

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE NEGOCIOS
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

La gestión de recursos humanos y el teletrabajo

AUTORA:

Pinto Arce Jacqueline Valery

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

ASESOR:

Mg. Hermoza Ochante, Ruben Edgar

ORCID iD 0000-0003-4769-0101

LIMA – PERÚ

2023

Informe de similitud



INFORME DE SIMILITUD N°114-2023-UPCI-FCEYN-REHO-TT

A : **MG. HERMOZA OCHANTE RUBÉN EDGAR**
Decano (e) de la Facultad de Ciencias Empresariales y de Negocios

DE : **MG. HERMOZA OCHANTE, RUBEN EDGAR**
Docente Operador del Programa Turnitin

ASUNTO : Informe de evaluación de Similitud de Trabajo de Suficiencia Profesional:
BACHILLER PINTO ARCE, JACQUELINE VALERY


FECHA : Lima, 23 de Noviembre de 2023.

Tengo el agrado de dirigirme a usted con la finalidad de informar lo siguiente:

1. Mediante el uso del programa informático **Turnitin** (con las configuraciones de excluir citas, excluir bibliografía y excluir oraciones con cadenas menores a 20 palabras) se ha analizado el Trabajo de Suficiencia Profesional titulada: **“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL TELETRABAJO”**, presentado por la Bachiller **PINTO ARCE, JACQUELINE VALERY**.
2. Los resultados de la evaluación concluyen que el Trabajo de Suficiencia Profesional en mención tiene un **ÍNDICE DE SIMILITUD DE 23%** (cumpliendo con el artículo 35 del Reglamento de Grado de Bachiller y Título Profesional UPCI aprobado con Resolución N° 373-2019-UPCI-R de fecha 22/08/2019).
3. Al término análisis, la Bachiller en mención **PUEDE CONTINUAR** su trámite ante la facultad, por lo que el resultado del análisis se adjunta para los efectos consiguientes

Es cuanto hago de conocimiento para los fines que se sirva determinar.

Atentamente,


.....
MG. HERMOZA OCHANTE, RUBEN EDGAR
Universidad Peruana de Ciencias e Informática
Docente Operador del Programa Turnitin

Adjunto:

- *Recibo digital turnitin*
- *Resultado de similitud*

Dedicatoria

Dedico este trabajo a aquellos que buscan más allá de lo convencional, a los valientes que abrazan el cambio con persistencia. Agradezco a mi familia por su apoyo constante, a mis profesores por iluminar mi camino académico, y a mis amigos por compartir risas y éxitos. Un tributo a mi propia determinación como brújula en este viaje, buscando que este trabajo refleje no solo esfuerzo individual, sino también colaboración y espíritu de superación colectiva

Agradecimiento

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a mi familia, amigos y orientador/a por su apoyo invaluable en la realización de este trabajo de suficiencia. Su respaldo ha sido fundamental en este viaje académico. Gracias.

Declaración de autoría

Declaro que el presente trabajo de suficiencia es resultado de mi esfuerzo y dedicación. Todas las ideas, análisis y conclusiones expresadas son producto de mi trabajo académico, y he atribuido adecuadamente todas las fuentes utilizadas. Atestiguo que este documento es original y refleja mi conocimiento y comprensión del tema abordado.

Índice

| Índice | |
|---|------------|
| Informe de similitud | ii |
| Dedicatoria | iii |
| Agradecimiento | iv |
| Declaración de autoría | v |
| Introducción | 1 |
| Capítulo I Planificación del trabajo de suficiencia profesional..... | 3 |
| 1.1 Título y descripción del trabajo | 3 |
| 1.2 Objetivos de trabajo..... | 3 |
| 1.3 Justificación..... | 4 |
| Capítulo II Marco teórico | 5 |
| Capítulo III Desarrollo de actividades programadas..... | 13 |
| Capítulo IV Resultados obtenidos..... | 25 |
| Anexo 1: Evidencia de similitud digital..... | 33 |
| Anexo 2: Autorización de publicación en repositorio..... | 34 |

Introducción

En el escenario empresarial contemporáneo, la convergencia de avances tecnológicos, cambios en las expectativas laborales y, en particular, los efectos disruptivos de la pandemia global, ha transformado de manera significativa la dinámica laboral. Un fenómeno que ha emergido con especial relevancia es el teletrabajo, una modalidad laboral que ha ganado terreno de forma acelerada, redefiniendo no solo la manera en que los individuos desempeñan sus funciones, sino también la función crucial de la gestión de recursos humanos en este nuevo paradigma laboral.

El teletrabajo, en su esencia, impulsa una revisión profunda de las estrategias tradicionales de gestión de recursos humanos. Este cambio en la naturaleza del trabajo no solo desafía las estructuras organizativas establecidas, sino que también plantea cuestionamientos sobre cómo las empresas pueden optimizar la productividad, mantener la cohesión del equipo y asegurar el bienestar de los empleados en un entorno virtual. En este contexto, la gestión de recursos humanos emerge como una disciplina estratégica, cuya adaptabilidad y capacidad para anticipar y abordar las complejidades del teletrabajo son cruciales para el éxito sostenible de las organizaciones.

El propósito de este trabajo es explorar de manera integral la intersección entre la gestión de recursos humanos y el teletrabajo, analizando los desafíos y oportunidades que esta convergencia presenta para las empresas contemporáneas.

En este viaje de exploración, se considerará la influencia del teletrabajo en la productividad individual y colectiva, el papel de la tecnología en la gestión remota de equipos, las implicaciones legales y éticas asociadas, así como las estrategias clave para fomentar el desarrollo profesional en un contexto virtual. A través de este análisis detallado, se busca contribuir al conocimiento continuo en el campo de la gestión de recursos humanos,

proporcionando perspectivas valiosas que inspiren la toma de decisiones informada y la implementación efectiva de políticas adaptadas al cambiante panorama laboral del siglo XXI.

