

Artículo de Revisión

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DEL TELETRABAJO ANTE LA PANDEMIA POR COVID-19

STRATEGIC THINKING FOR THE MANAGEMENT OF TELEWORKING IN THE FACE OF THE COVID-19 PANDEMIC

PLAZA-CASTILLO, MANUEL¹; GUILCATOMA-MOREIRA, PASCOLIN¹; LARA-ANDRADE, PATRICIO¹; PIZANGO-CEVALLOS, FRANKLIN¹

¹Universidad Técnica "Luis Vargas Torres" de Esmeraldas. Esmeraldas, Ecuador
Correo-e de correspondencia: alfredo.plaza@utelvt.edu.ec

Recibido: 13/06/2021
Aceptado: 06/08/2021

RESUMEN

El artículo tuvo como propósito analizar el pensamiento estratégico como base para el teletrabajo ante la pandemia por el coronavirus (COVID-19). La investigación fue una revisión documental con síntesis interpretativa. En ese sentido, las unidades de estudio fueron los documentos y fuentes confiables relacionadas con el pensamiento estratégico y teletrabajo. La técnica utilizada fue el análisis de contenido, el cual permitió conocer la realidad que existe en relación al pensamiento estratégico y teletrabajo en el contexto generado por la pandemia. Se presenta una aproximación a un modelo teórico de gestión del teletrabajo basado en el pensamiento estratégico. Se diseñó a partir de tres premisas fundamentales: planificación estratégica, nuevo liderazgo y aprendizaje como fundamento de la innovación; se prestó especial atención a la sinergia en esos procesos para lograr un clima organizacional positivo. Se concluye que el pensamiento estratégico es un elemento fundamental en la gestión del teletrabajo para adaptar a la organización al nuevo contexto global producto de la pandemia. Aunado a ello, se convierte en un factor decisivo ante los requerimientos de creación de ventajas competitivas en ese escenario de crisis producto del COVID-19.

Palabras clave: pensamiento; gestión, pandemia; coronavirus.

Cómo citar este artículo:

Plaza-Castillo, M., Guilcatoma-Moreira, P., Lara-Andrade, P. y Pizango-Cevallos, F. (2021). Pensamiento estratégico para la gestión del teletrabajo ante la pandemia por COVID-19. *GICOS*, 6(e2), 180-192



La Revista Gicos se distribuye bajo la Licencia Creative Commons Atribución No Comercial Compartir Igual 3.0 Venezuela, por lo que el envío y la publicación de artículos a la revista es completamente gratuito. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/ve/>

ABSTRACT

The purpose of the article was to analyze strategic thinking as the basis for teleworking in the face of the coronavirus pandemic (COVID-19). The research was a documentary review with an interpretive synthesis. In that sense, the study units were documents and reliable sources related to strategic thinking and telework. The technique used was content analysis, which allowed to know the reality that exists in relation to strategic thinking and telework in the context generated by the pandemic. It is presented an approach to a theoretical model of telework management based on strategic thinking. It was designed from three fundamental premises: strategic planning, new leadership and learning as the foundation of innovation; special attention was given to the synergy in these processes to achieve a positive organizational climate. It is concluded that strategic thinking is a fundamental element in the management of teleworking to adapt the organization to the new global context as a result of the pandemic. In addition to this, it becomes a decisive factor in the face of the requirements to create competitive advantages in that crisis scenario product of COVID-19.

Keywords: thinking; management; pandemic; coronavirus.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la crisis generada con la aparición del COVID-19 ha creado incertidumbre y desafíos en todos los ámbitos de la sociedad, entre ellos el organizacional y laboral, lo que ha generado la necesidad de superar las barreras impuestas por esta emergencia sanitaria, para adaptarse a este nuevo escenario, ir sorteando los riesgos que esto significa y creando oportunidades esenciales para el futuro.

El impacto de la pandemia a nivel mundial en el escenario laboral ha sido importante, Weller (2020) expone que ha causado destrucción de empleos y cierre de empresas, así como también, transformación y creación de nuevas formas laborales. Entre las consecuencias, menciona la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) que en América Latina y el Caribe para el segundo trimestre del 2020 se han perdido el “10,3% de horas de trabajo, lo que equivale a 25 millones de empleos” (p.9) en jornada de tiempo completo, igualmente señalan que de los empleos formales se perdieron entre 4,4% y 14,8% (Altamirano et al., 2020).

