

Modelo de organización del teletrabajo

Home office organization model

Daniel Alejandro Velásquez

Licenciado en Administrador de Empresas, por la Universidad de El Salvador.
Máster en Uso de Nuevas Tecnologías en la Educación, por la IUP (Universidad de Alicante, la Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad Carlos III de Madrid), España.
Docente de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Gavidia.
dvelasquez@ufg.edu.sv

Fecha de recepción: 28 de julio de 2022

Fecha de aprobación: 06 de septiembre de 2022

DOI:



RESUMEN

Volver a escuchar de crisis y sus efectos en el trabajo podría dejar un sentimiento de negatividad en nuestra sociedad; sin embargo, es nuestra responsabilidad el encontrar alternativas a las distintas oportunidades que se abren en situaciones adversas. Así, el teletrabajo o *home office*, como popularmente se le conoce, ofrece a una salida efectiva a las dificultades de traslado y reunión de personas en las distintas actividades económicas que se desempeñan cotidianamente. Esta nueva condición profesional, exige un conjunto de ajustes o adecuaciones laborales que se describen en el desarrollo de este artículo; el propósito es explicar la intervención en cada área administrativa que se ve afectada por ejercer un trabajo a distancia dando, quizá, el mayor aporte a un nuevo modelo de organización empresarial que permita dirigir las tareas de los colaboradores desde sus respectivos hogares con una mejor efectividad que si estuvieran en las instalaciones.

Palabras clave: oficina en casa, estructura administrativa, costos, producción.

ABSTRACT

Hearing again about the crisis and its effects at work would leave a feeling of negativity in our society, however, it is our responsibility to find alternatives to the different opportunities that open up in adverse situations. Thus, telecommuting or home office, as it is popularly known, offers an effective way out of the difficulties of transferring and meeting people in the different economic activities that are carried out on a daily basis. This new professional condition that requires a set of labor adjustments or adjustments that are described in the development of this article, with the intention of explaining the intervention in each administrative area that is affected by exercising remote work, giving, perhaps, the greatest contribution to a new business organization model that allows directing the tasks of employees from their respective homes with greater effectiveness than if they were in the facilities.

Keywords: *home office, management structure, costs, production.*

Introducción

La participación del *home office* como estrategia operativa actual y, presentada como alternativa económica adoptada en el país para enfrentar la crisis de salud ocasionada por el contagio por COVID-19, exige a la mayoría de empresas utilizar operaciones que faciliten la búsqueda de mejoras en la gestión administrativa. Esto orientadas a mantener la eficiencia de las actividades empresariales en la organización: son actividades de una nueva gestión de administración que reclama, por una parte, un nuevo modelo de negocio, y por otra parte, el trabajar en casa mediado por las tecnologías de la información, para resolver las restricciones de reunión dadas por políticas de confinamiento. Su aplicación proporciona opciones ante la necesidad actual de presentar una urgente respuesta a mantener la continuidad en la producción, como alternativa factible a la natural condición de escasez de recursos, sumando a lo anterior el alza de los costos de operación a consecuencia de la difícil movilidad de materias primas, el alza de los precios de las mismas, los costos de energía; todas estas son condiciones que están ejerciendo presión sobre las mejoras en procesos y ajustes de actividades, que permitan impactar lo menos posible en los márgenes de utilidad.

Visto también por el lado del trabajador, el *home office* trata de solucionar la eficiencia del ingreso, buscando ahorros que le permitan tener un mejor nivel de vida, ya que obtendría economías que le admitieran, desde el punto de vista del gasto, mejorar sus entradas en el sentido de la disminución de gastos de transporte y de alimentación.

De hecho, el rol de la gestión administrativa tendrá que hacer algunos cambios para obtener beneficios en esta modalidad de trabajo. La gestión por resultados y la responsabilidad del trabajador harán que los compromisos pactados se logren con los beneficios que se plantean en el *home office* (HO). El jefe en línea debe tener también nuevas o mejores habilidades para establecer límites para la productividad del trabajador, así como la reestructuración de nuevas estrategias de gestión administrativa por parte de la alta gerencias, vislumbrando la tendencia provocada por acontecimientos externos.

