

TESINA DE GRADO

El teletrabajo en el Banco del Chubut:
investigación sobre su irrupción como
modalidad de emergencia y las posibilidades de
instalación permanente.

ALUMNA: URSINI, MARÍA FLORENCIA

ID: P000161898

MAIL: florencia.ursini@gmail.com

TUTORA: LIC. FERNÁNDEZ LARA

DICIEMBRE 2022

AGRADECIMIENTOS

Tanto tiempo dedicado a esta investigación, tantas personas esenciales que fueron muy importantes y valiosas al acompañarme hasta donde llegué hoy. Aún recuerdo cuando comencé con mis estudios. El primer intento en otra Institución Educativa, y hablo de primer intento porque nunca pude finalizar ya que la clausuraron por irregularidades administrativas.

Y allí me vi sentada mirando la nada misma: entre el sentir que lo intenté, o el volver a apostar por aquello que me representaba, aquello que visualizaba como mi futuro profesional, pero principalmente de vida. Y hoy lo confirmo: vivo y siento mi profesión como algo único y apasionante.

Agradecer primero a mi familia, mi hija y mi marido que fueron el principal soporte para que nunca caiga. Contención, apoyo, motivación, y cuantas palabras más se me vienen en este momento y que seguro, me quedará corta.

Agradecer a todos los que colaboraron desinteresadamente en este trabajo. A mis compañeros de trabajo por bancarme cuando necesité disponer de algún día para trabajar en la investigación.

Pero un agradecimiento y reconocimiento muy especial a Lara, mi tutora, quien estuvo a mi lado durante estos casi dos años. Gracias por compartir tanto conocimiento, tantos saberes. Gracias por tu tiempo, por tus palabras. Gracias por ese "¿Qué te anda pasando? ¡Este es el capítulo más importante de tu trabajo y está re flojo! Sé que estás cansada, pero ya hiciste todo lo difícil. Queda poco y queda lo más fácil y divertido. Estemos a la altura, dale". No sabes lo que significó para mí que estés siempre sosteniéndome.

Mi gratitud y amor siempre, deseando con todo mi corazón que éste sea el inicio de un futuro muy prometedor.

INDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCION | 1 |
| 1. Presentación de la problemática y justificación..... | 1 |
| 2. Objetivo general de investigación y formulación de hipótesis. | 3 |
| 3. Objetivos específicos..... | 3 |
| 4. Organización de la tesina. | 4 |
| CAPITULO 1 | 5 |
| MARCO TEÓRICO..... | 5 |
| 1. Teletrabajo: concepto y antecedentes..... | 5 |
| 1.1. Ventajas y Desventajas del teletrabajo..... | 7 |
| 1.2. El marco legal o legislativo. | 8 |
| 1.3. Antecedentes del teletrabajo..... | 9 |
| 1.4. Empresas teletrabajables: condiciones y recomendaciones para su aplicación..... | 13 |
| 1.5. La pandemia por el COVID-19 como bisagra de cambio..... | 16 |
| 2. Liderazgo. | 19 |
| 2.1. Tipos de liderazgo..... | 21 |
| 2.2. Competencias para jefes de teletrabajadores. | 22 |
| 2.3. Competencias requeridas para teletrabajadores..... | 23 |
| 3. Síntesis del capítulo..... | 25 |
| CAPITULO 2 | 30 |
| PRESENTACION DEL OBJETO DE ESTUDIO..... | 30 |
| 1. Un poco sobre BCH. | 30 |
| 2. Recursos Humanos en BCH. | 31 |
| 2.1 Casa Matriz - Conformación de Gerencias, Departamentos y Áreas. | 32 |
| 2.2 Red de sucursales. | 33 |
| 3. El teletrabajo en BCH. | 36 |
| 4. Síntesis del capítulo..... | 39 |
| CAPITULO 3 | 40 |
| METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN..... | 40 |
| 1. Participantes..... | 40 |
| 2. El instrumento..... | 41 |
| 3. Procedimiento..... | 42 |
| 4. El análisis de los datos..... | 43 |
| CAPITULO 4 | 44 |
| 1. Introducción..... | 44 |

| | |
|--|----|
| 2. Presentación de los resultados | 45 |
| 3. Análisis resultados vs. Objetivos Específicos..... | 51 |
| CAPITULO 5 | 54 |
| DISCUSIÓN FINAL | 54 |
| 1. Conclusiones..... | 54 |
| 2. Recomendaciones. | 56 |
| 3. Limitaciones. | 57 |
| 4. Futuras investigaciones..... | 58 |
| 5. Aporte final y síntesis. | 59 |
| REFERENCIAS..... | 61 |
| ANEXOS | 65 |
| ANEXO N°1: Encuesta..... | 65 |
| ANEXO N°2: Entrevistas..... | 66 |
| ANEXO N°3: Matriz de datos – Distribución de frecuencias | 67 |

Índice de tablas e ilustraciones

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Ventajas y desventajas del teletrabajo..... | 7 |
| Tabla 2. Empresas privadas que implementan el teletrabajo..... | 11 |
| Tabla 3 Datos Sociodemográficos | 41 |
| Tabla 4 Relación entre variables y las preguntas de la encuesta..... | 44 |
| Ilustración 1. Total de Teletrabajadores y Porcentaje de Teletrabajadores. Fuente: Libro Blanco de Teletrabajo (2020)..... | 10 |
| Ilustración 2. Teletrabajadores, total de trabajadores y porcentaje de teletrabajadores. Fuente: Libro Blanco de Teletrabajo (2020) | 11 |
| Ilustración 3. Promedio de días teletrabajados por semana. Fuente: Libro Blanco de Teletrabajo (2020) | 12 |
| Ilustración 4. Ventajas del teletrabajo percibidas por las empresas. Fuente: Libro Blanco de Teletrabajo (2020)..... | 12 |
| Ilustración 5. Aportes de la Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo para el desarrollo del Teletrabajo. Fuente: Libro Blanco de Teletrabajo (2020) | 13 |
| Ilustración 6 Organigrama. Elaboración propia en base a la Intranet Institucional..... | 33 |
| Ilustración 7. Dotación. Fuente: Balance Social Institucional | 35 |

| | |
|--|----|
| Ilustración 8. Composición dotación en hombres y mujeres. Fuente: Balance Social Institucional | 35 |
| Ilustración 9. Dotación por edad. Fuente: Balance Social Institucional | 36 |
| Ilustración 10. Nivel educativo. Fuente: Balance Social Institucional | 36 |

RESUMEN

La investigación se presenta a partir del inicio de la pandemia mundial por el nuevo coronavirus, donde las empresas se vieron obligadas a implementar el teletrabajo de manera intempestiva para poder seguir funcionando y garantizando su operatividad. El Banco del Chubut, objeto de estudio de esta tesina, no estuvo ajeno a dicha situación; por lo que se buscó determinar si la modalidad de “teletrabajo” es una metodología laboral viable de implementación en el Banco del Chubut.

