



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



# Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

---

## **MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS**

---

### TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

Liderazgo y trabajo remoto

---

AUTOR: MATEO CEREGHETTI

DIRECTOR: SERGIO LEBAN

2022



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado





## Índice

Índice.....	3
Resumen.....	4
Introducción.....	6
Contexto.....	10
Objetivos.....	14
Marco referencial para el abordaje conceptual.....	15
Definición de los objetos de estudio.....	21
Estado del arte.....	23
Perspectiva Propia.....	25
Presentación del o de los casos.....	29
Trabajo de campo.....	41
Análisis del caso.....	55
Conclusiones.....	63
Referencias bibliográficas.....	65
Anexos.....	69



## Resumen

El presente trabajo será considerado un estudio de caso, en el cual se pondrá en tela de juicio la situación actual de la sociedad argentina y las organizaciones deportivas en cuanto a liderazgo y trabajo remoto.

Por ende, se buscará realizar un trabajo de campo exhaustivo en donde el lector podrá también sacar sus conclusiones acerca de cómo el liderazgo fue acentuándose a través del tiempo y como el mismo afectó al trabajo remoto. Por ende, se desarrollará cómo la comunicación influyó en dicho liderazgo para llevar a cabo proyectos y cómo la cultura organizacional y el clima laboral se vieron afectados por estos nuevos acontecimientos.

De esta manera, a través de un estudio comparativo, vamos a poder analizar de qué manera la comunicación, la cultura y el clima fueron afectados y además mediante entrevistas vamos a poder corroborar la manera en la cual el liderazgo tuvo participación en esta nueva modalidad de trabajo, modificando la manera en la cual se trabajó durante toda la pandemia Covid - 19.

Se sacan conclusiones fructíferas y se analiza la manera en la cual el trabajo remoto nos está demostrando una nueva facilidad y accesibilidad de trabajo.

La relevancia teórica que se pondrá en tela de juicio es la manera en la cual los líderes tuvieron que modificar sus aptitudes para poder desarrollar un buen clima de trabajo partiendo de la base que esta nueva modalidad cambió las actitudes de todos los empleados de la sociedad. El contexto es el siguiente: durante el 2020 y 2021, el mundo ha sufrido una pandemia que obligó a que la mayoría de los trabajadores trabajen desde su casa limitando la posibilidad de ir a trabajar de manera presencial. Es por ello que, se pondrá en tela de juicio en este estudio de caso - partiendo de una base teórica - la manera en la cual los líderes tuvieron que modificar sus upgrades, capacidades y desarrollos personales para adecuarse al nuevo contexto que nos empapó a todos como sociedad con una nueva modalidad de trabajo.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Metodológicamente, el trabajo cuenta con ciertas entrevistas y encuestas que hacen al mismo relevante para analizar la manera en la cual todos los empleados de la sociedad tuvimos que adaptarnos a este nuevo auge que aún nos transita como un proceso adaptativo recurrente a la hora de adaptarnos como seres humanos en la sociedad.

**Palabras clave:** Liderazgo – Trabajo remoto - Clima laboral – Cultura organizacional - Comunicación



## Introducción

El siguiente estudio de caso trata sobre liderazgo, trabajo remoto y la problemática que encuentra hoy en día el liderazgo para llevar a cabo proyectos ya que según lo vivido hace unos años atrás, estamos librando con un gran desafío que es el de conducir equipos a través de la tecnología.

Por ende, los objetivos que se tratarán de experimentar y constatar a lo largo de la misma será principalmente, focalizar en cómo las aptitudes de los líderes fueron cambiando a lo largo de estos dos años para poder contextualizar la situación que todos los empleados estamos aún atravesando por el cambio tecnológico, consecuente de manera abrupta por la pandemia Covid - 19.

Vale decir que, antes de sufrir la pandemia mundial - conocida y atravesada por todos - la modalidad de trabajo híbrida no existía. Es por ello que, el objetivo y los objetivos del siguiente estudio de caso, es poder dejar en descubierto cómo esta nueva modalidad ayuda y beneficia a los trabajadores, hace la semana “más blanda” y nos acomoda a diferentes situaciones para que la rutina sea más amena y placentera de transitar.

Tal como argumenta Negroponte (1995): *“la idea de lo digital ha pasado de una concepción de herramienta tecnológica a la de “ser digital”, es decir, de una cuestión herramental se pasó a otra de naturaleza ontológica. La tecnología digital ha penetrado en casi todas las dimensiones de la vida de los seres humanos hasta constituirse en un fenómeno social”*<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Negroponte, Nicholas, “El mundo digital”, Ediciones B, Barcelona, 1995.



Es importante destacar esto, ya que las nuevas generaciones – hablamos de nativos digitales – están constantemente en contacto con la tecnología y, además, nacen en constante relación con ella; utilizando juegos y diferentes herramientas para llevar a cabo su ocio y entretenimiento, cosa que antes no sucedía ya que lo lúdico solía suceder fuera de las casas, al aire libre y en contacto con la naturaleza.

Asimismo, quiero agregar que tales nativos digitales, son los que hoy en día pasan horas y horas pegados a su celular sin sacarle la vista a los mismos durante un largo lapso de tiempo, lo cual me parece un objeto de análisis a estudiar ya que instituciones como la familia y la escuela deberán buscar la manera de atraerlos y enseñarles de una manera diferente; sin utilizar *tanto* la tecnología.

**Vale decir que, los llamados “nativos digitales” serán en algún momento líderes de organizaciones;** por lo tanto, medir y analizar su comportamiento y contacto con la tecnología será fundamental para analizar sus nuevos modos de comportamiento organizacional y sobre todo de posible liderazgo. *“Tanto la informatización bancaria como la profundización tecnológica de los entretenimientos y de los medios han contribuido enormemente a esta “digitalización social”<sup>2</sup>*

Bajo este concepto, estamos constantemente entre medio de cambios digitales a lo que hoy implica un cambio estructural en el mundo del liderazgo, de la cultura del trabajo y de la comunicación. Todo esto ha llevado a que el lenguaje cumpla una función particular en el liderazgo ya que transmitir un mensaje será distinto – hoy en día - en todo sentido, directa e indirectamente.

Por ende, es importante destacar que actualmente la conectividad cumple un rol hegemónico y está “en todas partes” haciendo de su presencia algo fundamental para las empresas a la hora de liderar y llevar a cabo proyectos. Vale decir que, hasta las monedas



son virtuales y el cambio hacia las criptomonedas y/o monedas digitales está cambiando el mundo y la manera de conducir diferentes grupos de trabajo y/o proyectos.

Así como argumenta Ojeda, H. (2016): *“Es necesario sumar a esto la irrupción de la computadora en los hogares y la penetración de las redes sociales en todos los estratos sociales. Un estudio de 2013 muestra que el usuario americano promedio verifica su smartphone cada seis minutos y medio y hasta 150 veces por día.”*<sup>3</sup>

Asimismo, quiero destacar que tanto la comunicación y el liderazgo debieron ser cambiados o modificados debido al impacto que la globalización generó en la sociedad, **modificando la manera de ver y de analizar diferentes indicadores organizacionales como el clima y la cultura organizacional.**

Es por ello que se tratara de articular de manera eficiente toda la información requerida de diferentes portales, sitios web y autores para tratar de desarrollar los objetivos expuestos en el siguiente estudio de caso.

Por ende, algunos de los objetivos que se expondrán en este caso de estudio serán: describir cómo se caracteriza el liderazgo y cómo se gestionó a través del trabajo remoto en organizaciones deportivas, describir el trabajo remoto en estas organizaciones, listar las dificultades que tendrá que afrontar el liderazgo en función de los distintos públicos de las organizaciones, entender los tipos de liderazgo que se ejercieron en los proyectos, caracterizar los diferentes estilos de comunicación de los líderes a través del trabajo remoto y comparar dos áreas distintas en base a aquellas que trabajaron remotamente durante la pandemia y aquellas en las que no.

<sup>2-3</sup>Ojeda H. (2016). La cultura digital y su impacto sobre la gestión de Recursos Humanos.





Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Las motivaciones que llevaron adelante a realizar el siguiente caso de estudio es la intriga que genera el trabajo remoto - esta nueva modalidad de trabajo - y cómo la misma podrá articularse en diferentes organizaciones sin fines de lucro. Es por ello que se brinda al análisis de manera articulada, el Club Atlético River Plate. Por lo tanto, trataré mediante este caso de estudio, realizar un aporte que contribuya positivamente a la manera que tienen los líderes de conducir las diferentes organizaciones deportivas a través de dispositivos tecnológicos, respectivamente.



## Contexto

Bajo este contexto, los objetivos que se dispondrán en el siguiente caso de estudio serán los de abordar la perspectiva y el carácter fundacional de las organizaciones y ver cómo en ellas se vio modificado el liderazgo, el clima laboral y la cultura por intermedio de la tecnología.

Hoy en día, es todo más rápido y veloz; por ende, se busca mecanizar todo a través de la tecnología. Es importante destacar que, en este caso de estudio, una de mis motivaciones es ver cómo tanto el clima laboral y la cultura se vieron modificados por intermedio del liderazgo y consecuentemente, por el trabajo remoto.

Desde principios de siglo (Prensky, 2001) *“se habla de nativos e inmigrantes digitales. Los principales rasgos a la hora de explicar las diferencias generacionales (Generación X, Generación Y) están asociados al encuentro con la tecnología digital, aunque, como se señaló más atrás, estos límites se han convertido en borrosos.”*<sup>4</sup>

Como bien dice Prensky (2001), hoy los llamados nativos o inmigrantes digitales se ven confundidos o bien, no se sabe bien el límite entre las generaciones que los constituyen y quienes no lo hacen. Esto se debe a que cada vez es mayor la cantidad de personas que están construyendo un mundo digital y el llevarlo a cabo – aunque cada vez sea más difícil – es y será una ventaja competitiva para todas las organizaciones que abarcan el mercado laboral.

Asimismo, cada vez es mayor la cantidad de personas que están en contacto con la tecnología - no solo los nativos digitales - y por ende, las competencias que debe contemplar Recursos Humanos a la hora de contratar personal es cada vez es mayor.

<sup>4</sup>Prensky, M. “Digital natives, digital immigrants”, en On the Horizon, vol.9 no. 5, 2001



Desde mi punto de vista, será importante realizar un trabajo que abarque todas las necesidades de los clubes a la hora de incorporar nueva tecnología. Ver cómo el liderazgo se vio afectado por la conectividad y viceversa será una de mis mayores motivaciones a la hora de definir cuáles son las variables modificadas por la tecnología. Por ende, el clima y la cultura organizacional serán presentadas como aquellas variables a analizar. Asimismo, los tipos de líderes que llevarán a cabo este proyecto serán clave para abordar dicha revolución tecnológica que no solo abarca al ámbito social sino también al laboral y económico.

Las organizaciones han comenzado, desde hace un tiempo atrás, a dar los primeros pasos para constituirse en constelaciones culturales digitales. Colbert et al. (2016) aluden a la *“fuerza de trabajo digital”* para describir al colectivo compuesto por nativos e inmigrantes digitales en el ámbito del mundo del trabajo. Esta fuerza de trabajo está caracterizada por su *“fluidez digital”*, término que se refiere a su capacidad para manejar información, construir ideas y utilizar tecnología para lograr metas estratégicas. La fuerza de trabajo digital, por lo tanto, no se limita a los nativos digitales, ya que los propios inmigrantes digitales han alcanzado altos niveles de fluidez digital lo cual hace que esta característica atraviese a las diferentes generaciones.”<sup>5</sup>

De esta manera, se sobreentiende que el trabajo remoto y la tecnología atraviesan generaciones y estados; por lo tanto, debemos adaptarnos a ella para poder sobrevivir a este mundo cada vez más “perfeccionista” y limitante. Y no solo eso, sino que también las estrategias organizacionales y corporativas deben estar alineadas al contexto y a lo que surge día a día como novedad dentro del ámbito tecnológico.

<sup>5</sup> Colbert, A.; Yee, N. y George, G., “The digital workforce and the workplace of the future”, en Academy of Management Journal, Vol.59, No.3, 2016



El caso de estudio se realizará en una organización deportiva, el Club Atlético River Plate, donde se verán los diferentes influyentes de la tecnología en algo tan importante como lo es el liderazgo para todos los ambientes de las empresas y/u organizaciones.

Todas las organizaciones han sufrido cambios por medio de la pandemia Covid – 19; por ende, en este caso, se hará foco en una organización deportiva para ver y comparar cómo la tecnología ha modificado o no el liderazgo dentro de esta organización.

Este caso será mayormente descriptivo, pero intentará analizar todo tipo de variable e indicador que pueda influenciar al liderazgo y que tenga como eje al trabajo remoto; entre ellas, la cultura organizacional y el clima laboral.

Algunas de las variables que el clima laboral contempla y modifica son: *“la claridad organizacional, el respaldo organizacional, el progreso y desarrollo, la comunicación, las remuneraciones, la cooperación entre unidades, los beneficios, el liderazgo, el ambiente físico y seguridad, la organización del trabajo, la identificación con la empresa y la participación. (Maish, 2004)”*.<sup>6</sup>

Por ende, es importante saber que no solo el liderazgo se modifica y se ve modificado por el clima laboral sino que también éste será una variable a medir para hacer notar las modificaciones que el liderazgo ha sufrido por la tecnología.

