el caso de la industria de la alimentación se incluyeron, entre otras, la empresa más grande del sector en Argentina que posee participación en mercados globales y una avícola que exporta sus productos a Europa.

Las empresas de la industria del software seleccionadas son proveedoras de todas las compañías productoras de celulares en el mercado europeo y norteamericano y otras que exportan conocimiento a través de desarrollo de proyectos de ingeniería de software.

En las empresas de servicios se incluyeron prestatarias de servicios de limpieza, donde a nivel operativo la mayor parte de las tareas se realizan en forma manual; otras cuyo objeto es la realización de cobranzas; en turismo se seleccionaron agencias locales con alcance regional e internacional y, en comercios se eligieron PyMES de tipo familiar.

Para organizar el trabajo en el campo se han considerado descriptores comunes a todos los sujetos de la muestra para observar en la totalidad de ellos el fenómeno de la automatización, sus prácticas y experiencias; en un proceso de ida y vuelta de la teoría al campo empírico y del mismo a la teoría (Ragin, 2007; Valles, 2003). Dentro de ellos se definieron categorías generales como la actividad que realizan las organizaciones, cantidad de empleados, mercados en los que operan, origen del capital, vinculaciones con empresas globales, procesos que se encuentran digitalizados, modalidad de trabajo, y otros específicos para incluir la totalidad de los procesos que se ejecutan en las organizaciones como procesos de formación recibidos, sistemas de información para la toma de decisiones, planificación de los procesos de automatización y los mecanismos de control.

Se diseñaron otros descriptores vinculados a las personas participantes en los procesos: actividades que realizan en los mismos, si fueron partícipes en el diseño, cómo se reportan novedades, retroalimentación, formación recibida, nuevas competencias y habilidades desarrolladas (Figura N^o 2). (Giménez, 2018)



Figura N° 2 – Fuente datos proyecto de investigación

El proyecto consideró como proceso virtual toda tarea que debe realizarse fuera de la supervisión presencial directa en el mismo espacio físico o en un espacio remoto; lo que significa recibir instrucciones, gestionar la fuerza laboral, asignar recursos y remitir informes a distancia, aunque sean en forma sincrónica. La formalización de estas tareas constituye el teletrabajo.

Del mismo modo se conceptualizó como automatismo toda tarea dentro de un proceso que es realizada sin intervención humana.

En la etapa del ASPO y, con el objeto de observar el comportamiento de las organizaciones analizadas dentro del proyecto de investigación en el escenario de la pandemia; se apeló nuevamente a las herramientas de la investigación cualitativa, reforzándose el carácter exploratorio de la misma, efectuándose un nuevo relevamiento de información vinculados a las decisiones que adoptaron las organizaciones relevadas. Con este objetivo se realizó el estudio de nueva documentación disponible realizándose un análisis de publicaciones especializadas, tales como periódicos económicos e informes sectoriales, que publicaban entrevistas a los directivos de las organizaciones donde, en algunos casos, explicitaban las estrategias que estaban diseñando para mantener su posición en el mercado y, en otros casos, referían las barreras impuestas por la propia epidemia, tal el caso de las empresas de turismo.

Resultados

Efectuado el análisis de los datos y, para vincularlos con las observaciones posteriores al ASPO, se los clasificó en dos grupos: uno correspondiente a los obtenidos al cierre del proyecto en 2017 y otro asociado a los comportamientos observados en las organizaciones como una respuesta inducida por la irrupción de la pandemia.

1.- Antes del Covid - 19

Los resultados obtenidos evidenciaron que los procesos de automatización fueron implementados por la mayoría de las organizaciones para incrementar la productividad.

Las organizaciones relevadas mostraron diversos grados de digitalización de los procesos y, excepto por las empresas desarrolladoras de software, no todos se gestionaban en forma remota.

En las empresas industriales se observó gran parte de los procesos operativos automatizados pero no teletrabajo, aun cuando los procesos vinculados a formación y a gestión de las mismas, como toma de decisiones y control, se realizaban a distancia; éstos no presentaban las características del teletrabajo porque el grueso de las tareas laborales se desarrollaban dentro de los espacios estructurales de las propias organizaciones, donde se encuentran centralizados todos los procesos.

En el caso de la industria aeroespacial, los procesos de montaje y de mantenimiento en el área de producción se realizan en forma manual, pero se han automatizado procesos vinculados al control de calidad de las piezas y otros sistemas operativos, las personas realizaban pocas tareas en modalidad de teletrabajo.

En todas las organizaciones industriales se observó la existencia de procesos automatizados en las áreas operativas, especialmente los inherentes a los procesos de producción y procesos administrativos operativos como la gestión de recursos financieros (bancos, recaudación); control de capital humano (asistencia, gestión de nóminas); administración de inventarios y procesamiento de datos (sistemas de registración contable).