El trabajo se centró en analizar y describir conceptos vinculados a las variables de análisis de esta investigación: el teletrabajo y el liderazgo. Se emplearon encuestas como métodos cuantitativos para la recolección de datos, y los mismos se analizaron bajo el Método “Distribución de Frecuencia” propuesto por Sampieri (2008) para dar respuesta a los Objetivos Específicos y a los ejes de esta investigación. Éstos últimos eran analizar el contexto de la organización, antes y después de la cuarentena estricta; investigar el cambio cultural necesario para implementar el home office como modalidad permanente; y por último describir las percepciones de los trabajadores y líderes del banco respecto a la modalidad y cómo es la dinámica consecuente entre ambos.

Se considera que los resultados y las conclusiones del presente trabajo, pueden constituir un aporte profesional diferencial a quienes presenten una situación de similares características que la empresa bajo estudio y busquen aportar valor a la empresa y a la tarea, cuidando al empleado y garantizándole seguridad y bienestar laboral.

Palabras clave: Teletrabajo, Liderazgo, Competencias, Banco, Empleados, Metodología, Trabajo, Pandemia, Coronavirus, Ley, Resoluciones, Organización, ASPO, Banco Central de la República Argentina, Líderes, Teletrabajadores, Organización Internacional del Trabajo, Jefes, Encuesta, Cuarentena, Presencialidad.

INTRODUCCION

1. Presentación de la problemática y justificación.

Según la página web www.argentina.gob.ar, el *“teletrabajo es una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico. Esta modalidad trae beneficios tanto al empleador como al trabajador, y a la sociedad a largo plazo, cuidando el medio ambiente. Se realiza mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y puede ser efectuado en el domicilio del trabajador o en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador”*.

El Teletrabajo, o “home office”, es una metodología que ya se venía implementando en algunas empresas. Esta forma de trabajo remota le permitía al colaborador realizar sus tareas desde su domicilio. Pero con la llegada de la pandemia en el mes de marzo 2020, producto del surgimiento del Virus SARS COV 2, las empresas se vieron obligadas a optar por esta metodología de manera intempestiva, para poder seguir funcionando y garantizar su operatividad.

Trabajadores y empresas se enfrentaron a una situación en donde no había tiempo de planificar las estrategias del home office, ni mucho menos adaptar los espacios para las labores, la infraestructura edilicia e informática para que todo pueda funcionar de manera eficaz y eficiente: había que trabajar desde casa, en un contexto donde además había una emergencia sanitaria mundial, un gobierno nacional que comunicaba el inicio de un confinamiento y pautas de aislamientos sociales, y por supuesto el surgimiento de problemáticas relacionadas con la economía y todo aquello asociado al funcionamiento de la familia en este contexto (padres e hijos compartiendo el mismo espacio para estudio-recreación-trabajo, todos requiriendo simultáneamente de la pc para conectarse a una clase o a una reunión laboral, etc.).

Para las empresas que ya tenían incorporada esta metodología, seguramente no se vieron tan afectadas como aquellas que no estaban preparadas anticipadamente. Ni su cultura, ni los procesos, ni los jefes para supervisar teletrabajadores.

En el Banco del Chubut S.A., organización que estará bajo estudio en el presente trabajo de investigación, la situación no fue diferente. En el mes de marzo 2020 cuando el Gobierno Nacional amplió la emergencia sanitaria y dispuso la adopción de nuevas medidas para contener la propagación del nuevo coronavirus, anunció también una cuarentena estricta por 10 días. Las autoridades del Banco ganaron tiempo para armar

los nuevos esquemas de trabajo y adaptar los sistemas informáticos para que luego de ese plazo, los colaboradores retomen la presencialidad. Pero las medidas de aislamiento se fueron prorrogando durante ya casi un año y medio (y contando...); y es por este contexto que la investigación se orientará a determinar si la organización puede implementar el sistema de manera permanente.

A lo largo del trayecto investigativo, que tiene por objeto de estudio el home office en el Banco del Chubut S.A. y las implicancias de la adaptación laboral a la modalidad, se buscará dar respuesta a los interrogantes que motivaron esta investigación a saber:

- ¿Qué es el teletrabajo y cómo funciona en Argentina?
- ¿Qué porcentaje de empresas teletrabajan en Argentina?
- ¿Es una metodología laboral viable?
- ¿Está preparada la organización para implementarla?
- ¿Qué puestos se pueden teletrabajar?
- ¿Es el teletrabajo una forma de motivar al personal?
- ¿Qué aspectos legales se deben considerar para llevarla a cabo?
- ¿Qué competencias deben tener los teletrabajadores y sus jefes?
- ¿Qué modalidad de trabajo prefieren los empleados?

Para dar respuesta a los interrogantes planteados, resulta de gran importancia analizar el alcance y tipo de investigación. Esto depende del resultado de la revisión de la literatura realizada previamente, de la perspectiva del estudio, es decir, de la fijación del área temática y de los objetivos del investigador.

Los alcances pueden ser: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Para el presente proyecto se elegirá el alcance descriptivo. Este tipo de estudio lo que busca es especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos y cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Permiten arribar a predicciones, aunque estas sean incipientes. Se seleccionan una serie de variables y se mide o se recoleta información sobre cada una de ellas, para así, describir lo que se investiga. (Hernández Sampieri, 2008).

Por otro lado, las técnicas de investigación y las múltiples maneras de considerar y categorizar los métodos vigentes permiten diseñar, llevar a cabo y analizar los resultados de una investigación (Blaxter, 2008: p.89). Es por ello, que el diseño de investigación será de tipo estudio de casos, donde se combinan técnicas y es aconsejado para investigaciones en pequeña escala ya que permite hacer foco en un grupo pequeño.

Finalmente, y tal como sugiere Hernández Sampieri (2008), antes de comenzar a elaborar el plan se definirá el enfoque, es decir, el camino al objeto de estudio. Existen dos principales: el cualitativo y el cuantitativo, como formas de aproximación al conocimiento. También existe una tercera línea que define un enfoque multimodal, en el que de algún modo se entremezclan ambos enfoques y se denomina enfoque mixto. Puntualmente, esta investigación utilizará un enfoque mixto.

Esto es así dado que, para la problemática bajo estudio no se sigue un plan determinado, y para la recolección de datos se utilizará un método con medición numérica, como la encuesta. También se incorporarán otras técnicas como técnicas como la observación no estructurada, revisión documental, entre otros.