<sup>6</sup> Maish, E., (2004), Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. Gestión en el Tercer Milenio. Recuperado de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v07\\_n13/a10.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v07_n13/a10.htm)



Por otra parte, según (Robbins, 2005, citado por Miquilena y Paz, 2008) “ *es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores*”.<sup>7</sup>

Por lo tanto, la cultura será también un indicador a medir, como influyente del liderazgo en todo momento dentro de una organización. Se verá o se tratará de analizar, la manera en que el trabajo remoto influyó al liderazgo y consecuentemente, a la cultura organizacional no solo a nivel de sus artefactos y símbolos sino también dentro de sus suposiciones subyacentes y básicas. Para Schein (citado por Mulder P.,2013) “*la cultura podría desglosarse en tres niveles: artefactos que son quienes marcan la superficie de una organización. Son los elementos visibles de una empresa como: logotipos, arquitectura, estructura, procesos y vestimenta corporativas. Los valores que son las normas, valores, roles de conducta y de qué manera expresa la organización las estrategias, los objetivos y sus filosofías; y por último, las presunciones subyacentes básicas que están profundamente arraigadas en la cultura organizacional y se experimenta como un comportamiento auto-evidente e inconsciente.*”<sup>8</sup>

Por ende, habría que ver de qué manera el liderazgo durante el trabajo remoto que todos sufrimos durante la era de Covid-19 se vio modificado y de qué manera ha de modificar a las presunciones subyacentes básicas, los artefactos y los valores de las organizaciones; es decir, de qué manera se arraigó la tecnología a los niveles más profundos de las compañías.



## Objetivos

### *Objetivo principal*

- Describir cómo se caracteriza el liderazgo y cómo se gestionó a través del trabajo remoto en organizaciones deportivas durante la pandemia Covid - 19.

### *Objetivos específicos:*

- Describir el trabajo remoto en estas organizaciones
- Listar las dificultades que sufrió el liderazgo en función de los distintos públicos de las organizaciones
- Entender los tipos de liderazgo que se ejercieron en los proyectos
- Caracterizar los diferentes estilos de comunicación que los líderes emplearon a través del trabajo remoto.
- Comparar dos áreas distintas en base a aquellas que trabajan remotamente y en base a aquellas en las cuales no se empleó este nuevo sistema.



## Marco referencial para el abordaje conceptual

El liderazgo se puede definir cómo “...la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación. Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito. El líder se enfoca en las personas y equipos...”<sup>9</sup>. A su vez considero al liderazgo como un conjunto de habilidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo u equipo de trabajo determinado, haciendo que este trabaje con entusiasmo.

Edgar H. Schein profesor de administración de la Escuela Sloan de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Massachusetts, destaca cuál es el rol del líder. Schein considera que un líder tiene los siguientes roles de acuerdo a los distintos momentos que la organización transcurre, entre ellos<sup>10</sup> :

- i. Líder como animador.
- ii. Líder como creador de cultura.
- iii. Líder como sustentador de la cultura.
- iv. Líder como artífice del cambio.

<sup>9</sup> Enrique B. Franklin Fincowsky-Mario Jose Krieger “Comportamiento Organizacional. Enfoque para America Latina”(2011). Capitulo 12 página 294

<sup>10</sup>Fundacion Peter Drucker (1996). EL liderazgo y la cultura organizacional. Recuperado de: [http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/EL\\_liderazgo\\_y\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_-\\_Edgar\\_H.\\_Schein.pdf](http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/EL_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf)



Existen distintos tipos de liderazgo que pueden ser ejercidos por los líderes, ellos son los siguientes <sup>11</sup> :

- a) Liderazgo autocrático, es un líder que suele ser elegido por alguna autoridad externa, actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo, no permite que los miembros formen parte de la toma de decisiones, el grupo es sometido a un alto grado de control, es un líder autoritario, centralista, dominante y controlador. Dicho control puede ser ejercido de diversas maneras como, mantener amigos dentro del grupo, fomentar la oposición entre las fracciones que haya en el grupo o alentar a través del debate las cuestiones de menor relevancia mientras que las importantes son sujetas a decisión por la estructura de poder.
- b) Liderazgo paternalista, es un líder amable, paternal, que siente que las decisiones importantes las debe tomar en nombre del grupo, produce una acción de grupo feliz y efectiva evitando las discordias, suele ocurrir que los miembros del grupo no puedan crecer demasiado ya que tienen limitada su capacidad de asumir responsabilidades, el líder paternalista tiene miedo en delegar las tareas, cuenta con el respeto y la confianza de los miembros del grupo. A su vez puede generar resentimiento en aquellos miembros que buscan rebelarse de dicho liderazgo y tomar decisiones por su cuenta.
- c) Liderazgo permisivo, el estilo de dirección se basa en la relevancia que da a los derechos individuales y la libertad de gestión, en este caso la libertad individual se valora más que la seguridad colectiva. Los miembros de los grupos rara vez aprenden las habilidades de la socialización, la tolerancia hacia las diferencias individuales y el interés del conjunto.

<sup>11</sup> Enrique B. Franklin Fincowsky - Mario Jose Krieger "Comportamiento Organizacional. Enfoque para America Latina" (2011),  
Capitulo 12 pagina 295 - 297; 312 - 313





- d) Liderazgo participativo, en este tipo de liderazgo el líder promueve la participación y los miembros del grupo trabajan en conjunto, dado esto logran alcanzar cierto nivel de cohesión. Un líder participativo busca y le importa el crecimiento y el desarrollo de todos los integrantes del grupo, se desarrollan importantes y sólidas relaciones interpersonales entre los miembros del grupo, que permiten la solución de problemas y ayuda entre los compañeros. A su vez existe un alto grado de identificación con los objetivos individuales y grupales, y se esfuerzan los miembros del grupo en que todos los alcancen. Dicho líder busca resolver conflictos, que exista armonía, equilibrio, y la concreción de los objetivos y metas.
- e) Liderazgo Transformacional, incluye aquellos líderes que motivan el cambio y la transformación, sirve para cambiar el statu quo, buscan la reestructuración. Por último, estos tipos de líderes construyen la confianza en su liderazgo y en la posibilidad de obtener sus metas por medio de una imagen que en apariencia demuestra una autoconfianza indestructible, fortaleza de convicción moral, un ejemplo personal y un auto sacrificio.
- f) Liderazgo Carismático, Max weber define el carisma como *“la cualidad que pasa por extraordinaria de una personalidad por cuya virtud, se lo considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas o por lo menos, específicamente extraordinarias y no accesibles por cualquier otro...”*<sup>12</sup>. Este tipo de liderazgo se basa en dos modelos, el del “rey pastor” o el del “rey tejedor”, el líder carismático tiene una imagen sagrada y otra profana, la primera es él como símbolo y segunda que su interés se centra en lo real, que lo iguala a cualquier mortal, por último este tipo de liderazgo se basa en el carisma del líder, que logra conseguir seguidores, quienes pueden amarlo sin que el líder demuestre reciprocidad con sus seguidores.

<sup>12</sup>Weber, M. Economía y sociedad, fondo de Cultura Económica, México. 1981. Enrique B. Franklin Fincowsky-Mario Jose Krieger “Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina”(2011). Capítulo 12 página 299



Por otro lado, según Daniel Bilbao<sup>13</sup> (2021): *“el trabajo remoto consiste en realizar una actividad profesional a distancia. Se mantiene una relación empleado-empleador y las mismas responsabilidades que se obtendrían en un trabajo de oficina. De igual forma los empleados remotos suelen cumplir con un horario laboral al igual que lo harían en cualquier otro trabajo.”*

Cabe destacar que esta modalidad de trabajo no es solo para aquellos profesionales que realicen actividades relacionadas a Internet sino que también se ha extrapolado a casi cualquier puesto y/u organización.

Las principales ventajas del trabajo remoto son: libertad y flexibilidad laboral, minimizar los gastos, tener menores bajas por enfermedad y salud. A saber:

#### 1. Libertad y flexibilidad laboral

Según un relevamiento realizado por Adecco Argentina<sup>14</sup>: *“6 de cada 10 trabajadores argentinos afirman que trabajan más relajados desde su casa que en la oficina. Trabajar remoto da mayor independencia y libertad. Promueve una mayor creatividad y productividad. Brinda al empleado una mayor libertad para poder trabajar según sus preferencias, es decir, es una modalidad más flexible”.*

<sup>13</sup> Daniel Bilbao (2021) Trabajo Remoto: Ventajas y desventajas de trabajar a distancia. Truora. <https://www.truora.com/blog-es/trabajo-remoto-ventajas-y-desventajas-de-trabajar-a-distancia>

<sup>14</sup> Adecco Argentina (2020). Los pros y contras del teletrabajo. Adecco. <https://www.adecco.com.ar/noticias/los-pros-y-contras-del-teletrabajo/>



## 2. Minimiza los gastos

La oficina exige un código de vestimenta adecuado junto con los accesorios pertinentes. Por lo tanto, en comparación con el trabajador de oficina, el teletrabajador no necesitaría comprar ropa formal para usar a diario.

Otro relevamiento, realizado por Adecco Argentina con bastante anterioridad a la pandemia determinó<sup>15</sup>: *“que el 46% de los argentinos dedicaba entre un 5% y un 10% de su salario a la vestimenta laboral y que casi la mitad estarían encantados de cumplir su jornada laboral en jeans y zapatillas”*.

Asimismo, es importante destacar que también dentro de los gastos ahorrados por los trabajadores remotos consideramos aquellos que se relacionan con la movilidad y los viáticos; es decir, el teletrabajador trabajando remotamente hoy en día, se ahorra el viaje a la oficina, haciendo del trabajo en casa una cuestión muy positiva y económica.

Por último, mencionar que también los gastos administrativos y de oficina que las empresas se estarían ahorrando contratando teletrabajadores, serían notorios y relevantes, de manera que ahora, las empresas pueden empezar a gestionar sus actividades pudiéndose ahorrar gastos de luz, oficina, espacio, etc; lo cual sería muy significativo a la hora de evaluar al trabajo remoto por sobre el presencial.

<sup>15</sup> Adecco Argentina (2020). Los pros y contras del teletrabajo. Adecco. <https://www.adecco.com.ar/noticias/los-pros-y-contras-del-teletrabajo/>



### 3. Menores bajas por enfermedad

Los gérmenes se propagan por el aire. Si una persona enferma va a trabajar a la oficina, también es capaz de contagiar a sus compañeros. Como resultado, aumenta el número de bajas por enfermedad.

Las principales causas de ausentismo, en la normalidad, eran “los problemas de salud” (55,78%) y los “trámites personales y/o visitas médicas” (48,21%). Estos datos corresponden a un estudio que realizó Adecco Argentina<sup>16</sup>, filial de la empresa líder en el mundo en consultoría integral en Recursos Humanos, hacia fines del año 2019. Sin embargo, un teletrabajador está lejos del alcance de los gérmenes de los compañeros. Así, probablemente se reduciría una de las causas que genera ausentismo laboral.

### 4. Salud

Un ambiente de trabajo saludable promueve una mejor productividad. Según un estudio de Adecco<sup>17</sup>: *“antes de la pandemia, casi la mitad (46%) de los trabajadores afirmaba que a veces las diferentes circunstancias del día laboral les impedían alimentarse adecuadamente. Al consultarles luego de comenzar el aislamiento, el 75% dice comer más sano porque puede tener más control sobre lo que cocina.*

*Y si hablamos de actividad física, durante la cuarentena, el 40% de los argentinos sigue sus rutinas en la casa; sin embargo, otro 38% no lo hace. El 22% de los encuestados no realizaba actividad física antes de la cuarentena.”*

<sup>16-17</sup>Adecco Argentina (2020). Los pros y contras del teletrabajo. Adecco. <https://www.adecco.com.ar/noticias/los-pros-y-contras-del-teletrabajo/>



### *Definición de los objetos de estudio*

En cuanto a los objetos de estudio, queda claro que lo que queremos abordar en un primer momento es el liderazgo y el trabajo remoto y su correlación.

Para ello, explicamos lo que es liderazgo, desarrollamos las principales características de los líderes y argumentamos que significa trabajo remoto y cuales son sus principales ventajas.

Por último, desarrollaremos en este punto, la característica de la comunicación, marco regulatorio fundamental para que el liderazgo pueda llevarse a cabo de manera eficiente ya que durante la cuarentena debido a la pandemia Covid – 19, la misma se vio afectada y/o modificada.

La primera definición de comunicación que transcribo es la que describe la socióloga Rola Durante<sup>18</sup> (2001):

*“La comunicación es el proceso por el cual los seres humanos condicionan recíprocamente su conducta”*

Esta misma autora describe como;

*“La comunicación comprende el contexto, las circunstancias, el tono de voz, los gestos; esto es todos los modos en los cuales la conducta, consciente o inconscientemente, son estímulo para la conducta de otro o de otros. Llamamos a este conjunto código analógico, donde no se da una relación obligada entre los signos (las palabras) y su significado”.* (p.117).

Es importante mencionar el tema de la comunicación ya que con la pandemia Covid – 19 la misma se vio afectada y nuestro objeto de estudio, el liderazgo también.

<sup>18</sup>Durante, R., (2001), Las organizaciones que aprenden, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi



Según Alegra<sup>19</sup>: *“Uno de los grandes retos del trabajo remoto, ya sea que se hace home office ciertos días a la semana o que se trabaja 100% de manera virtual, es conectarse con los compañeros de trabajo y crear empatía”*.

Por ello es esencial tener una **sobrecomunicación**, que ayudará para saber en qué está enfocado cada miembro y que todas las acciones lleven al mismo objetivo general que contemple no sólo audio sino también video. Conocer quién está del otro lado es fundamental para crear vínculos y trabajar mejor en equipo.

