

La digitalización de procesos en la organización como ventaja competitiva en el contexto del Covid-19

The digitization of processes in the organization as a competitive advantage in the Covid-19 context

A digitalização de processos como uma vantagem competitiva no contexto de Covid-19

MIRIAM MÓNICA GIMÉNEZ 

*Magister en Dirección y Gestión de RRHH
Universidad Nacional de Córdoba – Argentina
Correo: mimogi@gmail.com*

RESUMEN

El inesperado escenario que originó la pandemia del Covid-19 implicó una disrupción en la administración de las organizaciones que, repentinamente, se encontraron inmersas en un contexto inédito y se vieron compelidas a rediseñar sus modelos de aprendizaje. Las reglas de la nueva normalidad aceleraron la digitalización de los procesos organizacionales, permitiendo a muchos sectores de la economía regenerarse e, incluso, ganar posiciones dentro de los mercados. En este entorno, dos variables pudieron identificarse como determinantes: el capital humano y el grado de automatización de los procesos organizacionales. Este trabajo expondrá las conclusiones obtenidas durante el desarrollo del proyecto de investigación cualitativa titulado «Saberes emergentes producidos por la implantación de automatismos digitales en los procesos organizacionales», vinculadas a las respuestas que brindaron las organizaciones de Córdoba, Argentina, en torno a sus capacidades para ajustarse a los cambios y activar su operatividad en el nuevo escenario planteado por la pandemia del Covid-19.

Palabras clave: Digitalización, ventaja competitiva, contexto Covid-19.

ABSTRACT

The unprecedented context presented by the covid 19 pandemic, implied a disruption in the management of the organizations that abruptly found themselves before an unexpected scene and were compelled to redesign their learning models to adapt to it. The rules of the new normal accelerated the digitization of organizational processes, allowing many sectors of the economy to regenerate and even gain positions in the new economic order that was beginning to manifest itself. In this environment, two variables were identified as determinants: human capital and the degree of

automation of administrative processes. This work will present the conclusions obtained during the development of the qualitative research project titled «Emergent knowledge produced by the implementation of digital automation in organizational processes», linked to the answers that Córdoba's organizations gave to adjust to the changes and activate their operation in the new scenario posed by the covid-19 pandemic.

Keywords: Digitization, competitive advantage, Covid-19 context.

RESUMO

O cenário inesperado que originou a covid 19 pandemia implicou uma interrupção na administração das organizações que de repente se viram imersas em um contexto sem precedentes e foram obrigadas a redesenhar seus modelos de aprendizagem. As regras do novo normal aceleraram a digitalização dos processos organizacionais permitindo que muitos setores da economia se regenerem e até ganhem posições nos mercados. Neste ambiente, duas variáveis podem ser identificadas como fatores determinantes: o capital humano e o grau de automação dos processos organizacionais. Este trabalho apresentará as conclusões obtidas durante o desenvolvimento do projeto de pesquisa qualitativa intitulado "Conhecimento emergente produzido pela implantação digital nos processos organizacionais", vinculado às respostas dadas pelas organizações de Córdoba – Argentina, sobre suas capacidades para se ajustar às mudanças e ativar seu funcionamento no novo cenário posto pelo Covid-19

Palavras chaves: Digitalização, Vantagem competitiva, Contexto covid-19

1. Introducción

Este trabajo presenta los resultados observados en las organizaciones durante sus operaciones en 2020. Fueron obtenidos durante la investigación cualitativa destinada a interpretar y evaluar si el impacto que la incorporación de las nuevas tecnologías vinculadas a la comunicación y a la digitalización de los procesos productivos y de gestión ha generado, en las organizaciones de la provincia de Córdoba, Argentina, una ventaja competitiva ante el contexto generado por el Covid-19. En marzo de 2020, durante el proceso de revisión de los resultados obtenidos en la investigación sobre las metodologías que siguieron las organizaciones para la implantación de los automatismos digitales y los cambios que producen en los procesos y en el capital humano mediante la interacción personas-puestos-tecnologías de la información y la comunicación, se dictaron las normas que establecieron el aislamiento social preventivo y obligatorio, que consideró el cierre preliminar del total de las actividades consideradas no esenciales, incluyendo las

universidades, y generaron un *statu quo* en el desarrollo de sus operaciones.

La parálisis generada por el nuevo contexto de la pandemia afectó a las organizaciones en todo el mundo y, en el contexto particular de Córdoba, pocas de ellas estaban preparadas para un escenario que se presentaba intimidante. Así, se produjo una excepción con aquellas organizaciones que confiaron en que sus desarrollos de entornos digitales podían transformarse en la herramienta que las ayudaría a sortear la turbulencia generada por el Covid-19 y sus consecuencias, debido a que su implementación fue acompañada por un proceso de cambio de mentalidad, considerando la conceptualización que hiciera Carol Dweck (2006).