2. Objetivo general de investigación y formulación de hipótesis.

El objetivo general de esta investigación es determinar si la modalidad de “teletrabajo” es una metodología laboral viable de implementación en el Banco del Chubut. Dicha organización solo implementaba esta metodología para casos extremos y de suma necesidad ante, por ejemplo, una cuestión de salud que le impidiera al empleado asistir presencialmente a cumplir con sus tareas. Con la llegada de la pandemia, la mayoría de los puestos administrativos se teletrabajaron; por lo que se buscará determinar si el teletrabajo puede ser una metodología permanente.

Considerando la descripción del párrafo anterior, se propondrá una hipótesis, que oficiará de guía en la investigación: “Existen puestos de trabajo susceptibles de ser teletrabajados en el Banco del Chubut; de manera tal que su implementación puede ser permanente”.

3. Objetivos específicos.

- Analizar el contexto de la organización, antes y después de la cuarentena estricta.
- Investigar el cambio cultural necesario para implementar el home office como modalidad permanente.

- Describir las percepciones de los trabajadores y líderes del banco respecto a la modalidad y cómo es la dinámica consecuente entre ambos.

4. Organización de la tesina.

La presente investigación se enfocará en analizar la viabilidad de implementación permanente del teletrabajo en el Banco del Chubut. Para esto, se ha presentado una introducción con interrogantes motivadores y objetivos que oficiarán de guía en esta intención. Su estructura se presentará en capítulos que ordenan información teórica y práctica, respectivamente.

En el Capítulo 1 se expondrán las diferentes definiciones y conceptos vinculados a las variables de análisis de esta investigación: el teletrabajo y el liderazgo. Asimismo, se ahondará en el marco legal que regula la actividad. El capítulo 2 presentará al objetivo de estudio: Banco del Chubut S.A: su historia, la gestión en materia de recursos humanos, aspectos relevantes de su dotación, entre otros.

Ya en el Capítulo 3, se abordará el diseño metodológico. Se detallará la población objetivo para implementar el instrumento seleccionado para recolectar datos. Luego, el procedimiento para implementar la herramienta y el análisis de la información consecuente. El Capítulo 4 vinculará la información que resulta de los distintos instrumentos citados y referidos, para presentar los resultados obtenidos, buscando dar respuesta a la hipótesis planteada en la investigación.

Por último, se dará cuenta de las conclusiones finales, las limitaciones que fueron surgiendo en el trayecto de la investigación, las recomendaciones emanadas por la tesista, y aquellas oportunidades investigativas futuras que surgen a partir de la presente investigación.

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

Durante el desarrollo del capítulo, se expondrán diferentes definiciones y conceptos vinculados a las variables de análisis de esta investigación: el teletrabajo y el liderazgo. Por un lado, el concepto de Teletrabajo será explorado para comprender su estructura, sus alcances, las diferencias con el modelo de empleo tradicional, entre otras. Asimismo, se abordará su correspondiente marco legal o legislativo, que se estudiará para recolectar experiencias e identificar sus particularidades y cómo se implementa en el mundo y Argentina. Esto oficiará de antecedente o estado del arte, para abordar el próximo capítulo.

Por otro lado, la segunda variable de investigación será el Liderazgo, que será abordado teóricamente, con el propósito de comprender su vinculación con el teletrabajo y las competencias requeridas por parte de los líderes y teletrabajadores para desarrollar sus tareas eficientemente bajo esta modalidad.

El abordaje de estas dos variables permitirá la integración de dos grandes campos de estudio. A continuación, la primera parte: los antecedentes y conceptos más importantes del teletrabajo.

1. Teletrabajo: concepto y antecedentes.

Tal como afirma la OIT (2019), el teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador.

La definición de teletrabajo no suele incluir a los que trabajan en la economía de plataformas o de trabajo esporádico; por ejemplo, un trabajador independiente que trabaja principalmente desde su casa no puede clasificarse como teletrabajador, sino como trabajador a domicilio, según los términos del Convenio sobre el trabajo a domicilio, 1996 (núm. 177) (Trabajo, 2020)

Según datos de la OIT (2020), previo a ser declarada la pandemia por parte de la OMS¹, ya existía un porcentaje de la población que realizaba sus tareas desde el domicilio.

Dentro de la Unión Europea (UE), la incidencia del teletrabajo regular u ocasional (teletrabajo en el hogar y teletrabajo móvil combinados) variaba del 30 por ciento o más en Dinamarca, los Países Bajos y Suecia al 10 por ciento o menos en la República Checa, Grecia, Italia y Polonia. Según los estudios, hasta un 20 por ciento de la fuerza laboral de los Estados Unidos trabajaba regular u ocasionalmente desde su casa u otro lugar alternativo, un 16 por ciento en el Japón y solo un 1,6 por ciento en Argentina (Eurofound y OIT, 2019).

Corbi (2014), señala el inicio del teletrabajo en la década del 70' bajo la premisa de optimizar los recursos no renovables, reduciendo por ejemplo el consumo de combustibles requerido por los trabajadores para trasladarse desde sus hogares hacia los lugares de trabajo.

El físico e ingeniero Jack Nilles implementó en 1973 el modelo de teletrabajo en la empresa para la cual se desempeñaba. La propuesta radicó en conectar los equipos informativos a estaciones remotas emplazadas cerca de la empresa; reemplazando la presencialidad del trabajador. Pero recién en los años 90, donde internet y las computadoras tuvieron mayor expansión y acceso, el teletrabajo comenzó a ser una alternativa viable, principalmente en EEUU. De hecho, los gobiernos lo promovían a través de excepciones fiscales a las empresas.

Por otro lado, el gobierno español, y a través del Plan Concilia, implementó políticas y medidas tendientes a unir la vida laboral, familiar y personal del trabajador. Pero debido al bajo porcentaje de personas que se acogieron a este sistema, el plan no tuvo el éxito que esperaban al llevarlo a la práctica. Específicamente, el concepto de teletrabajo hace referencia al trabajo realizado exclusivamente utilizando TIC'S, es decir, tecnologías de la información y comunicación. Por el contrario, el trabajo presencial es el que se lleva a cabo en el lugar definido por la empresa, por ejemplo, una oficina. (Corbi, 2014).

Son cada vez más las organizaciones que apuestan a esta metodología. El Ministerio de Producción y Trabajo, en su primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado (2019), hace referencia a

¹ OMS (Organización Mundial de la Salud)

algunas características que tiene. Entre las más resonantes, se hace hincapié en el incentivo de equipos de trabajo más flexibles y multidisciplinarios, impactando en su cultura organizacional. También destaca la viabilidad de tener contratos individuales, por supuesto que con derechos y obligaciones (al igual que un trabajador que asiste de manera presencial), incluyendo además cobertura de ART y el derecho a revertir la condición de teletrabajador.