En ese sentido, las organizaciones se han dado a la tarea de asumir la búsqueda de alternativas novedosas que brinden la posibilidad de actuar de forma estratégica para tomar decisiones, cambiar actitudes y aptitudes, propiciar espacios productivos, de trabajo coordinado y efectivo, de esta forma enfrentar los desafíos que han surgido en el contexto generado por el COVID-19 para seguir siendo competitivos en el mercado laboral. Entre las alternativas asumidas para hacer frente a esta situación de crisis impuesta por la pandemia a nivel mundial, se encuentran las tecnologías digitales, que en palabras de Lee (2020), se han incorporado de forma creciente, las cuales se han mantenido y expandido en diferentes contextos, entre ellos, en el laboral producto de la reactivación económica.

Aunado a lo anterior, los nuevos paradigmas gerenciales así como el carácter global del escenario organizacional requieren de formas innovadoras de desempeño, como lo es el teletrabajo, constituido según Guzmán y Abreo (2017), en tendencia mundial por ser una novedosa forma laboral, flexible, creativa, fundamentada en la innovación organizativa, que mediante el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) se configura como una estrategia que genera valor compartido, puesto que conjuntamente crea ventajas

competitivas, mejora la productividad de la empresa y por ende, la calidad de vida de los trabajadores.

En ese contexto, la OIT (2020) señala que el teletrabajo ha sido implementado previo a la emergencia sanitaria mundial producto del COVID-19, con un 7,9% de personas que trabajaban desde su hogar. Este avance en la implementación del teletrabajo a nivel mundial, plantean Ernst y Young Consultores (2013) que fue significativo a partir del año 2013, las cifras demuestran que fue creciendo y que los países desarrollados han progresado en la adopción de esta nueva práctica laboral, entre ellos destacan, Finlandia con 32,4%, Estados Unidos con un 30%, Suecia y Bélgica 26,8% y Japón con 22,3%.

Sin embargo, Ernst y Young Consultores (2013) señalan que en países de América Latina y el Caribe aún no habían alcanzado un consenso en relación al tema, su aplicación aparece por debajo del 15%, con diferencias entre los distintos países. En Ecuador, fue impulsado por el Ministerio de Trabajo (MDT) a partir del 2016, sin embargo, Ledesma (2018) afirma que no resultó como se esperaba, y acota que es necesario que los empleadores entiendan que las condiciones laborales se mantienen, con la diferencia del tiempo y el espacio donde se desarrolla el teletrabajo.

Sin embargo, Brand (2020) afirma que para mayo de 2019 el MDT presentaba la cifra de 9.791 teletrabajadores en el país, con un incremento a 14500 en febrero de 2020, y un significativo aumento en mayo de ese mismo año, con alrededor de 376.000 teletrabajadores, lo cual implica que el 91% de las empresas nacionales asumió el teletrabajo como la nueva modalidad laboral en su empresa. No obstante, refiere que para lograr el éxito al asumir el teletrabajo se debe adoptar una nueva cultura corporativa conjuntamente con la tecnología adecuada, con una nueva visión y enfoque gerencial, con líderes altamente competitivos, que promuevan el cambio ante la complejidad de este nuevo contexto empresarial.

En ese sentido, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), DPL Consulting y Telecom Advisory Services (2020) exponen que en el escenario laboral producto de la pandemia, el teletrabajo se ha convertido en una modalidad laboral que ha atenuado “el impacto de las medidas de contención de la expansión del virus en el funcionamiento de empresas e instituciones” (p.12). Agrega, además, que numerosos países han configurado su parte legal y administrativa para su fomento e implementación.

Así pues, para la implementación y gestión del teletrabajo se necesitan gerentes líderes y trabajadores con perfiles que salgan de la cotidianidad signada por viejos y tradicionales enfoques, dando paso a un talento humano con capacidad de análisis, críticos y con competencias para construir estrategias creativas que promuevan el empoderamiento del entorno con convicción y movido por la responsabilidad y el compromiso de apropiarse e identificarse con el contexto donde se desenvuelve la organización, de esta forma avanzar en el futuro de forma satisfactoria. Al respecto, Galdames (2021) señala que el líder promueve el desarrollo de habilidades, competencias y la capacidad de todos los compañeros para el desarrollo activo y transformador de la organización.

Para Alaimo et al. (2019), la irrupción de estas nuevas formas laborales además de la incorporación de las TIC

en la organización, con la implementación de plataformas digitales, el uso de telemática, entre otros, genera cambios en los trabajadores, los cuales enfrentan formas diferentes de comunicarse, relacionarse, horarios flexibles para organizar el trabajo a distancia; como lo refieren los autores se desarrolla “personalización del trabajo” (p.14). Igualmente, agregan que el teletrabajo requiere de una gestión organizacional diferenciada, que implica la puesta en práctica de procesos flexibles y sinérgicos diseñados y planificados con el enfoque que otorga la visión prospectiva del pensamiento estratégico.