La formación del capital humano en el manejo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las tecnologías de la información y la comunicación, y la aplicación de ellas a las modalidades de interacción a través de las redes sociales comenzaron a aplicarse con fines impensados en las organizaciones, revelando

una rápida capacidad de adaptación y velocidad de respuesta a los nuevos requerimientos del entorno.

Son extraordinarias las circunstancias, en el ámbito de las ciencias sociales, que permiten confrontar los resultados obtenidos en el campo de trabajo de la investigación con la realidad que se generó a partir del confinamiento, por lo que el diseño flexible que caracteriza a la investigación cualitativa posibilitó indagar para interpretar y comprender, de manera excepcional, las respuestas de las organizaciones ante el aislamiento, derivando en la oportunidad de observar, analizar y verificar si la capacidad de aprendizaje de las organizaciones y la digitalización de sus procesos constituirían una ventaja competitiva para adaptarse al entorno incierto generado por la pandemia. Todo esto, determinando si aplicarían los conocimientos obtenidos en la implementación de los saberes obtenidos en la digitalización de los procesos operativos y gerenciales de la organización o definiendo si solo serían observadores pasivos de la situación.

2. Marco conceptual

Dentro del marco del proyecto de investigación titulado «Saberes emergentes producidos por la implantación de automatismos digitales en los procesos organizacionales», se trabajó el núcleo epistémico del saber que opera en la digitalización de los procesos organizacionales. En el proyecto se analizaron descriptores inherentes a procesos gerenciales a nivel estratégico, procesos de comunicación y otros procesos operativos que, ante el advenimiento de las nuevas tecnologías, modificaron drásticamente las competencias requeridas en los puestos de trabajo vinculados a las actividades que conforman el ciclo operativo de una organización.

Se ha utilizado el concepto de «entornos personales de trabajo» para referirse a «entornos laborales mediados por nuevas tecnologías en los que interactúan las personas con las tareas redefinidas por las nuevas tecnologías, incluyendo el teletrabajo» (Giménez, 2018). Dos procesos trascendentales de cambio se han producido en los entornos personales de trabajo derivados del desarrollo de la tecnología:

- El primero modificó la localización de estos entornos, ya que dejó de estar en el espacio físico establecido por la organización para hacer sus tareas o, incluso, para desarrollar e incorporar nuevas actividades. La presencia del capital humano en la organización es virtual, pero es real en su entorno personal de trabajo.
- El segundo modificó los procesos productivos a través de los automatismos digitales, generando nuevas modalidades de vinculación a través de redes colaborativas inter y extraorganizacionales que permitieron la difusión de los saberes.

La información obtenida durante la investigación corroboró las tendencias que llevan a una nueva cultura del trabajo, redefiniendo y generando los entornos personales con el objetivo de lograr la digitalización de los procesos organizacionales. Las organizaciones se plantearon, en forma estratégica, nuevos escenarios futuros mediados por tecnologías, lo que potenció el desarrollo de procesos que podían gestionarse a distancia debido a la digitalización, incluyendo los de los sistemas gerenciales.

Las tendencias se reflejaron en las competencias organizacionales, definidas como el conjunto de características que permiten el éxito de las actividades de la organización, vinculadas a su capital

humano y asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, relacionados con la estructura y la dinámica gerencial que permiten el desempeño exitoso de una organización. Esta

última demanda determinadas competencias de actuación para adaptarse a los mercados y a las personas con potencial. La clasificación que se ha considerado se expone en la **tabla 1**.

Tabla 1.
Competencias organizacionales

| Competencias Organizacionales | | | |
|--|---|--|--|
| Estratégicas | Esenciales | Necesarias | Inadaptadas |
| Relacionadas con el futuro Necesarias para la superviviencia y desarrollo Ej. Desarrollar vínculos comerciales | Relacionadas con el corazón del negocio Necesarias para los procesos, competitividad y lideazgo Ej. Conocer el producto | Relacionadas con los procesos de apoyo. Pueden ser tercerizadas Por. Ej implementar el SAP | Perdieron vigencia Son obsoletas Por ej. Procesos de Mecanizado Manual |

La necesidad de gestionar el trabajo a distancia fue prioritaria para que las organizaciones prosiguieran con las actividades operativas básicas, lo que implicó que las competencias esenciales fueran vitales para apoyar las estratégicas y redefinir las necesidades (Giménez, 2018).