La gestión del recurso humano tendrá en ese sentido que hacer cambios en la evaluación del desempeño del trabajador, así como en la identidad y pertenencia empresarial del mismo, buscando fortalecer la armonía grupal en el distanciamiento social, las relaciones de autoridad y el seguimiento; también adaptarse a los nuevos requerimientos ocasionados por esta diferente forma de comunicación (Ponce, 2009).

La medición del impacto que el HO ocasiona en los gastos indirectos es un elemento a evaluar respecto al volumen de trabajadores que participan, ya que no todas las operaciones desarrolladas en la empresa pueden optar por esta modalidad. Se requiere tener en consideración las actividades que mejor se desarrollen dentro de dicha modalidad laboral. Por otro lado, el vigilar que el trabajador tenga la conectividad a beneficio de la empresa es otro costo para considerar. En todo caso, si se logra

armonizar la gestión administrativa con la repuesta de efectividad deseada, el HO es una alternativa muy provechosa para la disminución de costos y el desarrollo del personal.

¿Cuáles empresas facilitan el *home office*?

Si bien es cierto que el *home office* no es una estrategia reciente, sí se presenta como una alternativa operativa para empresas que manejen o tengan operaciones mediadas por las tecnologías de la comunicación en momentos de crisis; negocios electrónicos como: *Amazon, Uber, Dell, Best Buy, DHL Express*. Sin embargo, empresas como Unilever tienen esta modalidad desde mucho tiempo atrás, integrando a sus operaciones desarrolladas por sus industrias en todo el mundo. La alternativa administrativa de esta modalidad aplicada en nuestro país por empresas nacionales, se basa en manejar cuadros de gestión responsables en el cumplimiento de asignaciones y no precisamente en el tiempo laboral tradicional, ya que ese tiempo se modifica sustancialmente y queda desligado de las ocho horas laborales sin dejar de ser productivos.

Otras empresas son de fácil adaptación. Por ejemplo, los *call center* pueden, con relativa facilidad, migrar a esta modalidad. En esa misma dirección podemos agrupar empresas de informática generadoras de sistemas inteligentes de programación, las empresas publicitarias en la producción de guiones, las empresas de educación se ven beneficiadas con el uso de esta modalidad. Importante a considerar es el cumplimiento de la condición de balance entre la productividad y los beneficios de trasladar operaciones empresariales factibles al hogar.

La dificultad se presenta con intentar el *home office* con líneas de producción continua o con industrias que utilicen herramientas muy sofisticadas. La especialidad de estas industrias obviamente no encaja aún en esta modalidad; por ejemplo, el ensamble de equipos electrónicos tendrá que considerar los tiempos muertos por transporte de piezas, como uso de diversas maquinarias utilizadas para dicho fin al sitio de ensamble para poder concluir la operación.

La puesta en práctica de la operación del *home office* en las empresas que lo deseen tendrá que hacer un análisis de su modo de producción, en lo referente a la comunicación, conectividad, complejidad de las operaciones y seguridad cibernética de las mismas, la responsabilidad de sus trabajadores, y la habilidad administrativa de sus cuadros de dirección. Así como el riesgo en la descentralización de las operaciones y la posibilidad de la pérdida de identidad empresarial de sus trabajadores (Piñero Sánchez, 1998).

La importancia en los costos del *home office*

Bajo las circunstancias de disminución de costos o de proporcionar medidas de eficiencia de recursos, esta alternativa provoca a empresas implementar su uso, ya que el impacto en los costos indirectos es

inmediato el que se observa con facilidad en los gastos de producción y gastos administrativos; por ejemplo, las reducciones de energía consumida y suministros de artículos de mantenimiento, en primera instancia reduce las instalaciones a una caja de ordenador, y en segunda con las reducciones de acciones de mantenimiento de planta y servicios administrativos consecuentes de tener la oficina en casa.

La reducción de costos de desplazamiento diario a la oficina por parte de los trabajadores costos de alimentación y la instalación de áreas de descanso son reducciones también significativas.

La relación con los costos directos esta modalidad, tiene poca o casi nula influencia en su reducción, ya que la empresa es la que proporciona los materiales directos y maquinaria necesarias para la correcta utilización de la mano de obra (Piñero Sánchez, 1998).

Es importante mantener la responsabilidad y disciplina en la operación para evitar los reprocesos, así se estimula el cumplimiento de procesos y la auto supervisión, como requisitos de la gestión de la calidad.