En la Figura 3 se observa la alta incidencia de la digitalización de los diversos procesos, sólo un 4% de los procesos de producción son manuales.

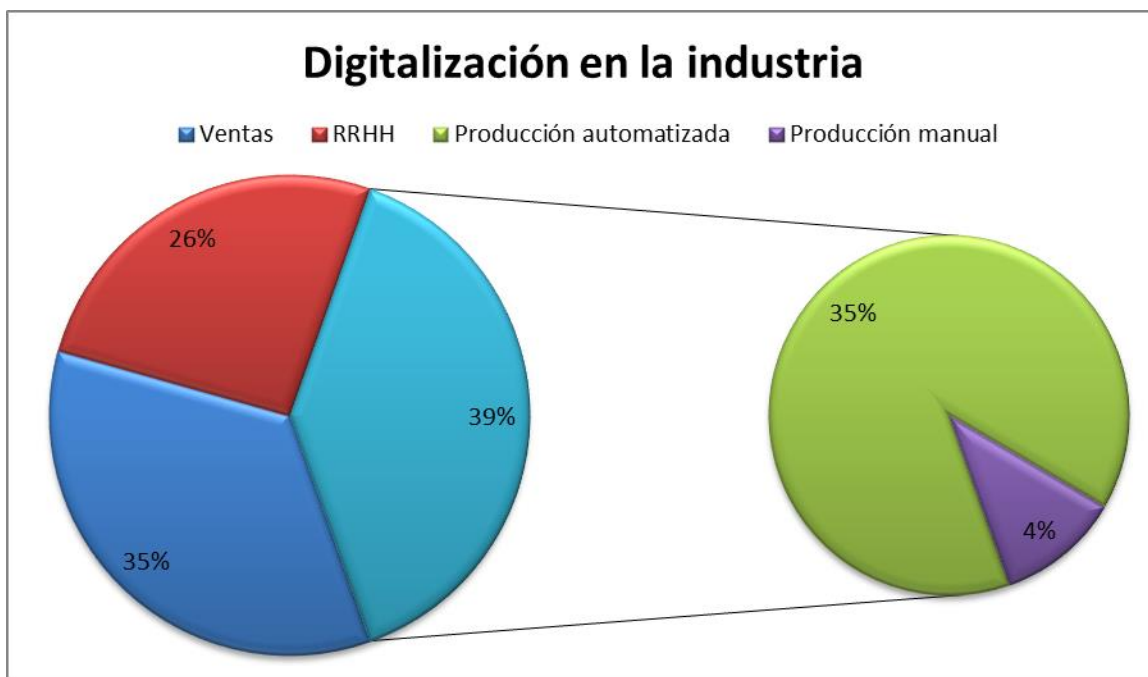


Figura N° 3 – Fuente datos proyecto de investigación

La industria automotriz y la de la alimentación poseen algunas líneas de producción totalmente robotizadas. En estas organizaciones, la automatización se ha desarrollado primariamente en los procesos productivos con el objetivo de optimizar el uso de los recursos, luego se incorporan a la digitalización los procesos que tienen alta incidencia en los costes: ventas, gestión de clientes, cobranzas, pagos, procedimientos en el área administrativa, el objetivo es optimizarlos.

La industria vinculada al desarrollo de software ha digitalizado la mayor parte de sus procesos y se encontraba formalmente implementado el teletrabajo en casi la totalidad de los PWE.

En cuanto a las Pymes vinculadas fundamentalmente al comercio, se observó que los procesos digitalizados se encontraban vinculados a requerimientos de su entorno como instituciones financieras, organismos de control, clientes y proveedores y, en algunos casos, sólo poseían el software proporcionado por éstos para la digitalización de sus propios procedimientos. Podemos observar en la Figura 4 la importancia de la digitalización de los procesos de Ventas y los vinculados al control de recursos financieros y de información en las pequeñas y medianas empresas relevadas.