En el contexto del aislamiento social preventivo y obligatorio, el Estado argentino, a través del Decreto 297/20 del Poder Ejecutivo, definió actividades esenciales que podían seguir desarrollándose en el contexto del Covid-19, como el servicio de salud, el transporte y la industria de la alimentación. Para el resto de las actividades productivas, continuar con el desarrollo del teletrabajo o implementarlo fue la solución para continuar en actividad. En esta línea, el teletrabajo se definió como una forma de trabajo a distancia (remoto) que implicó el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, y, necesariamente, requirió de la virtualización de los procesos.

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

Para determinar si la digitalización de procesos, el uso de las redes colaborativas y la formación del capital humano brindaron a las organizaciones ventajas competitivas ante la irrupción de la pandemia del Covid- 19, se consideró la definición de ventaja competitiva realizada por Michael Porter en 1985 (2006).

3. Aspectos metodológicos

La investigación llevada a cabo fue un proceso interpretativo de indagación y utilizó las técnicas de la investigación cualitativa

(Ragin, 2007; Vasilachis, 2019) por tratarse de una investigación social, definiéndose descriptores específicos por tipo de actividad y de proceso para realizar el relevamiento y el posterior análisis de datos. Todo esto, conceptualizando el objetivo general del trabajo de investigación como el «estudio de las implicancias de la implantación de los automatismos digitales en las organizaciones».

Hipótesis

En el proyecto de investigación titulado «Saberes emergentes producidos por la implantación de automatismos digitales en los procesos organizacionales», se planteó como una de las hipótesis de investigación vinculada a la gestión del capital humano, la siguiente:

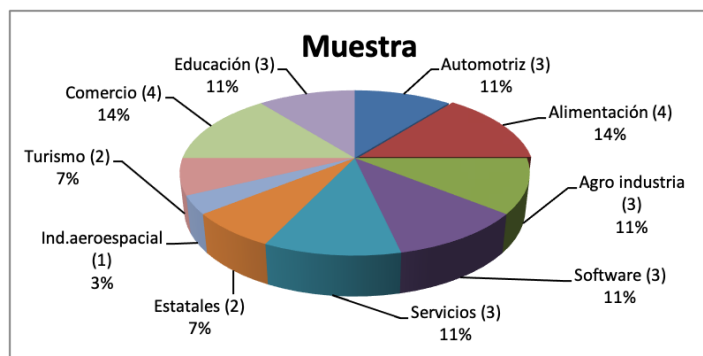
La implantación de los automatismos digitales y la formación del capital humano constituyen una ventaja competitiva ante el escenario del Covid-19.

Los instrumentos de relevamiento de información utilizados como fuente primaria fueron las entrevistas no estructuradas, la observación no participante y el análisis de documentación de las organizaciones incluidas en la muestra, como manuales de procedimientos provistos por ellas. Como fuente secundaria, se utilizó el relevamiento

de noticias en publicaciones especializadas económicas y por sector.

Durante el desarrollo de la investigación, primero se procedió a seleccionar la muestra no probabilística de organizaciones sobre las que se efectuaría el trabajo de campo. Se incluyeron organizaciones tradicionales de la provincia de Córdoba, caracterizadas por presentar, a nivel regional, un alto impacto de la industria metalúrgica vinculada al sector automotriz, al sector agroindustrial, a la industria de la alimentación y a la industria del conocimiento aplicado en el diseño de *software*, además de incluir organizaciones de servicios como las universidades, los organismos de la administración pública nacional y provincial, y pequeñas empresas de servicios y turismo. Estas organizaciones poseían procesos automatizados y digitalizados en diversos grados, desde la simple automatización de los procesos en línea hasta la robótica, por lo que fueron elegidas por conveniencia al estar vinculadas en forma directa a la hipótesis de la investigación. La totalidad de las organizaciones elegidas conformaron la totalidad de la muestra sobre la que se realizó el trabajo de campo. La cantidad de organizaciones y el porcentaje de incidencia de cada sector dentro de ella se expone en la **figura 1**.

Figura 1.
Composición de la muestra



Para asegurar la validez de la muestra y reducir tanto los sesgos como los desvíos que pudieran presentarse al conformarla, se incluyeron, en la industria automotriz, las dos fábricas ubicadas en Córdoba, una autopartista que abastece a la industria (100% en Córdoba) y la fábrica de aviones ubicada en la provincia (100% de la industria). En el caso de la industria de la alimentación, se incluyó una avícola que exporta sus productos a Europa y a las empresas del gigante de la alimentación en América Latina. Las empresas de la industria del *software* seleccionadas fueron las proveedoras de las compañías productoras de celulares en los mercados globales.