Aplicada esta modalidad, se tendrá que tener claro que los costos de mantenimiento y sanidad ambiental del área de trabajo se han trasladado a cada uno de los hogares de los trabajadores. A esto habrá que considerar que los equipos informáticos necesarios para mantener la operación en el nivel deseado, serán de propiedad de la empresa, así como los costos del uso de red. Estas valoraciones darán un posicionamiento en la responsabilidad del nivel estratégico en adoptar esta característica.

La estructura de costos tradicional se verá entonces afectada por los desvíos de operaciones hacia los hogares, que se vuelven las oficinas de la empresa. Es responsabilidad de la contabilidad reflejar los nuevos valores que formaran el precio de los productos y servicios que la empresa presta, que estén de acuerdo con el reconocimiento de la nueva estructura de costos producto de la nueva participación de el HO en el valor de adquisición de los servicios, los cuales tienen que ser atractivos para el cliente.

Esto traerá ventajas comerciales a la empresa, ya que se ofrecerán productos o servicios a menor precio, dando alternativas de aumentar las ventas y mejorar el nivel de utilidades. Esta ventaja administrativa tendría que hacer bajar los costos de operación, dando la oportunidad financiera de presentar precios de productos con mejor margen de utilidad.

Comportamiento organizacional

La identificación de los colaboradores con la empresa y el grado de pertenencia manifestado por los participantes de *home office*, es una tarea que se tiene que reinventar por parte de la gestión del talento humano, ya que la motivación empresarial en esta modalidad carece del afirmamiento conductual físico y los equipos de trabajo se vuelven virtuales; de allí que el talento humano tiene un verdadero reto motivacional (Ponce, 2007).

Los valores para determinar el desarrollo profesional dentro de la empresa (necesarios para sustituir vacantes o encontrar aspirantes a nuevos puestos dentro de la empresa), como el desempeño, compromiso, fidelidad, satisfacción del trabajo, responsabilidad social, tienen que manejar una escala diferente de indicadores de eficiencia para su correcta valoración y toma de decisiones orientada a la motivación y la realización personal (Ries, 2012). El incremento del grado de pertinencia necesario para generar empresas de alta eficiencia y compromiso social, necesitará de un grado mayor o novedoso de supervisión y logro de objetivos estratégicos de la empresa (Piñero Sánchez, 1998).

La comunicación desarrollada en su mayoría a través de redes sociales, requerirá que exista un uso básico de las mismas para poder transferir información e instrucciones, así como los resultados de las operaciones realizadas a distancia evitando en todo momento la sensación que se está solo. Las relaciones de supervisión y control se modifican en el sentido de la vigilancia *in situ* del trabajador, cambiando por la presentación de resultados y cumplimiento de objetivos.

Dependiendo del tipo de empresa que adopte el HO, tendrá que considerar el diseño de sus instalaciones ya que en algunos de los casos podría reducirse a un espacio necesario para un ordenador principal y una sala de juntas. Otra condición a considerar, y con mayor importancia, es la confiabilidad y privacidad por ambas vías de relación: veamos por una parte la de la empresa que se da por hecho que el trabajador sigue teniendo el mismo compromiso de resguardo del *know how* y *password* que disminuyen los ciberataques, y la empresa respetando la privacidad al invadir el hogar de sus trabajadores.

Comportamiento en la producción

El cumplimiento de metas y volúmenes de producción están, de alguna manera, en completa discrecionalidad de la responsabilidad de los usuarios de home office. Esto será cierto hasta que las características de la gestión de la calidad cambien la función de supervisión tradicional y se logre tener equipos empoderados en gestión de la calidad total, en donde se delegue la conformidad de los trabajos asignados, además de pensar sobre formas de motivación sobre logros de los volúmenes de producción en el tiempo requerido por la programación de la gestión empresarial (Welle, 2020). Si bien es cierto que no todos los trabajos de producción se pueden realizar desde el *home office*, aquellos ni que fácilmente se adapten a esas características, como tareas de informática o de planificación y diseño de producción (Ries, 2017).