Capítulo I

Planificación del trabajo de suficiencia profesional

1.1 Título y descripción del trabajo

El presente trabajo tiene como título “La gestión de recursos humanos y el teletrabajo”

Este estudio se embarca en una exploración exhaustiva y estratégica de la interacción entre la gestión de recursos humanos y el teletrabajo, buscando arrojar luz sobre las complejidades y oportunidades inherentes a esta convergencia en el contexto empresarial contemporáneo. Con un enfoque holístico, se aspira a comprender cómo las prácticas de gestión de recursos humanos deben evolucionar para maximizar la productividad, fomentar el bienestar de los empleados y preservar la cohesión organizacional en el paradigma cambiante del trabajo a distancia. Desde la evaluación crítica de las políticas actuales hasta la proyección de futuras tendencias, este trabajo se propone proporcionar una guía integral para las organizaciones que buscan no solo adaptarse al teletrabajo, sino también prosperar y cultivar un entorno laboral que sea sostenible, inclusivo y eficaz en el panorama laboral contemporáneo.

1.2 Objetivos de trabajo

El objetivo primordial de este estudio es examinar de manera profunda y sistemática la dinámica entre la gestión de recursos humanos y el teletrabajo, con la finalidad de proporcionar una comprensión clara y fundamentada de cómo estas dos esferas interrelacionadas impactan en la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

1.3 Justificación

Este estudio reside en la urgente necesidad de comprender y abordar los desafíos que surgen de la creciente prevalencia del teletrabajo en el ámbito laboral contemporáneo. Con la transformación acelerada de los modelos de trabajo, la gestión de recursos humanos se encuentra en un punto de inflexión crucial, donde las prácticas tradicionales deben adaptarse para garantizar la eficacia operativa y el bienestar de los colaboradores. La pandemia global ha actuado como un catalizador para la adopción masiva del teletrabajo, convirtiéndolo en una realidad ineludible para numerosas organizaciones. En este contexto, comprender cómo la gestión de recursos humanos puede evolucionar y responder de manera proactiva a las demandas y oportunidades del teletrabajo se convierte en una prioridad estratégica. Este estudio, al explorar a fondo esta intersección, pretende proporcionar a las empresas y profesionales de recursos humanos una guía informada para navegar por este paisaje laboral cambiante y, en última instancia, contribuir al desarrollo de estrategias que promuevan la resiliencia organizacional y el florecimiento de los empleados en un entorno laboral cada vez más virtual.

Capítulo II

Marco teórico

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (Armas et al., 2017)

Es claro que las organizaciones buscan alcanzar el éxito, aumentar sus márgenes de beneficio y expandirse a nivel internacional. No obstante, es crucial reconocer que las personas desempeñan un papel central para evitar la deshumanización y el retorno a épocas de explotación laboral, donde la acumulación de capitales beneficiaba a los empresarios en perjuicio de los trabajadores.

En este contexto, las empresas dependen directamente de quienes las integran, ya que son ellos quienes producen bienes, operan maquinaria, atienden a clientes y cumplen objetivos para mantener la competitividad. Incluso roles considerados de menor jerarquía, como mensajeros o conserjes, aportan vitalidad a las organizaciones mediante dinamismo, impulso, creatividad y racionalidad (Alles, 2007).

En todas las organizaciones, las personas son designadas de diversas maneras, utilizando términos como empleados, colaboradores, trabajadores, funcionarios o asociados. La clasificación de funcionarios y oficinistas en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obreros) se emplea para referirse al personal de fábricas.

Es esencial reconocer que los eventos presentes derivan de eventos pasados, y el cambio de terminología de Administración de Recursos Humanos a Gestión del Talento Humano o Gestión del Conocimiento implica un proceso de transformaciones sociales, políticas y económicas. Estas constituyen la base de las relaciones laborales y del papel protagonista que juega el trabajador en la actualidad (Llanos, 2016 a, p. 144).

En la actualidad, las personas en el ámbito laboral son vistas como socias, contribuyendo de manera significativa a la rentabilidad de la organización a cambio de una compensación monetaria por su esfuerzo y contribución.

Las organizaciones exitosas adoptan un enfoque moderno al considerar a sus miembros como socios del negocio en lugar de simples empleados. Se reconoce al empleado como el socio más cercano de la organización al ser parte integral de ella y proporcionarle vida y dinamismo.

Hablar de talento humano no implica adoptar una postura unilateral a favor del personal. La Gestión Humana implica manejar con responsabilidad e imparcialidad cada uno de los grupos involucrados en la producción o servicio ofrecido por diversas organizaciones. En consecuencia, el gestor humano debe desempeñar una función de arbitraje, buscando equilibrar el logro de objetivos personales con los objetivos organizacionales.

Disciplinas que sustentan la Gestión Humana

La contribución de Taylor (1911), que abogaba por una perspectiva humanista en beneficio de los trabajadores al proponer mejorar la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción a cambio de una remuneración mejorada, junto con su enfoque en fomentar la armonía y cooperación de grupos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012),

establece los principios de la teoría humanista que gradualmente se integran en las industrias de la época.

Entre 1927 y 1936, surge la teoría de las relaciones humanas, la cual se centra en el estudio de las personas, la dinámica interna y las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, dando inicio al análisis del comportamiento organizacional (Alles, 2007) (Schein, 1987).

En su obra "El lado humano de las organizaciones" (1960), Douglas McGregor presenta las teorías X e Y, describiendo dos paradigmas adoptados por los gerentes en relación con su personal, que hoy en día se interpretan como dos enfoques para definir el tipo de empresas: las tradicionales y las modernas.

En respuesta a las teorías de McGregor, Ouchi (1980) propone la teoría Z, caracterizada como integradora y fundamentada en cuatro principios basados en las aspiraciones de los empleados:

Empleo seguro y mejores perspectivas de carrera.

Participación en la toma de decisiones.

Importancia del trabajo en equipo y reconocimiento a la contribución individual.

Respeto mutuo entre gerentes y colaboradores.

Estas características resultan de su estudio sobre el éxito de las empresas japonesas, donde Ouchi argumenta que en Estados Unidos se había perdido de vista el valor inherente al ser humano en medio del énfasis en la tecnología y enfoque científico (Codina, 2014, p. 18).