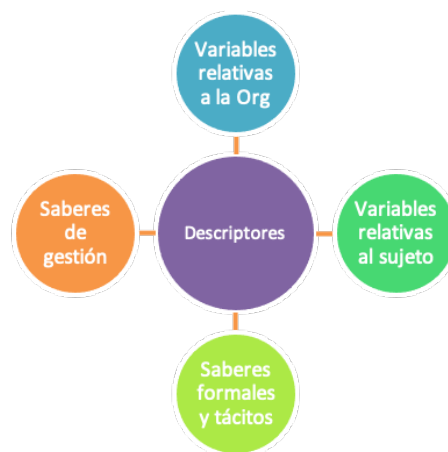
En el sector de servicios, se trabajó con las organizaciones estatales de recaudación nacional y provincial, y con universidades de la ciudad (tres de las cinco). Se incluyeron, además, otras organizaciones de servicios caracterizadas como pymes, como los servicios de cobranzas (la única tarjeta de crédito local). En turismo, se seleccionaron dos de las tres agencias locales con alcance regional e internacional.

Para organizar el trabajo en el campo, se elaboraron descriptores comunes a todos los sujetos de la muestra para observar en ellos el fenómeno de la automatización y sus implicancias en la relación entre el sujeto operador/tecnología, sus prácticas y experiencias en un proceso de ida y vuelta de la teoría al campo empírico y de él a la teoría (Ragin, 2007; Vasilachis, 2019). Dentro de ellos, se definieron categorías generales como: actividad que realizan las organizaciones, cantidad de empleados, mercados en los que operan, origen del capital, vinculaciones con empresas globales, procesos que se encuentra digitalizados, modalidad de trabajo y otros específicos de cada rubro para incluir la totalidad de los procesos que

se realizan, como procesos de formación, sistemas de información para la toma de decisiones, planificación, procesos operativos y mecanismos de control.

Las categorías se agruparon en cuatro grandes grupos de descriptores vinculados a la organización, sus procesos y los saberes de las personas que fueron entrevistadas y de la organización, como se puede ver en la **figura 2** (Giménez, 2018).

Figura 2.
Descriptores



El proyecto consideró, como proceso virtual, toda tarea que debe realizarse fuera de la supervisión presencial directa en el mismo espacio físico o en un espacio remoto, lo que significa recibir instrucciones, gestionar la fuerza laboral, asignar recursos y remitir informes a distancia, aunque sean en forma sincrónica. La formalización de estas tareas constituyó el teletrabajo. Del mismo modo, se conceptualizó como automatismo toda tarea dentro de un proceso que es realizada sin intervención humana.

En la etapa del aislamiento social preventivo y obligatorio, con el objeto de observar el comportamiento de las organizaciones analizadas dentro del proyecto de investigación en el escenario de la pandemia, se apeló nuevamente a las herramientas de

la investigación cualitativa, reforzándose el carácter exploratorio de ella, efectuándose un nuevo relevamiento de información y un análisis de notas, publicaciones especializadas, como periódicos económicos e informes sectoriales, y se realizaron nuevas entrevistas, en formato virtual, a los directivos de las organizaciones.

4. Análisis de los resultados

Los resultados obtenidos fueron clasificados en dos grupos: uno correspondiente al cierre del proyecto y otro asociado a los comportamientos observados en las organizaciones como una respuesta inducida por la irrupción de la pandemia. Para exponerlos, se han elaborado figuras con los datos obtenidos del proyecto de información, excepto en la **tabla 3**, que ha sido elaborada con los datos oficiales de la normativa legal dictada en el contexto del aislamiento social.

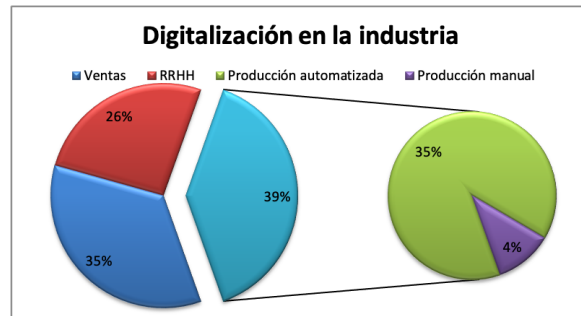
Etapa precovid-19

En las empresas industriales se observó gran parte de los procesos operativos automatizados, especialmente los inherentes a la producción y a la administración, como la gestión de recursos financieros (bancos, recaudación); el control de capital humano (asistencia, gestión de nóminas); la administración de inventarios y los procesamientos de datos (sistemas de registración contable), pero no la implementación del teletrabajo, incluso cuando los procesos vinculados a la formación y a la gestión, como toma de decisiones y control, se realizaban a distancia, pero no presentaban las características propias del teletrabajo.