La entrega de volúmenes de trabajo de acuerdo a las exigencias de la operación, será marcada con instrucciones claras, pero además con procedimientos definidos que fomenten en el colaborador la seguridad de la participación del producto final. Importante mencionar que el auto control y cumplimiento de indicadores de calidad como requisitos de operaciones deben sustentarse en procedimientos de gestión de calidad. Las competencias obtenidas en la empresa son un requisito para decidir a los colaboradores bajo esta modalidad, ya que la autodeterminación en la entrega

de producto conforme la cual está determinada por decisiones particulares oportunas en cuanto a volúmenes y tiempo, es decir oportunidad de engranaje en el funcionamiento acertado de toda la actividad empresarial.

Se tendrá que manejar una paridad tecnológica entre los recursos de la empresa y la tecnología de la oficina en el hogar; esto permitirá evitar desconfiguraciones de documento o diseños elaborados por el trabajador y utilizados por la empresa. El abastecimiento o manejo de suministros tiene también sus consideraciones de temporalidad y se tiene que pensar la sincronización de las operaciones: deben estar centralizados en las instalaciones, lugar donde se realizarán las gestiones de abastecimiento y distribución a las diferentes áreas que gestionen aprovisionamientos, manteniendo un control responsable de los mismos.

Gestión del talento humano

La distancia física del colaborador y compañía no debe ser obstáculo para que la dirección y tutoría de los involucrados sea efectiva. Tendrán que desarrollarse estrategias de seguimiento que se adapten a las condiciones de distancia, permitiendo identificar la motivación y pertenencia organizacional del colaborador, para cumplir el objetivo de promoción y ascenso dentro de la empresa. Los indicadores de cumplimiento de metas, asistencia a reuniones virtuales, comunicaciones oportunas, seguimiento de instrucciones, son en todo caso indicadores que se pueden formar para mantener una idea cercana de la eficiencia de colaborador.

Los horarios de trabajo y las horas de trabajo tienen que ser evaluados con nuevos parámetros e intenciones de control: la falta de presencialidad tiene que ser sustituida por la revisión de metas y logros en función de la responsabilidad de entrega en volumen, calidad y tiempo de los resultados.

Otra actividad importante de manejo del recurso humano, tiene que ver con los permisos, ausencias por enfermedad y vacaciones, acciones de personal que se tienen que observar con una nueva perspectiva laboral: tendrán que generar iniciativas creativas que serán responsabilidad del jefe inmediato, para poder continuar con la supervisión de los trabajadores, y evitar el sentimiento de libertinaje que puede ser perjudicial para los propósitos de empresariales.

La afirmación de valores como la responsabilidad, el cumplimiento, seguimiento de instrucciones, será una responsabilidad del área de recursos humanos, en el sentido de generar políticas y actividades que busquen armonizar el nuevo esquema administrativo con los resultados y objetivos de la organización.

La comunicación debe ser beneficiada por los equipos utilizados; el contacto mediado por la tecnología hace que exista la facilidad de estar constantemente informado o comunicado: esto se tiene que normar a través de los tiempos de reuniones o calendarizar las comunicaciones formales, lo cual evitara los llamados constantes con el fin de supervisar a los trabajadores.

La formación de nuevos liderazgos se verá estimulado por el uso de las nuevas tecnologías y nuevas técnicas de gestión administrativas basadas en la relación de las herramientas virtuales con la administración de la empresa, las cuales proporcionarán indicadores de aplicación de nuevas responsabilidades y valores.

El control de entradas y salidas al lugar de trabajo estarán supeditadas a la conexión realizada por los trabajadores a las distintas terminales, reportando la cantidad de trabajo realizado en la jornada o la producción realizada.

El tratamiento de las incapacidades y servicios de salud deben ser de la misma responsabilidad laboral, vigilada por los dirigentes y actuado por todos; la mejor relación laboral permitirá en teoría disminuir la incapacidades y visitas al médico.

Organización y niveles de autoridad

La manera tradicional del dibujo administrativo representado, ya sea vertical u horizontal de la distribución de la autoridad y responsabilidad de los distintos niveles de coordinación que la empresa maneja, se definen en el diseño del organigrama (ver Figura 1). Las empresas con características de HO, deberán tener modificaciones sustanciales al modelo tradicional del dibujo organizacional de distribución de autoridad y responsabilidad, ya que el orden y la supervisión, los niveles de autoridad y responsabilidad se afectarán por el auto control y la entrega por resultados que prevalece en este tipo de organización.