En una etapa posterior, Emery Trist y Burns; Stalker trasladan la teoría sistémica, originalmente estudiada en física y biología, al ámbito de la administración, y esta es adoptada por los estudiosos de las teorías de gestión administrativa hasta la actualidad.

Las nuevas tendencias.

La época actual se caracteriza como la era de la informática, un período que se inició en los años 90 y se distingue por cambios profundos que son cada vez más veloces, imprevisibles, turbulentos e inesperados, llevando consigo una cantidad inimaginable de información. La tecnología de la información, compuesta por la televisión, el teléfono y la computadora, ha generado desarrollos impredecibles, transformando el mundo en una verdadera aldea global, un impacto similar al experimentado durante la Revolución Industrial (Herbert, 1984).

En este período, la importancia del conocimiento y su aplicación para generar rentabilidad supera al dinero. Nos encontramos inmersos en la era del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual, donde la productividad del conocimiento ocupa un lugar central. Por lo tanto, la principal responsabilidad de la gerencia y su principal desafío radican en convertir el conocimiento en algo útil y productivo.

En la era de la información, el empleo ha experimentado una transición del sector industrial al sector de servicios, y el trabajo manual ha sido sustituido por el trabajo intelectual, marcando así la senda hacia la era de la postindustrialización, basada en el conocimiento y en el sector terciario (Nova & Beneyto, 2014).

Los roles y funciones en las organizaciones se definen y redefinen en respuesta a los cambios en el entorno y la tecnología. Los productos y servicios se ajustan continuamente a las exigencias y necesidades de los clientes. En organizaciones altamente expuestas a cambios ambientales, la estructura organizativa ha abandonado los órganos fijos y estables para apoyarse en equipos multifuncionales de trabajo que llevan a cabo actividades transitorias orientadas a objetivos específicos para alcanzar metas definidas (Nova & Beneyto, 2014).

EL TELETRABAJO (Puchol, 2007)

Concepto y tipos

Los expertos en la materia destacan dos conceptos esenciales en relación con el teletrabajo: en primer lugar, implica realizar labores profesionales en un lugar diferente al centro de trabajo convencional de la empresa; en segundo lugar, implica el uso principal de medios telemáticos como herramienta de trabajo. Esta utilización de tecnologías, tanto informáticas como de telecomunicación, constituye la característica distintiva del teletrabajo en comparación con la modalidad tradicional de trabajo desde el hogar. Por lo general, se identifican tres principales formas o modalidades de teletrabajo:

Teletrabajo en el domicilio: Esta metodología permite a los teletrabajadores sustituir la necesidad de asistir físicamente a la oficina de la empresa, optando por llevar a cabo sus labores desde la comodidad de su hogar. Una vez instalado el equipo telemático necesario en su residencia, no es necesario realizar desplazamientos diarios para acceder a su puesto laboral. Comenzar el día tras levantarse y desayunar, trabajar cómodamente en casa, evitando congestiones vehiculares, transporte público o privado, sin preocupaciones de estacionamiento y con vestimenta informal. Se permite incluso escuchar música preferida o realizar ejercicio antes de la jornada laboral.

Centros de teletrabajo o telecentros: En esta situación, el teletrabajador no realiza trayectos desde su hogar hasta la sede de la empresa, sino que se traslada a un centro específicamente diseñado para llevar a cabo labores de teletrabajo. Los usuarios de esta modalidad tienden a residir en las cercanías del telecentro, lo que implica un desplazamiento diario breve y sencillo para acceder al lugar de trabajo. Estos centros especializados están equipados con dispositivos de telecomunicaciones e informática necesarios, y son espacios de acceso profesional para teletrabajadores de diversas empresas.

Teletrabajadores móviles o itinerantes: En este tercer escenario se refiere a empleados que se movilizan desde sus residencias, pero no llevan a cabo sus tareas en el

lugar de trabajo convencional. Esto incluye teletrabajadores que utilizan instalaciones del cliente, profesionales de ventas o comerciales que emplean su vehículo equipado con fax y teléfono móvil como base para sus labores, así como individuos provistos del equipo telemático necesario que utilizan hoteles como centro de actividad para su desempeño profesional.

VENTAJAS DEL TELETRABAJO

En el contexto empresarial, el teletrabajo ofrece beneficios notables, como la minimización de gastos asociados a la adquisición o alquiler de oficinas, mobiliario, servicios básicos, telefonía, limpieza y seguridad. Esto se traduce en un significativo ahorro anual por teletrabajador. Además, se observa una mejora considerable en la eficiencia laboral, atribuible a factores como la reducción de tiempo de desplazamiento, la disminución de distracciones en el entorno de la oficina y, en ocasiones, la vinculación del modelo de compensación con el rendimiento. El teletrabajo también facilita la gestión y retención efectiva del personal, ofreciendo mayor versatilidad en enfoques no convencionales del empleo.

En cuanto a los beneficios para los trabajadores, se destaca la reducción del tiempo de traslado, con impactos positivos en el tráfico vehicular, la contaminación ambiental y la oportunidad de disfrutar de más tiempo libre. También se mencionan beneficios económicos, como el ahorro en costos de combustible, menor desgaste del vehículo y disminución de gastos en transporte público, vestimenta y alimentación. Asimismo, el teletrabajo proporciona mayor flexibilidad y autonomía, facilitando la conciliación entre la vida familiar y las necesidades de ocio.

Desde una perspectiva social, el teletrabajo contribuye a la reducción del flujo vehicular y la contaminación ambiental. Además, ofrece oportunidades de empleo a colectivos con

desafíos en la incorporación al mercado laboral, como individuos con discapacidades, mujeres, adultos mayores, jóvenes recién graduados desempleados y jubilados. También estimula el progreso de áreas rurales al permitir que las personas trabajen desde lugares fuera de los centros urbanos. En resumen, el teletrabajo presenta ventajas significativas tanto para las empresas, los trabajadores como para la sociedad en general.