Por otra parte, en la industria aeroespacial, los procesos de montaje y de mantenimiento en el área de producción se realizaron de forma manual, y se automatizaron los

procesos vinculados al control de calidad de las piezas y otros sistemas operativos. En conclusión, las personas realizaron pocas tareas en modalidad de teletrabajo.

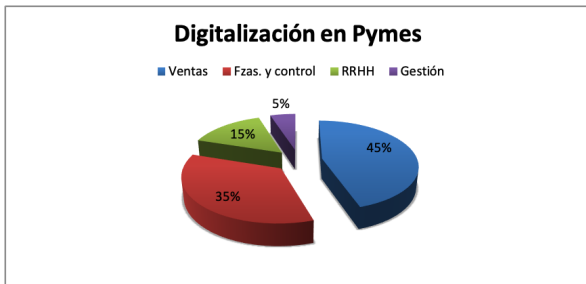
Figura 3.
Digitalización en la industria



En la **figura 3**, se observa la incidencia de la digitalización de los procesos, la incorporación de robots y la reingeniería de procesos. Tienen como objetivo eficientizar el cumplimiento de objetivos operativos en concordancia con los modelos de negocios de las casas centrales europeas. La industria de la alimentación igualmente presenta algunas líneas de producción totalmente robotizadas. La industria del *software* ha digitalizado la mayor parte de sus procesos y, previo a la pandemia, se encontraba implementado el teletrabajo en casi la totalidad de los entornos personales de trabajo.

En las pymes vinculadas fundamentalmente al comercio, se observó que los procesos digitalizados se encontraban vinculados a los requerimientos que su entorno les realizaba, como instituciones financieras, organismos de control, clientes y proveedores, los que en muchos casos proveían los sistemas, como las app de las instituciones.

Figura 4.
Digitalización en pymes

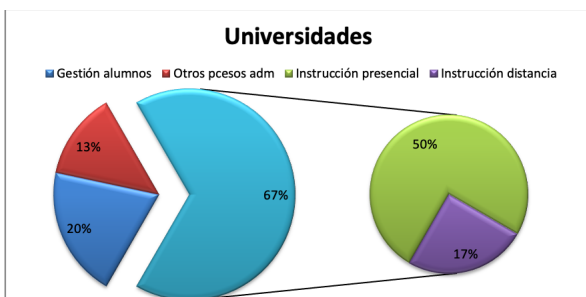


En la **figura 4**, se observa la importancia de la digitalización de los procesos de ventas y los vinculados al control de recursos financieros.

En las universidades, los procesos de enseñanza se consideraron manuales por la incidencia de la modalidad presencial. Además, se encontró un importante grado de desarrollo en la digitalización e implantación de las aulas virtuales, como se puede apreciar en la **figura 5**.

Los procesos operativos vinculados a la gestión de los estudiantes, de los recursos financieros y de la gestión de capital humano mostraron avances en la digitalización.

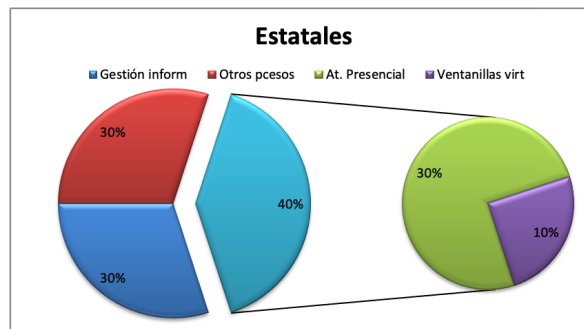
Figura 5.
Digitalización de procesos en universidades



Otro sector relevado, vinculado a los servicios, fue el integrado por las organizaciones estatales. Estas habían automatizado gran parte de sus procesos operativos, en especial los de comunicación con los usuarios, aunque no se encontraban totalmente integrados, por lo que convivían

nuevas tecnologías de gestión de datos con sistemas más precarios y obsoletos. Se observó una necesidad apremiante de capacitación continua que comenzó a implementarse en línea con el objetivo de reducir tiempos de espera y abarcar un porcentaje mayor de población. En la **figura 6**, se observa la incidencia de la atención presencial en relación con los otros que ya se encontraban digitalizados.