<sup>19</sup> Alegra (2020). Secretos de Alegra para crear una cultura laboral exitosa. Recuperado de: [https://blog.alegra.com/secretos-de-alegra-para-crear-una-cultura-laboral-exitosa/?utm\\_source=workia&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=trabajo-remoto&utm\\_content=trabajo-remoto](https://blog.alegra.com/secretos-de-alegra-para-crear-una-cultura-laboral-exitosa/?utm_source=workia&utm_medium=referral&utm_campaign=trabajo-remoto&utm_content=trabajo-remoto)



## Estado del arte

Es importante destacar, tal como plantean ciertos estudios de Great Place To Work que<sup>20</sup>:  
*“La productividad tanto del trabajo presencial como del trabajo a distancia está influenciada por los mismos factores clave: el liderazgo y una cultura organizacional sana y solidaria”.*

Asimismo, ciertos estudios argumentan que: *“El surgimiento del coronavirus COVID-19 y las sucesivas medidas de contención epidemiológicas: como el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPyO) y luego, el Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio (DiSyO) provocaron la aceleración de la incorporación de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) en las Organizaciones. En nuestro país, la incorporación de NTIC en las organizaciones, como todo proceso social, ha sido asincrónico. En forma subyacente, la incorporación anterior conlleva a la automatización de tareas, la cual es la problemática central. Como resultado de esto, el primer sector afectado es el denominado Capital Humano”<sup>21</sup>.*

Este mismo estudio, desde un abordaje cualitativo en base a Estudios de Casos Múltiples, determinó que tanto el ASPyO y el DISPyO conllevó a una revisión de los modelos de liderazgo e intensificó el rol de agente de cambio de los Licenciados en Administración.

*“Desde un punto de vista social, este es el punto más sensible de una organización al cual se le modificó, en el actual contexto sanitario, su espacio más íntimo: el hogar”<sup>22</sup>.*

<sup>20</sup> Kazi, C. (2021). Un estudio sobre la productividad del trabajo remoto nos muestra una realidad sorprendente: 2 años de análisis [Mensaje en un blog]. Great Place to work. Recuperado de: <https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/contenidos/articulos/un-estudio-sobre-la-productividad-del-trabajo-remoto-nos-muestra-una-realidad-sorprendente-2-anos-de-analisis>

<sup>21-22</sup> Irusta, J. Ingrassia, R. C. Estudio de caso: Entorno organizacional del trabajo remoto (2020).



Según ciertos estudios, el teletrabajo sólo se utilizaba en el FrontOffice, en telecentros para las áreas de Marketing y Ventas y Servicios (Porter, 1990). El resto de las actividades de soporte continuaban, mayormente, con la modalidad de asistencia al trabajo. *“Casos muy puntuales, tenían la modalidad de trabajo remoto, por ejemplo, aquellas ligadas a la energía dado que el teletrabajo surge en la actividad petrolera. También, la industria del desarrollo de software tenía la modalidad de trabajo remoto a tiempo parcial.”*<sup>23</sup>

Desde una perspectiva cualitativa, se espera aportar una fotografía del contexto en la cual se enmarcó este proceso de consolidación de una posible nueva categoría de empleado: el teletrabajador. Por esto, una pregunta iniciadora o rectora del presente estudio es: ¿cómo se implementa el teletrabajo en las organizaciones en estas condiciones sanitarias?

En base a los datos relevados, es importante destacar que el liderazgo deberá contemplar todas estas cuestiones que hacen a esta nueva modalidad de trabajo acentuándose en inclusión de la familia y la comunicación selectiva.

Será un desafío de parte de los líderes de las empresas incorporar nuevas habilidades para llevar a cabo métodos o herramientas de persuasión y seducción para atraer personal nuevo a las organizaciones, teniendo en cuenta que muchas imposiciones surgen a partir de esta nueva modalidad de empleo.

<sup>23</sup> Irusta, J. Ingrassia, R, C. Estudio de caso: Entorno organizacional del trabajo remoto (2020).





### *Perspectiva Propia*

La situación de los clubes siempre fue particular dentro del país; por ende, en este estudio de caso lo que trataré de demostrar es las diferentes situaciones que los clubes tuvieron que atravesar durante la pandemia Covid - 19; cómo hicieron para sobrevivir durante esta etapa, el trabajo que les costó realizar sus actividades diarias y la incomodidad o ¿comodidad? que les generó trabajar remotamente.

La situación amerita un estudio de caso de un Club, de capital federal, el Club Atlético River Plate, en donde se les preguntará a las personas indicadas, entre ellos líderes administrativos, directores y gerentes, la manera en la cual llevaron a cabo las actividades dentro del club y cómo hicieron para atravesar de manera tecnológica y económica la situaciones de crisis que se presentaron partir de la pandemia Covid -19; en donde el papel del Estado cumplió un rol fundamental para llevar a cabo las diferentes prácticas dentro del club.

Tomas Balmaceda en la Revista Viva argumenta que: *“El cambio del trabajo presencial al trabajo remoto fue una de las transformaciones más importantes en la cultura laboral”*. Cabe mencionar que esto viene adjunto con un cambio organizacional importante que respecta a la cultura de la empresa.”<sup>24</sup>

Asimismo, redacta que: *“el 59% de las personas encuestadas tiene pensado seguir trabajando desde su casa (...) mientras que el 48% de los empleados planea volver a la oficina entre 3 y 4 veces por semana”*<sup>25</sup>.

Por lo tanto, es importante mencionar que tanto la cultura organizacional, el clima organizacional y la comunicación se vieron modificados por el trabajo remoto y consecuentemente, el liderazgo que se vió presionado a cambiar para que dichas variables sean ejecutadas de la mejor manera posible.

<sup>24-25</sup> Balmaceda, T. (2021). La hora del trabajo híbrido. Viva, la revista de Clarín (42).



Asimismo, hoy en día las empresas están llevando a cabo un proceso transformacional híbrido que contempla el trabajo presencial y el trabajo remoto en simultáneo. Por eso, desde mi perspectiva personal es importante contemplar que este nuevo proceso de cambio está afectando a todos los actores (empresas, proveedores, stakeholders, etc.)

¿Será posible que las organizaciones se adecuen a esta nueva modalidad de trabajo?

¿Qué tan posible será llevar a cabo las actividades y los proyectos? ¿Cómo la comunicación se vio afectada?; ¿El clima laboral se modificará? ¿Qué sensaciones tendrán los empleados al trabajar mediante esta nueva modalidad de empleo? Los proyectos; ¿se podrán llevar a cabo? Estas, son algunas de las preguntas que me hago a la hora de recopilar información y poner en tela de juicio el liderazgo, el trabajo remoto y a todas las variables que afectan a dichas temáticas.

Por otro lado, es importante también destacar que este estudio de caso podrá brindar información y ser un gran aporte de otros casos de estudios, con el fin de que se lleve a la práctica toda la teoría aquí contemplada y utilizada.

Las variables a analizar serán el clima laboral, la comunicación y la cultura organizacional para que luego dentro de un análisis específico concluyamos en la modificación o no de las formas de liderazgos dentro de las organizaciones deportivas. Vale decir que, tanto la cultura, el clima y la comunicación se vieron modificadas y condicionadas también por el trabajo remoto producto de la pandemia Covid - 19.



Para hacer una primera aproximación, según Chiavenato (2000) el clima organizacional es *“la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. Este clima se genera en el interior de una organización a través de la interacción entre las personas y es una percepción por parte de los empleados. En otras palabras, son las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados.”*<sup>26</sup>

Otros autores como Goncalves (1999) (como lo citan Caligiore y Díaz, 2003, p. 645) lo definen como un *“componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilos de liderazgo de la dirección.”*<sup>27</sup>

Por último, Rodríguez (1992) representa al clima laboral como un *“complejo en donde intervienen múltiples variables. Entre ellas destaca a los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal que ha emergido en la organización, los grupos formales e informales que subsisten en la organización, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes y, por último, los estilos de autoridad y liderazgo.”*<sup>28</sup>

Por el lado de la cultura, ciertos autores la representan como un *“sistema de valores, creencias y suposiciones sobre una organización que configuran el modo en que las personas deben comportarse e interactuar, cómo deben tomarse las decisiones y cómo deben llevarse a cabo las actividades laborales.”*<sup>29</sup>

<sup>26</sup> Chiavenato, I., (2000), Administración de Recursos Humanos quinta edición, Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

<sup>27</sup> Caligiore Corrales, I. y Díaz Sosa, J., (2003), Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002408>

<sup>28</sup> Rodríguez, D. (1992). Diagnostico organizacional. Recuperado de: <https://docs.google.com/file/d/0B5KKOJZdd9tyblBEYWdHemtFVG8/edit>

<sup>29</sup> ¿Qué es la cultura organizacional? (s.f). Question Pro. Recuperado de: <https://psicologiyamente.com/social/comunicacion-selectiva>



La cultura organizacional es establecida primero por los líderes y luego se comunica y refuerza a través de diversos métodos, lo que en última instancia da forma a las percepciones, los comportamientos y la comprensión de los empleados, ayudando a definir la forma adecuada de comportarse dentro de la organización.

La cultura organizacional o cultura laboral, en última instancia, guía e informa las acciones de todos los miembros del equipo acerca de cómo deben tomarse las decisiones y cómo deben llevarse a cabo las actividades laborales.

Por último, por el lado de la comunicación podemos definir a la misma como *“el intercambio de ideas, mensajes e información. Puede revestir formas diversas y recurrir tanto a medios de comunicación social tradicionales (radio y televisión, por ejemplo) como a medios más modernos (internet, entre otros). Gracias a la comunicación, las personas expresan sus ideas, conocimientos y capacidades creativas y las comparten con otros individuos o públicos, nacionales o extranjeros”*<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Comunicación (s.f). Recuperado de: <https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Comunicacion.pdf>



## Presentación del caso

En este caso en particular, se someterá al Club Atlético River Plate a un análisis exhaustivo acerca del tipo de liderazgo que se desarrolló durante la pandemia dentro de la organización y cómo él mismo fue modificado consecuentemente por el trabajo remoto. De esta manera mediante ciertos indicadores, resultados de encuestas y focus group se evaluará la manera en la cual los líderes llevaron a cabo proyectos y equipos dentro la organización.

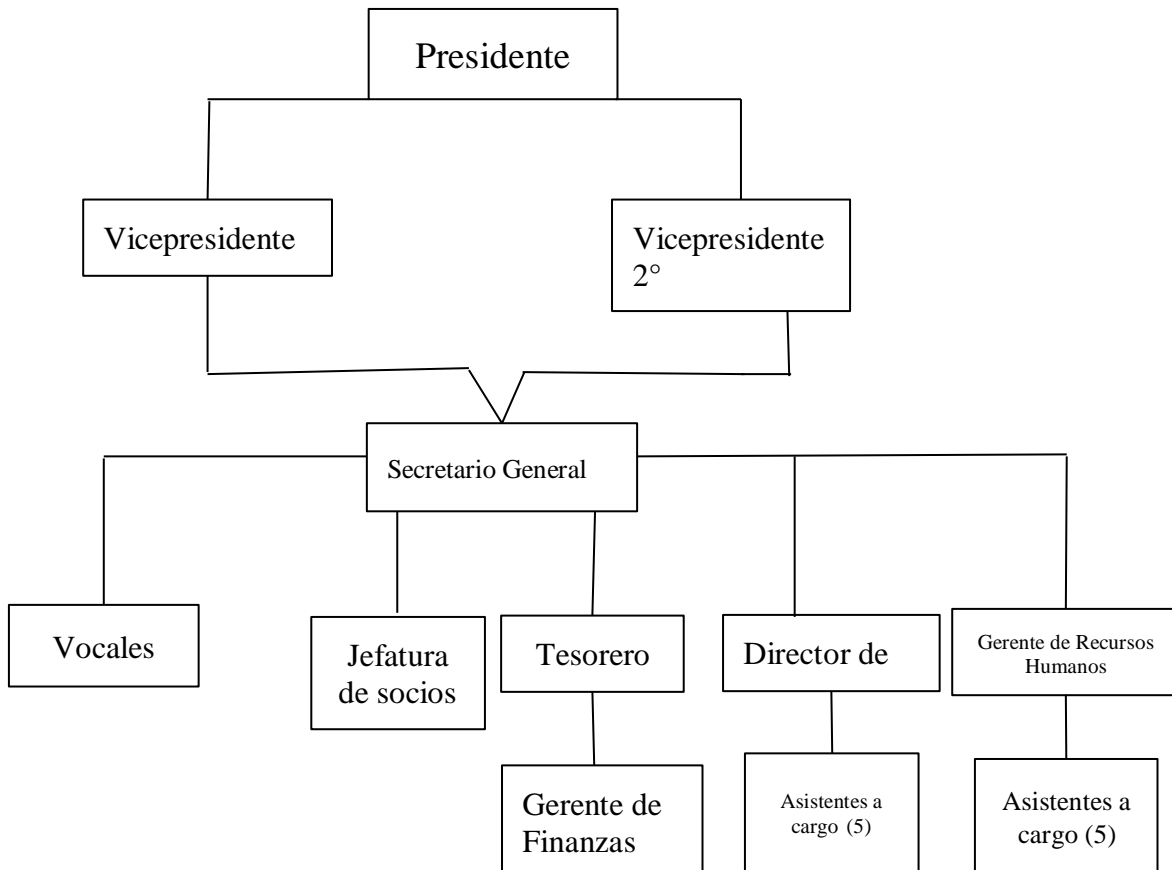
Vale decir que el Club Atlético River Plate es una organización sin fines de lucro que se creó el 25 de mayo de 1901 tras la fusión de los clubes Santa Rosa y La Rosales quienes se desafiaban mutuamente en el barrio de La Boca.

El nombre surgió gracias a Pedro Martínez, jugador de La Rosales quien quedó impactado por unos enormes cajones que descargaron unos marineros con las palabras "The River Plate". Ya con el nombre hicieron un acta de fundación en la imprenta de Francisco Gentile situada en Almirante Brown 927. El primer presidente fue Leopoldo Bard, futbolista de Santa Rosa.

Cuenta con sus oficinas en la Av. Figueroa Alcorta 7597, en la Provincia de Buenos Aires, Argentina. Asimismo, tiene un reconocimiento internacional muy importante fuera del país ya que no solo es un club de fútbol, sino que se divide y se expande en diferentes áreas deportivas y educativas, como lo son el basket, el patín, la danza, etc; además de tener su Escuela Primaria y su Universidad.