INCONVENIENTES DEL TELETRABAJO

Para la empresa

- Gastos asociados a la implementación. En el contexto del teletrabajo desde el hogar, comúnmente se precisa la instalación de una red informática, una impresora, un fax, un teléfono con ADSL, un módem y mobiliario adecuado. Por lo general, la empresa es la responsable de cubrir estos costes. En el caso de los telecentros, la provisión de equipos suele recibir subsidios y promoción por parte de diversas entidades y organismos oficiales, mientras que las empresas asumen los gastos operativos distribuidos proporcionalmente entre los distintos usuarios según su utilización de los equipos. Por otro lado, la tecnología empleada en el teletrabajo móvil suele ser financiada exclusivamente por la empresa.
- Además de los costes tecnológicos, la transición de un trabajador a teletrabajador demanda la implementación de programas de formación para garantizar el éxito del proyecto, dirigidos tanto a los teletrabajadores como a sus supervisores. Invertir en tecnología sin invertir en la capacitación de los recursos humanos que la administrarán es un uso ineficiente de los recursos financieros.
- Necesidad de un enfoque de gestión renovado (reemplazo de la cultura de la puntualidad y presencialidad por la cultura de lograr objetivos).
- Gastos asociados a la comunicación con los teletrabajadores, para evitar una disminución en la integración y el sentido de pertenencia.

- Seguridad de la información. En el caso del teletrabajo desde el domicilio, se han documentado situaciones en las que la competencia ha obtenido información violando incluso la privacidad de las viviendas de los teletrabajadores.

Para el trabajador

- Experiencia de aislamiento y soledad. Para evitar estas situaciones se sugiere:
 - Garantizar que los teletrabajadores opten de manera voluntaria por esta modalidad.
 - Integrar el teletrabajo con periodos de labor en la oficina.
 - Implementar el teletrabajo de forma intermitente en lugar de hacerlo de manera permanente.
 - Establecer reuniones regulares para aquellos que trabajan bajo este régimen, así como ofrecer cursos de formación presenciales.
 - Fomentar la creación de redes de contacto entre los teletrabajadores, facilitándoles el intercambio de información y la posibilidad de reunirse en persona de manera ocasional.
 - Proporcionar formación a los teletrabajadores en técnicas de autodirección, similares a aquellas enseñadas a quienes optan por el autoempleo.
 - Ofrecer centros de teletrabajo como alternativa al trabajo desde casa.
 - Prevenir la confusión entre la vida privada y la actividad laboral.
 - Abordar la inseguridad profesional. En ciertos escenarios, las empresas pueden caer en la tentación de perjudicar los derechos y la igualdad de oportunidades de los teletrabajadores en comparación con aquellos que no optan por esta modalidad.
 - Emplear conferencias telefónicas como recurso.

Capítulo III

Desarrollo de actividades programadas

Los líderes empresariales, encargados de garantizar el éxito de su unidad, tienen la responsabilidad de gestionar a las personas. En la estructura laboral, los trabajadores se dividen en personal de línea, que participa directamente en la producción o servicios, y personal administrativo, que respalda estas funciones. La clasificación también puede basarse en la responsabilidad, con empleados más antiguos asumiendo mayores responsabilidades.

Los desafíos ambientales provienen de fuerzas externas a la empresa y afectan los resultados, escapando en gran medida al control directivo. Siete desafíos clave incluyen la rapidez del cambio, el crecimiento de Internet, la diversidad laboral, la globalización, las regulaciones, la evolución del trabajo y la familia, la falta de cualificación y el crecimiento del sector servicios.

En entornos dinámicos con cambios constantes, la adaptación rápida y efectiva es crucial. Los recursos humanos desempeñan un papel clave en esta adaptación. Por ejemplo, las políticas de recursos humanos como el beneficio del hogar en el trabajo se adoptan para mejorar la productividad y reducir el estrés. Además, la gestión efectiva del estrés es

esencial, y diversos programas de control del estrés demuestran la importancia de las prácticas de recursos humanos en este aspecto.

El crecimiento drástico de Internet ha transformado las prácticas empresariales y de recursos humanos. El impacto se evidencia en la necesidad de habilidades de redacción, la gestión de la sobrecarga de información, la ruptura de las barreras del mercado laboral, el aprendizaje en línea, y la posibilidad de gestionar operativamente recursos humanos a través de plataformas en línea.

La globalización presenta desafíos y oportunidades para la gestión de recursos humanos, con empresas buscando desarrollar culturas corporativas globales y adoptando la contratación a nivel mundial. Los cambios en el trabajo y el papel de la familia, como el aumento de las familias de doble carrera, llevan a la introducción de programas de apoyo a la familia para mantener la ventaja competitiva en el mercado laboral. En resumen, las tendencias actuales plantean desafíos y oportunidades, y las estrategias de recursos humanos que capitalizan la diversidad tienen más probabilidades de éxito.

Desafíos Organizativos

Los desafíos organizativos surgen de cuestiones internas en la empresa, y los líderes efectivos identifican y resuelven estos problemas antes de que se conviertan en asuntos significativos. La proactividad resalta la necesidad de que las empresas tomen medidas antes de que los problemas se vuelvan inmanejables. Dado que los recursos humanos representan la mayor parte de los costos en muchas organizaciones, oscilando entre el 36 y el 80 por ciento, se destaca la importancia de gestionarlos eficientemente para mantener o mejorar la posición competitiva en un entorno cada vez más disputado. Las políticas de recursos humanos pueden influir en la posición competitiva de la organización mediante el control de costos, la mejora de la calidad y la creación de capacidades distintivas.

Control de Costos: La implementación de un sistema de compensación innovador para gestionar los costos laborales, junto con estrategias como una selección de empleados más eficaz, formación para mejorar la eficiencia y productividad, relaciones laborales armoniosas, resolución eficaz de problemas de salud y seguridad en el trabajo, y la optimización de los recursos para diseñar, producir y ofrecer productos o servicios de calidad, puede impulsar el crecimiento de la organización.

Mejora de la Calidad: La aplicación efectiva de iniciativas de Gestión de Calidad Total (TQM) puede generar mejores resultados para las empresas. Aquellas que implementan programas de calidad de manera efectiva superan a las que no lo hacen.

Creación de Capacidades Distintivas: Contratar y seleccionar empleados con habilidades distintivas para crear una ventaja competitiva única es otra estrategia clave.