Por otro lado, y siendo que el presentismo no es una variable a considerar, se propone trabajar por objetivos, acordando incluso una jornada más flexible – respetando las pautas de los convenios colectivos en cuanto a carga horaria y el derecho a desconexión. Por último, y no menos importante, las herramientas y equipos para garantizar el trabajo deberán ser provisto por el empleador (salvo se acuerde lo contrario), y el trabajador deberá velar por su cuidado y mantenimiento.

1.1. Ventajas y Desventajas del teletrabajo.

Se destaca la importancia de poner a consideración aquellas ventajas y desventajas de la modalidad para que la organización pueda tener en sus manos una mirada integral al analizar la viabilidad de su aplicación. Según la bibliografía disponible y el autor, se encuentra distintas opiniones al respecto. En este caso, se presentará lo citado por Martha Alles en su obra “Gestionar sin Estar: desafíos en tiempos de Home Office” (Alles, 2020).

La autora explica que las ventajas y desventajas pueden ser analizadas desde dos puntos de vista: el de la organización y el del colaborador. A continuación, se presenta un cuadro que las resume, elaborado especialmente por la tesista, para la investigación.

Tabla 1. Ventajas y desventajas del teletrabajo

| Para la ORGANIZACIÓN | Para el COLABORADOR |
|--|---|
| <u>Ventajas:</u> - Disminución de los índices de ausentismo. - Ahorro en términos de gastos, como alquiler, electricidad, etc. | <u>Ventajas:</u> - Facilita atender imprevistos, como la atención de familiar enfermo. |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Incentiva una gestión basada en resultados, promoviendo buenas prácticas. - Incremento de la productividad. | <ul style="list-style-type: none"> - Mayor sensación de libertad y de tiempo libre ya que se reduce por ejemplo, el tiempo de traslado de la casa al trabajo. - Se disminuyen los factores de distracción. - Bajan los costos relacionados a la indumentaria de trabajo. |
| <p><u>Desventaja:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Eventual mayor costo por equipos necesarios para teletrabajo. | <p><u>Desventaja:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Al perder la presencialidad, suelen aparecer sentimientos negativos por el aislamiento y al perder la socialización. |

Fuente: Elaboración propia en base a Alles (2020)

Según Alles (2020), entre los miedos que surgen en las organizaciones, está el de perder el control del personal que se encuentra trabajando desde su hogar. Para mitigarlo, es fundamental el rol activo de la empresa en relación con la comunicación permanente con éste.

Además, afirma que hay otro aspecto muy importante a tener en cuenta y son las reuniones. Estas se vuelven más productivas ya que se tratan específicamente los temas previstos y comienzan en hora (las personas se conectan de manera puntual). Y, por último, en localidades de grandes extensiones y donde la gente debía desplazarse, el tiempo que ello conlleva disminuye notoriamente.

1.2. El marco legal o legislativo.

Analizando el teletrabajo en el mundo, la OIT (2020) hace referencia al Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo de 2002, a través del cual se puede acceder a distintos lineamientos para organizar el trabajo de los empleados a distancia, y de esta manera que éstos puedan gestionar el tiempo de trabajo. Asimismo, en dicho acuerdo se indica que quienes trabajan en el domicilio poseen los mismos beneficios y protección en términos legales, que quienes cumplen sus funciones de manera presencial.

Por otro lado, y según indica el Ministerio de Trabajo de la República Argentina, el país no posee en la actualidad una normativa en particular y específica que regule el teletrabajo; solo un compendio de leyes que nuclean la actividad, entre ellas:

- La Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744. Es la norma legal y general que regula las relaciones laborales de los trabajadores. Fue sancionada en septiembre de 1974 y reglamentada con cambios en mayo de 1976, fecha a partir de la cual su texto fue modificado en reiteradas ocasiones.
- El Convenio de la OIT N° 177: que promueve la igualdad de condición de este tipo de trabajadores con respecto a los presenciales.
- La Ley N° 25.800; norma que ratifica el Convenio N°177 sobre trabajo a domicilio de la OIT.
- La Resolución N° 1552/2012 – SRT. Establece las condiciones generales de trabajo y de higiene y seguridad que el empleador deberá proveer y garantizar al empleado que teletrabaje.
- La Resolución N° 595/2013 – PROPET, que crea el Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo para promover, facilitar y monitorear la aplicación de dicha modalidad. Se brinda un marco jurídico a trabajadores y empleadores.
- La Resolución 21/2020: que establece que los empleadores deben denunciar a las respectivas ART (Aseguradoras de Riesgos del Trabajo) a aquellos trabajadores realicen sus actividades laborales desde sus domicilios particulares producto de la emergencia sanitaria decretada mediante norma N° 260/20.

Por lo citado hasta aquí, y considerando la evolución tecnológica y las exigencias del mercado, es evidente que las organizaciones se están viendo obligadas a adaptarse a dicho contexto y aggiornarse a la tendencia. Incluso, antes de la llegada de la pandemia, algunas ya lo venían implementando como un beneficio, por ejemplo: viernes de *home office*.

1.3. Antecedentes del teletrabajo.

Según estimaciones de la OIT, antes de la pandemia COVID-19 el 7,9% de la fuerza laboral mundial (260 millones de trabajadores) trabajaba desde casa de forma permanente. El portal RRHH digital, precisa datos del mes de mayo 2020 para lo inherente al teletrabajo en Europa y EEUU. De allí surge la información que se presentará a continuación.

El porcentaje de teletrabajadores es mayor en la Unión Europea que España: Países Bajos (14,0%), Finlandia (13,3%) y Luxemburgo (11,0%). Un dato adicional, está

relacionado con el género y la edad: son más las mujeres (6,1%) respecto a los hombres que teletrabajan (5,5%). En cuanto a las edades, se observa mayor predominancia en los adultos: 1,8% en la franja etaria de entre 15 y 24 años, un 7,7% entre los 25 y 54, y a partir de los 55 años el porcentaje se eleva a 8,4%. En EEUU, entre los años 2005 y 2015 creció en nueve millones, representando en términos porcentuales un 15% de los trabajadores. Por el contrario, al inicio del año 2020, el porcentaje de teletrabajadores sumaban el 10,1 % del total de trabajadores. (rrhhdigital.com)

Durante la fase de investigación de las distintas fuentes que citan información relevante sobre la temática bajo estudio, queda en evidencia que el teletrabajo, y en particular en Argentina, ha ido evolucionando y convirtiéndose en una metodología laboral en crecimiento, donde se observa su evolución a partir de los siguientes datos comparativos: en el año 2008 el país ya contaba con 325.000 teletrabajadores, y según los datos proporcionados por el informe “Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia”, para en el segundo trimestre de 2020 existían 1,43 millones de teletrabajadores (13,6%) y para el tercer trimestre 12,9%, es decir, 1,36 millones de personas que cumplieron con sus tareas de manera remota.