Al respecto, Urribarri y Martínez (2009) afirman que pensar estratégicamente en una organización implica conocer los procesos organizacionales detalladamente, y asumir que forman parte de un sistema que posee una dinámica delineada por la cultura organizacional y la sinergia que se genera desde la actuación de cada trabajador, de tal forma de transformar a la organización en un ente proactivo con un destino que sea factible y real, con alternativas innovadoras que permitan visionar la orientación estratégica a seguir (Mendoza y López, 2015).

En ese contexto, el pensamiento estratégico se conforma como un proceso analítico e intuitivo. Rincón (2001) señala que “es un criterio más humano que técnico” (p.52) que quien lo aplica se prepara para los diversos escenarios que puedan surgir en el entorno (visión), determina el camino a seguir la organización en el futuro (dirección estratégica), promueve el avance y la gestión mediante el trabajo en equipo, con apoyo en las habilidades individuales de cada miembro de la organización. Al respecto, se puede señalar que el enfoque del pensamiento estratégico mediante una planificación flexible demarca el camino en los nuevos escenarios organizacionales para una mejor adaptabilidad y permanencia en el entorno interno y externo.

En este sentido, a partir de los planteamientos anteriores se desarrolló esta investigación cuyo propósito fue analizar el pensamiento estratégico como base para el teletrabajo ante la pandemia por el coronavirus (COVID-19).

Pensamiento estratégico en el contexto organizacional

El pensamiento estratégico es el cerebro de la planificación, concebido como una herramienta para la formulación de estrategias, que permite definir la filosofía de gestión de la organización y con ésta, sus objetivos a largo plazo. Tal como lo plantea Mendoza y López (2015), el pensamiento estratégico permite identificar oportunidades y amenazas, así como sus alternativas de solución, con lo cual se espera cumplir con la misión y la visión establecida.

Las organizaciones deben establecer la dirección que seguirán a lo largo de su crecimiento en el concierto gerencial, pues de ella depende un conjunto de acciones y estrategias que determinan el éxito en el logro de la rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Así como lo indica Eras (2020), el pensamiento estratégico permite crear la ruta a seguir para alcanzar la visión, corrigiendo en el camino, con base a las características del contexto, el desempeño de la gestión, el alcance de las metas y la formación del talento humano.

La estrategia determina el logro de los objetivos en el plazo establecido y el pensamiento deriva de la

planificación (Eras, 2020), por lo tanto, es una combinación residual y dinámica cuyo resultado es el impacto positivo de la gestión. En este proceso intervienen elementos de carácter intrínseco a la organización, como lo es la formación de talento humano, el clima organizacional y los valores; también factores extrínsecos como el mercado, los competidores, las estrategias de rendimiento funcional y las tecnologías de comunicación.

Según lo establece Morrisey (1993), a partir del pensamiento estratégico se soportan los cimientos de la organización, para desarrollar a partir de ahí:

- El plan operativo, que establece las acciones a seguir en el corto, mediano y largo plazo, así como el presupuesto requerido y es el compendio de la planificación estratégica. Es creación e innovación sostenible como punto de partida hacia la ejecución de metas.
- Creatividad, imaginación, gran estrategia comunicacional, sinergia.
- Estrategias para posicionar en el mercado, mediante la constante revisión y estudio del contexto, en función de la ejecución de políticas corporativas.
- Análisis de escenario para la toma de decisiones con alto nivel de certeza, en un ambiente racional para planificar la rentabilidad.
- Imagen corporativa competitiva, rentable y con autonomía de fuerza comunicacional.

Como se ha visto, el pensamiento estratégico es la forma de visionar la organización de una forma transformadora y robusta, mediante el desarrollo de ideas factibles y realizables para enfrentar los desafíos del constante cambio del entorno global. De este modo, como lo argumenta Morrisey (1993), se prevé el futuro, identificando las oportunidades mediante el estudio de escenarios.

Según el autor, el pensamiento estratégico es un ideal conformado por:

- Objetivos estratégicos, referidos al conjunto de logros propuestos por la organización en el corto, mediano y largo plazo.
- Misión, concebida como la segmentación de metas o peldaños que deben celebrarse en la conquista de cada objetivo organizacional.
- Visión, literariamente puede concebirse como el gran sueño de la organización, es decir, el destino al cual se persigue llegar en el largo plazo.
- Valores, representan el decálogo axiológico motivacional y de convivencia en la organización.
- Plan comunicacional, se advierte como el medio de transmisión de información, para dar a conocer los planes organizacionales en el mercado.