Descentralización

La tradicional estructura jerárquica de toma de decisiones de arriba a abajo está siendo gradualmente reemplazada por la descentralización, trasladando la responsabilidad y autoridad a niveles más cercanos a las situaciones que requieren atención. Internet ha acelerado este proceso al mejorar la comunicación entre los empleados, reduciendo la dependencia de la estructura jerárquica tradicional. La necesidad de mantener o crear flexibilidad organizativa en las estrategias de recursos humanos se analiza en varios capítulos, incluidos aquellos relacionados con flujos de trabajo, remuneración, formación, contratación y globalización.

Reestructuración Organizativa

Las últimas dos décadas han sido testigo de una transformación significativa en la estructura organizativa de las empresas. La tendencia hacia organizaciones más planas, fusiones, adquisiciones y asociaciones interorganizativas destaca la importancia de la gestión eficaz de los recursos humanos para el éxito en estos procesos. Se enfatiza la

necesidad de examinar cuidadosamente las necesidades de personal, flujos de trabajo, canales de comunicación y estructuras organizativas al reestructurar una empresa.

Equipos de Trabajo Autogestionados

El sistema tradicional de jerarquía única está siendo reemplazado en algunas organizaciones por equipos de trabajo autogestionados, donde los empleados son asignados a grupos que se responsabilizan colectivamente de tareas específicas. Aunque hay pocos estudios científicos rigurosos sobre la eficacia de estos equipos, los casos indican rendimientos impresionantes. La gestión de recursos humanos relacionada con los equipos de trabajo autogestionados se discute en detalle en los capítulos sobre flujos de trabajo, remuneración y retribución por desempeño.

Crecimiento de las Pequeñas Empresas

El aumento en el número de pequeñas empresas destaca la importancia de gestionar eficazmente los recursos para sobrevivir y prosperar. A pesar del alto riesgo de quiebra para las pequeñas empresas, representan una parte significativa del tejido empresarial. La necesidad de una gestión eficiente de recursos, es especialmente relevante para las pequeñas empresas. Los desafíos específicos, como la selección y contratación de personal, la implementación de sistemas de compensación y beneficios, y la resolución de problemas relacionados con el desarrollo de carrera y la formación, se abordan en los capítulos pertinentes.

Seguridad interna

Aunque la necesidad de controles de seguridad es ampliamente aceptada, desde la perspectiva de recursos humanos surge la preocupación por no violar los derechos de los candidatos y empresarios, así como por seguir procesos adecuados cuando se identifican posibles problemas. Por ejemplo, surge la pregunta de si a una persona condenada por conducir en estado de embriaguez hace 15 años se le debe negar un trabajo como auxiliar de vuelo. También se plantea la cuestión de cómo tratar a personas cuyo pasado revela aspectos que podrían interpretarse como señales de alerta, dependiendo del sesgo del evaluador (por ejemplo, una titulación universitaria en Oriente Medio, cambios frecuentes de empleo, múltiples divorcios, etc.)

Seguridad de los datos

Los numerosos casos de acceso no autorizado a datos privados, han subrayado la posibilidad de la generalización de la usurpación de identidad. En los últimos años, varias empresas conocidas han enfrentado graves problemas debido a violaciones de datos. La seguridad de los datos no solo es una preocupación para expertos informáticos, sino que también implica a las políticas de recursos humanos, determinando quién tiene acceso a la información delicada y requiriendo sistemas de vigilancia para evitar abusos por parte de directivos y empleados.

Contratación externa

En la actualidad, muchas empresas grandes tienden a externalizar trabajos que anteriormente se realizaban internamente, contratando proveedores o contratistas externos. Este proceso, conocido como contratación externa o outsourcing, se ha convertido en una

estrategia común para reducir costos. Sin embargo, la contratación externa presenta desafíos para los recursos humanos, incluyendo la posibilidad de reducciones de plantilla, la insatisfacción del consumidor si los subcontratistas no son supervisados adecuadamente, y preocupaciones sobre la seguridad de los datos cuando se externalizan actividades relacionadas con recursos humanos.

Retos Individuales

Los retos individuales en recursos humanos se centran en decisiones específicas relacionadas con empleados concretos, reflejando a menudo la dinámica organizativa general. Estos desafíos individuales están interconectados con los retos organizativos, ya que la forma en que la empresa trata a sus empleados individuales afecta a la posición competitiva y otros aspectos organizativos. Los retos individuales clave incluyen el ajuste entre el individuo y la organización, la ética y la responsabilidad social, la productividad, la delegación de autoridad, la fuga de talentos y la seguridad laboral.

Ajuste entre el individuo y la organización

La investigación sugiere que las estrategias de recursos humanos contribuyen al éxito de la empresa cuando se utilizan para atraer y retener empleados que se ajustan a la cultura y objetivos empresariales. Por ejemplo, empresas de alto crecimiento tienden a obtener mejores resultados con directivos orientados al marketing y las ventas, dispuestos a asumir riesgos y tolerar la ambigüedad.

Ética

El comportamiento poco ético en empresas ha sido destacado en numerosos escándalos. Estos incidentes han llevado a un aumento en la preocupación pública sobre la ética empresarial, y muchas empresas han implementado códigos éticos para sus miembros. Sin embargo, la percepción de comportamientos éticos sigue siendo un desafío, ya que las decisiones directivas no siempre son evidentes y a menudo están sujetas a interpretación.

Responsabilidad Social

Una empresa socialmente responsable busca equilibrar sus compromisos con inversores, empleados, consumidores, otras empresas y la comunidad en la que opera. Ejemplos incluyen programas de apoyo a familias con niños enfermos por parte de empresas como McDonald's.

Productividad

El consenso general entre los expertos sostiene que los progresos tecnológicos han alterado de manera significativa las dinámicas económicas desde mediados de los años 90, dando lugar a un crecimiento económico sostenido con bajos índices de desempleo e inflación. La productividad, definida como la medida del valor aportado por un trabajador a los bienes o servicios producidos por la organización, se convierte en un factor crucial. En una "economía del conocimiento" dirigida por la tecnología, el éxito de las organizaciones dependerá cada vez más del valor del capital humano intangible, como la creatividad, la profesionalidad, el conocimiento y la fortaleza de la cultura interna. Desde la perspectiva de

Recursos Humanos, la productividad de los empleados está estrechamente ligada a la capacidad, motivación y calidad de vida laboral.