Dentro de su organigrama, el club está dividido - en líneas generales - según las siguientes áreas o jefaturas:



Cuenta con ciertos proveedores y clientes que lo ayudan a mantenerse el tiempo. Hoy en día es líder en redes sociales; por ende, tecnológicamente está adaptándose de la mejor manera en el mercado. El área de Marketing - con gran desempeño dentro del Club - cuenta con 5 personas a cargo de su Director, Bautista Conti, y el área de Recursos Humanos, cuenta con 3 personas, a cargo de su Gerente, Julio Peña, entrevistado al igual que el Director de Marketing en este estudio de caso, respectivamente.



Asimismo, cuenta con el liderazgo transformacional de Marcelo Gallardo, el director técnico de la Primera División de Fútbol Masculino, que además de ser un líder carismático, emplea orden y progreso dentro del Club constantemente. Es entonces, que hoy en día, el Club Atlético River Plate cuenta con un gran superávit a nivel deportivo a pesar de sufrir como organización las grandes crisis que surgieron en el país durante esta última época.

Por eso mismo, vale la pena analizarlo, dimensionando su carácter contextual, de competencia y tecnológico. Comparando a través de un focus group dos áreas distintas de la institución – una en donde no hubo trabajo remoto y otra en la que sí – se verificará la manera en las cuales los líderes de la organización llevaron a cabo sus iniciativas.

Por último, en este estudio de caso, también se analizará a aquellos stakeholders y agentes de cambio externos que influyen a la organización de manera directa e indirecta. Según Guest Author (2021) un *“stakeholder es el público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento. Con público, me refiero a todas las personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa como: empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros”*<sup>31</sup>. Vale decir que, la organización como agente de cambio en la sociedad, está en permanente contacto con diferentes asociaciones y organismos que la modifican, inclusive el Estado. El estado, como stakeholder en esta época pandémica, tuvo un rol fundamental ya que fue un gran impulsor a la hora de llevar el trabajo remoto a todas las casas del país mediante sus iniciativas DISPyO y ASPyO.

<sup>31</sup>Author G. (2021). Qué son los stakeholders, qué tipos existen y de qué manera impactan a una empresa. [Mensaje en un blog]. Rockcontent. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-stakeholder/>



A saber:

*“Que por el Decreto N° 260/20 se amplió en nuestro país la emergencia pública en materia sanitaria establecida por la Ley N° 27.541 por el plazo de UN (1) año, en virtud de la pandemia de COVID-19 declarada con fecha 11 de marzo del corriente año por la ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS).*

*Que, como se señaló en los considerandos de los decretos citados en el Visto de la presente medida, la velocidad en el agravamiento de la situación epidemiológica a escala internacional requirió, pocos días después, la adopción de medidas inmediatas para hacer frente a la emergencia dando lugar al dictado del Decreto N° 297/20, por el cual se dispuso el “aislamiento social, preventivo y obligatorio”.*

*Que si bien todavía no son conocidas todas las particularidades de este nuevo coronavirus, nuestro país ha podido observar lo que ha ocurrido y sigue ocurriendo en otros lugares del mundo. En este contexto se estima que se deben seguir adoptando decisiones que procuren reducir la velocidad de los contagios y la morbimortalidad, adecuando el sistema de salud para mejorar su capacidad de respuesta.”<sup>31</sup>*

En consecuencia, todas las instituciones - hasta las familias - sufrieron cambios organizacionales debido a esta situación pandémica y el Estado tuvo que hacerle frente mediante ciertas resoluciones con la finalidad de que el virus Covid - 19 no se siga propagando con celeridad en el país.

<sup>31</sup> Ministerio de Salud (Agosto, 24, 2020). Resolución 1395/2020. Boletín Oficial de la República Argentina. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/234094/20200826?anexos=1>





### *Dimensión Contextual*

En cuanto a la dimensión contextual, el Club Atlético River Plate, está políticamente y económicamente liderado por Jorge Brito, Presidente del Club. Cuenta con una dotación amplia de empleados y tecnológicamente está liderado por su área de Marketing y Recursos Humanos.

Depende estructuralmente de la situación económica y social del país; y es por ello que, ante esta situación excepcional que todos vivimos en 2020 y 2021, el Club sufrió diferentes cambios a nivel organizacional y tecnológico a los cuales tuvo que adaptarse para sobrevivir en el tiempo, como un organismo permeable, vulnerable y en cambio permanente.

En el campo de la tecnología, los líderes del Club tuvieron que hacer énfasis en la salud mental de sus empleados, alumnos y seguidores. No fue fácil llevar a cabo las actividades, según lo argumentado por varios líderes deportivos ya que el feedback no era el mismo que cuando se realizaban las actividades de forma presencial.

El tema del espacio siempre fue una complicación para el Club ya que a veces el mismo no cuenta con el espacio suficiente para realizar sus actividades diarias (colapso de alumnos y empleados) es por ello que la tecnología durante la pandemia cumplió un rol fundamental en este sentido, brindando una alternativa ante esta falta de espacio constante que sufre el Club como institución.



Asimismo según la página del Club en LinkedIn: *“El Club cuenta con más de 20 deportes federados, múltiples actividades recreativas, un complejo polideportivo de primer nivel y una pensión que alberga a 120 futbolistas juveniles. River Plate no es sólo deporte: cuenta con un Instituto educativo para 1500 alumnos y un Instituto Universitario inaugurado en 2013”*.<sup>32</sup>

Es por ello que, al comparar el trabajo remoto en el Club, tuvimos resultados sorprendentes debido a que las actividades a lo largo de su historia se hicieron de manera presencial, notando que varios empleados argumentaron de manera satisfactoria esta nueva modalidad de empleo.

Es decir, a modo de conclusión, este contexto tecnológico que arrasó al mundo durante la pandemia 2020-21, modificó la manera de gestionar las diferentes organizaciones deportivas y no deportivas del mundo y en este caso, el Club Atlético River Plate pudo sacar beneficios de esta situación, implementando ciertas normas y actividades virtuales que hicieron que ciertas dificultades que antes sufría (temas de espacio, por ejemplo) puedan solucionarse de manera eficiente.

<sup>32</sup> Club Atlético River Plate (CABA, Buenos Aires). Recuperado de: <https://www.linkedin.com/company/club-atl-tico-river-plate/about>



### *Dimensión Competencia*

En cuanto a la dimensión de competencia, podemos detectar que el Club es meramente competitivo en todas las actividades que realiza, no solo nacionalmente sino también de manera internacional; es por ello que a nivel organizacional se desempeñó bastante bien durante toda su historia.

A pesar de sufrir diferentes crisis económicas, el Club pudo salir adelante con la intervención – a veces – gradual por parte del Estado.

Las estrategias que utiliza hoy en día para desarrollar sus aptitudes son mayormente de Marketing; hoy en día, el Club está en el top 10 de los Clubes más reconocidos a nivel redes sociales y seguidores en el mundo.

Es por ello que, a nivel competitivo, el área de Marketing y Recursos Humanos son dos pilares clave para llevar a cabo las actividades del Club, su organización y sus arcas.

Asimismo, podemos también hacer mención al área de Finanzas que ayuda eficientemente a las diferentes áreas del Club a realizar sus actividades, manteniendo el flujo de trabajo y liquidez de dinero para luego poder realizar todo lo respectivo a las áreas operativas del Club.



### *Dimensión Tecnológica*

En cuanto a la dimensión tecnológica, podemos hacer mención a la realización de diferentes obras que se realizaron en el Club últimamente que ayudaron a que el mismo se adecue a la situación tecnológica mundial. No solo cuenta con wifi en la cancha sino que también está realizando diferentes actividades en el predio de Ezeiza (concentración) que va a contar con los avances tecnológicos que todos “sufrimos” como sociedad.

Es por ello que, hoy en día, el Club se encuentra en uno de sus mejores momentos ya que aprovechó la pandemia 2020-2021 para realizar diferentes actividades dentro del mismo, en su cancha particularmente, que lo ayudaron a ponerse al día con la parte tecnológica del mundo.



### *Dimensión funcional/orgánico*

Por último, quiero hacer mención a la dimensión funcional del Club ya que este estudio de caso se trata de un trabajo tecnológico. Como ya dijimos, el Club cuenta con un gran soporte del área de Recursos Humanos y del área de Marketing, que son quienes llevan a cabo los proyectos del Club, liderados por el área de Finanzas, quien les brinda el soporte económico para poder explayarse de manera libre. Estas tres áreas cuentan con la tecnología suficiente, lo que hace que el Club pueda realizar sus actividades con total normalidad.

Funcionalmente, la tecnología del club tiene un rol fundamental que es la de brindar soporte y sostener administrativamente al club con sus diferentes sistemas de gestión que se actualizan mensualmente. El club cuenta con tecnología de punta, computadoras, softwares y hardwares que hacen que se puedan agilizar ciertas competencias para luego ser reconocido en el mercado. Marketing por su parte, realiza anuncios, publicidades y novedades diarias que hicieron que el Club hoy esté entre los 10 clubes más reconocidos en el mundo a nivel redes sociales. Recursos Humanos, por su parte, da el apoyo necesario y suficiente para que todas las actividades del club puedan realizarse de manera efectiva, contratando de manera eficaz y consciente al personal nuevo.

Morfológica y tecnológicamente, esta dimensión se representa en varias computadoras y ciertos softwares que hacen que el sistema y las personas que lo utilizan puedan cumplir con sus objetivos.

Estructuralmente, cuenta con ciertos aspectos que hacen un diferencial a nivel país y mundo; es decir, luego de 7 años de trabajo de una misma dirigencia, se podría decir que hoy en día, el Club Atlético River Plate, está bien calificado en cuanto a su estructura y organización contando con ciertos líderes y referentes que hacen que el Club funcione de la mejor manera posible. Su funcionamiento es dinámico ya que cuenta con diferentes áreas, administrativas, deportivas e institucionales que hacen que el club esté más organizado en el día a día.



Comparativamente con otros clubes; River Plate cuenta con una tecnología superior a los mismos, haciendo de su estar más placentero y accesible. Para ello, cuenta con un seguimiento por parte del área de Finanzas, exhaustivo y severo, para que “nada se escape” y esté todo al día. El Club cuenta hoy en día con los fondos suficientes para cubrir con la tecnología de punta que está utilizando; sin embargo, como bien dije, todo tiene su costo y contextualmente – a veces – las condiciones del país no ayudan a que las arcas del Club puedan crecer constantemente.

Por último, cuenta con una estrecha relación entre los productos que brinda, entre ellos: wifi dentro del estadio, instalaciones para hacer deportes como natación, fútbol, básquet, etc; el servicio de Tu Lugar en el Monumental, para que los socios puedan acceder a la temporada de fútbol, la Escuela del Club Atlético River Plate y la Universidad de Club Atlético River Plate y cada una de sus áreas administrativas que hacen que el club esté dentro de los clubes más prestigiosos del país. En cuanto al contexto, como se dijo anteriormente, el Club Atlético River Plate, está en constantes cambios que van de la mano con la imprevisible ambigüedad que presenta el mercado hoy en día. Por ende, todas sus áreas deben trabajar de manera sincronizada para que todo funcione con normalidad y lineamiento.



### *Indicadores de comparabilidad*

En este caso, a través de indicadores comparativos también lo que hacemos es comparar la relación de dos áreas ante el trabajo remoto; es decir, se comparará dos áreas, una la cual ha sufrido trabajo remoto y otra que no. De esta manera, podremos notar las diferencias en clima, cultura, comunicación y veremos los resultados a los cuales llegaron en esta etapa de pandemia. Alejandro Melamed (citado por Rua M, 2020) argumenta que *“Estamos viendo ejemplos de planes que hubieran llevado muchos meses, ejecutarse en días. Esto también dejará en evidencia qué estructuras realmente sirven, cuáles aportan valor y cuál es la contribución real que cada uno hace”*<sup>33</sup>. Es por ello que, vemos una oportunidad en trabajar remotamente ya que esto puede contribuir positivamente a los resultados de una empresa.

Por otro lado, hay que reconocer la plasticidad que tienen las organizaciones hoy en día para llevar un híbrido al trabajo ; así como describe Melamed (citado por Rua M, 2020): *“Hay empresas que están entendiendo qué tan real era la plasticidad y agilidad que creían tener y la enorme posibilidad que tenemos al trabajar de manera remota, pero que esta requiere pensar cómo hacerlo para que funcione”*<sup>34</sup>. Es decir, es importante resaltar la gran agilidad que tienen las empresas para cambiar de modalidad de trabajo, pero algunas todavía no se dan cuenta de esta gran oportunidad para hacerlo.

River Plate es un ejemplo ya que, durante la pandemia, los trabajadores pudieron seguir realizando sus actividades desde su casa, con grandes resultados expuestos, demostrando que esta nueva modalidad ha llegado para quedarse. Lo importante es destacar la relevancia de que esto no sucede solo en empresas con fines de lucro sino también en organizaciones deportivas, sin fines de lucro, en donde tal vez realizar este híbrido ocupa una preocupación para los líderes de las mismas.

<sup>33-34</sup> Rua, M. (9 de mayo de 2020). La era remota: cómo nos cambiará la vida después de la pandemia. La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/la-era-remota-como-nos-cambiara-vida-nid236212>



Es por ello que, este nuevo modelo híbrido ha generado una nueva experiencia tanto para el empleado como para el empleador, involucrando a los clientes y proveedores de las empresas a un nuevo desafío así como argumenta Valcarce M. (2020): *“los nuevos modelos híbridos en el sector deportivo, salud y fitness, tienen como objetivo competir generando nuevas experiencias a sus usuarios, mejorando su oferta y su percepción de marca, a parte de las estrategias convencionales competitivas basadas en la diferenciación.”*<sup>35</sup> Hoy en día, los modelos híbridos en las organizaciones, marcan una diferencia y una ventaja competitiva con respecto a otras, satisfaciendo las mayores inquietudes de los empleados que cada vez se ven más conformes con esta nueva modalidad de trabajo. Debemos ser conscientes que no solo en organizaciones con fines de lucro este modelo está teniendo una importante relevancia, sino que también está fortaleciéndose en organizaciones deportivas, sin fines de lucro.