La información que se presentará a continuación, surge de las estadísticas de la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL), y que se encuentra plasmada en el Libro Blanco de Teletrabajo. Según Argentina (2021), el objetivo principal del estudio fue estimar el número de teletrabajadores en el sector privado en Argentina. El relevamiento se llevó a cabo durante los meses de septiembre a diciembre de 2017 como un módulo anexo a la EIL. La EIL considera teletrabajador a la persona en la empresa que en los últimos 12 meses haya trabajado en un lugar ajeno al domicilio del empleador, utilizando las Tecnologías de la Información y la Comunicación.



Ilustración 1. Total de Teletrabajadores y Porcentaje de Teletrabajadores. Fuente: Libro Blanco de Teletrabajo (2020).

Tabla 2. Empresas privadas que implementan el teletrabajo.

| Aplican Teletrabajo | Empresas | Porcentaje |
|---------------------|---------------|-------------|
| Sí | 1.946 | 3% |
| No | 62.749 | 97% |
| Total | 64.695 | 100% |

Fuente: Libro Blanco de Teletrabajo (2020)

En la ilustración 1 y en la tabla 2 se observa un universo de 267.826 personas que teletrabajaban en 2017. Esto representa un 7,8% del total de trabajadores relevados oportunamente. Este dato, a su vez, indica que lo hacen en 1946 empresas, representando el 3% del total de empresas de los aglomerados incluidos en la muestra.

En la próxima ilustración se presentarán datos relacionados a las edades de los teletrabajadores para la misma fecha.

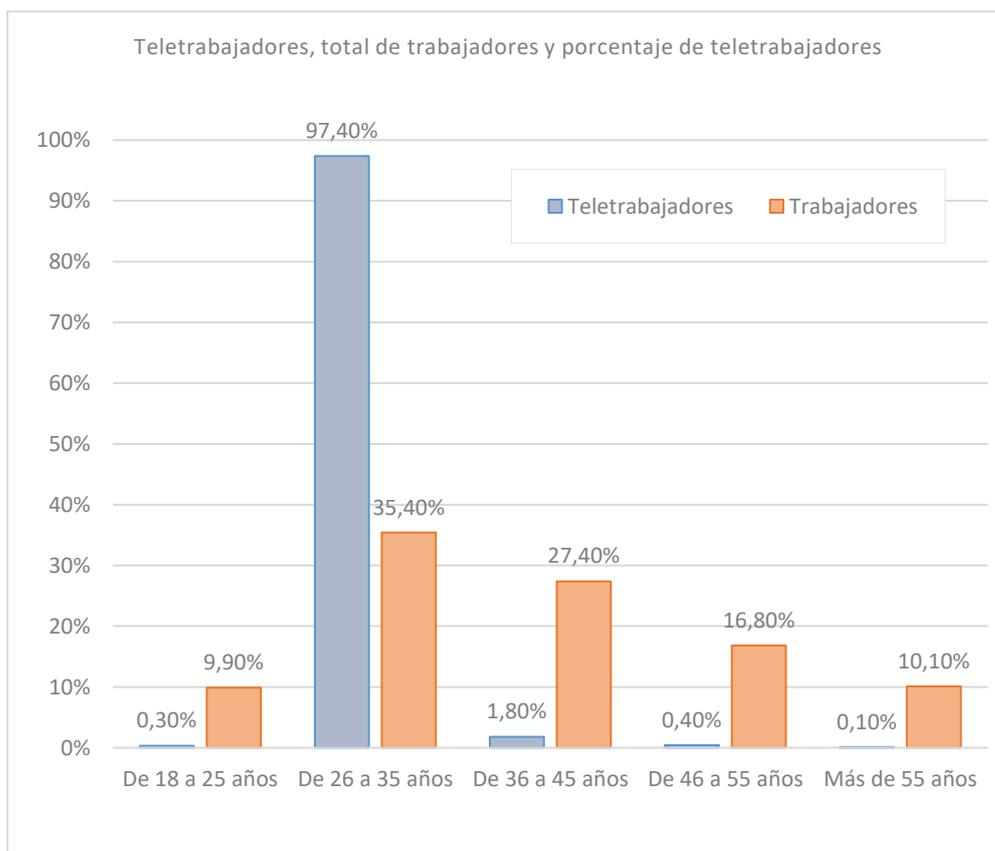


Ilustración 2. Teletrabajadores, total de trabajadores y porcentaje de teletrabajadores. Fuente: Libro Blanco de Teletrabajo (2020)

La ilustración indica que el 97,4% de los teletrabajadores de la muestra tiene entre 26 y 35 años. Le siguen, en segundo lugar, personas teletrabajando en una franja etaria de 36 a 45 años (el 1,8%), dato significativamente inferior al rango anterior.

En la ilustración que sigue, se puede ver el tiempo y la frecuencia semanal de aplicación del teletrabajo.



Ilustración 3. Promedio de días teletrabajados por semana. Fuente: Libro Blanco de Teletrabajo (2020)

Tal como se puede ver en la ilustración, el 87,6% de los teletrabajadores lo hace al menos un día por semana; y el porcentaje restante (12,4%), se distribuye en las categorías de 2 a 5 días de teletrabajo por semana.

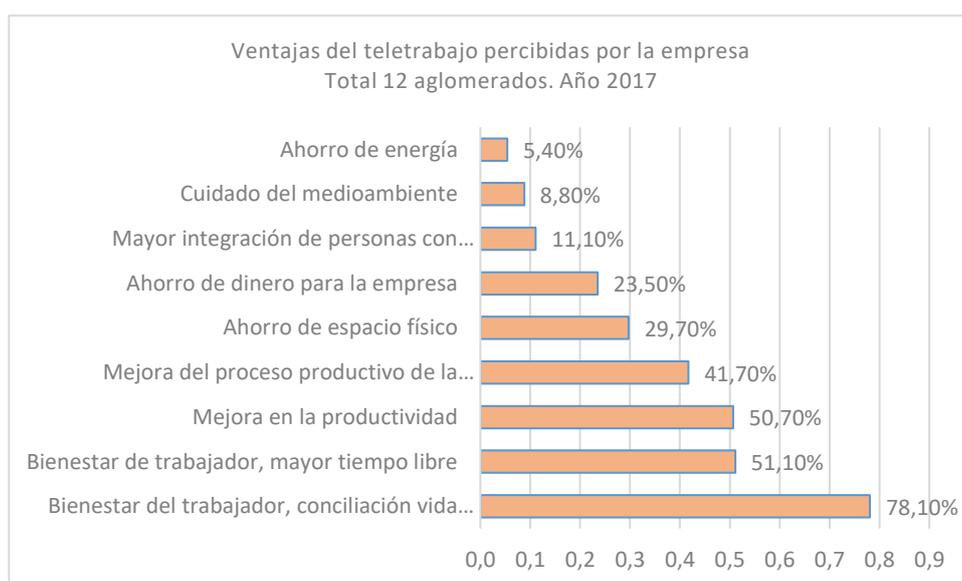


Ilustración 4. Ventajas del teletrabajo percibidas por las empresas. Fuente: Libro Blanco de Teletrabajo (2020)