Mejorar la capacidad de un empleado implica procesos de contratación selectivos y programas de formación y desarrollo de carrera. Por otro lado, la motivación, entendida como el deseo de desempeñar el trabajo de manera excelente, está influenciada por factores como el diseño del puesto de trabajo, la adecuación a los requisitos de la tarea, las recompensas y los procedimientos apropiados.

La delegación de poder, también conocida como empowerment, ha llevado a muchas empresas a reducir la dependencia de los empleados de sus supervisores, otorgando mayor énfasis al control individual y la responsabilidad en la ejecución del trabajo. Este enfoque implica proporcionar a los trabajadores la capacidad y la autoridad para tomar decisiones, fomentando así un entorno organizativo compuesto por individuos entusiastas y comprometidos. Este cambio contrasta fuertemente con las organizaciones que buscan que los empleados trabajen por temor a castigos o con el objetivo de recibir remuneración.

Fuga de cerebros

Dado que el éxito de una organización se basa cada vez más en el conocimiento específico de ciertos empleados, las empresas se vuelven más propensas a enfrentar la fuga de cerebros, que implica la pérdida de propiedad intelectual cuando competidores atraen a empleados clave. En sectores cruciales, como los semiconductores y la electrónica, se observa una alta rotación, ya que trabajadores clave abandonan empresas para establecer las suyas. Este fenómeno puede tener consecuencias negativas en el ámbito de la innovación y provocar demoras en la introducción de nuevos productos al mercado. A nivel nacional, la fuga de cerebros es motivo de preocupación en países en desarrollo, donde individuos

altamente capacitados tienden a emigrar. La dependencia de talento extranjero puede dejar a las empresas en una posición vulnerable, especialmente frente al rápido crecimiento de potencias económicas como China e India.

Inseguridad laboral

La mayoría de los trabajadores enfrentan la realidad de la inestabilidad laboral y la falta de promociones frecuentes en un entorno empresarial altamente competitivo. Aunque las empresas argumentan que los despidos son esenciales en este contexto, la inseguridad laboral constante se convierte en una fuente significativa de estrés, afectando el rendimiento y la productividad. La salud mental de los trabajadores se ve afectada por la sensación de falta de seguridad. En este escenario, la seguridad laboral se ha convertido en una prioridad para muchos trabajadores sindicalizados.

Planificación e Implementación de Políticas de Recursos Humanos

Para lograr el éxito, las empresas necesitan sincronizar de manera estrecha sus estrategias y tácticas en Recursos Humanos con las oportunidades del entorno, las estrategias empresariales y las características distintivas de la organización.

Ventajas de la planificación estratégica de recursos humanos:

La planificación estratégica de Recursos Humanos (RRHH), que engloba la formulación de estrategias y la planificación táctica para su implementación en este ámbito, ofrece diversos beneficios tanto directos como indirectos cuando se realiza de manera adecuada.

Fomento del comportamiento proactivo frente al reactivo: Adoptar un enfoque proactivo implica mirar hacia el futuro y utilizar los Recursos Humanos para alcanzar la visión deseada, lo cual contrasta con un enfoque reactivo que responde a los problemas a medida que surgen. Las empresas proactivas, al anticipar y abordar los desafíos, pueden retener talento clave incluso en momentos difíciles como crisis económicas.

Comunicación explícita de los objetivos de la empresa: La planificación estratégica de RRHH facilita el desarrollo de objetivos estratégicos coherentes basados en los talentos y conocimientos especializados de la organización. Ejemplos como la estrategia de innovación de 3M ilustran la efectividad de este enfoque.

Estimulación del pensamiento crítico y evolución continua de supuestos: Al ser un proceso continuo y flexible, la planificación estratégica de RRHH puede fomentar el pensamiento crítico y el desarrollo de nuevas iniciativas, permitiendo a las empresas adaptarse a cambios en el entorno empresarial y desafiar supuestos obsoletos.

Identificación de diferencias entre la situación actual y la visión futura: Este proceso ayuda a la empresa a identificar discrepancias entre su estado actual y su visión a futuro. La identificación de estas diferencias puede conducir al establecimiento de objetivos de rendimiento y a la erradicación de ineficiencias para acelerar el crecimiento.

Fomento de la participación de los directivos de línea: La efectividad de la estrategia de RRHH depende de que los directivos de línea en todos los niveles la acepten.

Identificación de oportunidades y limitaciones de los RRHH: Al combinar la planificación estratégica de la empresa con la de Recursos Humanos, se pueden identificar problemas y oportunidades relacionadas con el personal encargado de implementar la estrategia empresarial.

Creación de vínculos comunes: Un plan estratégico de RRHH puede fortalecer la cultura organizativa, fomentando valores compartidos y contribuyendo a un sentido sólido de identidad corporativa a largo plazo.

Desafíos de la planificación estratégica de recursos humanos:

A pesar de sus beneficios, la formulación de una estrategia de Recursos Humanos efectiva se enfrenta a diversos desafíos significativos.

Mantenimiento de la ventaja competitiva: Las ventajas competitivas en RRHH son efímeras, y el desafío radica en desarrollar estrategias que proporcionen a la empresa una ventaja competitiva sostenible, como programas que maximicen el potencial actual de los empleados y recompensas específicas.

Reforzamiento de la estrategia empresarial global: La alineación de estrategias de Recursos Humanos con la estrategia global de la empresa puede ser complicada debido a la falta de claridad en la comunicación y la existencia de unidades empresariales con estrategias propias.

Evitar la concentración en problemas cotidianos: La ocupación constante con problemas diarios puede desviar la atención de una visión a largo plazo, siendo un desafío instar a los responsables a considerar la situación general.

Desarrollo de estrategias adecuadas a las características exclusivas de la organización: Cada empresa es única, y formular estrategias de Recursos Humanos exitosas implica adaptar la visión de futuro para evitar conflictos con la realidad organizativa actual.