De este modo, el pensamiento estratégico, también denominado por algunos autores anglosajones como pensamiento creativo o pensamiento innovador, se apoya en la planificación estratégica, para escalar en la complejidad de la acción y en el espacio temporal, hacia la consolidación de la organización en el mercado de negocios. En este proceso, es inminente la necesidad de monitoreo constante del mercado global, de modo tal, que se pueda ofrecer respuesta oportuna a la demanda del entorno.

Una organización en constante monitoreo de su gestión y de la respuesta del mercado, es capaz de replantear las estrategias conducentes a sus objetivos, tal es el caso de la nueva tendencia del mercado actual, denominada teletrabajo, que se ha convertido en la filosofía de gestión a distancia, en la cual el diseño de sus procesos y valor agregado de competitividad representan parte importante del pensamiento estratégico organizacional.

Gestión estratégica administrativa

El éxito de cualquier organización, depende directamente de su gestión, pues se refiere al conjunto de acciones realizadas con el fin de lograr los objetivos planteados. Trata de organizar el trabajo mediante una estructura formal, delegando funciones con la correspondiente autoridad. Al respecto, Farroñay (2016), afirma que la gestión estratégica administrativa se encarga de llevar a la práctica los procesos de planificación, organización, ejecución de planes y evaluación de las actividades mediante la administración de recursos según las necesidades del entorno organizacional.

De acuerdo con Farroñay (2016), la gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos, mediante el proceso administrativo con apoyo de las estrategias a implementar. En suma, la gestión administrativa conlleva a las funciones de planificación, organización, dirección y control de la organización, en función de lo cual deben existir unas condiciones básicas, así como lo expresa Gilbert (2016):

- Debe existir un responsable de la gestión administrativa, dentro de cuyas funciones deben estar la dirección organizacional.
- Es imperante mantener el contacto con las personas, es decir, mantener un buen liderazgo.
- Es importante fomentar un clima organizacional sano y positivo.

Por otra parte, las organizaciones tienen en su quehacer diario, interacciones necesarias para su buen funcionamiento y que se dan en los ámbitos tanto interno como externo. Estos factores deben ser diagnosticados y estudiados por los responsables de la gestión administrativa, con el propósito de corregir y solucionar los problemas o inconvenientes que ellos pudieran crear, afectando así el resultado de la gestión.

Al respecto Bueno y Pineda (2015) proponen un modelo de clasificación de factores que inciden directamente en la gestión administrativa de una organización, como:

- Factores internos: son aquellos incluidos dentro de la organización y en sus procesos de producción. No necesariamente son propios.
- Factores propios: Son los que pertenecen a la organización o institución y están en relación directa con el contexto externo. Pueden estar dentro o fuera de las instalaciones.
- Factores externos: aquellos que están en el ambiente o contexto que rodea a la institución y que tienen relación con ella.
- Factores ajenos: Están referidos a aquellos que no tienen una relación directa con la organización y su entorno. Usualmente son factores globales y macro que afectan a toda la sociedad.

La gestión administrativa debe ser vigilante del desempeño de cada elemento que conforma la organización

y de los factores que intervienen en él, sean internos o externos, propios o ajenos. Asimismo, debe contar con planes diseñados para solventar cualquier situación que se adverse al óptimo funcionamiento de ésta.

Teletrabajo en el escenario laboral

El teletrabajo ha emergido en las organizaciones como una innovadora modalidad laboral dirigida hacia la mejora de la productividad empresarial. En ese sentido, se puede mencionar que su conceptualización ha ido evolucionando, en función del contexto o de elementos comunes presentados según la visión del autor que lo refiere, a continuación, se exponen algunas definiciones del teletrabajo consideradas en el siglo XXI.

La OIT (2020) considera que es una forma de trabajar en un lugar diferente y alejado del espacio central de la empresa e implica el uso de nuevas tecnologías que admite esta separación por la facilidad que proporcionan los procesos comunicativos. Por su parte, Gajendran y Harrison (2007) plantean que es un pacto entre la empresa y el trabajador, lo cual garantizaba, mediante el uso de las TIC, que al menos una parte de la planificación se realizara fuera del espacio físico establecido como sede de la organización.

Igualmente, Neirotti et al. (2011) exponen que se ha constituido como una cultura del trabajo, que además aborda al trabajador como uno de los actores principales para llevarlo a cabo, siendo una de sus características principales, según Madero y Barboza (2015), la confianza, la cual es esencial entre ambas partes, empresa y trabajador, sumado a ello, se configura como un proceso con mayor nivel de responsabilidad, con la organización y planificación adecuada, para optimizar tiempo, recursos y materiales, (González et al., 2016).