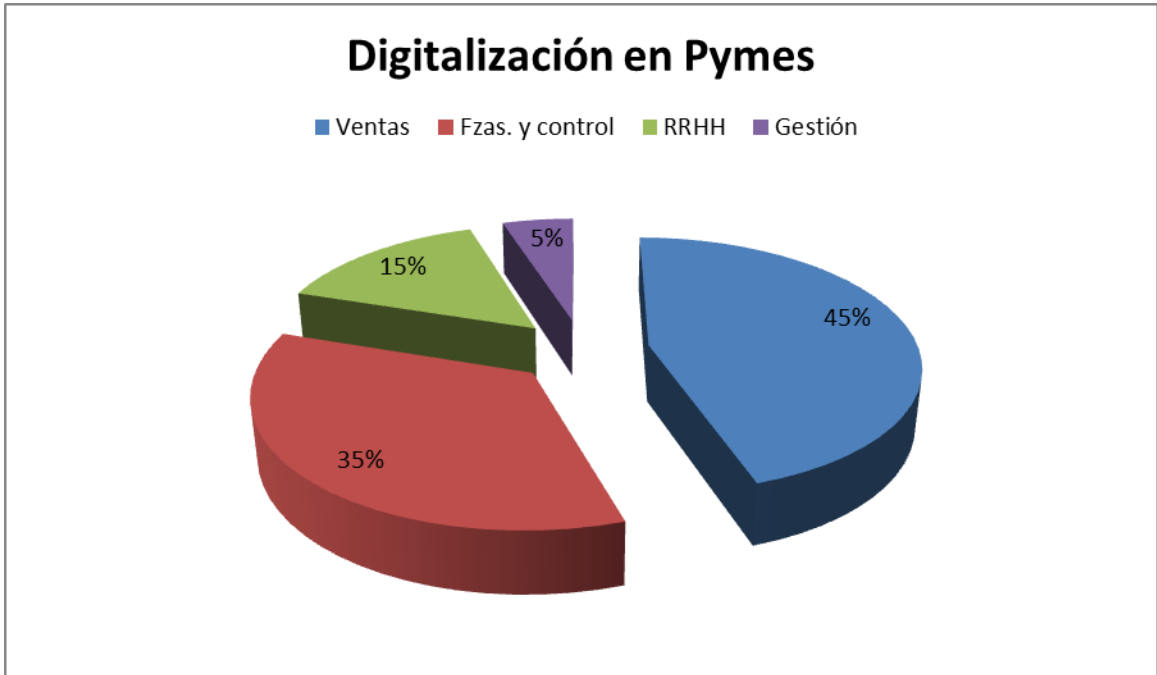


Figura N^a 4 – Fuente datos proyecto de investigación

En las organizaciones vinculadas a la Educación pudo observarse que los procesos de enseñanza eran manuales por la incidencia de la modalidad presencial, aunque se encontró un importante grado de desarrollo y avance en la digitalización al implantarse las primeras aulas destinadas a la Educación a Distancia. Otros procesos operativos, fundamentalmente los vinculados a la gestión del cliente – alumnos -; administración de los recursos financieros y la gestión de capital humano, mostraron avances en la automatización y digitalización: Sistemas de gestión de alumnos, personal, compras, planificación y control. (Fig.5)

