



*Nuevos hábitos,  
nuevas preguntas.  
Dónde nos reunimos*

**EL DESAFÍO DE LOGRAR AHORROS DE COSTOS SUSTENTABLES EN EL TIEMPO  
REUNIÓN REGIONAL 2022-PANAMÁ "ABRAZA EL CAMBIO"  
DOS DISCIPLINAS COMPLEMENTARIAS: ARTE Y CIENCIA**

## Contenido

- Dos disciplinas complementarias: Arte y Ciencia
- Nuevos hábitos, nuevas preguntas. Dónde nos reunimos
- El desafío de lograr ahorros de costos sustentables en el tiempo
- CSARM 2022 Reunión Regional 2022-Panamá, Abraza el Cambio

## # OFICINA

Don Carlos 2939,  
Oficina 403 - Las Condes  
CHILE  
C.P. 7550171  
T. +56 (2) 2 476 8000  
C. +56 (9) 7 997 9922

Comunicación corporativa:  
escobarcoly@gmail.com

# Dos disciplinas complementarias: Arte y ciencia

Arte y ciencia aparentemente son distintas y contrarias, pero poseen una relación estrecha: el proceso creador, el producto final que surge de la relación entre ellas, personajes históricos que conjugaron arte y ciencia, la influencia de una sobre la otra y viceversa. De esta manera podemos empezar con lo que Siân Ede se preguntó en su libro *Art and Science*.

## ¿Es la ciencia el nuevo arte?

Esta pregunta surge del hecho de que la ciencia cada vez es más cercana al arte, "los científicos suelen hablar de belleza y elegancia; los artistas casi nunca lo hacen". Sin embargo, actualmente el arte también se encuentra cada vez más cercana a la ciencia, y nos damos cuenta que en ella se habla en términos de método o investigación, como puntualmente señala Ede: "el verdadero progreso científico no podría suceder sin soñar despierto: la investigación intelectual y la planificación lógica son esenciales para la creación del arte [...] Por diferentes que sean estos enfoques, no tienen por qué ser mutuamente excluyentes y se suman a la riqueza del conocimiento". De este modo, cada vez existen más artistas, de artes plásticas, del ámbito musical, novelistas o poetas, que están comenzando a entender la ciencia y hay muchos ejemplos de obras que se han inspirado en ella.

## Puntos en común

Arte y ciencia son en realidad dos disciplinas que se complementan. Cuando un problema parece no avanzar, entra la otra y con ideas

desde distinta perspectiva se logra salir adelante. Estos son algunos puntos en común entre arte y ciencia:

- Creación y uso de modelos
- Analogías y metáforas
- Estilos y escuelas
- Universos conceptuales
- Intuición
- Imaginación
- Punto de creación y demostración

Los principales elementos que comparte arte y ciencia son la creatividad, la intuición y la imaginación. Alguna vez Albert Einstein dijo que una de las cosas más importantes en la física, sobre muchas otras cosas, era la imaginación. Sin esta, no importa que seas un genio en matemáticas porque te faltará la visión artística para imaginar diferentes formas de funcionamiento del universo.

Se menciona a Einstein porque él es un gran ejemplo de un científico que logró conjugar y entender el arte, ya que pocos lo saben, pero el gran genio alemán, creador de la Teoría de la relatividad, fue además de físico, violinista. Y es aquí donde entra la medida, la regularidad y los patrones. La música está llena de estos elementos, cualquiera que haya tocado algún instrumento con mínima instrucción, sabrá que hay patrones, es decir, repeticiones, al igual que el ritmo y el tempo; sabrá que hay regularidades hasta en la sensación de tocar el instrumento, incluso regularidades físicas, basta con ver una guitarra y notar los trastes, que son las separaciones rectangulares que hay debajo de las cuerdas. ●



## ESTUDIO STEELCASE

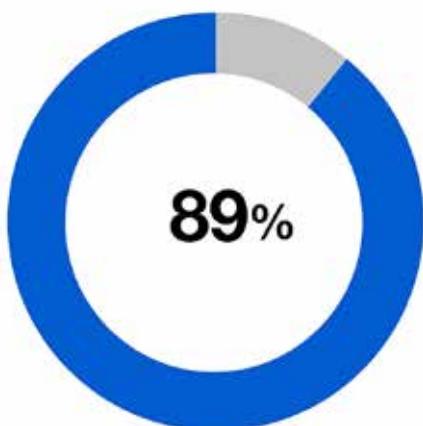
Lic. Andrea Giannella Neitzke,  
Socia de Consultoría  
agiannella@kamac.cl

# Nuevos hábitos, nuevas preguntas. Dónde nos reunimos



*El 89% de los líderes empresariales a nivel mundial esperan ofrecer algún nivel de elección y opciones de trabajo híbrido.*

Un estudio realizado por Steelcase reveló que el 89% de los líderes empresariales a nivel mundial esperan ofrecer cierto nivel de elección y opciones de trabajo híbridas y que el 78% de los empleados dicen que quieren que continúen algunas opciones de trabajo flexibles y remotas.