Por otra parte, Pillazo (2018) expresa que es una nueva manera de prestación de servicios, bajo la forma no presencial, con jornadas laborales ordinarias y especiales, la cual se ha extendido mediante las TIC, la evolución de la internet y la modalidad online (Salas y Ocampo, 2019).

En esta breve reseña de la conceptualización del teletrabajo enunciada por diferentes autores se evidencian puntos en común como son, trabajo no presencial o a distancia, uso de las TIC, procesos planificados. En ese sentido, el teletrabajo se puede considerar una innovadora modalidad laboral a distancia que se desarrolla mediante procesos de gestión planificados, y llevados a cabo mediante el uso de las TIC, con el trabajo conjunto entre la gerencia y los trabajadores, con base en la confianza, compromiso, responsabilidad y la comunicación efectiva entre las partes involucradas.

Desde esa perspectiva, el teletrabajo se configura como una alternativa laboral que favorece el desempeño organizacional, tal como lo refieren, Beham (como se citó en Guzmán y Abreo, 2017), quienes destacan dos factores en los cuales incide la implementación del teletrabajo, estos son: contextuales, relacionados con “la cultura corporativa, los pensamientos y el entorno familiar” (p.11), y los formales, dirigidos a la labor desempeñada para aumentar los beneficios. En ese orden de ideas, se puede señalar que el teletrabajo conforma un escenario laboral que para Guzmán y Abreo (2017) trae consigo ventajas que pueden estar dirigidas a la mejora en la eficiencia de la organización y en forma paralela al teletrabajador.

Al respecto, en cuanto a los beneficios que obtiene la organización Agudo (2014), señala que se presenta

incremento en la productividad, reducción de costos, disminución del absentismo y la rotación de los trabajadores, así como también, mejora de la imagen corporativa (Guzmán y Abreo, 2017). En relación al teletrabajador se presenta mayor motivación, flexibilización del tiempo según sus necesidades y disponibilidad. Sin embargo, Agudo (2014) plantea que también se crean ciertas barreras, como es la falta o poca confianza en la implantación del teletrabajo, en su gestión y en los procesos a llevarse a cabo, y posteriormente en el desempeño de los trabajadores, así como en la adaptación de la jornada laboral en conjunto con su entorno familiar o el espacio donde realice la actividad laboral.

METODOLOGÍA

La investigación está enmarcada en el enfoque cualitativo, con diseño hermenéutico, apoyado en la perspectiva documental. La técnica utilizada fue análisis de documentos y como instrumento la hoja de registro de información denominada cuadro de inclusión y exclusión. Las unidades de estudio fueron los documentos y fuentes fidedignas y confiables relacionadas con el pensamiento estratégico y teletrabajo.

La fiabilidad se realizó a través de la triangulación, mediante la contrastación de la posición teórica de las fuentes bibliográficas, la conceptualización del investigador y el análisis de las categorías surgidas en el proceso de interpretación. De igual modo, se realizó la interpretación como proceso para realizar inferencias acerca de la información obtenida, pudiendo presentarse coincidencias o divergencias en cuando a la revisión de la literatura.

Igualmente, se realizó la definición de categorías con la revisión y selección de enunciados cortos, que representen de forma científica el tema estudiado, en este caso, pensamiento estratégico y teletrabajo. Según su frecuencia de aparición, son traducidos en categorías, que posteriormente, permiten la contrastación teórica mediante las comparaciones organizadas conceptualmente para generar el análisis de la información obtenida.

En tal sentido, se revisaron artículos de diferentes bases de datos, como son Google Académico, Dialnet, Redalyc y Scielo, referidos a estudios científicos acerca de pensamiento estratégico y teletrabajo, considerando la veracidad de las fuentes y la innovación temporal de los estudios, utilizando palabras clave. Una vez revisada la literatura, se inicia el proceso de interpretación que permite emerger categorías de análisis. (Martínez, 2014). En esta investigación se buscó pensamiento estratégico y teletrabajo, igual que las derivaciones presentes en cada una de ellas, las contraposiciones que las hacen controversiales temáticamente, para valorar los elementos coincidentes e inferir sobre la existencia de relación entre ambas, lo cual se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Categorizaciones y relaciones causales que surgieron de las unidades de estudio

	Derivaciones	Contraposiciones	Coincidencias	Relaciones Causales
Pensamiento Estratégico	Competitividad Liderazgo	Cambio organizacional	Aprendizaje	Mercado
Teletrabajo	Adaptación al cambio Cadena de relaciones		Tecnología	Sinergia