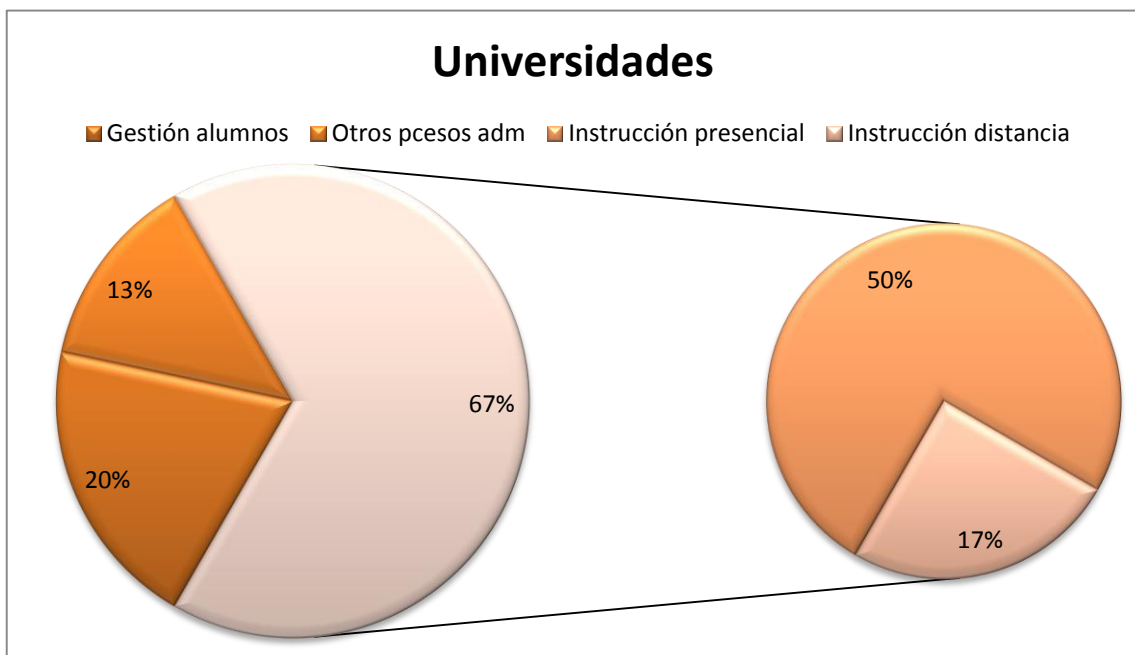


Figura N^a 5 – Fuente datos proyecto de investigación

Otro sector relevado vinculado a los servicios fue el integrado por organizaciones estatales. Éstas habían automatizados gran parte de sus procesos de administración, control y comunicación con el usuario; aunque no se encontraban totalmente integrados por lo que en ese espacio convivían con sistemas más precarios. Debido a la expansión de sus “mercados”; se encontraban en la etapa de desarrollo del teletrabajo, con el objetivo de facilitar la atención 24/7 a los usuarios, considerando la implementación de un mix entre extensión de jornadas presenciales y desarrollo de ventanillas de atención virtuales. Se observó la tercerización de procesos operativos como la gestión de cobranzas, capacitaciones y gestiones comerciales, digitalizándose procesos de gestión interna, lo que derivó en una necesidad apremiante de capacitación continua que comenzó a implementarse on – line con el objetivo de reducir tiempos de espera y abarcar un porcentaje mayor de población.

En la Figura 6 se observa la incidencia de la atención presencial, proceso aún no automatizado, en relación a los otros que ya se encontraban digitalizados.

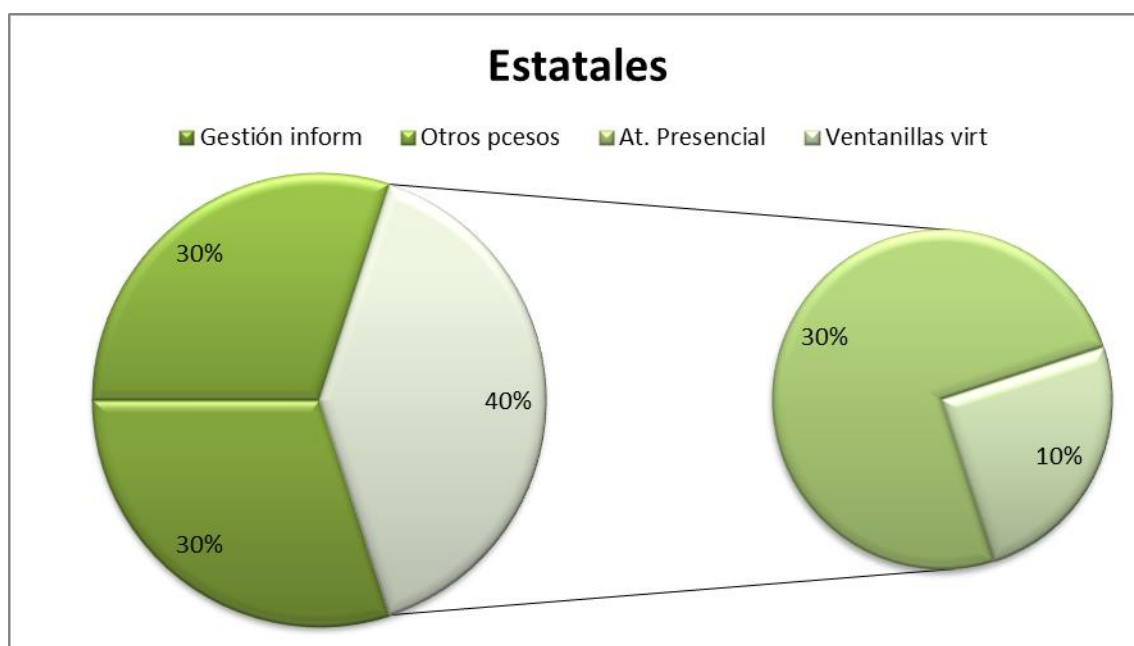


Figura Nª 6 – Fuente datos proyecto de investigación

Para facilitar la comparación entre los diversos sectores económicos relevados y, dentro de las categorías en las que se ubicaron las organizaciones proveedoras de la información, se han consignado los datos en la Tabla Nª 1, donde se observa el porcentaje de automatización de los procesos, considerando las áreas funcionales básicas definidas a los fines del proyecto de investigación.

	Producción	RRHH	Fzas.y control	Ventas	S.Gerenciales
Automotriz	100	70	100	90	70
Agro industria	70	60	90	80	50
Servicios	80	60	80	90	60
Software	100	100	100	100	80
Turismo	100	60	80	80	50
Alimentación	90	65	100	90	60
Ind. Espacial	30	60	100	100	70
Estatales	60	80	100	50	50
Educación	50	70	100	50	50
Comercios	60	50	100	80	40

Tabla N^a 1 – Fuente datos del proyecto de investigación

Se observa una tendencia constante y creciente en la incorporación de sistemas de automatización y digitalización mediados por las nuevas tecnologías, especialmente en los procesos vinculados al área de Producción.