Adaptación al entorno: Las diferencias en los entornos empresariales requieren estrategias específicas, y desarrollar estrategias de Recursos Humanos efectivas implica ajustarlas al entorno único de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Compromiso de los directivos: El éxito de las estrategias de Recursos Humanos depende del pleno respaldo de los directivos de todos los niveles jerárquicos, y garantizar el

compromiso implica colaborar estrechamente con ellos en la formulación de políticas de Recursos Humanos.

De la estrategia a la acción: La implementación efectiva del plan estratégico es crucial para evitar que sea percibido como un documento sin impacto real. Superar el escepticismo requiere desarrollar programas adecuados que traduzcan la estrategia en acciones tangibles.

Combinación de estrategias deliberadas y emergentes: La necesidad de combinar estrategias deliberadas y emergentes destaca la importancia de integrar la planificación formal con las dinámicas emergentes de los empleados.

Acomodarse al cambio: La flexibilidad es esencial en los planes estratégicos para adaptarse a cambios inesperados, y el desafío consiste en mantener una visión estratégica sólida mientras se permite suficiente flexibilidad para ajustarse a nuevas circunstancias.

Indudablemente, el panorama laboral ha experimentado cambios drásticos en la era actual, especialmente a raíz de la pandemia. La adopción generalizada del teletrabajo y los desafíos asociados, como el equilibrio entre trabajo y vida personal, son aspectos fundamentales que las empresas deben abordar en la nueva normalidad.

Capítulo IV

Resultados obtenidos

Como resultados se mostrará los beneficios, los desafíos y retos en la gestión de recursos humanos y el teletrabajo.

Beneficios inmediatos:

- Resistencia frente a crisis sanitarias u otros eventos de emergencia.
- El teletrabajo posibilita mantener una actividad que, de otra manera, se vería completamente interrumpida y/o implicaría un riesgo elevado para las personas.
- Disminución del ausentismo.
- Impulso a la transformación digital.
- Mayor satisfacción laboral y facilidad para atraer talento.
- Ahorro en costos de desplazamiento.
- Preservación de la salud individual y colectiva al minimizar las posibilidades de contagio y evitar concentraciones en las sedes de las empresas.
- Personalización de los puestos de trabajo, donde los trabajadores configuran un espacio "a medida" en la medida de sus posibilidades y conocimientos.
- Mayor flexibilidad gracias a la reducción de desplazamientos y la posibilidad de conciliación.

Desafíos inmediatos:

- Procesos no digitalizados que complican su realización en modalidad remota.
- Dificultades para dirigir equipos en una modalidad sin experiencia previa.
- Obstáculos para las dinámicas informales que facilitan el intercambio de información.
- Problemas para determinar la cantidad adecuada de teletrabajo para cada área, equipo y persona.
- Improvisación en el inicio abrupto del teletrabajo.
- Dificultades relacionadas con la ergonomía en los espacios de trabajo en el hogar, afectando la productividad y la salud.

Retos a medio-largo plazo:

- Cambios en la dirección de personas y estilos directivos.
- Reconsideración de descripciones de puestos y comunicación en equipos en organizaciones que se basaban en trabajo presencial.
- Adaptación de la comunicación a las necesidades de una empresa híbrida, combinando trabajo presencial y remoto.
- Inversiones necesarias en tecnología, espacios de trabajo y habilidades para optimizar el teletrabajo.
- Incremento de la cultura ergonómica entre los trabajadores para asegurar condiciones adecuadas en el hogar.
- Viabilidad y sostenibilidad de ampliar el número de puestos de trabajo, considerando la modalidad mixta y la necesidad de equipamiento ergonómico en el hogar.

Conclusiones

En la culminación de esta investigación, se revela un panorama complejo y fascinante en la intersección entre la gestión de recursos humanos y el teletrabajo. El objetivo primordial de examinar en profundidad esta dinámica ha arrojado conclusiones sustanciales que no solo clarifican la conexión intrínseca entre ambas esferas, sino que también apuntan a la creación de un entendimiento sólido para enriquecer la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

La gestión de recursos humanos y el teletrabajo no son entidades separadas, sino componentes interdependientes que convergen en una sinergia emergente. Los beneficios inmediatos del teletrabajo, desde la resistencia ante crisis hasta la mayor satisfacción laboral, están intrínsecamente ligados a estrategias y prácticas efectivas de gestión de recursos humanos.

La capacidad de las organizaciones para implementar y adaptarse al teletrabajo se vincula directamente con su resiliencia frente a crisis y eventos imprevistos. Aquellas con una gestión de recursos humanos ágil y estratégica han demostrado una mayor resistencia y capacidad de recuperación, estableciendo el teletrabajo como un pilar esencial de la continuidad operativa.

Los desafíos inmediatos y a medio-largo plazo, como la digitalización, la adaptación de estructuras y estilos directivos, resaltan la relevancia del liderazgo en la gestión exitosa del teletrabajo. El desarrollo de habilidades de liderazgo remoto se posiciona como una prioridad estratégica para superar barreras y garantizar el rendimiento óptimo de los equipos.

La capacidad de personalización de los puestos de trabajo y la flexibilidad en la modalidad laboral no solo son beneficios tangibles para los empleados, sino también estrategias clave para las organizaciones que buscan atraer y retener talento. Estos elementos

emergen como factores determinantes en la satisfacción laboral y la productividad a largo plazo.

La ergonomía, tanto en los espacios de trabajo físicos como virtuales, se erige como un factor de éxito crucial. La inversión en condiciones ergonómicas no solo mejora la salud de los empleados, sino que también impacta positivamente en la productividad, contrarrestando desafíos relacionados con la improvisación y la adaptación abrupta al teletrabajo.

La transformación cultural es una empresa continua. Las organizaciones deben reevaluar constantemente sus estructuras, comunicaciones y prácticas para asegurar la coherencia y relevancia en un entorno laboral dinámico. La adaptación a una empresa híbrida exige una mentalidad ágil y estrategias de gestión de cambio efectivas.