Nota: derivaciones, contraposiciones coincidencias y reacciones causales que surgen de la interpretación y análisis de las unidades de estudio. Elaboración propia (2020)

RESULTADOS

La dinámica competitiva de las organizaciones en el mercado, evidencia una realidad signada por su comportamiento, ya que, quienes mejor se adapten al entorno serán las que se mantendrán en el tiempo, además de disponer de un equipamiento adecuado, referido al desarrollo de una visión estratégica que dé respuestas a las presiones del entorno y posicionar a la empresa competitivamente en el mercado (Mendoza y López, 2015). En tal sentido, la gestión dirigida al teletrabajo debe estar basada en cadenas de relaciones que puedan funcionar de forma sinérgica desde cualquier espacio físico temporal o permanente (González et al., 2016), con estructuras organizativas en redes y donde los valores informacionales se constituyen en un eje fundamental para el proceso organizativo y productivo (Madero y Barboza, 2015).

Igualmente, es indudable, que en estas organizaciones se necesita de un nuevo tipo de gerencia, de conducción, de liderazgo, con un comportamiento más proactivo que reactivo (Eras, 2020), con un direccionamiento estratégico que conjugue la parte operativa con las habilidades de los trabajadores, visualizando las oportunidades y amenazas que se configuran con las diferentes tendencias mundiales y las referidas a los cambios tecnológicos, sin dejar de lado la filosofía organizacional capaz de adaptarse a los constantes cambios organizacionales (Neirotti et al., 2011).



Figura 1. Modelo teórico de gestión del teletrabajo basado en el pensamiento estratégico. Elaboración propia (2020)

Se desarrolló una aproximación a un modelo teórico de gestión del teletrabajo basado en el pensamiento estratégico (Figura 1) bajo tres premisas fundamentales. En primer lugar, hacer énfasis en la planificación estratégica, como herramienta fundamental con base en el pasado y presente pero anticipando el porvenir, donde los elementos diferenciadores surgen a partir de la identificación y análisis de cómo desarrollar los puntos fuertes de la organización, tanto internos como externos, así como también conocer y tomar acciones para minimizar las debilidades y amenazas externas.

Aunado a lo anterior, se debe considerar la evaluación de la posición competitiva de la organización, con los nuevos espacios de teletrabajo creados, esto implica el análisis de los elementos estructurales y funcionales, entre ellos: costo, eficiencia de los canales de distribución, capacidad financiera, imagen corporativa, entre otros. Igualmente, el análisis de los clientes y el mercado, y la evaluación periódica del impacto de las estrategias implementadas.

Un segundo aspecto a considerar, es trabajar basados en una visión de cómo se quiere que ocurran las cosas, saliendo a relucir la capacidad de un nuevo liderazgo, con habilidad de direccionamiento estratégico bajo el impulso de la filosofía organizacional, una misión sustentada en la visión que debe conducir al éxito. A su vez, fomentar la dirección empática, mediante la conformación y desarrollo de un liderazgo basado en la empatía y la sinergia, aspectos fundamentales para el logro de un clima organizacional donde la visión sea que existe un camino y se motiva a todos a trabajar, a lograr las metas del colectivo indisoluble con la misión organizacional.

En este contexto, un aspecto creativo e innovador en el mundo organizacional es la construcción del imaginario axiológico en torno a la práctica de trabajo, la cual debe estar determinada por la capacidad de respuesta e identificación con el mercado, en el cual se desea proyectar la imagen de la organización. Se trata de una relación bidireccional y armónica que se concibe entre la filosofía organizacional, los valores implícitos en el teletrabajador, como confianza, compromiso y responsabilidad, así como también con los intereses del mercado, teniendo como mediador, el liderazgo sinérgico y empático que transmite certeza consolidada a través del estudio de escenarios, como condición indispensable para alcanzar la excelencia desde la perspectiva laboral.

Y una tercera premisa a considerar la constituye el aprendizaje de todos los miembros de la organización, como fundamento para la innovación como práctica común para el apalancamiento del teletrabajo. De esta forma, se promueve la difusión del conocimiento, de la experiencia y se generan ambientes de experimentación buscando nuevas formas de hacer las cosas, producir e impulsar nuevas prácticas, para la realimentación continua de los procesos y los cambios requeridos en estos nuevos contextos laborales.