Posterior al Covid - 19

Durante el desarrollo de la etapa del ASPO; no todas las organizaciones sufrieron el impacto del aislamiento en proporciones semejantes. Por un lado, hubo organizaciones que, sin saberlo, se encontraron mejor posicionadas debido a las estrategias de desarrollo de las nuevas tecnologías y su aplicación en los procesos organizativos, los que incluyeron el desarrollo de redes sociales colaborativas en los espacios laborales. Por otro lado, independientemente del nivel de automatización que las organizaciones tuvieran de sus procesos, hubo un factor externo nuevo, no analizado ni incorporado en las estrategias de las organizaciones, pero que

condicionó su supervivencia: el confinamiento. Éste obligó a la ausencia de las personas de los mercados habituales, como los casos de la industria del esparcimiento, la gastronomía, el transporte de personas en todas sus modalidades, el turismo, entre otros. Muchas organizaciones debieron reinventarse e, incluso, cambiar su objeto iniciando nuevos negocios. No obstante ello, aquellas que habían automatizado sus procesos, pudieron reconvertirlos y readaptarlos rápidamente a los nuevos escenarios debido a que su capital humano ya poseía los saberes.

La realidad aceleró los procesos de formación en nuevas tecnologías, tanto en cuanto a su administración se refiere como a su propia creación, generando una oportunidad al usufructuar las tecnologías y apelar al conocimiento que ya poseían. El uso de las redes intraorganizacionales les permitió responder prontamente a las nuevas demandas, posibilitando un rápido intercambio de ideas entre los integrantes del capital humano tendientes a mantener viva la organización, incluso cuando ello significó cambiar el negocio, la reingeniería organizacional transformó restaurants en verdulerías para ajustarse a las normas de negocios de cercanías; las que decidieron esperar los primeros días de aislamiento y demoraron las respuestas a la turbulencia imperante, comenzaron a sacrificar su capital y, muchas reaccionaron tardíamente.

Aquellas organizaciones que habían formado a su capital humano para trabajar a distancia, pudieron adaptarse más fácilmente, otras debieron superar los desafíos que conlleva crear, formar y administrar equipos de trabajo virtuales, y debieron hacerlo en un periodo acotado de tiempo, un factor que sirvió de apoyo para ello fueron las redes sociales que, indirectamente, posibilitaron el desarrollo de habilidades resultaron imprescindibles en el nuevo contexto.

La industria del software fue la primera en reaccionar positivamente al entorno Covid-19 y esto se debió a que la totalidad de sus procesos se encontraban digitalizados y el teletrabajo implementado; el cambio que se estaba produciendo a nivel global no tuvo mayor incidencia en estas organizaciones, sus estructuras flexibles y la digitalización que habían generado una red optimizada de PWE, las colocaron en una burbuja dentro del quiebre económico que comenzaba a visualizarse.

Las organizaciones de servicios con las que se trabajó en el proyecto, presentaron un alto grado de automatización y virtualización de sus procesos, ello les permitió responder rápidamente al cambio de escenario. Debido al nivel de desarrollo y digitalización de sus procesos, pudieron migrar con éxito al teletrabajo realizando pequeños ajustes y una capacitación intensiva de su capital humano.

La industria de la alimentación fue considerada esencial desde el inicio del ASPO, por lo el impacto fue considerablemente menor, sólo debió realizar algunos ajustes en sistemas operativos para implementar teletrabajo en sus procedimientos administrativos y en la logística de abastecimiento y en la de distribución habilitaron nuevos canales; incluso las grandes fábricas abrieron la venta on line directamente al consumidor final, y rápidamente los medios masivos de comunicación comenzaron a difundir los mensajes para comprar directamente a fábrica.

El sector de Educación también respondió y se adaptó fácilmente al contexto de pandemia. Dos factores fueron determinantes en este proceso de ajuste:

- 1- El tiempo, debido que al momento de decretarse el aislamiento obligatoria las clases estaban por iniciar y,
- 2- La preparación que ya poseían en el manejo de la enseñanza a distancia, lo que les permitió una rápida migración de los sistemas presenciales a los virtuales, para lo que adicionaron entrenamientos intensivos en el uso de las TICs. El trabajo interdisciplinario de los involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje; redujo la incidencia del ASPO al menor tiempo posible.

Los otros procesos operativos ya tenían un importante grado de avance en cuanto a los automatismos, ello permitió que la modalidad de teletrabajo pudiera implementarse en un periodo breve de tiempo y sin mayores complicaciones de ajuste.

La industria automotriz fue objeto del aislamiento. Algunos procesos administrativos pudieron continuarse a distancia, modificando las plataformas de comunicación intra-organizacionales para que los sujetos operadores realizaran teletrabajo y continuaran tareas operativas vitales como gestión de clientes, cobranzas, administración financiera. Con relación a las ventas no se observó la misma respuesta que tuvo la industria de la alimentación, es decir, no se modificaron los canales de venta, lo que implicó una baja sensible en los ingresos del sector. Por otro lado, el área de operaciones si bien se encuentra altamente automatizada, para ser totalmente operativa requiere la presencia física de los sujetos operadores. Al tratarse de un sector estratégico para la provincia de Córdoba, se habilitó rápidamente el regreso a las plantas industriales entre el 30 de Abril y el 06 de Mayo.