Figura 6.
Digitalización de procesos en organizaciones estatales



Para facilitar la comparación entre los diversos sectores económicos relevados, dentro de las categorías en las que se ubicaron las organizaciones, se determinaron los porcentajes de automatización de los procesos en cada una de las áreas funcionales básicas que definían los fines de la investigación.

En la **tabla 2**, se observa una tendencia constante y creciente en la incorporación de sistemas de automatización y digitalización mediados por las nuevas tecnologías, especialmente en los procesos vinculados al área de producción.

Tabla 2.
Porcentuales por sector relevado

| Sector | Porcentaje de producción | Porcentaje de recursos humanos | Porcentaje de finanzas y control | Porcentaje de ventas | Porcentaje de sistemas gerenciales |
|--------------------|--------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------|------------------------------------|
| Automotriz | 100 | 70 | 100 | 90 | 70 |
| Agroindustria | 70 | 60 | 90 | 80 | 50 |
| Servicios | 80 | 60 | 80 | 90 | 60 |
| Software | 100 | 100 | 100 | 100 | 80 |
| Turismo | 100 | 60 | 80 | 80 | 50 |
| Alimentación | 90 | 65 | 100 | 90 | 60 |
| Industria espacial | 30 | 60 | 100 | 100 | 70 |
| Estatales | 60 | 80 | 100 | 50 | 50 |
| Educación | 50 | 70 | 100 | 50 | 50 |
| Comercios | 60 | 50 | 100 | 80 | 40 |

Etapa Covid-19

Durante el período del aislamiento social preventivo y obligatorio, se observaron organizaciones bien posicionadas ante el aislamiento debido al desarrollo de las nuevas tecnologías y su aplicación en los procesos organizativos, los que incluyeron el desarrollo de redes sociales colaborativas en los espacios laborales.

Por otro lado, independientemente del nivel de automatización, hubo un factor

externo determinante que condicionó el desempeño: el confinamiento. Durante el aislamiento social preventivo y obligatorio hubo actividades consideradas esenciales y no esenciales. Las primeras pudieron realizar actividades utilizando las tecnologías de la información y la comunicación. Las segundas no pudieron operar por períodos prolongados de tiempo. Esta clasificación puede observarse en la **tabla 3**.

Tabla 3.
Sectores esenciales y no esenciales

| Sector | Esencial | No esencial |
|--------------------|----------------------|-------------|
| Automotriz | Mayo | X |
| Agroindustria | Sí | X |
| Software | Sí | X |
| Turismo | X | No |
| Alimentación | Sí | X |
| Industria espacial | Junio | X |
| Estatales | Sí | X |
| Educación | Abril | X |
| Comercios | Solo <i>delivery</i> | X |

Muchas organizaciones debieron reinventarse e, incluso, cambiar su objetivo iniciando nuevos negocios. No obstante, aquellas que habían automatizado sus procesos pudieron reconvertirlos y readaptarlos a los nuevos escenarios debido a que su capital humano ya poseía los saberes. Este fue el caso del sector del turismo y algunas pymes, que reformularon las clasificaciones de insumos para que sus procesos operativos continuaran siendo funcionales. Por ejemplo, pasaron de clasificar sus productos de destinos turísticos a paquetes de verdura o comidas elaboradas, manteniendo operativos los sistemas.

La pandemia aceleró los procesos de formación en nuevas tecnologías al interior de las organizaciones. Las redes de comunicación intraorganizacionales pudieron operar en forma externa y ello posibilitó responder a las nuevas demandas, facilitando un rápido intercambio de ideas tendientes a mantener vivas sus organizaciones. Incluso cuando ello significó cambiar el negocio, la reingeniería organizacional transformó restaurantes en verdulerías para ajustarse a las normas de negocios de cercanías. Aquellas organizaciones que habían formado su capital humano para trabajar a distancia ya habían desarrollado nuevas competencias para operar en la virtualidad y pudieron adaptarse más fácilmente. Otras debieron superar los desafíos que conlleva crear, formar y administrar equipos de trabajo virtuales.

La industria del *software* fue la primera en reaccionar positivamente al entorno del Covid-19, ya que la totalidad de sus procesos se encontraban digitalizados y el teletrabajo estaba implementado. Las organizaciones de servicios, tanto estatales como privadas con las que se trabajó en el proyecto, habían desarrollado experiencia en modalidad de teletrabajo y respondieron rápidamente al cambio de escenario. La industria de la

alimentación fue considerada esencial, por lo que el impacto fue considerablemente menor. Solo se realizaron algunos ajustes en sistemas operativos para implementar el teletrabajo en sus procedimientos administrativos.