Se muestra un modelo de organización donde se caracteriza una combinación de todas las líneas de autoridad, en función de reflejar la relevancia del control administrativo de la organización, además de las características de autoridad y comunicación, las cuales fluyen de manera multidireccional y en completa autonomía a discreción de los responsables de procesos.

Respecto a la autoridad, en el HO tiene necesariamente características de una autoridad funcional, donde de acuerdo a la práctica se tiene que fomentar el auto control en cada una de las funciones asignadas: precisamente la clara definición de metas y objetivos derivará las órdenes y directrices a los subordinados.

Los niveles de autoridad lineal a los cuales la empresa tradicional ha estado acostumbrada, al grado de formar la cultura administrativa desde Fayol a la fecha, se han transformado hoy en día por causa del HO: no es posible tener una estructura lineal vertical que no permita la toma de decisiones de manera proactiva, el tener más información y estar circunstancialmente alejado de consultar. Se ven forzadas a cambiar y buscar adaptación y la procreación de cualidades sobre autodirigirse y el autocontrol, siendo algunas de estas las características necesarias en el HO. Los planes, objetivos,

metas, requerimientos de los clientes, formarán el espacio que los trabajadores tienen que conocer para orientar la nueva organización sumamente circular, por lo que la responsabilidad es un pilar necesario entre los trabajadores en esta modalidad.

La manera acostumbrada de representar los organigramas en donde se caracteriza por la determinación de funciones departamentales sólidas, rígidas, unidas por una estructura de autoridad descendente, se ve destruida en la modalidad HO por las razones expuestas. Se recurre a una estructura poliforme que se adecua a la manera que fluyen los órdenes e instrucciones y autoridad, donde los niveles de autoridad se concentran en cada departamento o sección: cada cual es responsable de las actividades allí desarrolladas, en el sentido de coparticipar en la conformación y logro de la misión de la empresa; *the team behind the team* son parte de las nuevas reflexiones que soportan esta nueva estructura, donde la cooperación balanceada en todas sus actividades y la colaboración armónica son las bases de la nueva organización (Sallis, 2016).

Cabe también destacar las características de la alta gerencia y sus niveles próximos de cooperación, donde todos deberán manejar herramientas de comunicación que les permita resaltar sus cualidades de nuevos dirigentes basados en habilidades de acompañamiento, comunicación efectiva, liderazgo y uso de tecnologías de la comunicación.

Las secciones periféricas de la estructura administrativa también pueden gozar de los beneficios del teletrabajo, manteniéndose informados entre sus integrantes. Por medio de tele conferencias podrán poner puntos en común, las cuales también tienen que programarse o agendarse para mantener una comunicación armónica. El dirigente de estas secciones mandará correos a cada miembro en el sentido de coordinar sus operaciones y control; este a su vez hará lo mismo con su compañero del nivel gerencial.

El uso administrativo del HO busca dar respuesta a una necesidad de continuar las actividades empresariales en circunstancias novedosas, eso permite que la empresa presente soluciones a retos de presentar al mercado un mejor servicio, un mejor producto, un mejor precio, aparte de adaptarse a circunstancias nuevas que permite usar oportunidades viables a situaciones de cambio.

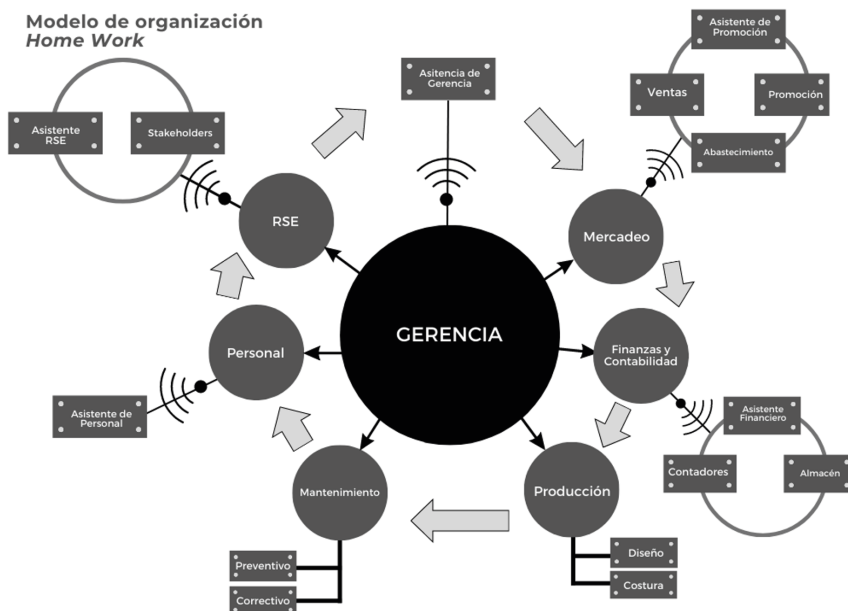
De acuerdo al producto de la gestión del HO, se esperaría mantener las relaciones efectivas de la empresa en virtud de la productividad y motivación, lograda por esta actividad al incentivar la autodeterminación de las decisiones dirigidas por la misión y visión de la empresa. Más significativo aún es buscar la manera de integrar al personal de la empresa en una sola visión, que permita lograr las metas y objetivos de una manera eficiente y armónica, permitiendo la sana participación por medio del involucramiento de los integrantes de la organización.