Por último, quiero hacer mención que según estudios de Steizel S. (2021): *“Cerca del 70% de los argentinos esperaban trabajar dos o más días por semana fuera de la oficina (con un promedio de 2,7 días). Siguiendo en esta línea, otro estudio marca que el 90% de las empresas planea esquemas híbridos para la post-pandemia, confirmando que el trabajo remoto llegó para quedarse”*<sup>36</sup>. Es por ello que, dimensionando y contextualizando esta situación, el estudio de caso presentado trata de demostrar la importancia que tiene el trabajo remoto en el emergente trabajo híbrido que sufrieron las organizaciones de carácter deportivo durante y post pandemia Covid -19.

<sup>35</sup> Valcarce M (3 de enero de 2020). Modelos Híbridos: nuevas oportunidades para el futuro del sector deportivo y la salud. Deporcam nº45. Recuperado de: <https://www.manelvalcarce.com/blog/modelos-hibridos-nuevas-oportunidades-para-el-futuro-del-sector-deportivo-y-la-salud?elem=91043>

<sup>36</sup> Steizel S. ( 13 de septiembre de 2021). Hacia el fin de la pandemia y la idealización del trabajo híbrido. Universidad de San Andres. Recuperado de: <https://udesa.edu.ar/medios/hacia-el-fin-de-la-pandemia-y-la-idealizacion-del-trabajo-hibrido>





## Trabajo de campo

En el presente trabajo, el método que se emplea para poner de manifiesto la afectación que tuvo el trabajo remoto en el liderazgo y consecuentemente en el clima, la cultura y la comunicación de la empresa, será especialmente las encuestas en profundidad y la observación participante. Es importante primero, destacar la diferencia entre encuesta y entrevista.

Una entrevista es una de las técnicas de recolección de datos a través de una conversación directa y a profundidad entre el entrevistador y el encuestado. Tiene el mismo propósito de una encuesta: recolectar información, pero aquí la interacción es uno a uno. Bajo este método, las respuestas se presentan y responden de manera oral.

Mientras que la encuesta es un instrumento de investigación que contiene una serie de preguntas junto con las posibles respuestas o preguntas abiertas para que el encuestado conteste con sus propias palabras.

En cuanto a la observación participante es importante destacar que el instrumento de recogida de datos es el propio investigador. El empleo de este tipo de técnicas debe ser flexible y adaptado a la situación. Así, el investigador seleccionará un conjunto de informantes, que deberá observar y con los que deberá interactuar. El investigador también podrá aplicar técnicas como las entrevistas, encuestas, revisión de documentos, etc.

En el diario de campo el investigador irá anotando las impresiones de lo que va viviendo y observando para posteriormente organizarlo y analizarlo.



El diseño de la investigación se va elaborando a medida que avanza la investigación; primero se entrará en el campo de estudio para saber poco a poco qué preguntas hacemos y cómo las hacemos.

Es importante destacar que el trabajo ofrece una descripción detallada de legitimidad, se desarrollaron entrevistas grabadas con total consentimiento de los autores de las mismas, tanto de los gerentes seleccionados para tales entrevistas como también de todos los participantes del focus group realizado para el detalle de dicho trabajo de campo.

Éticamente, el trabajo protege los derechos de las personas y sus comunidades en cuanto a sujetos de investigación, es realizado a conciencia y tiene como finalidad ser un aporte para el área de Recursos Humanos y para las ciencias sociales en general.

Es por ello que se realizarán, breves entrevistas con el gerente del área de Recursos Humanos, Julio Peña, y el Director de Marketing, Bautista Conti del Club Atlético River Plate (contamos con la disponibilidad de mencionar sus nombres) con la finalidad de que nos brinden información acerca de cómo las variables (clima, cultura y comunicación) y el liderazgo en el club se vieron afectados por el trabajo remoto. Además se realizará un focus group con diez empleados del Club para determinar de qué manera el trabajo remoto influyó dos áreas: una en la cual no se trabajó remotamente y otra en la sí.

*“La encuesta es un instrumento para recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario, cuyos datos obtenidos será procesados con métodos estadísticos.”<sup>37</sup>*

A través de la observación participante también se analizará la manera en la cual hoy se trabaja remotamente y especialmente, en la manera en la que se interactúa presencialmente; para saber la incidencia que tiene el liderazgo en la modalidades de empleo y en la toma de decisiones de la organización.

<sup>37</sup>Weistreicher. G. (23 de febrero, 2020). Encuesta. Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html>



Vale decir que, *“La técnica de observación participante es la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los sujetos observados; todos ellos se influyen mutuamente. En ella se recogen datos de manera sistemática y no intrusiva.”*<sup>38</sup>

Es por ello que a la hora de realizar encuestas, y más que nada a la hora de observar participativamente, el observador deberá tener una actitud de aprendiz, conservando su postura tratando de ser lo menos intrusivo posible.

*“Las técnicas de observación son un conjunto de técnicas y herramientas orientadas a evaluar un fenómeno, un individuo o un grupo de personas. Implican una manera de acercarse a la realidad del sujeto para conocerla. Generalmente se estudian conductas y comportamientos observables.”*<sup>39</sup>

Por último, es importante destacar que en nuestras encuestas también podremos hacer preguntas que den lugar a nuevas preguntas o bien, preguntas sencillas que a través de múltiples choice simplifiquen la respuesta en una sola línea. Por ende, en nuestro método de recolección de datos seremos lo menos intrusivos posibles, utilizando el método de múltiple choice para sacar los datos necesarios y evaluar las variables mencionadas en nuestro caso de estudio.

Entrevistando a través de un focus group a cinco empleados que trabajaron en su mayoría más remotamente que presencialmente pudimos determinar que lo remoto no suplanta la presencialidad y que los empleados son más efectivos trabajando presencialmente que remotamente; mientras que el clima y la cultura organizacional se vieron afectados por el cambio de la presencialidad a lo remoto.

<sup>38-39</sup> Mitjana L.R (s.f). Técnica de observación participante: tipos y características. Psicología y Mente. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/psicologia/tecnica-observacion-participante>



Esto se debe a la falta de actualización o *aggiornamento* con respecto a lo remoto que hace que la presencialidad sea más significativa para los líderes de las empresas. A pesar de esto, algunos líderes durante la pandemia le dieron gran importancia a lo remoto y hasta les pareció imprescindible generarlo como un método de trabajo en las empresas. En el caso presentado, no solo se requirió lo remoto para suplantar o apoyar a la presencialidad en épocas de crisis sino que también mostró un cambio fundacional en el Club a la hora de relacionarse entre empleados y entre empleado - empleador.



## *Diseño de la investigación*

El tipo de la investigación será mayormente cualitativa ya que *“recoge y trabaja con datos no numéricos y busca interpretar el significado de estos datos que ayudan a comprender la vida social a través del estudio”*<sup>40</sup>. Es por ello que buscaremos datos de carácter cualitativo para comprender a través de indicadores, tanto el nivel de satisfacción de los empleados a la hora de trabajar remotamente y a la hora de trabajar de manera presencial. También demostraremos la efectividad de los líderes a la hora de direccionar proyectos y mensajes a sus empleados para llevar a cabo actividades, comparando la efectividad de las directivas que fueron realizadas de manera presencial y aquellas en las que lo remoto tomó lugar.

Además, tomaremos ciertos datos porcentuales; en donde la estadística tomará lugar y podremos sacar porcentajes determinando la efectividad del liderazgo, la comunicación y su influencia en la cultura y en el clima organizacional.

Para ello, definimos a los métodos cuantitativos como *“aquella investigación que utiliza métodos cuantitativos e inferencia estadística para extrapolar los resultados de una muestra a una población”*<sup>41</sup>.

En cuanto a las fuentes de información secundaria podemos definirlas como toda aquella *“información organizada, elaborada, producto de análisis de terceros, traducciones, o la reorganización de una información obtenida de una fuente primaria”*<sup>42</sup>. Es por ello que, a partir de fuentes de información primaria, que serán nuestras encuestas, podremos desglosar diferentes índices porcentuales que determinarán nuestras fuentes de información secundaria.

<sup>40-41</sup> ¿Cuáles son los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa?(s.f). QuestionPro. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-investigacion-cualitativa-y-cuantitativa/>

<sup>42</sup> Morales, C.F (s.f). Fuente secundaria. Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/fuente-secundaria.html>



Como se ha mencionado previamente, el proceso de recolección de datos será a través de encuestas presenciales en donde se tratará de develar cuales son las principales características de los empleados y que tipo de conducción estos prefieren con el fin de descifrar si el trabajo remoto influyó en la cultura organizacional, en el clima y en la comunicación dentro del club River Plate.

Por ende, se tratará de poner en tela de juicio el rol del líder dentro de la organización pero por sobre todas las cosas, el fin que tiene el área de Recursos Humanos para llevar a cabo las actividades y adaptarse a los nuevos tipos de liderazgo que surgieron de manera efervescente durante la pandemia.

No solo se intentará comparar dos tipos de liderazgos en dos áreas distintas, si no también su manera de liderar, que tuvo que efectivamente adaptarse a la ausencia física de las personas, a la tecnología y al trabajo remoto.

El universo por ende a analizar serán diez empleados del Club Atlético River Plate; cinco que no sufrieron cambios en su modalidad de trabajo y cinco que sí. Además, entrevistaremos a dos líderes de la organización, el Gerente de Recursos Humanos, Julio Peña y al Director de Marketing, Baustista Conti.

Es importante destacar que tanto Bautista Conti como Julio Peña, son jóvenes emprendedores que no pasan los 40 años de edad. Es por eso que este análisis se realiza para jóvenes prometedores que se destacan por su habilidad de adaptación y flexibilidad ante los posibles cambios del medio ambiente.

Asimismo, se pondrá en tela de juicio, la visión y el sentir que tienen los empleados de la organización a la hora de trabajar remotamente y si esto influyó o no a la cultura y al clima de la organización. Por último, se analizará el rol de la comunicación, comparando



dos tipos de áreas dentro del Club, una en donde no ha sufrido cambios de modalidad de empleo y otra en la que sí.

Para ello, elegimos este caso de estudio e interrogamos a dos líderes dentro del Club ya que ambas áreas, tanto la de Marketing como la de Recursos Humanos, sufrieron cambios organizacionales durante la pandemia Covid -19. Tanto es así, que tanto el gerente de Recursos Humanos como el Director de Marketing de la empresa tuvieron que trabajar de manera presencial como remotamente durante la pandemia sufriendo todos aquellos cambios adaptativos que implicó la misma.

Preguntas como por ejemplo; qué sensaciones percibieron durante este último año de trabajo en el club; cuáles fueron los cambios más demostrativos por parte de los empleados durante este lapso de tiempo; qué aptitudes tuvieron que modificar los líderes en su estilo de liderazgo y; cuáles fueron los interrogantes que surgieron a partir de la pandemia; fueron algunas de las preguntas que surgieron dentro de una profunda charla con ellos.

Dentro de los primeros análisis pudimos notar que la comunicación cambió, percibiendo que los mensajes tuvieron que ser más directos y que la conectividad llamó la atención de personas mayores, demostrándoles que las cosas pueden cambiar y que la virtud de adaptabilidad de las personas es un rasgo muy importante para aquellos jóvenes que ocupan cargos importantes dentro de la organización.

Por último, pudimos notar que tanto el clima como la cultura organizacional son variables muy volátiles dentro de una organización y que cambian debido a la modalidad de trabajo y al estilo de liderazgo de las personalidades importantes de la misma.

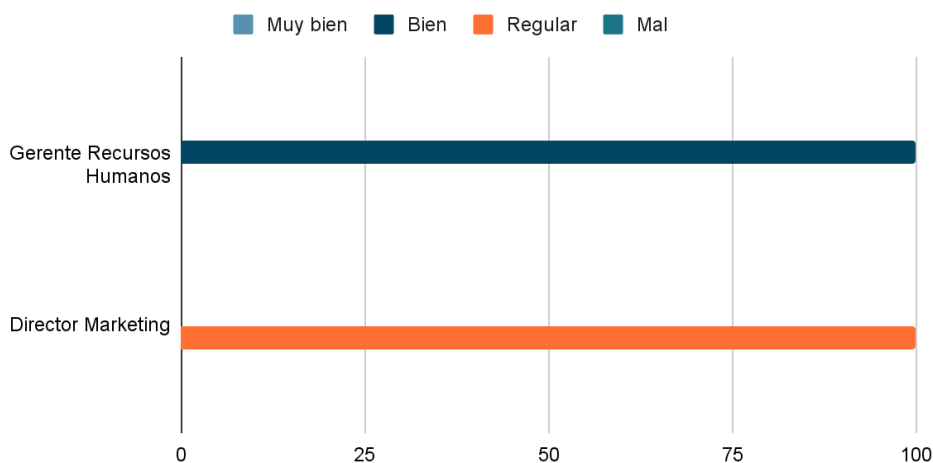


### *Realización y presentación de resultados del Trabajo de campo*

Según lo estudiado, pudimos determinar que tanto la cultura organizacional como el clima, cambian en cuanto a si el trabajo es presencial o remoto pero por sobre todas, sus cambios, son relativos en cuanto a la manera en la que el líder se comunica con los empleados del club.

Por otro lado, pudimos notar un cambio abrupto en la manera de relacionarse con la tecnología por parte de aquellos trabajadores que prefirieron el trabajo remoto por sobre el presencial, diferenciándolo de la presencialidad por ser más “cómodo y amigable”, respectivamente. Asimismo, pudimos notar que ambas entidades encuestadas, tanto el Gerente de Recursos Humanos como el Director de Marketing, determinaron que el mensaje ha sido recepcionado de manera eficiente a la hora de hacerlo remotamente, sin cambiar mucho su transmisión con respecto a la presencialidad; haciendo énfasis de que si se realiza de manera remota se pueden presentar problemas de conectividad que pueden hacer perder la fluidez de las relaciones interpersonales.