En la ilustración 4 se observan los resultados de diversos estudios relacionados a las ventajas del teletrabajo. La mayoría (78,10%) destaca que la ventaja más importante es el bienestar del trabajador en relación a su vida familiar y laboral. En segundo y tercer lugar se observa la ventaja relacionada a tener mayor tiempo libre (51,10%) e impacto en la mejora de la productividad (50,70%). Posteriormente, aparece la mejora del proceso productivo, ahorro de espacio físico y de dinero para la empresa respectivamente. Por último, en valores menores se determinó que un 11,10% destaca como ventaja la integración de personas con una incapacidad, 8,80% destaca el cuidado por el medioambiente, y el 5,90% el ahorro en materia energética.

Para terminar, se presenta una ilustración con la que se intentó responder al interrogante: ¿qué aportes podría llevar adelante la Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo para favorecer el desarrollo del teletrabajo en Argentina?

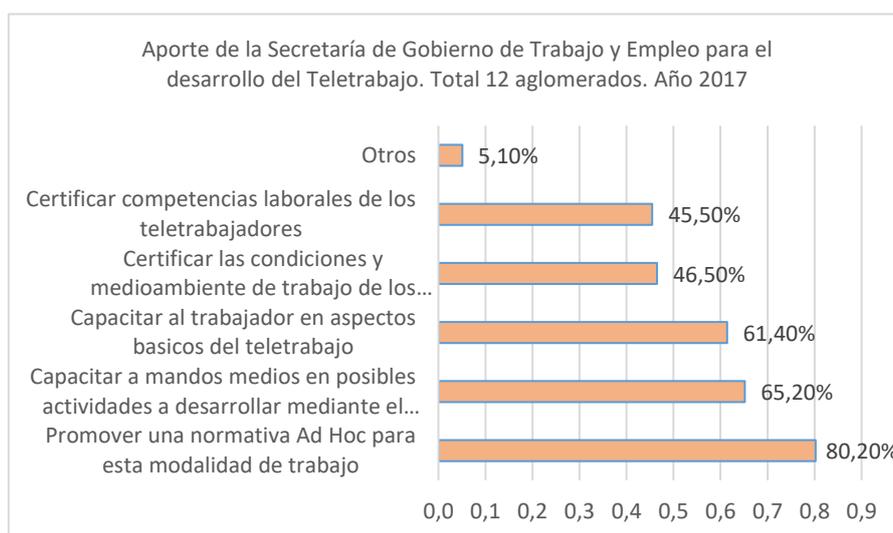


Ilustración 5. Aportes de la Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo para el desarrollo del Teletrabajo. Fuente: Libro Blanco de Teletrabajo (2020)

A partir de ello surge que el 80,2% de las empresas pidió promover una normativa ad hoc para esta modalidad. En el peldaño siguiente, las empresas indican la capacitación a mandos medios con un 73,5%; posteriormente “capacitar al trabajador en aspectos básicos del teletrabajo”, con un 61,4%. Por último, certificar condiciones y medioambiente de trabajo para los teletrabajadores y certificar competencias laborales de los teletrabajadores, con un 46,5% y 45,5% respectivamente.

1.4. Empresas teletrabajables: condiciones y recomendaciones para su aplicación.

La página web del Gobierno Nacional presenta requisitos, sugerencias y recomendaciones para que las empresas tengan en cuenta al momento de asignar tareas o funciones teletrabajables a sus colaboradores. A continuación, se presentará un resumen consecuente.

Por un lado, se recomienda firmar un acuerdo entre las partes, empleador y trabajador, mediante un contrato individual en el cual se expresen:

- *La voluntad del trabajador para realizar sus tareas remotamente con definición del lugar de prestación de tareas.*
- *El tiempo y la habitualidad.*
- *Detalle de equipamiento, amortización y compensación de gastos.*
- *Forma de monitoreo, teniendo en cuenta la preservación de la vida privada del trabajador.*
- *Plazos de preaviso respecto a la reversibilidad con la posibilidad de que ambas partes lo soliciten. La sugerencia de este plazo de preaviso es 1 mes.*
- *Derecho a la desconexión digital a fin de garantizar, fuera del tiempo de trabajo, el descanso, permisos y vacaciones, así como su intimidad personal o familiar. (argentina.gob.ar)*

Todas las personas que teletrabajan poseen los mismos derechos y obligaciones que quienes concurren al lugar presencial de trabajo, ya sea en relación a la remuneración o a respetar el régimen de vacaciones y horario de la jornada de trabajo; caso contrario, considerar el pago de horas suplementarias. Por otro lado, en caso de que el empleado deba asistir a menores de 13 años, personas adultas o con discapacidad convivientes, éste tiene derecho a interrumpir sus tareas comunicando virtualmente el inicio y finalización de inactividad. El empleador deberá respetar este derecho para no incurrir en discriminación, e incluso alentar y promover el uso equitativo de este derecho en términos de género. Por otro lado, deberá compensar los gastos de servicios y conectividad en caso de que existieran mayores consumos. Y por último, todos los derechos son considerados colectivos.

En relación a la jornada laboral, es importante que la misma sea acordada previamente en el contrato laboral vigente de forma fehaciente y por escrito; y que los sistemas implementados por la empresa para teletrabajar respeten los horarios de la jornada laboral y el derecho a la desconexión.

A la vez, se mencionan los elementos de trabajo. Al respecto, la página web especifica que el empleador debe:

- *Proveer el equipamiento -hardware y software- necesarios para el desempeño de las tareas.*
- *Proveer las herramientas de trabajo y el soporte necesario para el desempeño de las tareas.*
- *Asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación de las herramientas de trabajo o compensar al trabajador por el uso de herramientas propias. (argentina.gob.ar)*

Al respecto, se especifica que los elementos requeridos por el puesto para que el trabajador pueda desempeñar su función y la compensación de gastos, no integran ningún componente del salario. Las herramientas y elementos de trabajo son de uso personal y el empleado debe velar responsablemente por su mantenimiento y correcto uso. Ante roturas o desgaste propio del uso, el empleador deberá reponerlos, y si la entrega de los mismos se ve demorada, no afectará el pago de las remuneraciones al trabajador.