De esta manera, el pensamiento estratégico se conforma como base del teletrabajo y como una respuesta ante la incertidumbre que ha generado la pandemia en el espacio global de acción laboral, convirtiéndose la planificación estratégica, el nuevo liderazgo, y el aprendizaje continuo para la innovación, en dimensiones del pensamiento estratégico capaces de proporcionar mecanismos de preparación para el futuro, definir el camino a seguir según la meta que se desea alcanzar.

CONCLUSIONES

El pensamiento estratégico requiere de la gerencia administrativa como brazo ejecutor y responsable del acondicionamiento funcional y operativo de la organización, mediante éste se gestan las decisiones importantes, se controla la gestión y se consolida el liderazgo para llevar adelante los procesos de dirección. En este sentido, en el escenario del teletrabajo es importante valorar el aporte de la sinergia que genera para lograr el apalancamiento de los factores de gestión y acción, y así sortear los obstáculos del medio, producto de la crisis laboral generada por el COVID-19. Es imprescindible un nuevo liderazgo, transformador y visionario, motivador e inspirador, que permita la creación de un clima organizacional positivo y cónsono con las políticas de una organización que ha implementado el teletrabajo, como una nueva forma de incursionar en el mercado laboral y ser competitiva.

Desde la propuesta de un modelo teórico de gestión del teletrabajo basado en el pensamiento estratégico, se consideran tres aspectos fundamentales, planificación estratégica considerando el entorno global del teletrabajo, un liderazgo capaz de llevar a cabo un direccionamiento estratégico, y la difusión permanente del conocimiento, para afianzar la innovación como elemento fundamental en el teletrabajo.

AGRADECIMIENTOS

Cabe destacar que esta investigación se encuentra enmarcada en el proyecto de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica “Luis Vargas Torres” de Esmeraldas titulado “Procedimientos para el fortalecimiento y sostenimiento de los emprendimientos del Cantón Esmeraldas”.

CONFLICTO DE INTERÉS

Los autores declaran que no tienen ningún conflicto de interés.

REFERENCIAS

- Agudo, M. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información* 4. <https://revistas.um.es/gesinfo/article/view/221801/172611>.
- Alaimo, V., Chaves, M y Soler, N. (2019). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe. ¿Cómo garantizar los derechos de los trabajadores en la era digital?* Banco Interamericano de Desarrollo. <https://www.iadb.org/es/trabajo-y-pensiones/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-como-garantizar-los>
- Altamirano, Á., Azuara, O. y Gonzále, S. (2020). ¿Cómo impactará la COVID-19 al empleo? Posibles escenarios para América y el Caribe. *Banco Interamericano del Desarrollo*. <http://dx.doi.org/10.18235/0002301>
- Brand, W. (13 de julio, 2020). *La era del trabajo 4.0 arrancó*. Datta Business Innovation. <https://datta.com.ec/articulo/la-era-del-trabajo-4-0-arranco>
- Bueno, H. y Pineda, W. (2015). Identificación de principios de arquitectura empresarial para la identificación de factores de impacto en entidades públicas colombianas utilizando TOGAF. *Revistas académicas*