La industria aeronáutica no posee demasiados PWE en los que haya implementado el teletrabajo, pero el gobierno habilitó tempranamente el retorno programado a las actividades por ser considerada como estratégica y exportadora, reiniciando actividades al mismo tiempo que la industria automotriz.

El sector agro industrial fue vinculado a las industrias esenciales y tuvieron un corto periodo sin actividad debido al ASPO, retomando sus actividades luego de los primeros 30 días. Sus procesos se encontraban con un grado importante de digitalización cuando se efectuó el relevamiento y, en el ambiente de la pandemia, muchos de sus procesos operativos vinculados a ventas y administración pudieron migrar al teletrabajo, mientras que la producción volvió a ser presencial en las plantas industriales los primeros días de Mayo de 2020.

Las pequeñas empresas comerciales tardaron en dar respuesta a la discontinuidad que se produjo en sus mercados. El confinamiento les quitó sus clientes y permanecieron inactivas mucho tiempo. En estas organizaciones los procesos que se habían automatizado estaban fundamentalmente vinculados a la producción de información para otras organizaciones, por lo que no pudieron utilizarlos a su favor. Algunas se reconvirtieron buscando socios estratégicos como nuevos canales de distribución para llegar a sus clientes y mantenerse en el mercado, pero el costo financiero de las comisiones de los “delivery” les produjo nuevos cuellos de botella.

El sector más afectado por el ASPO y, en general a nivel global, ha sido el turismo. Estas organizaciones que tenían un importante desarrollo de automatismos en sus procesos, fueron asfixiadas por la cuarentena debido a que sus clientes no podían trasladarse, aun cuando todos los procesos tenían un grado importante de digitalización, las organizaciones se quedaron sin demanda y se transformaron en víctimas colaterales del Covid- 19.

Conclusiones.

La digitalización de los procesos potenció las competencias organizacionales al incrementar la flexibilidad de las organizaciones, facilitando la reinserción a medida que la normativa legal les permitió retomar sus actividades.

En ese orden, la velocidad de respuesta que presentaron puede observarse en la Figura 8 donde se comparan las primeras 4 semanas de aislamiento obligatorio con el reingreso a la actividad.

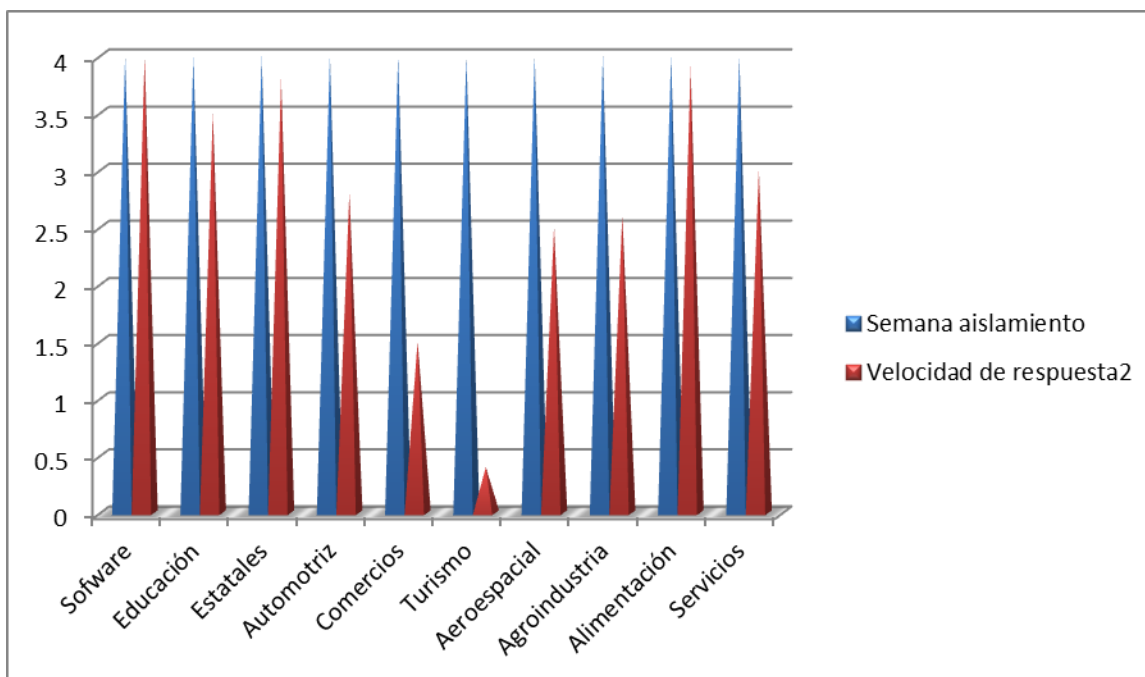


Fig. N° 8 – Fuente relevamiento de datos publicaciones sectoriales

En el desarrollo del proyecto de investigación se concluyó que en la implementación de los automatismos y la gestión a distancia de los procesos, las Organizaciones se preocuparon por desarrollar herramientas que les permitieran el seguimiento de sus líneas de producción, anticiparse a los problemas del área de producción e implementar procesos de control en forma remota. Uno de los primeros obstáculos que debía resolverse fue la reducción de los tiempos de respuesta, los procesos eran, en general, asincrónicos. (Giménez, 2018).