El trabajo híbrido ya es un hábito que hemos adoptado y luego para quedarse... la pandemia comprimió en gran medida la línea de tiempo para una adopción generalizada de dicho estilo de trabajo. Es comprensible que no es práctico para todas las empresas o tipos de trabajo, por supuesto, pero cualquier organización para la que sea factible probablemente tendrá que ofrecerlo, en pos de facilitar la comodidad y satisfacción de sus colaboradores o la incorporación de nuevos talentos.

Los estudios muestran que la libertad de trabajar de forma remota es una parte importante de la ecuación de valor cuando los empleados sopesan los pros y los contras de los posibles empleadores. Trabajar indistintamente desde el hogar o en las instalaciones corporativas debe ajustarse no solo a los patrones culturales de la organización, sino además que debe administrarse de manera responsable y facilitar el desarrollo de las responsabilidades conferidas.

Un estudio realizado por Steelcase reveló que el 89% de los líderes empresariales a nivel mundial esperan ofre-

cer cierto nivel de elección y opciones de trabajo híbridas y que el 78% de los empleados dicen que quieren que continúen algunas opciones de trabajo flexibles y remotas. Al planificar un enfoque híbrido, es mejor recordar que tanto el trabajo en persona como el remoto tienen beneficios, y ambos tienen un lugar en la experiencia laboral.

### DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS MODELOS DE TRABAJO HÍBRIDO

Al adoptar una estrategia de trabajo híbrida, las organizaciones pueden estructurar el acuerdo de varias maneras, según lo que funcione mejor para su negocio. Algunas organizaciones prefieren el enfoque tradicional: todos en la oficina todo el tiempo. Otros se están moviendo en la dirección opuesta, permitiendo a los empleados trabajar fuera de la oficina cuando lo deseen sin restricciones. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones se encuentran en algún punto intermedio, experimentando con alguna variación de lo siguiente:

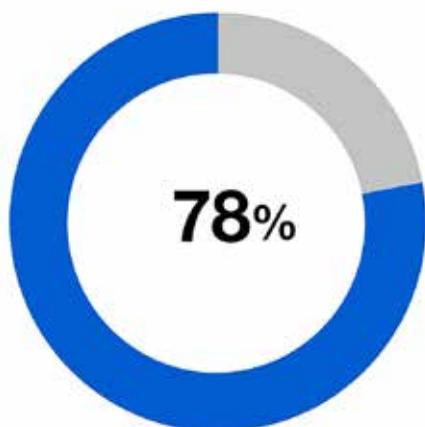
Días de semana. En este modelo, el empleador especifica



## Nuevos hábitos, nuevas preguntas. Dónde nos reunimos

▶ cuántos días a la semana los empleados deben trabajar en la oficina, generalmente tres, aunque podría ser más o menos. Esto proporciona flexibilidad para adaptarse a las necesidades tanto de los equipos como de las personas. Algunas empresas establecen la cantidad de días en la oficina y luego permiten que los líderes de equipo determinen qué días de la semana estarán en la oficina. En otros casos, las organizaciones están siendo más específicas sobre los días de la semana en que las personas deben estar en la oficina. Por ejemplo, se puede esperar que la gente esté en la oficina de martes a jueves y libre para trabajar en casa los lunes y viernes. Este enfoque brinda a los empleados la flexibilidad de trabajar solos mientras se mantienen los beneficios competitivos y culturales de trabajar juntos. El horario fijo facilita la coordinación de reuniones en persona.

*El 78% de los empleados dicen que quieren que continúen algunas opciones de trabajo remoto y flexible.*



Número de semanas por mes. Algunas organizaciones quieren que los empleados estén presentes durante una semana completa a la vez, a menudo una o dos semanas cada mes. Las semanas específicas en cuestión son obligatorias para toda la organización o se dejan a discreción de los líderes de equipo.

El líder decide. Algunas empresas dejan los patrones dentro y fuera de la oficina en manos de los líderes y se sienten cómodos con los empleados que pasan la mayor parte de sus días laborales fuera de la oficina, y solo piden que se presenten en persona ocasionalmente. Lo que constituye "ocasionalmente" se deja en manos de los líderes de equipo.

Lo que es mejor para los empleados individuales puede no ser lo mejor para sus equipos de trabajo o para la organización en su conjunto; es importante considerar el equilibrio correcto de ambos. Sin duda, los colaboradores individuales apreciarán la flexibilidad que ofrece un enfoque híbrido. La eliminación del tiempo de desplazamiento desencadena una notable mejora en la satisfacción laboral y personal. Por otro lado, el tiempo que se pasa en la oficina contribuye a la camaradería, la colaboración, la tutoría y generar sentido de pertenencia,

donde la Dirección de Personas tiene un gran desafío para aprovechar, generando acciones atinentes ha dicho cambio.