- INVENTUM*, 10(18), 22-28. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.inventum.10.18.2015.22-28>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Banco de Desarrollo de América Latina DPL Consulting y Telecom Advisory Services (2020). *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al COVID-19*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45360-opportunidades-la-digitalizacion-america-latina-frente-al-covid-19>
- Eras, K. (2020). *Plan estratégico de comunicación interna en tiempo de crisis. Caso de Estudio: UEP El Tejar*. [Tesis de Grado, Universidad Católica Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15072>
- Ernst y Young Consultores (2013). Teletrabajo: medio ambiente, economía y calidad de vida. Club de Investigación Tecnológica. San José, Costa Rica. *Club de Investigación Tecnológica*. https://www.uned.ac.cr/viplan/images/teletrabajo/Teletrabajo_calidad_de_vida_economia_y_medio_ambiente.pdf
- Farroñay, P. (2016). Gestión administrativa y conocimiento de las TIC en docentes de educación primaria de las instituciones educativas Innova Schools de San Juan de Lurigancho y Ate. *Hamut'ay*. 3(1), 31-45. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5665676>
- Frost, J., Garside, R., Cooper, C. y Britten, N. (2016). Meta-Study as diagnostic: Toward content over form in qualitative synthesis. *Qual Health Res*. 26, 307-19. <http://dx.doi.org/10.1177/1049732315619381>
- Gajendran, R., y Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://psycnet.apa.org/record/2007-16921-005>
- Galdames, M. (2021). *Prácticas directivas de liderazgo distribuido: creación de oportunidades de desarrollo profesional docente para la mejora escolar. Un estudio de caso en el municipio de Colina, Chile*. [Tesis doctoral, Universidad de Barcelona]. <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/178714>
- Gilbert, F. (2016) *Administración*. México DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A; 6ta edición.
- González, M., Galvis, E., y Vera, P. (2016). Estudio exploratorio sobre conocimiento y acceso al teletrabajo con líderes comunales de Santa Marta, Colombia. *Revista Encuentros*, 14(01), 77-87. <http://dx.doi.org/10.15665/re.v14i1.670>
- Guzmán, A. y Abreo, C. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Forum Empresarial*, 22(2):5-30. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63154910002>
- Ledesma, R. (23 de julio, 2018). *Raúl Ledesma: El teletrabajo no se trata de trabajadores que estarán durmiendo en casa*. El Universal. <https://www.eluniverso.com/noticias/nota/6866822/raul-ledesma-no-se-trata-trabajadores-que-estaran-durmiendo-casa>
- Lee, T. (2020). *The pandemic is bringing us closer to our robot takeout future*. ArsTechnica, <https://arstechnica.com/tech-policy/2020/04/the-pandemic-is-bringing-us-closer-to-our-robot-takeout-future/>
- Madero, S. M., y Barboza, G. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y administración*, 60(4), 735-756. [http:// dx.doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001](http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001)
- Martínez, M. (2014). *Ciencia y Arte en la metodología cualitativa*. 4a ed. México: Trillas.
- Mendoza, D. y López, D. (2015). Pensamiento estratégico: Centro neurálgico de la planificación Estratégica que transforma la visión en acción. *Económicas CUC* 36(1), 81-94. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5156212.pdf>
- Morrisey, G. (1993) *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.
- Neirotti, P., Paolucci, E., y Raguseo, E. (20-21 junio, 2011). Diffusion of Telework: Myth or Reality? Some Stylized Facts on Telework Diffusion in Italian Firms [conferencia]. *10th International Conference on Mobile Business, Como, Italia*. [http:// dx.doi.org/10.1109/ICMB.2011.24](http://dx.doi.org/10.1109/ICMB.2011.24)
- Organización Internacional del Trabajo (2020). *Observatorio de la OIT: El COVID-19 y el mundo del trabajo*. Tercera edición. <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--es/index.htm>
- Pillalazo, A. (2018). *Estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector privado del Ecuador*

para mejorar el empleo y la productividad [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://hdl.handle.net/10644/6237>

- Rincón, S. (2001). El pensamiento virtual: Estrategia y liderazgo en la organización postmoderna. En J. Cendrós (Ed.) *Pensamiento estratégico*. Ensayos: Colección Ciencias gerenciales (pp. 9-143), Venezuela: Ediciones El Gato azul.
- Salas, M., y Ocampo, L. (2019). Gestión de riesgo y teletrabajo en Costa Rica: Apuntes para la Universidad Nacional en sociedad del conocimiento. *Revista Conjeturas Sociológicas*, 7(18), 143-171. <http://revistas.ues.edu.sv/index.php/conjsociologicas/article/view/1479>
- Urribarri, A. y Martínez, F. (2009). Elementos del pensamiento estratégico que fortalecen la comunicación organizacional. *Revista Electrónica Facultad de Ingeniería UVM*, 3(2), 1-14. <https://www.researchgate.net/publication/323387300>
- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/67), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf

Autores

Plaza-Castillo, Manuel

Ingeniero en Administración de Empresas, Magister en MBA, Magister en Medio Ambiente, actualmente se desempeña como profesor titular de la Universidad Técnica “Luis Vargas Torres” de Esmeraldas – Ecuador.

Correo-e: alfredo.plaza@utelvt.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9088-6292>

Guilcatoma-Moreira, Pascolin

Ingeniero en Automatización y Control de procesos tecnológicos de las Industrias, Magister en Mecatrónica y Robótica, actualmente se desempeña como profesor contratado de la Universidad Técnica “Luis Vargas Torres” de Esmeraldas-Ecuador

Correo-e: pascolin.guilcatoma@utelvt.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0407-9866>

Lara-Andrade, Patricio

Ingeniero en Marketing y Publicidad, actualmente se desempeña como profesor contratado de la Universidad Técnica “Luis Vargas Torres” de Esmeraldas – Ecuador

Correo-e: patricio.lara@utelvt.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3707-919X>

Pizango-Cevallos, Franklin

Ingeniero en Administración de Empresas, Master en Gestión de Proyectos, actualmente se desempeña como profesor titular de la Universidad Técnica “Luis Vargas Torres” de Esmeraldas – Ecuador

Correo-e: franklin.Pizango.cevallos@utelvt.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8660-7046>