Sin embargo, estos desarrollos no contemplaron la incorporación del teletrabajo a la totalidad de sus procesos. Las estrategias iniciales, en la mayoría de los casos, se basaban en mejorar los procesos productivos a través de la automatización y, difícilmente, se incluían programas vinculados a los empleados que verían modificados sus PWE.

Las organizaciones que prestan servicios, como Educación y Estatales, trabajaron en el desarrollo de sistemas intra organizacionales, destinados a gerenciar sus procesos internos y producir información vinculada a los procesos de control y toma de decisiones y, además, trabajaron en el desarrollo de procesos de comunicación que incluían al cliente, esto es destinados a la interacción con el entorno, con los estudiantes y los contribuyentes. Esta metodología se transformó en una fortaleza interna porque su capital humano ya estaba capacitado para el “mundo virtual” y, aunque no se presentaban todas las características para clasificar estos procesos como teletrabajo; permitieron el desarrollo de las competencias

necesarias para su rápida implementación; generando una ventaja competitiva vital para mantenerse en sus mercados.

Las organizaciones que formaron a su capital humano en el uso de nuevas tecnologías, aunque sólo hubiera sido en forma parcial, pudieron reestablecer canales de comunicación más rápido y migrar a nuevas modalidades de trabajo; por lo que tuvieron una ventaja sobre el resto.

El grado de avance en el desarrollo de la digitalización de procesos era diverso y las PyMES, tuvieron inconvenientes para proveerse de la tecnología necesaria para la implementación del teletrabajo, como los teléfonos inteligentes y notebooks. En este estadio de crisis muchos programas de desarrollo fueron suspendidos, lo que agravó la situación de estas pequeñas organizaciones.

En los procesos de adaptación, aquellas organizaciones que habían desarrollado o codesarrollado sus propios automatismos tuvieron una fortaleza extra, ello les permitió tener un grado de libertad mayor para realizar los ajustes que necesitaron e implementar el teletrabajo de acuerdo a sus necesidades.

Otro indicador que se relevó durante el desarrollo del proyecto se vinculó a la composición de la fuerza laboral que se ha ido modificando desde el inicio del milenio. La mayoría de las empresas generan sus propias redes sociales (intranet); y las organizaciones que presentaron poblaciones más jóvenes, como la de la industria del software y las de servicios, redujeron considerablemente los periodos de implementación del teletrabajo. La composición de la fuerza laboral ha sido relevante, las organizaciones con poblaciones jóvenes respondieron rápidamente a la nueva normalidad debido al conocimiento que en forma innata poseen de las nuevas tecnologías y, potenciando la colaboración en los entornos intraorganizacionales, se produjo un proceso de aprendizaje bidireccional entre los jóvenes que ayudaron con las TICs y los no tan jóvenes que ayudaron con el conocimiento del negocio, hecho que fue notorio en la industria del software, educación, estatales y el segmento industrial.

Poseer una población “joven” se transformó en una fortaleza debido a que el entorno de la pandemia no los incluyó como un segmento de riesgo potencial y, además, son nativos digitales.

Exceptuando el sector del turismo, que ha sido el más afectado por el aislamiento que en forma global cercenó el desplazamiento de las personas, la digitalización de los procesos y la implementación de las TICs en la ejecución de la operatoria habitual de las funciones organizacionales, otorgó una ventaja competitiva notoria para la implementación del teletrabajo y la continuidad de la actividad en la nueva normalidad de los mercados globales.

Las particularidades relevadas durante el desarrollo del proyecto de investigación, vinculadas a la implementación de los automatismos digitales, permitió identificar competencias comunes en la migración de procesos a la digitalización y, con mayor o menor grado de desarrollo, generaron las fortalezas necesarias que originaron los estímulos internos para transformarlas en una Ventaja Competitiva, sobrepasando barreras que no se habían contemplado en las estrategias de desarrollo por haberse producido un evento nuevo en forma inesperada, como la aparición del virus COVID 19. (Fig. 9)



Fig. N° 9 – Las fortalezas para generar la VC – Fuente propia

Las organizaciones que habían avanzado con el desarrollo de las nuevas tecnologías, usufructuaron el conocimiento que habían adquirido, generando la primera línea defensiva ante la pandemia, apelando a sus competencias organizacionales. Esto les permitió adaptarse velozmente a la nueva normalidad e implementar con éxito el teletrabajo, obteniendo una ventaja porque incluyeron como parte integrante de su estrategia de desarrollo digital, los procesos de formación vinculados a los nuevos puestos de trabajo, PWE (Giménez, 2018). La implementación de estos programas, incluso cuando tuvieron como objetivo la transferencia de conocimientos para ser utilizados en sus PWE, facilitó la migración eficientemente al teletrabajo.