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

- El tiempo, debido que, al momento de decretarse las medidas de confinamiento en Argentina, las clases estaban por iniciar.
- La formación que muchos de los docentes ya habían adquirido en el manejo de la enseñanza a distancia, lo que les permitió una rápida migración de los sistemas presenciales a los virtuales.

La industria automotriz fue objeto de aislamiento por noventa días. Algunos procesos administrativos pudieron continuar a distancia, modificando las plataformas de comunicación intraorganizacionales para teletrabajo. El área de operaciones, si bien se encuentra altamente automatizada, para ser totalmente operativa requirió de la presencia física de los sujetos operadores. Por ejemplo, en el caso de los procesos de soldadura de puntos ciegos que necesariamente debían ejecutarse en forma manual. Al tratarse de un sector considerado estratégico, se habilitó rápidamente el regreso a las plantas industriales entre abril y mayo de 2020.

Por otra parte, la industria aeronáutica habilitó tempranamente el retorno programado a las actividades por considerarse una industria estratégica y exportadora. Así, el sector agroindustrial fue vinculado a las industrias esenciales y tuvieron un corto período de inactividad debido al aislamiento social preventivo y obligatorio, retomando sus actividades en mayo de 2020.

Las pequeñas empresas comerciales tardaron en dar respuesta a la discontinuidad que se produjo en sus mercados. El confinamiento les quitó a sus clientes y permanecieron inactivas mucho tiempo. En estas organizaciones, los procesos que se habían automatizado estaban vinculados a la producción de información para otras organizaciones, por lo que no pudieron utilizarlos a su favor.

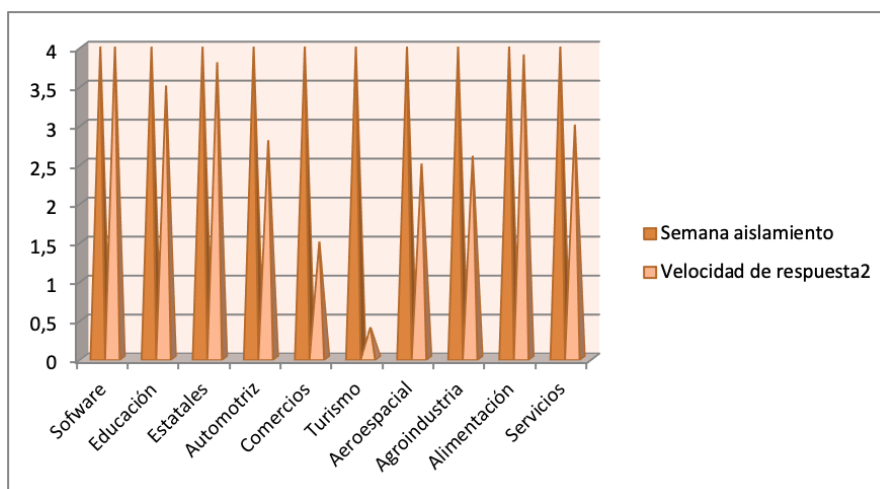
El sector más afectado por el aislamiento social preventivo y obligatorio fue el turismo, ya que, sin importar el grado de automatismos en sus procesos, debieron reconvertirse o desaparecer.

Habilitado el retorno a la actividad, algunas organizaciones respondieron más rápido que otras, por lo que se analizó la velocidad de respuesta de las organizaciones considerando la cantidad de días que tardaron en volver a sus actividades habituales una vez que fueron

autorizadas para el retorno. Así, la velocidad de respuesta tuvo directa relación con la cantidad de días para retomar la actividad.

En ese orden, la velocidad de respuesta que presentaron las organizaciones luego de las primeras cuatro semanas de aislamiento obligatorio, vinculadas con el reingreso a la actividad, puede observarse en la **figura 7**. Las organizaciones cuyas actividades fueron declaradas esenciales retomaron el normal desarrollo de sus operaciones en forma presencial. Otras, no incluidas en la presencialidad, desarrollaron modelos digitales para operar sus procesos a distancia. Las organizaciones que poseían sus procesos digitalizados y su capital humano entrenado en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación llevaron a cabo aperturas inmediatas una vez que fueron habilitadas. Otras debieron entrenar primero a sus integrantes.

Figura 7.
Velocidad de respuesta



La digitalización de los procesos potenció las competencias organizacionales al incrementar la flexibilidad de las

organizaciones, facilitando la reinserción a medida que la normativa legal les permitió retomar sus actividades.