Indicador de éxito de mensaje a la hora de transmitirlo remotamente



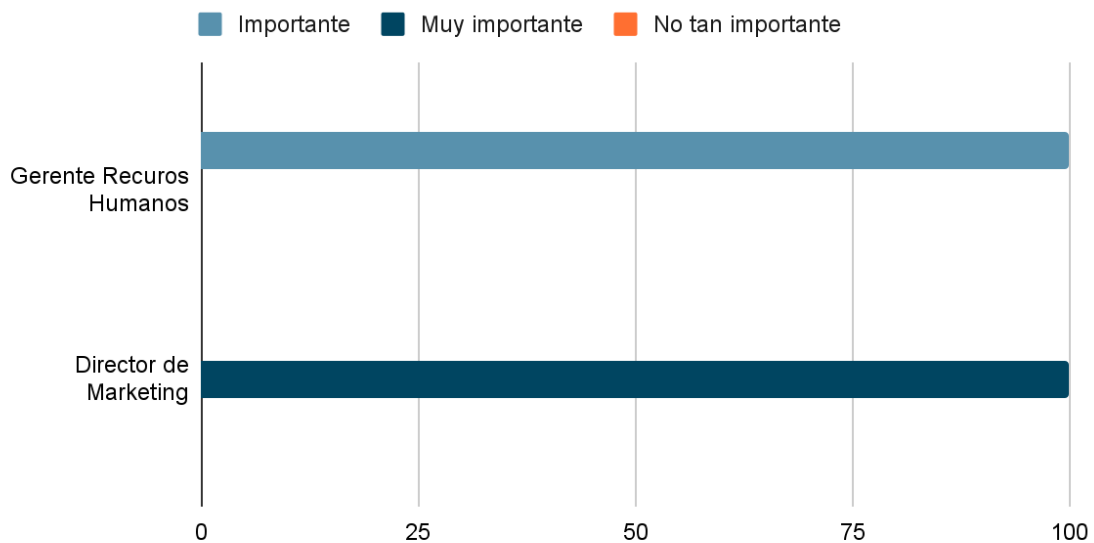
Encuesta al Gerente de Recursos Humanos y al Director de Marketing sobre el éxito del mensaje a la hora de transmitirlo remotamente





Por otra parte, pudimos notar que la presencialidad según ambos gerentes o directores es muy importante para ellos a la hora de llevar a cabo trabajos y proyectos, lo cual no delimita una diferencia con el trabajo remoto sino que más bien, lo toma como un aliado o una herramienta a la hora de llevar a cabo trabajos o proyectos.

### Indicador de importancia de presencialidad según ambos Gerentes



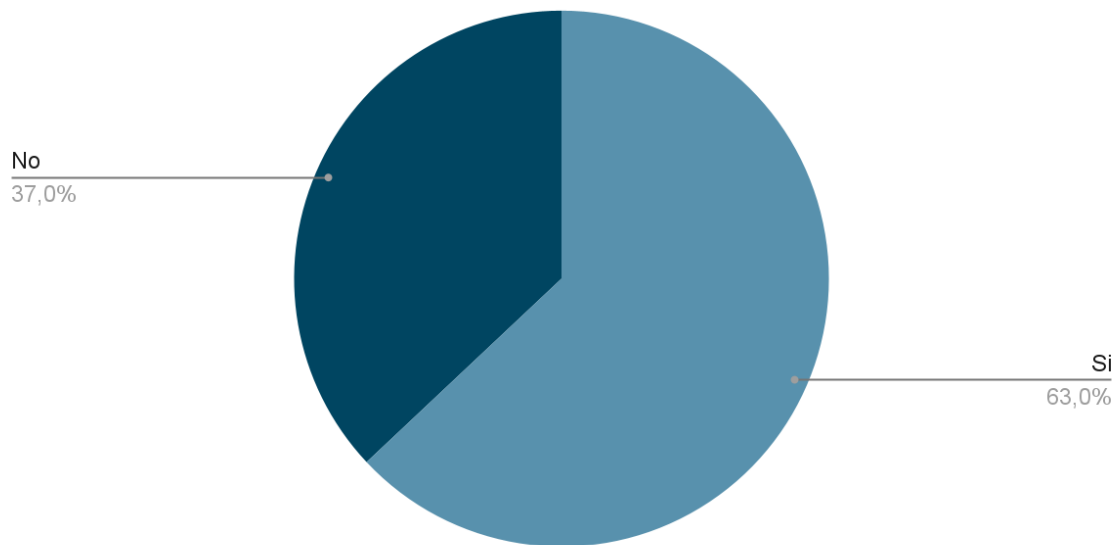
Encuesta al Gerente de Recursos Humanos y al Director de Marketing sobre la importancia de la presencialidad

Lo importante es determinar que tanto el clima organizacional como la cultura, según los diez empleados que entrevistamos, cambian a la hora de trabajar remotamente. También pudimos demostrar que la presencialidad es indistinta a cualquier edad, y su importancia es fundamental para cualquier empresa pero no así lo remoto que suele ser más seductor para aquellas personas de corta edad y que implica un desafío para generaciones mayores a los 35 años.



A partir de la base de que la conectividad ahorra dinero, también hemos demostrado que los líderes deben ser muy cautelosos a la hora de enviar sus mensajes ya que algunos no fueron canalizados de la mejor manera por parte de los empleados de la organización.

### ¿Cambia la manera de comunicar a la hora de trabajar remotamente?



Encuesta de comunicación (Focus Group a 5 personas que trabajaron mas remotamente que presencialmente)

## ¿Cambia la manera de comunicar a la hora de trabajar remotamente?

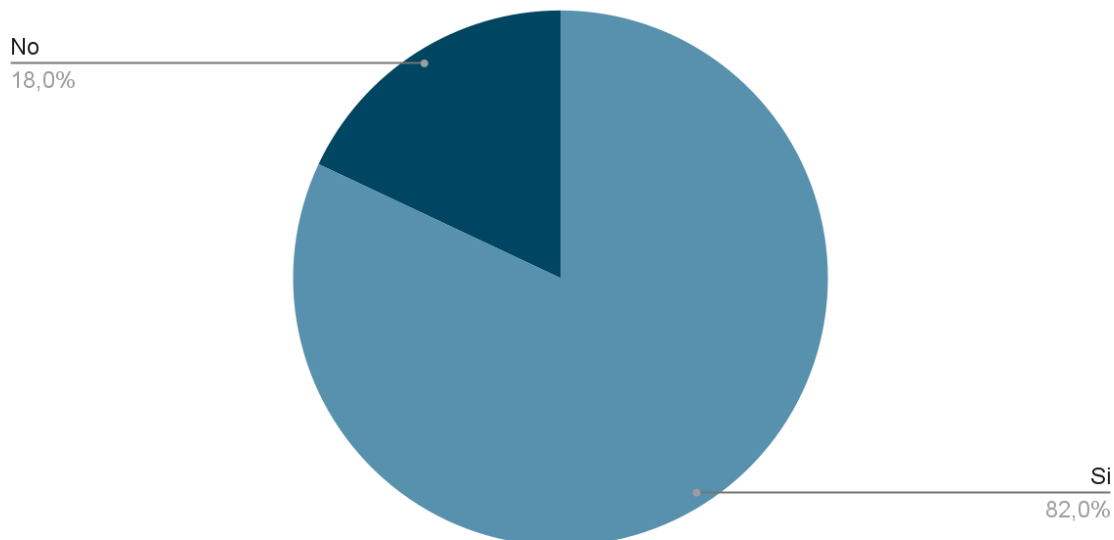


Gráfico 4. Focus Group a 5 personas que trabajaron mas presencialmente que remotamente durante la pandemia Covid - 19

Todos aquellos a los que entrevistamos, determinaron que la manera de conectarse remotamente, aumenta la agilidad en cuanto al trabajo y los mantiene todo el día “atentos” para realizar las actividades propuestas por los directores de la empresa.

A pesar de ello, no dejan de manifestar sus ansias de que el clima organizacional se genere a partir de la interacción personal y presencial de las personas.

Es por ello que la tecnología es cada vez más influyente en los jóvenes o bien llamados nativos digitales pero aún así, esto no quita que la presencialidad no sea una característica importante para generar un buen ambiente de trabajo.

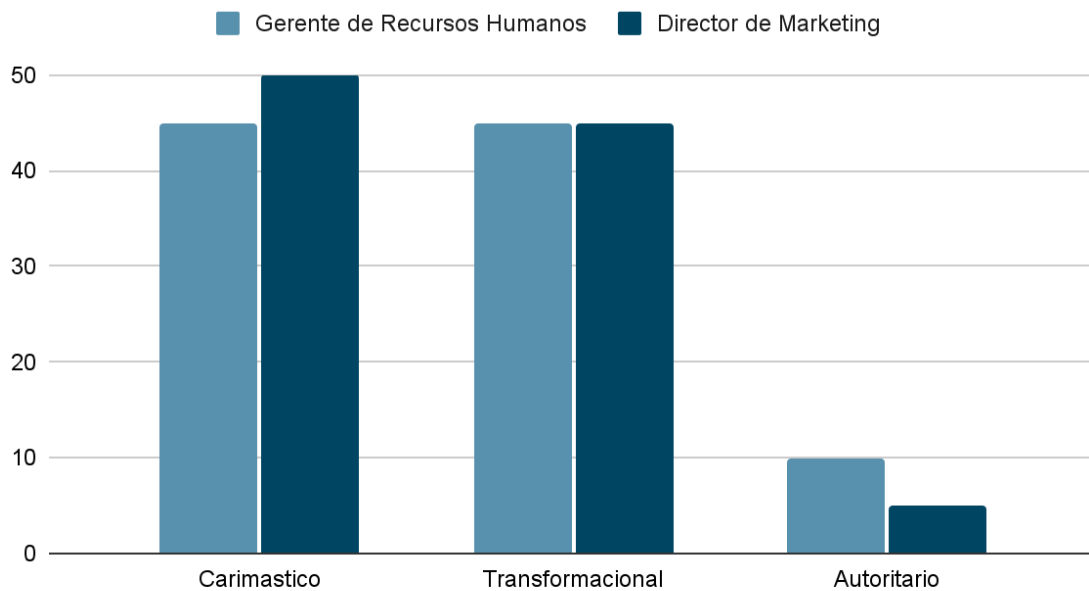
Además, lo que pudimos determinar a partir de la observación participante es que las personas trabajan mejor de manera presencial y que la energía es diferente; la atención y la concentración cambian y por sobre todas las cosas, el día a día y la interacción constante con los pares hace que las actividades fluyan de una manera más simple y concisa.



Además, comparando dos áreas distintas y haciendo entrevistas a cinco personas que sufrieron cambios en la modalidad del trabajo, pudimos determinar que cambió mucho su parecer a la hora de trabajar remotamente, teniéndose que adaptar continuamente a los cambios que sufre el club.

Por otra parte, las características que delimitaron ambos jefes que tuvieron que cambiar para adaptarse a los nuevos cambios fueron respectivamente, la flexibilidad y la adaptación constante al cambio.

### Características de los líderes



La característica que presentaron ambos líderes fueron de líderes paternalistas, carismáticos y sobre todo transformacionales; ya que a pesar del malestar que generó en términos generales el trabajar durante mucho tiempo “en casa”, ellos pudieron amortiguar estos cambios y sobre todas las cosas, cambiar a tiempo.

A pesar de que a muchos empleados, no les gustó la idea de trabajar en casa, estos tuvieron que adaptarse a la realidad mundial y hacerlo.



La cultura organizacional fue modificada en algún sentido, desde el punto de vista de sus artefactos ya que, la modalidad de trabajo ha sido modificada pero no así en sus presunciones subyacentes básicas.

Es bueno mencionar también que la relación entre pares ha sido modificada en gran parte por medio del trabajo remoto según ambos directores del Club. Esto se debe a que se vieron modificadas las modalidades de trabajo y como consecuencia, hubo una diferencia entre aquellos empleados que sufrieron cambios en su modalidad con los que no.

La mayoría de los empleados que trabajaron desde casa argumentaron que los mensajes de sus directivos fueron direccionados en buena manera mientras que aquellos que trabajaron de manera presencial dijeron en su mayoría, lo contrario. A pesar de que las maneras de transmitir el mensaje cambió, la mayoría de los trabajadores que trabajaron remotamente, argumentaron totalmente lo contrario; pudiendo recepcionarlos de buena manera. De manera contraria, aquellos empleados que trabajaron presencialmente, determinaron desde la ignorancia o intuitivamente que aquellos que lo hacían de manera remota, iban a cambiar su manera de recepcionar los mensajes. Y no solo eso, si no que también iban a recepcionarlos en su gran mayoría de manera ineficiente.

Por último, me gustaría citar a Claudio Hidalgo (2022) ( como lo cita Infobae, 2022): *“La pandemia demostró que la ubicación física no es importante para trabajar y que en un futuro lo veremos como algo muy antiguo. Hoy las predicciones acerca del trabajador parecen estar orientadas a un modelo híbrido que equilibre el trabajo remoto con el trabajo de la oficina”*<sup>43</sup>

Esto demuestra que no todo lo que se hizo antes, en un pasado, deberá replicarse en el futuro. Es decir, hoy en día, estamos acostumbrados a modelos más híbridos que en un pasado, en donde todo era presencial.