Ser dueños del conocimiento, del desarrollo de los procesos de digitalización, otorgó a las organizaciones libertad de acción al no encontrarse subordinadas a las prioridades establecidas por terceros; permitiéndoles efectuar rápidos ajustes para incorporar el teletrabajo.

Aquellas organizaciones que tenían parte de sus procesos deslocalizados de sus casas centrales, realizando tareas a distancia, como la agroindustria, la educación, organizaciones estatales; tuvieron una ventaja para acceder al teletrabajo, efectuando pequeños ajustes, generalmente relacionados a nuevos controles derivados de una interacción más fluida y cercana con el entorno.

La nueva modalidad de trabajo no generó un cambio planificado y tranquilo en las Organizaciones, sino que se presentó como una irrupción de tipo revolucionario, este cambio no pudo preverse pero llegó para quedarse y, otorgó ventaja a las organizaciones que ya se encontraban moldeando nuevos entornos laborales y nuevas relaciones económicas e industriales en forma global.

BIBLIOGRAFÍA

Bravo, R. (2020, 21 de Julio). El plan de las automotrices para enfrentar la pandemia. *Cronista.com*. <https://www.cronista.com>

Casas, X. (2020, 29 de Abril). Delivery en la cuarentena: por las comisiones de las apps, los comercios y casas de comida pierden hasta 25% del valor de cada venta. *Infobae económico*, <https://infobae.com>

[Donato, N. \(2020, 14 de Julio\). La industria automotriz luego de la pandemia: desafíos y dudas de tres CEOs argentinos. *Infobae económico*. <https://infobae.com>](https://infobae.com)

Giménez, Miriam Mónica, 2015, “Nuevo paradigma: La gestión del conocimiento en las Organizaciones”, Universidad Nacional de Villa María, <http://www.unvm.edu.ar/etiqueta/congresoadministracion>

Giménez, Miriam Mónica; 2018. “Administración de Recursos Humanos II” Material complementario Unidad 4 – 1ª Ed. Asociación Coop.de la Fac. Cs. Es. UNC

Giménez, Miriam Mónica; 2018. “Los procesos de formación en la implantación de los automatismos digitales: los PWE”, Revista Argentina de Investigación de Negocios R.A.I.N Vol.4 Nª 1,Pp.61-74

<http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/search/authors/view?firstName=Miriam&middleName=M%C3%B3nica&lastName=Gimenez&affiliation=Instituto%20de%20Administraci%C3%B3n%20Facultad%20de%20Ciencias%20Econ%C3%B3micas%20Universidad%20Nacional%20de%20C%C3%B3rdoba&country=AR>

Giménez, Miriam Mónica; 2019. “Las TICs en el proceso de enseñanza aprendizaje” 1ª Jornadas Virtuales de Aulas Abiertas – 2ª Jornadas de Aulas Abiertas – Prácticas y relatos sobre la enseñanza <http://hdl.handle.net/11086/12716>

<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/revistai/article/download/652/652/>

<https://www.arcor.com>

<https://www.unc.edu.ar/comunicacion/coronavirus-toda-la-informacion-publicada-en-el-portal-de-la-unc>

Rollán, A. (2020, 25 de Abril). Fiat prevé retomar la producción en Córdoba el 11 de Mayo.

La Voz. <https://www.lavoz.com.ar>

[Noticias Argentinas, \(2020, 18 de Mayo\). Automotrices retoman la actividad con protocolos de salud y seguridad. *La nueva mañana*. <https://lmdiario.com.ar>](#)

Porter, Michael. (2006), “Estrategia y ventaja competitiva”, Ed. Deusto, España

[Salir de la cuarentena, 2020/04/30 <https://autoblog.com.ar>](#)

Ragin, Charles. 1987. *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley. University of California Press

Las universidades argentinas frente a la pandemia del COVID 10. *RedUE*.

<http://observatoriodenoticias.redue-alcue.org>

Vasilachis, Irene (Coord.). (2006), “Estrategias de Investigación Cualitativa”, Ed. Gedisa SA, Barcelona.

Wald, E. (2020, 2 de Julio) Llevamos la sustentabilidad en nuestro ADN (Arcor, entre otras empresas verdes, frente a la pandemia). *Infonegocios*. <https://infonegocios.info>

[Zegarra, L. \(2020, 16 de Junio\) Renault ya ha reanudado la actividad de todas sus líneas en la planta de Córdoba. *Cba24n*. <https://www.cba24n.com.ar>](#)