Sabemos que es difícil mantener una cultura significativa si los colaboradores no trabajan dentro de la cultura. Encontrar el equilibrio adecuado entre las necesidades individuales y organizacionales es quizás el mayor desafío inherente al trabajo híbrido.

Sea cual sea el equilibrio, recuerde que es casi seguro que se redefinirá con el tiempo. La migración generalizada al trabajo híbrido es una novedad económica.

En algunas organizaciones, la aceptación híbrida crecerá, mientras que, en otras, el péndulo podría retroceder, asentándose más cerca del estilo de trabajo previo a la pandemia. En cualquier caso, el papel de la oficina y las mejores experiencias laborales deberán evolucionar, y los líderes prudentes anticiparán la probabilidad de modificar el trabajo híbrido y establecerán expectativas en consecuencia.

Los estudios de Steelcase que los trabajadores están más comprometidos y son más productivos cuando disfrutan de más opciones y control, pero por sobre todo, de la confianza para generar acuerdos. ●

# El desafío de lograr ahorros de costos sustentables en el tiempo

Prácticamente todas las compañías alguna vez han aplicado algún tipo de programa de reducción de costos o iniciativa al respecto. Con una economía incierta en varios países desarrollados, fundamentalmente asociados a la volatilidad de commodities y las dificultades en las cadenas de Supply Chain (ya sea producto de la guerra de Rusia – Ucrania y la pandemia asociada al COVID) amenaza, sin duda, a países como el nuestro. Por ello, para las firmas hoy más que nunca se ha incrementado la importancia de mantener sus márgenes de rentabilidad y permanecer competitivos. Sin embargo, el hecho concreto es que la mayoría de los programas de reducción de costos no han logrado entregar los beneficios esperados. En base a estudios internacionales, la eficacia de los

programas de reducción de costos que han sido implementados en los últimos años no han sido promisorias y un 35% de las compañías empeoró su base de costos en el primer año del programa. Más llamativo aún es que un 70% de las compañías no logró sostener sus mejoras en costos después del tercer año de implementación del programa. Nuestra experiencia sugiere que focalizándose en examinar cuidadosamente los principales impulsores que explican los ahorros en costos, poniendo énfasis en el ritmo de implementación con un adecuado Project Management y cambiando el “balance de gastos” hacia las actividades que son centrales para la organización, las compañías podrán superar los desafíos que se enfrentan en estos programas. Para ello se necesita entre otros aspectos tener metas de reducción de costos bien definidas y comprendidas, implementar ganancias rápidas de corto plazo para impulsar compromiso gerencial, que las iniciativas estén alineadas con la estrategia de la compañía a largo plazo y sobre todo un consistente y fuerte soporte del nivel directivo que promueva liderazgo y transparencia en el método empleado.

Desde lo anterior, es posible consolidar distintos frentes de una forma integrada y priorizar aquellos ahorros de mayor impacto y rápida implementación para lograr aho-

rrros sustentables, ya sea desde las funciones de soporte, producción o eficiencia en el capital de trabajo tales como

- Reducir las pérdidas operacionales relacionados con: pérdida de activos (robos, problemas de conductas, fallas), pérdida de tiempo y mala utilización de recursos (roturas...), pérdidas financieras (fraudes en los procesos, comisiones, descuentos), pérdida de oportunidades y de clientes (índice de reclamos y participación de mercado).

- Optimización de procesos de backoffice.

- Reducción de costos generales de la empresa (asociados a TI, gastos de viajes del área comercial, revisión de los beneficios de recursos humanos, asignación de recursos al área de marketing).

- Reducción de pérdidas por gestión de existencias (diferencias de inventarios, averías, robos y operaciones fraudulentas).

- Reducción de pérdidas del área de logística y suministros (instalaciones de producción y proyectos: recepción, almacenaje y entrega).

- Transformación de costos fijos en costos variables a través de estrategias de tercerización.

Dichas oportunidades pueden ser estructuradas y priorizadas bajo un enfoque riguroso y pragmático a la vez, cuya orientación debiese estar en la sustentabilidad de los ahorros logrados en el largo plazo. ●





**CSARM 2022**  
**REUNIÓN REGIONAL**  
**2022-PANAMÁ**

# "Abraza el Cambio" "Embracing Change"

Con motivo de llevarse a cabo el Encuentro Regional Panamá 2022, organizado por AGN Internacional donde cada miembro integrante de Sud y Centro América expusieron sobre distintos temas con respecto a contaduría y Recursos Hum

nos de cada uno de los países pertenecientes. En esta oportunidad Andrea Giannella Neitzke Socia de Consultoría KAM Auditores y Consultores expuso sobre Quién lidera su equipo?, toma de desiciones, trabajo en equipo, resiliencia, la importancia de un líder. ●





**kam**  **AUDITORES  
CONSULTORES**

*KAM Auditores Consultores SpA. Apasionados y Comprometidos con lo que hacemos*

Don Carlos 2939, Oficina 403 / Las Condes-Chile / C.P. 7550000

 +56 (9) 7 997 9922

 [info@kamac.cl](mailto:info@kamac.cl)