Respecto a la capacitación, resulta contundente la información presentada: *“El empleador debe garantizar la capacitación de sus dependientes en nuevas tecnologías. Para ello debe dar cursos y herramientas de apoyo, tanto en forma virtual como presencial. La capacitación no implicará una mayor carga de trabajo”.* (argentina.gob.ar)

La necesidad de continuar con las actividades económicas, producto de la pandemia por el COVID, llevó a muchas empresas a pedirles a sus empleados que teletrabajaran sin tener en cuenta una serie de requisitos en materia de seguridad y salud que (fuera del contexto pandémico), se aplicarían primeramente para garantizar el bienestar físico y mental de los empleados. En este sentido, se diseñaron medidas de prevención para evitar y prevenir accidentes y enfermedades profesionales. Las mismas se ajustan a los requerimientos de la normativa vigente en materia de Higiene y Seguridad en el Trabajo.

Para la presente investigación, la información analizada es aportada por la Aseguradora de Riesgos del Trabajo EXPERTA ART y describe las buenas prácticas de salud y seguridad a tener en cuenta para el Home Office, a saber:

- Adecuación del espacio de trabajo, en función de la tarea y el tiempo que utilizará el puesto para adoptar posturas más cómodas. Se consideran características: del monitor (distancia, dónde colocarlo, adaptarlo para evitar reflejos de la luz, etc.), la mesa de trabajo (para permitir comodidad en los miembros inferiores), ajuste de la silla y uso de apoyapié, del espacio de

trabajo (libre de obstáculos y con libertad de movimientos), recomendación de apoyapies.

- Las condiciones ambientales. Refiere a recomendaciones relacionadas a los factores del entorno como: una correcta *iluminación*, evitar efectos indeseables producidos por el *ruido* y, por último, lograr una temperatura en el área de trabajo que permita el confort del teletrabajador (ventilación, nivel de humedad, etc.).
- Los riesgos de las tareas: en relación a la tarea, la persona adopta determinada postura con la probabilidad de desarrollar una lesión musculoesquelética. Para evitarlas, es necesario considerar una *pausa activa*, cambiar la postura movilizándolo el cuerpo, realizando estiramientos, etc.
- Recomendaciones para una casa segura: en términos generales, se suelen incorporar en estas recomendaciones aspectos como superficies libres de obstáculos, conservar orden y limpieza, utilizar instalaciones eléctricas en buen estado, entre otros. (experta.com.ar)

1.5. La pandemia por el COVID-19 como bisagra de cambio.

Existen tareas laborales que no requieren de la presencia física del trabajador en la oficina. Hay evidencia de que, a lo largo de los últimos años, las empresas han ido incrementando la cantidad de personas bajo este régimen. No obstante, la pandemia aceleró la adopción de esta modalidad: para disminuir el nivel de circulación de las personas en la calle (medidas de confinamiento); para contribuir a mantener el aforo en las oficinas con un mínimo de personal presencial; para garantizar la continuidad operativa del negocio; y para garantizar flexibilidad laboral en general.

Si bien el Teletrabajo ya existe desde hace varios años, recién a partir de la pandemia se experimentó un proceso repentino de implementación. El motivo principal era restringir la circulación de personas y para ello fue necesario encontrar formas alternativas para mantener en funcionamiento las distintas actividades económicas.

El 19 de marzo de 2020, mediante el DNU (Decreto de Necesidad y Urgencia) N° 297/20 el presidente de la Nación determinó:

ARTÍCULO 1º.- A fin de proteger la salud pública, lo que constituye una obligación inalienable del Estado nacional, se establece para todas las personas que habitan en el país o se encuentren en él en forma temporaria, la medida de “aislamiento social, preventivo y

obligatorio” en los términos indicados en el presente decreto. La misma regirá desde el 20 hasta el 31 de marzo inclusive del corriente año, pudiéndose prorrogar este plazo por el tiempo que se considere necesario en atención a la situación epidemiológica.

ARTÍCULO 2º.- Durante la vigencia del “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, las personas deberán permanecer en sus residencias habituales o en la residencia en que se encuentren a las 00:00 horas del día 20 de marzo de 2020, momento de inicio de la medida dispuesta. Deberán abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo y no podrán desplazarse por rutas, vías y espacios públicos, todo ello con el fin de prevenir la circulación y el contagio del virus COVID-19 y la consiguiente afectación a la salud pública y los demás derechos subjetivos derivados, tales como la vida y la integridad física de las personas (Argentino., 2021).

Por otro lado, y con el objetivo de contribuir con el aislamiento sanitario en sintonía con las medidas establecidas por el Poder Ejecutivo Nacional, el Directorio del Banco Central de la República Argentina (BCRA) estableció a través de la resolución N° 117/20, declarar días inhábiles del 16 al 31 de marzo del 2020 para las actuaciones cambiarias y financieras instruidas en los términos de las Leyes del Régimen Penal Cambiario N° 19.359 y de Entidades Financieras N° 21.526, respectivamente, sin perjuicio de la validez de los actos procesales que se cumplan en dicho período por no ser necesaria en ellos la intervención de los encausados (Argentina, 2020).

Como se observa, El Banco Central de la República Argentina, siendo la institución y organismo de control de todas las entidades que forman parte del sistema bancario, acompañó también las medidas del Poder Ejecutivo Nacional. Por lo que, durante la vigencia del mismo, los empleados se acogieron a las medidas de confinamiento declaradas y no debían concurrir a trabajar.

Días después, el Poder Ejecutivo Nacional prolongó las medidas de confinamiento hasta el 12 de abril; y el Banco Central de la República Argentina (BCRA) resolvió, a través de la Comunicación A6949, que las entidades financieras abrirían sus sucursales a partir del viernes 3 de abril sólo para la atención de beneficiarios de haberes previsionales y pensiones integrantes del Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA) o de aquéllos cuyo ente administrador corresponda a jurisdicciones provinciales o a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, o beneficiarios de prestaciones, planes o programas de ayuda abonados por la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) u otro ente administrador de pagos.