*“El modelo de trabajo y oficina tiene que cambiar. Las empresas deben adaptarse a esta nueva realidad de equipos rotativos, home office y flexibilidad horaria”<sup>44</sup>*

Es importante también destacar que a partir de esto, la forma y el estilo del liderazgo como hemos mencionado previamente, debió ser modificado de manera rotunda, teniendo que

incorporar mayores skills y aptitudes a la hora de liderar equipos ya que de esta manera, los mismos se mantendrán ocupados y focalizados en su tarea.

Existieron bastantes personas que, no solo a través de las encuestas sino también a través de la observación participante y del focus group presentaron cierta disconformidad con el modelo remoto aunque la mayoría presentó el agrado de trabajar de manera híbrida, proponiendo un par de días trabajar “desde casa” y otros no.

<sup>43-44</sup> Hidalgo. C (2022) (como lo cita Infobae, 17 de febrero 2022). Los expertos en organizaciones estudian si el modelo híbrido de trabajo llegó para quedarse. *Infobae*. <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2022/02/17/los-expertos-en-organizaciones-estudian-si-el-modelo-hibrido-de-trabajo-llego-para-quedarse/>



*“El debate no es el trabajo presencial o el teletrabajo, no es la presencia física o el trabajo remoto conectado. Plantear esta antinomia es desconocer la esencia de las relaciones laborales en el escenario actual. El mejor sistema es el mixto, que combina en una misma relación las modalidades presencial y virtual”<sup>45</sup>*

Es por ello que la virtud del líder será modificar su comportamiento y actuar como una persona permeable a los cambios. Por parte de los empleados, lo mismo, ser permeables al cambio y adaptarse a lo que el mercado y el mundo presenta.

*“Los líderes de las organizaciones deben asumir nuevas habilidades y herramientas que logren la confianza y la cohesión.”<sup>46</sup>*

<sup>45</sup> Hidalgo, C (2022) (como lo cita Infobae, 17 de febrero 2022). Los expertos en organizaciones estudian si el modelo híbrido de trabajo llegó para quedarse. *Infobae*. <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2022/02/17/los-expertos-en-organizaciones-estudian-si-el-modelo-hibrido-de-trabajo-llego-para-quedarse/>

<sup>46</sup> Los expertos en organizaciones estudian si el modelo híbrido de trabajo llegó para quedarse. (2012, 17 de febrero). Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2022/02/17/los-expertos-en-organizaciones-estudian-si-el-modelo-hibrido-de-trabajo-llego-para-quedarse/>



## **Análisis del caso**

### *Estrategias de análisis*

Partiendo de la base de que los seres humanos somos seres lingüísticos y que nuestro comportamiento es imprevisible e inaprensible, el rol del líder o dirigente tiene que tener cualidades de orden humano; es decir tiene que ser un líder que demuestra sus cualidades como persona; más allá del conocimiento. No hay manera de enseñar liderazgo sin pasar por un marco de valores.

Si lo que se busca hoy en día es romper con viejos paradigmas y que las personas sean cada vez más autónomas, se necesitan líderes dentro de las organizaciones con personalidad, conocimiento, motivación y sobre todo sensibilidad e intuición.

La personalidad se divide en dos; una parte invariable, que rige el código propio del líder; es decir, una cuestión estructural propia y una parte variable que parte de su personalidad y es lo que notamos en ambos líderes del Club que estamos estudiando. Esta parte variable rige a un código propio del líder pero se modifica por experiencia y cuestiones contextuales; en este caso, el Covid - 19. Al fin de cuentas, estas cuestiones contextuales y su adaptación a las mismas, van a formar la reputación del líder; es decir, lo que se dice de él.

Por otra parte, se necesita para el rol del liderazgo, conocimiento, que puede ser tanto natural como adquirido. El conocimiento natural hace énfasis en los talentos mientras que el conocimiento adquirido denota en la experiencia o formación.

Ambos líderes de la empresa demostraron mediante la realización de las encuestas mucha personalidad, conocimiento y por sobre todas las cosas; motivación y sensibilidad e intuición a la hora de accionar ante este imprevisto mundial como fue la pandemia.





Por el lado de la motivación, podemos decir que la misma se divide en “caliente” y “fría”. La “caliente” hace énfasis en la pasión y en lo emocional; mientras que la “fría” decae en el interés y en el deseo; es decir, en lo intelectual.

En base a las encuestas que hicimos, también pudimos demostrar que ambos líderes, de carácter carismático y transformacional, siguieron su intuición y sensibilidad a la hora de actuar ante este escenario sumamente cambiante que nos atravesó a todos como seres humanos. Además, podemos notar que tanto la intuición como la sensibilidad de los líderes de las organizaciones tiene un carácter transitorio, es decir; ocurre en determinado tiempo y espacio. Es decir, hace falta un ambiente ecológico y un determinado momento en el tiempo para que el líder pueda desarrollar sus aptitudes; en este caso, fue la pandemia lo que hizo que el líder saque a relucir todas sus aptitudes y maneras de liderazgo.

Por ende, lo que pudimos desglosar a partir de los resultados del trabajo de campo es que los líderes del club tuvieron tanto recursos críticos de control directo; es decir, competencias que vienen de la mano con el cargo, como también alianzas y adhesiones; es decir, recursos críticos de control indirecto que surgen por cuestiones de personalidad, cargo y por la institución que representan para resolver problemas.



### *Matriz de análisis*

A partir de ello, pudimos desarrollar la matriz de análisis del Club, teniendo en cuenta contexto, mercado, consumidor, competencia, tecnología y organización.

En primer lugar, pudimos notar una diferencia entre el Gerente de Recursos Humanos y el Director de Marketing, argumentando el primero que el contexto, no fue para nada favorable a la hora de tomar decisiones dentro del club y que los empleados tuvieron que adaptarse de la mejor manera posible al mismo. Por el lado del Director de Marketing, el mismo argumentó que algunos empleados se adaptaron más rápido que otros al contexto. En consecuencia, ambos líderes de la empresa hicieron énfasis en la capacidad de adaptación de las personas en este momento trascendental del mundo que todos vivimos en 2020 y 2021.

Por otro lado, desde el punto de vista del mercado, las diez personas que entrevistamos - a través de un focus group - que trabajaron tanto de manera presencial como remota, argumentaron que el mercado se vio afectado por este momento transicional del mundo. Por otra parte, ambos líderes de la empresa, hicieron énfasis en el mercado laboral, argumentando que “la gente deberá incorporar a sus competencias el tema de trabajar remotamente con tecnología” y que se requerirán “más puestos de trabajos y mayor demanda de aptitudes por parte del empleador” hacia los empleados a la hora de contratarlos.

Asimismo, desde el punto de vista del consumidor, el Gerente de Recursos Humanos argumentó que “empeoraron las relaciones interpersonales con el consumidor pero mejoraron la atención y la concentración de las personas a la hora de trabajar”; mientras que el Director de Marketing dijo que “aumentaron las ventas por internet pero las relaciones interpersonales a nivel organizacional se perdieron mucho”. A través del focus



group también pudimos destacar que la mayoría de los empleados argumentó que el consumidor se vio afectado por el trabajo remoto.

Desde la perspectiva de la competencia, ambos líderes de la organización determinaron que la organización estuvo más atenta a los cambios que inducía la competencia, mientras que los diez empleados entrevistados dijeron en su gran mayoría que la relación con la competencia del mercado cambió. Esto se debe a que la sensación que se generó en el club fue de mirar más hacia afuera que hacia adentro a la hora de invertir en estrategias de Marketing por ejemplo y en basarse en estudios de contratación de otras empresas a la hora de contratar personal.

Por el lado de la tecnología, el Gerente de Recursos Humanos argumentó que la misma ayudó a “agilizar procesos” mientras que el Director de Marketing dijo que la misma ayudó a tener “mayor concentración en la tarea, aunque trabajando desde casa se perdía un poco la concentración ya que hay muchas distracciones en la misma”. Por el lado de los diez empleados que entrevistamos coincidieron en su plenitud que la tecnología cambió su vida laboral rotundamente.

Por último, a nivel organizacional, ambos líderes argumentaron que sufrieron cambios de estructura; mientras que los diez empleados que entrevistamos dijeron en su gran mayoría que la organización sufrió un “vuelco organizacional” respecto a la manera de manejarse en consecuencia de la pandemia Covid - 19.



### *Análisis*

Tanto los empleados entrevistados a través de focus group como el Director de Marketing de la empresa argumentaron que tanto el clima como la cultura organizacional cambiaron a partir del trabajo remoto. A pesar de ello, uno de los líderes de la empresa (el Gerente de Recursos Humanos más precisamente) argumentó que la cultura para su punto de vista, no cambia a pesar de que el trabajo remoto se haga presente en la empresa ya que el concepto de cultura es intrínseco e inherente a la empresa más allá de las modalidades de trabajo.

También lo que pudimos notar, comparando aquellas áreas donde no se trabajó remotamente con aquellas en la que sí, es que hoy estamos frente a una transición de un trabajador y un trabajo respectivamente, encerrado y controlado, hacia un trabajador y un trabajo respectivamente, que empieza a manejarse según objetivos y tiempos.

Esto denota un hallazgo de mejora, en el sentido de que, aumentaría en los próximos años la autonomía de los trabajadores, derribando viejos conceptos donde prevalece la idea de lo presencial por sobre lo remoto.

Por lo tanto, a partir del análisis observacional de la organización también pudimos desglosar el comportamiento de la misma, adueñándonos de la idea que el trabajador es cada vez un sujeto más autónomo.

Por último, podemos también analizar la idea de autonomía en el trabajo en el sentido de que el trabajador trabajando remotamente no deja de ser lo que es. Es decir, existe un concepto denominado *hombre managerial* que consiste en dejar y ceder nuestro sistema de valores y reemplazarlos por los de la organización. Esto puede ser indistinto, y unipersonal; sin embargo, hay una vieja tendencia y un viejo concepto que denomina que el trabajo presencial suele generar en el trabajador cierta pérdida de identidad debido a un fenómeno de alineación por parte de la labor.



En este sentido, la empresa o el club es la proveedora de sentido de las personas y las mismas encuentran la realización personal en el ámbito laboral.

Es por ello, que existe una tendencia hoy en día, o más bien, una puja entre lo autónomo y lo dependiente; es decir, las personas o los trabajadores del mercado hoy en día están “luchando por su autonomía” y el imprevisto de la pandemia aceleró los procesos para que todos los empleados del país la logren.

Igualmente, no es una condición sine qua non el hecho de que el trabajo presencial haga perderles la autonomía a los trabajadores; sin embargo, lo que sí es verdad que al hacerlo de manera remota y desde “casa”, la flexibilidad y la independencia por sobre todas las cosas, aumentan.



### *Premisas para casos análogos*

Quiero poner énfasis en el tema de la salud mental de los trabajadores que viene de la mano con la cultura organizacional y el estado que todos transitamos durante la pandemia. Es verdad que durante la pandemia muchas personas sufrieron cambios en la personalidad que pudieron llegar a desembocar en ataques de pánico o ansiedad entre otras cosas, por ende, es importante para los líderes comenzar a aprender a anticiparse a los comportamientos y conductas humanas. Es por ello que, a pesar que el ser humano es un ser totalmente imprevisible, esta pandemia nos ayudó a acelerar los procesos dentro la organización y a organizar y administrar los procesos de trabajo respectivamente.

Por ello, hoy en día es insustituible un consultor externo a las empresas, que actúe desde el área de Recursos Humanos por ejemplo, para estar un paso adelante de los comportamientos humanos y no sufrir cualquier eventualidad que los trabajadores pueden llegar a disparar en base a las nuevas modalidades de empleo que están siendo emergentes en el mundo, como el trabajo remoto o híbrido.

Por último, quería poner foco en la sensación que dejaron las encuestas a la hora de consultarles a los empleados del club si preferían el trabajo remoto por lo presencial; lo cual la mayoría de las personas encuestadas respondió que sí. Esto se debió a la comodidad y el ahorro de dinero que les costaba a los empleados trabajar remotamente, lo cual era mucho más barato y cómodo que trasladarse al trabajo físico y presencial, respectivamente. Pudimos notar que la mayoría de los encuestados también argumentó que tanto el clima como la cultura organizacional cambiaban a partir de trabajar remotamente, lo cual podría ser alguno de los motivos por los cuales algunos de ellos preferían trabajar presencialmente. Por último, mencionar que tanto la adaptabilidad y la flexibilidad fueron las competencias que más se desarrollaron durante la pandemia ya que la mayoría de los empleados del club tuvieron que cambiar su manera de ser y de actuar a la hora de trabajar tanto presencialmente como remotamente.



## Conclusiones

En base a lo estudiado, pudimos determinar que tanto los directivos del club como los empleados del mismo sufrieron un cambio fundacional muy grande a la hora de trabajar y cambiar sus maneras de trabajo.

Es por ello que pudimos notar cambios en la personalidad de los líderes que tuvieron que adaptar su rol a la nueva era.

Por parte de los empleados, también pudimos notar cierto desagrado a la hora de trabajar remotamente en primera instancia pero lo que pudimos concluir es que la mayoría argumentó que esta modalidad del empleo modifica tanto la cultura como el clima organizacional.

Es por ello que la comunicación cambió por parte de los líderes a la hora de hacer saber sus mensajes, los cuales tuvieron que ser más concisos y directos.

El lenguaje no verbal y los gestos se perdieron en base a estar detrás de una pantalla en donde la concentración puede aumentar pero en su gran mayoría disminuir debido a las múltiples distracciones que tenemos “trabajando en casa”.

Por último, me gustaría hacer una mención al gran cambio que sufren hoy en día los jóvenes y adultos en el mercado laboral. Hoy en día tanto los adultos y los jóvenes deberán adaptarse a los nuevos cambios que surgen de la tecnología y asimismo, deberán adquirir nuevas capacidades y competencias ya que las empresas actualmente están teniendo en cuenta el gran valor adicional que surgen desde el saber tecnológico, haciendo valer los puestos de Project Manager y Programadores por sobre otras profesiones.