5. Conclusión

A partir del desarrollo del proyecto de investigación «Saberes emergentes producidos por la implantación de automatismos digitales en los procesos organizacionales», se concluyó que, en la implementación de los automatismos y de la gestión a distancia de los procesos, las organizaciones, antes del Covid-19, se preocuparon por desarrollar herramientas que les permitieran el seguimiento de sus líneas de producción, anticiparse a los problemas de esta e implementar procesos de control en forma remota. Las estrategias iniciales se basaban en mejorar los procesos productivos a través de la automatización.

Las organizaciones estatales y las universidades trabajaron en el desarrollo de sistemas intraorganizacionales destinados a gerenciar sus procesos internos y producir información vinculada a los procesos de control y a la toma de decisiones, y, además, se ocuparon del desarrollo de procesos de comunicación que incluían al cliente, esto es, destinados a la interacción con el entorno, con los estudiantes y los usuarios de los servicios. Esta metodología se transformó en una fortaleza porque su capital humano ya estaba capacitado para el «mundo virtual» y, aunque no se presentaban todas las características para clasificar aún estos procesos como teletrabajo, permitieron el desarrollo de las competencias necesarias para su rápida implementación, generando una ventaja competitiva vital para mantener el contacto con su entorno.

Aquellas organizaciones que formaron a su capital humano en el uso de nuevas tecnologías, aunque solo hubiera sido en forma parcial, pudieron reestablecer canales de comunicación rápidamente y migrar a nuevas modalidades de trabajo, por lo que tuvieron una ventaja sobre las que debieron

afrontar la implementación de estos procesos durante el aislamiento.

El grado de avance en el desarrollo de la digitalización era diverso y muchas pymes tuvieron inconvenientes para proveerse de la tecnología necesaria para la implementación del teletrabajo, como los teléfonos inteligentes y computadores portátiles, retornando a la presencialidad a medida que eran habilitadas, y mantuvieron teletrabajo en algunos de sus sistemas operativos como el *delivery* para la comercialización de sus productos y las gestiones administrativas como operaciones con entidades financieras y organismos de control del Estado.

Exceptuando el sector del turismo, que ha sido el más afectado por el aislamiento que cercenó el desplazamiento de las personas, la digitalización de los procesos, la implementación de las tecnologías de la información y la comunicación en la ejecución de la operatoria habitual de las funciones organizacionales, otorgó una ventaja competitiva notoria para la implementación del teletrabajo y la reformulación de negocios para la nueva normalidad, generando transformaciones digitales permanentes en los procesos.

Aquellas organizaciones que tenían parte de sus procesos deslocalizados de sus casas centrales y llevaban a cabo tareas a distancia, como la agroindustria, la educación y las organizaciones estatales tuvieron una ventaja para acceder al teletrabajo, efectuando pequeños ajustes, generalmente relacionados con nuevos controles derivados de una interacción más fluida y cercana con el entorno. La implementación de los automatismos digitales permitió identificar competencias comunes en la migración de procesos a la digitalización y generaron las fortalezas necesarias que originaron los estímulos

internos para transformarlas en una ventaja competitiva ante la aparición del Covid-19. Todo esto se puede ver en la **figura 8**.

Figura 8.
Las fortalezas para generar la Ventaja Competitiva



Se observó, durante el análisis de los datos, un cambio profundo en los procesos vinculados a los sistemas de distribución originados en el desarrollo exponencial de la industria del *delivery*, la que se transformó en un eslabón esencial en la cadena de comercialización de las organizaciones. No obstante, lo anterior no ha sido descrito en este informe, ya que estos servicios fueron prestados por organizaciones localizadas fuera del espacio territorial de la ciudad de Córdoba. A pesar de ello, las modificaciones que esta industria originó en los sistemas de distribución se han mantenido y fortalecido luego del retorno a la presencialidad debido al desarrollo de nuevas aplicaciones digitales.

Referencias

Dweck, C. (2006). *Mindset: La actitud del éxito*. Sirio S.A.

Giménez, M. (2018). *Administración de recursos humanos II - Material complementario unidad 4*. Asociación Cooperativa de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.

Giménez, M. (2018). Los procesos de formación en la implantación de los automatismos digitales: Los PWE. *Revista Argentina de Investigación de Negocios*, 1(4). <https://bit.ly/30E-K7I8>.

Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Deusto.

Proyecto "Saberes emergentes producidos por la implantación de automatismos digitales en los procesos organizacionales", Código 30720150100456CB; <https://bit.ly/3rZduRI>

Ragin, C. (2007). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. University of California Press.

Vasilachis de Gialdino, I. (2019). *Estrategias de investigación cualitativa*. Volumen II. Gedisa.