Este estudio ha revelado que el teletrabajo no es simplemente un cambio en la ubicación física de los empleados, sino un cambio fundamental en la dinámica laboral que requiere una gestión de recursos humanos evolucionada y proactiva. La comprensión de esta interconexión permitirá a las organizaciones no solo sobrevivir, sino prosperar en la nueva era laboral, donde la flexibilidad, la adaptabilidad y la atención al bienestar son los pilares fundamentales del éxito organizacional.

Recomendaciones

Buscar la integración sinérgica de la gestión de recursos humanos y el teletrabajo. Establecer equipos interdisciplinarios que conecten la toma de decisiones en ambas áreas, asegurando que las estrategias de recursos humanos potencien y se alineen con los objetivos del teletrabajo.

Fortalecer la resiliencia organizacional mediante la revisión y actualización continua de planes de contingencia que incluyan protocolos específicos para el teletrabajo. Asegurar la alineación de las políticas de recursos humanos con la resiliencia operativa, creando una base sólida para enfrentar crisis y eventos inesperados.

Priorizar el desarrollo de habilidades de liderazgo remoto mediante programas de formación continua. Facilitar la adaptación de líderes a nuevas dinámicas de trabajo, fomentando la empatía, la comunicación efectiva y la capacidad de dirección en entornos virtuales.

Promover una cultura organizacional que valore la flexibilidad y personalización en el trabajo. Implementar políticas que permitan a los empleados adaptar sus entornos laborales según sus necesidades, fomentando así la satisfacción y la productividad a largo plazo.

Realizar inversiones estratégicas en ergonomía, tanto en los espacios de trabajo físicos como virtuales. Proporcionar a los empleados el equipo necesario para asegurar condiciones ergonómicas óptimas en el hogar, reduciendo así riesgos para la salud y mejorando la eficiencia laboral.

Instituir un proceso continuo de transformación cultural. Evaluar regularmente las estructuras organizativas, las comunicaciones internas y las prácticas laborales para garantizar la adaptabilidad y relevancia en un entorno laboral dinámico.

Implementar y mantener herramientas tecnológicas avanzadas para respaldar el teletrabajo. Asegurarse de que las plataformas y aplicaciones utilizadas sean eficientes, seguras y faciliten la colaboración remota de manera efectiva.

Adaptar los procesos de evaluación de desempeño a la nueva dinámica laboral. Considerar factores específicos del teletrabajo al evaluar el rendimiento, reconociendo no solo resultados cuantificables, sino también habilidades en la gestión del trabajo a distancia.

Establecer canales de comunicación transparentes y eficaces. Garantizar que la información fluya libremente entre los equipos, minimizando los obstáculos que puedan surgir en entornos virtuales y manteniendo a todos los miembros del equipo informados y comprometidos.

Priorizar el bienestar de los empleados. Implementar programas que promuevan la salud mental y física, reconociendo los desafíos únicos que pueden surgir en el teletrabajo. Fomentar una cultura que respalde el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Armas, Y. M., Llanos, M. del P., & Traverso, P. A. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad ECOTEC.
- Codina, A. (2014). *Habilidades Directivas*. La Habana: Academia.
- Hatayama, Maho; Viollaz, Mariana; Winkler, Hernan. 2020. *Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for Countries*. Policy Research Working Paper No. 9241. Washington DC: World Bank.
- Herbert, H. (1984). *Administración de Organizaciones desde un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos*.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial* (Décimocuarta ed.). México: Mac Graw Hill.
- Llanos, M. (2016 a). *El Desarrollo de los Sistemas de Producción y su influencia en las relaciones laborales y el rol del trabajador*. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 130-146.
- Nova, P., & Beneyto, P. (2014). *Teorías de la organización del trabajo y del capital humano*. *Trabajo y Empresa*, 13-49.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Díaz de Santos.

Anexos

Anexo 1: Evidencia de similitud digital

La gestión de recursos humanos y el teletrabajo

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|----------|---|---------------|
| 1 | idoc.pub Fuente de Internet | 9% |
| 2 | docplayer.es Fuente de Internet | 5% |
| 3 | qdoc.tips Fuente de Internet | 4% |
| 4 | roderic.uv.es Fuente de Internet | 1% |
| 5 | Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante | 1% |
| 6 | nulan.mdp.edu.ar Fuente de Internet | 1% |
| 7 | repositorio.upci.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 8 | Submitted to Universidad Peruana de Ciencias e Informatica Trabajo del estudiante | <1% |

| | | |
|----|---|------|
| 9 | Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante | <1 % |
| 10 | Submitted to Infile Trabajo del estudiante | <1 % |
| 11 | repositorio.umch.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 12 | www.studocu.com Fuente de Internet | <1 % |

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 20 words

Excluir bibliografía

Activo

Anexo 2: Autorización de publicación en repositorio



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN O TESIS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UPCI

1.- DATOS DEL AUTOR

Apellidos y Nombres: Pinto Arce Jacqueline Valery
 DNI: 41635284 Correo electrónico: jp00583@gmail.com
 Domicilio: Calle Juan Balcazar 150 Urb Villalba dpto 102 San Miguel
 Teléfono fijo: — Teléfono celular: 981163310

2.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO O TESIS

Facultad/Escuela: Ciencias Empresariales y de Negocios
 Tipo: Trabajo de Investigación Bachiller Tesis
 Título del Trabajo de Investigación / Tesis:
La Gestión de Recursos Humanos y el Teletabajo

3.- OBTENER:

Bachiller Título Mg. Dr. PhD.

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

Por la presente declaro que el documento indicado en el ítem 2 es de mi autoría y exclusiva titularidad, ante tal razón autorizo a la Universidad Peruana Ciencias e Informática para publicar la versión electrónica en su Repositorio Institucional (<http://repositorio.upci.edu.pe>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art23 y Art.33.

Autorizo la publicación de mi tesis (marque con una X):
 Sí, autorizo el depósito y publicación total.
 No, autorizo el depósito ni su publicación.

Como constancia firmo el presente documento en la ciudad de Lima, a los
18 días del mes de Noviembre de 2023.

J. Pinto Arce