Es por ello que va a ser importante en un futuro como dije previamente que se adquieran nuevos skills comunicacionales y de tecnología para estar más preparados ante los inesperados rumbos que puede tomar el contexto y el mercado laboral.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



La pandemia nos cambió a todos como seres humanos, pero aún así, mantenemos nuestras grandes capacidades adaptativas que nos hicieron prevalecer y sobrevivir en este contexto tan cambiante y volátil en el cual vivimos.

El rol de los líderes será el de comunicar sus experiencias y prevalecer por sobre todas las cosas a partir de sus aptitudes comunicacionales y adaptativas para así poder llevar adelante sus proyectos y sus emprendimientos generales.





## Referencias bibliográficas

- Negroponte, Nicholas, “El mundo digital”, Ediciones B, Barcelona, 1995.
- Ojeda H. (2016). La cultura digital y su impacto sobre la gestión de Recursos Humanos.
- Ojeda H. (2016). La cultura digital y su impacto sobre la gestión de Recursos Humanos.
- Prensky, M. “Digital natives, digital immigrants”, en On the Horizon, vol.9 no. 5, 2001
- Colbert, A.; Yee, N. y George, G., “The digital workforce and the workplace of the future”, en Academy of Management Journal, Vol.59, No.3, 2016
- Maish, E., (2004), Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. Gestión en el Tercer Milenio. Recuperado de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v07\\_n13/a10.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v07_n13/a10.htm)
- Miquilena, D; Paz, A. (2008). La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/475/1170>
- Mulder. P.(2013). Modelo de Cultura Organizacional por Edgar. Recuperado de: <https://www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-cultura-organizacional-por-edgar-schein/>
- Enrique B. Franklin Fincowsky-Mario Jose Krieger “Comportamiento Organizacional. Enfoque para America Latina”(2011). Capitulo 12 página 294
- Fundación Peter Drucker (1996). EL liderazgo y la cultura organizacional. Recuperado de: [http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El\\_liderazgo\\_y\\_la\\_cultura\\_organizacional - Edgar H. Schein.pdf](http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf)



- Enrique B. Franklin Fincowsky - Mario Jose Krieger “Comportamiento Organizacional. Enfoque para America Latina” (2011), Capitulo 12 pagina 295 - 297; 312 - 313
- Weber, M. Económica y sociedad, fondo de Cultura Economica, Mexico. 1981. Enrique B. Franklin Fincowsky-Mario Jose Krieger “Comportamiento Organizacional. Enfoque para America Latina”(2011). Capitulo 12 pagina 299
- Daniel Bilbao (2021) Trabajo Remoto: Ventajas y desventajas de trabajar a distancia. Truora. <https://www.truora.com/blog-es/trabajo-remoto-ventajas-y-desventajas-de-trabajar-a-distancia>
- Adecco Argentina (2020). Los pros y contras del teletrabajo. Adecco. <https://www.adecco.com.ar/noticias/los-pros-y-contras-del-teletrabajo/>
- Durante, R., (2001), Las organizaciones que aprenden, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi
- Alegra (2020). Secretos de Alegra para crear una cultura laboral exitosa. Recuperado de: [https://blog.alegra.com/secretos-de-alegra-para-crear-una-cultura-laboral-exitosa/?utm\\_source=workia&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=trabajo-remoto&utm\\_content=trabajo-remoto](https://blog.alegra.com/secretos-de-alegra-para-crear-una-cultura-laboral-exitosa/?utm_source=workia&utm_medium=referral&utm_campaign=trabajo-remoto&utm_content=trabajo-remoto)
- Kazi, C. (2021). Un estudio sobre la productividad del trabajo remoto nos muestra una realidad sorprendente: 2 años de análisis [Mensaje en un blog]. Great Place to work. Recuperado de: <https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/contenidos/articulos/un-estudio-sobre-la-productividad-del-trabajo-remoto-nos-muestra-una-realidad-sorprendente-2-anos-de-analisis>
- Irusta, J. Ingrassia, R, C. Estudio de caso: Entorno organizacional del trabajo remoto (2020)
- Balmaceda, T. (2021). La hora del trabajo hibrido. Viva, la revista de Clarin (42).
- Chiavenato, I., (2000), Administración de Recursos Humanos quinta edición, Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Caligiore Corrales, I. y Díaz Sosa, J., (2003), Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002408>



- Rodriguez, D. (1992). Diagnostico organizacional. Recuperado de: <https://docs.google.com/file/d/0B5KKOJZdd9tyblBEYWdHemtFVG8/edit>
- Author G. (2021). Qué son los stakeholders, qué tipos existen y de qué manera impacatan a una empresa. [Mensaje en un blog]. Rockcontent. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-stakeholder/>
- Club Atlético River Plate (CABA, Buenos Aires). Recuperado de: <https://www.linkedin.com/company/club-atl-tico-river-plate/about>
- Rua, M. (9 de mayo de 2020). La era remota: cómo nos cambiará la vida después de la pandemia. La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/la-era-remota-como-nos-cambiara-vida-nid236212>
- Valcarce M (3 de enero de 2020). Modelos Híbridos: nuevas oportunidades para el futuro del sector deportivo y la salud. Deporcam n°45. Recuperado de: <https://www.manelvalcarce.com/blog/modelos-hibridos-nuevas-oportunidades-para-el-futuro-del-sector-deportivo-y-la-salud?elem=91043>
- Steizel S. ( 13 de septiembre de 2021). Hacia el fin de la pandemia y la idealización del trabajo híbrido. Universidad de San Andres. Recuperado de: <https://udesa.edu.ar/medios/hacia-el-fin-de-la-pandemia-y-la-idealizacion-del-trabajo-hibrido>
- Weistreicher. G. (23 de febrero, 2020). Encuesta. Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html>
- Mitjana L.R (s.f). Técnica de observación participante: tipos y características. Psicología y Mente. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/psicologia/tecnica-observacion-participante>



- Cuáles son los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa?.(s.f). QuestionPro. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-investigacion-cualitativa-y-cuantitativa/>
- Morales, C.F (s.f). Fuente secundaria. Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/fuente-secundaria.html>
- Hidalgo. C (2022) (como lo cita Infobae, 17 de febrero 2022). Los expertos en organizaciones estudian si el modelo híbrido de trabajo llegó para quedarse. *Infobae*.<https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2022/02/17/los-expertos-en-organizaciones-estudian-si-el-modelo-hibrido-de-trabajo-llego-para-quequedarse/>
- Los expertos en organizaciones estudian si el modelo híbrido de trabajo llegó para quedarse. (2012, 17 de febrero). Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2022/02/17/los-expertos-en-organizaciones-estudian-si-el-modelo-hibrido-de-trabajo-llego-para-quequedarse/>



## ANEXOS

### Encuesta nro 1: Al Gerente de Recursos Humanos

- 1) Cuando le transmitis un mensaje a tus empleados remotamente; consideras que el mensaje es recepcionado:
  - a) Muy bien
  - b) Bien**
  - c) Regular
  - d) Mal
  
- 2) ¿Sentís que la cultura organizacional cambia en base a si el trabajo es remoto o presencial?
  - a) Si
  - b) No**
  
- 3) ¿Piensas que el clima organizacional cambia en base a si el trabajo es remoto o presencial?
  - a) Si**
  - b) No
  
- 4) ¿Qué importancia le das a la presencialidad en el trabajo?
  - a) Importante**
  - b) Muy importante
  - c) No tan importante
  
- 5) ¿Tuviste que modificar tu estilo de liderazgo a la hora de trabajar remotamente?
  - a) Si**
  - b) No
  
- 6) ¿Sientes que tu relación con tus pares y/o empleados cambió a la hora de comunicarte por la pandemia Covid - 19?
  - a) Si**
  - b) No



7) ¿Qué tuviste que modificar de tu manera de liderar a la hora de direccionar proyectos y/o indicaciones?

Respuesta: La adaptabilidad

8) ¿El contexto fue favorable para agccionarse al trabajo remoto?

Respuesta: Para nada favorable, la gente tuvo que adaptarse como pudo

9) ¿Cómo crees que en el mercado podría afectar el trabajo remoto a la sociedad?

Respuesta: Más puestos de trabajos y mayor demanda de aptitudes por parte del empleador hacia los empleados

10) Desde el punto de vista del consumidor; ¿cómo afectó la pandemia al mismo?

Respuesta: Empeoraron las relaciones interpersonales pero mejoraron la atención y la concentración de las personas a la hora de trabajar

11) ¿Cuál fue la relación con la competencia a partir de este contexto sumamente cambiante?

Respuesta: Estuvimos más atentos a la misma

12) ¿Qué cambio fundamental hizo la tecnología en su vida?

Respuesta: Agilizar procesos

13) ¿Qué cambio organizacional sufrieron a partir del trabajo remoto?

Respuesta: Muchos, de estructura fundamentalmente.

14) ¿Tuviste que cambiar tu manera de comunicar a la hora trabajar remotamente?

Respuesta: Si



## Encuesta nro 2: Al Director de Marketing

- 1) Cuando le transmitis un mensaje a tus empleados remotamente; consideras que el mensaje es recepcionado:
  - a) Muy bien
  - b) Bien
  - c) Regular**
  - d) Mal
  
- 2) ¿Sentís que la cultura organizacional cambia en base a si el trabajo es remoto o presencial?
  - a) Si**
  - b) No
  
- 3) ¿Piensas que el clima organizacional cambia en base a si el trabajo es remoto o presencial?
  - a) Si**
  - b) No
  
- 4) ¿Qué importancia le das a la presencialidad en el trabajo?
  - a) Importante
  - b) Muy importante**
  - c) No tan importante
  
- 5) ¿Tuviste que modificar tu estilo de liderazgo a la hora de trabajar remotamente?
  - a) Si**
  - b) No
  
- 6) ¿Sientes que tu relación con tus pares y/o empleados cambió a la hora de comunicarte por la pandemia Covid - 19?
  - a) Si**
  - b) No
  
- 7) ¿Qué tuviste que modificar de tu manera de liderar a la hora de direccionar proyectos y/o indicaciones?

Respuesta: La flexibilidad en el trabajo



8) ¿El contexto fue favorable para aggrionarse al trabajo remoto?

Respuesta: Si, algunos se adaptaron más rápidos que otros.

9) ¿Cómo crees que en el mercado podría afectar el trabajo remoto a la sociedad?

Respuesta: La gente deberá incorporar a sus competencias el tema de trabajar remotamente con tecnología

10) Desde el punto de vista del consumidor; ¿cómo afectó la pandemia al mismo?

Respuesta: En nuestro caso, aumentaron las ventas por internet pero las relaciones interpersonales a nivel organizacional se perdieron mucho

11) ¿Cuál fue la relación con la competencia a partir de este contexto sumamente cambiante?

Respuesta: Nos fijamos un poco más en la competencia ya que solíamos estar casi todo el día conectados

12) ¿Qué cambio fundamental hizo la tecnología en su vida?

Respuesta: Mayor concentración en la tarea, aunque trabajando desde casa se perdía un poco. Hay muchas distracciones.

13) ¿Qué cambio organizacional sufrieron a partir del trabajo remoto?

Respuesta: Estructurales fundamentalmente

14) ¿Tuviste que cambiar tu manera de comunicar a la hora de trabajar remotamente?

Respuesta: Si, claro.





Encuesta nro 3: A los empleados del Club (5) que trabajaron más remotamente que presencialmente

- 1) ¿Cambió la manera de trabajar a la hora de hacerlo de manera remota?
- 2) ¿Consideras que trabajar remotamente modifica el clima y la cultura organizacional?
- 3) ¿Modificaste tu manera de ser y trabajar a la hora de trabajar remotamente?
- 4) ¿Los mensajes de tus jefes fueron direccionados de manera correcta a la hora de trabajar remotamente?
- 5) ¿Fue más difícil adaptarse al trabajo remoto que al trabajo presencial?
- 6) ¿Preferís un modelo híbrido antes que el trabajo presencial permanente?
- 7) ¿Preferís un trabajo remoto antes que el trabajo presencial?
- 8) ¿El contexto fue favorable para agccionarse al trabajo remoto?
- 9) ¿El trabajo remoto podría afectar al mercado?
- 10) ¿El trabajo remoto afectó al consumidor?
- 11) ¿Cambió la relación con la competencia a partir de este contexto sumamente cambiante?
- 12) ¿Cambió la tecnología su vida laboral?
- 13) ¿El trabajo remoto cambió la manera de manejarse organizacionalmente?
- 14) ¿Tuviste que cambiar tu manera de comunicar a la hora de trabajar remotamente?



Encuesta nro 4. A cinco (5) empleados del club que trabajaron más presencialmente por ser esenciales

- 1) ¿Cambió la manera de trabajar a la hora de hacerlo de manera remota?
- 2) ¿Consideras que trabajar remotamente modifica el clima y la cultura organizacional?
- 3) ¿Crees que modificaste tu manera de ser y trabajar a la hora de ver que otros compañeros trabajan remotamente?
- 4) ¿Los mensajes de tus jefes fueron direccionados de manera correcta hacia tus otros compañeros a la hora de trabajar remotamente?
- 5) ¿Crees que fue más difícil adaptarse al trabajo remoto que al trabajo presencial para tus compañeros?
- 6) ¿Preferís un modelo híbrido antes que el trabajo presencial permanente?
- 7) ¿Preferís un trabajo remoto antes que el trabajo presencial?
- 8) ¿El contexto fue favorable para agccionarse al trabajo remoto?
- 9) ¿El trabajo remoto podría afectar al mercado?
- 10) ¿El trabajo remoto afectó al consumidor?
- 11) ¿Cambió la relación con la competencia a partir de este contexto sumamente cambiante?
- 12) ¿Cambió la tecnología su vida laboral?
- 13) ¿El trabajo remoto cambió la manera de manejarse organizacionalmente?
- 14) ¿Tuviste que cambiar tu manera de comunicar a la hora de trabajar remotamente?