La distribución de los niveles de autoridad y responsabilidad estarán dispuestos en función de la practicidad de realizar el HO. De manera efectiva, si alguna área es no viable para realizar su actividad

bajo esta modalidad, pues simplemente no se incluye como ha sido presentado con el área de producción y mantenimiento, áreas que se desarrollan en el modelo de manera presencial. Otra área que por su importancia se sugiere desarrolle tareas presenciales es el primer nivel de responsabilidad, como por ejemplo las gerencias que por su complejidad deben permanecer en las instalaciones de la empresa. Mientras que las otras áreas como responsabilidad social empresarial (RSE), mercadeo, contabilidad, etc., pueden tener las actividades propias de sus secciones con la modalidad de HO.

Figura 1

Modelo de organización home work.



Fuente: elaboración propia.

Como resultado del análisis de las variables administrativas involucradas en el *home office*, cabe destacar que sigue siendo la actitud administrativa y la motivación empresarial los elementos indispensables para poder obtener los beneficios de trabajar en casa. Lo anterior debe ser manifestado en la responsabilidad, productividad y cumplimiento de metas y objetivos de manera facultativa.

La elección de las tareas en el *home office* debe ser desarrolladas con el mayor acomodamiento administrativo que eliminen la incertidumbre, la distancia y la supervisión directa; así los beneficios serán para la empresa y el trabajador en el sentido de estimular las decisiones responsables que manifiesten la cultura laboral del trabajo.

De los beneficios que se pueden lograr, al aplicar este modelo con un alto grado de certeza, es el incremento a la productividad y competitividad, ya que el personal estará inclinado a la motivación positiva y por medio del autoconducción de sus tareas, decidiendo con responsabilidad e involucramiento su participación en los resultados de la organización.

Dentro de los elementos que se tienen que vigilar, están las estrategias tomadas para generar compromiso, responsabilidad y cultura de calidad en los trabajadores de HO, ya que el estar en casa puede generar o incrementar el acomodamiento y la mediocridad en la entrega de los resultados. El control dentro del manejo de materiales consumibles suministrados por la empresa, y la cadena de suministro, también es otra actividad que si no es bien desarrollada puede ocasionar atrasos en los procesos.

Finalmente, y como resultado de la aplicación estratégica del *home office*, es la nueva estructura administrativa resultante de la adaptación de uso de nuevas tecnologías de la información, en el sentido de nueva formación de profesionales con competencias agregadas en el manejo de personal, el uso de motivadores gerenciales, manejo de indicadores de rendimiento y las TIC.

Referencias

- Ponce, A. R. (2007). *Administración moderna*. México D.F.: LIMUSA S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Ponce, A. R. (2009). *Administración de personal*. México: LIMUSA S.A. de C.V.
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Grupo Planeta.
- Ries, E. (2017). *The startup way: how modern companies use entrepreneurial mangement to transform culture and drive long-term growth*. New York: Currency.
- Sallis, S. (2016, 07 de enero). *The importance of TEAM work! The team behind the TEAM* <https://www.linkedin.com/pulse/importance-team-work-behind-steve-sallis/>
- Welle, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Documentos de proyectos. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Piñero Sánchez, C. (1998). *El teletrabajo y la organización virtual*. XII Congreso de la Asociación Europea de Dirección e Economía de la Empresa. Málaga.