A partir del lunes 20 de abril del 2020, los bancos comenzaron a operar de manera habitual, manteniendo la obligación de pedir turno previo para la atención y

sumando otras operaciones que, hasta ese entonces, no se podían realizar. La vuelta al trabajo empezó a ser paulatina, con operaciones restringidas (habilitadas solo por medios electrónicos), e incluso personal que se encontraba dispensado de concurrir presencial:

- Mayores de 60 (al principio fueron aproximadamente 25 empleados) y con el pasar de los meses a medida que cumplían con la edad, inmediatamente dejaban de ir a trabajar.
- Embarazadas.
- Empleados con factores de riesgo (pacientes oncológicos, pacientes diabéticos, pacientes con obesidad y pacientes con problemas cardíacos y/o respiratorios).
- Progenitor, progenitora o persona responsable a cargo cuya presencia en el hogar resulte indispensable para el cuidado del menor.

La situación epidemiológica a nivel mundial, nacional y provincial permitió la flexibilización de medidas y actividades. Conforme lo indican los especialistas, mucho se le atribuye al avance en el esquema de vacunación y mayor inmunización masiva. Este factor, es lo que habilitó a las empresas (Mediante la Resolución Conjunta N° 4/2021 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y Ministerio de Salud) a convocar a retomar la actividad laboral a los trabajadores (inclusos los dispensados) que hubieren recibido al menos la primera dosis de cualquiera de las vacunas destinadas a generar inmunidad contra el virus y autorizadas por las autoridades argentinas, independientemente de la condición de riesgo y la edad de la persona, siempre que hayan transcurrido catorce días desde la inoculación.

Si bien el contexto pandémico, y las restricciones al trabajo presencial, fueron aplicable a todo el sistema financiero; el factor determinante entre los bancos, fue el acceso a canales alternativos de autogestión para los clientes. Es por ello que los “homebanking”², billeteras electrónicas, aplicaciones para celulares, pagos con código QR, “e-check”³, entre otras, eran productos en desarrollo que con la pandemia

² Servicios bancarios a los que se puede acceder a través de internet por medio de computadoras, tablets o teléfonos celulares.

³ ECHEQ – El cheque electrónico es una innovación promovida por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) para simplificar las operaciones y reducir sus costos.

aceleraron su puesta en producción y permitieron a los clientes permanecer conectados con sus bancos.

En la actualidad, teniendo en cuenta todas las consideraciones requeridas por las autoridades gubernamentales, sanitarias y aquellas que regulan la actividad bancaria, el banco objeto de estudio de esta investigación ha podido retomar la presencialidad absoluta considerando los aforos de la actividad. Las conexiones remotas se habilitan en casos como: persona con síntomas compatibles y que se aísla preventivamente hasta confirmar o descartar la enfermedad, persona considerada como contacto estrecho, persona que vuelve de viaje del exterior y debe guardar aislamiento obligatorio, entre otras. Al respecto, se profundizará en próximos capítulos.

2. Liderazgo.

Según Kotter (1988), el liderazgo es un conjunto de procesos que da lugar a las organizaciones o permite que se adapten a entornos cambiantes, siendo el liderazgo un fenómeno dinámico que depende de las fuerzas que lo empoderan o debilitan. Por su parte, Robbins y Judge (2013), definen al liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y encaminar hacia la consecución de objetivos y metas. Destacan también que no siempre un líder es gerente, ni muchos menos un gerente es un líder, haciendo referencia a que los líderes pueden surgir por una asignación formal o por un surgimiento natural desde el interior del equipo de trabajo.

Una definición similar es la de Chiavenato (2009), para quien el liderazgo es el proceso donde un líder tiene la capacidad de influir, conducir y motivar con el fin de alcanzar el objetivo de la organización. Otro autor relacionado a la temática es Senge (1990), quien dice que los líderes en una organización inteligente, siguen en una primera instancia su visión, pero a su vez, escuchan la visión de los demás y las consideran como un todo.

En todas las definiciones pareciera establecerse un punto en común: la persona frente al grupo; la habilidad de vincularse y llegar al otro. Además, todos los autores convergen en un mismo punto: en la actualidad, las empresas requieren de ejecutivos que lideren organizaciones bajo la figura de facilitador, ayudando a los equipos con su visión y misión compartido para que se alcancen los objetivos con niveles de calidad altos y competitivos. El nuevo liderazgo será conocido: por lo que se hace (y no por lo

que se dice), por su competencia, por incentivar a los equipos (más que a controlarlos), y por fomentar una visión compartida (más que marcar objetivos). (Magro, 2015).

Según Podesta (2020) durante mucho tiempo, y a partir de los procesos mecanizados de trabajo, se requería de una persona que ejerciera la jefatura de una manera estricta y fuerte, dado que las tareas eran más mecánicas y repetitivas. El tipo de jefe se basaba en el control y la supervisión, de manera de detectar errores de manera inmediata para corregirlos. Muy por el contrario, y con la llegada de la tecnología y del conocimiento, el contexto fue mutando y los procesos de trabajo suelen no ser tan previsibles o estandarizados.

El estilo de liderazgo requerido para un escenario digital y de teletrabajadores hace que las empresas consideren la necesidad de trabajar en competencias relacionadas más con el SER que con el HACER. Es oportuno destacar que aquellas organizaciones que sepan identificar lo que exige el mercado y la tendencia en materia de recursos humanos, les permitirá sobrevivir y funcionar mejor, que aquellas que se mantienen en un proceso estanco, con jerarquías y estructuras fijas. (Podesta 2020). Además, agrega que hay determinadas estrategias que las empresas comparten en relación al tipo de liderazgo más participativo requerido por el contexto actual: el foco está puesto en las personas, con equipos más ágiles y colaborativos; hacen hincapié en las necesidades del cliente. También menciona el fomentar la comunicación directa entre empleado – cliente y validar las iniciativas del personal.

Tal como se expresa en el módulo de estudio ya citado, de la asignatura “Gestión de la Cultura y el Cambio Organizacional”, al líder lo caracterizan rasgos tales como los que se presentan a continuación:

- Considera los intereses y expectativas de los integrantes de la organización, con visión de futuro.
- Sabe que caminos y estrategias tomar, conduciendo a la organización hacia el éxito y brindando seguridad al personal.
- Comparte el liderazgo y crea un equipo comprometido en procesos claves.
- Involucra a las personas en proyectos y los motiva.

2.1. Tipos de liderazgo.

Senge (1990) enmarca al liderazgo dentro de un proceso compuesto por tres estilos críticos en la construcción de organizaciones:

- a. Diseñador: líder que diseña procesos de aprendizaje con el objetivo de que los trabajadores puedan sobrellevar situaciones críticas, dominando disciplinas de aprendizaje.
- b. Maestro: líder que enseña y guía a los empleados para que reestructuren sus puntos de vista pensando en el todo de la organización, como una estructura sistémica.
- c. Mayordomo: líder que contribuye a articular las metas y visiones de las personas, con las de la organización.

Lo destacable aquí es el rol del líder, quién se desenvuelve lidiando entre una visión futura deseada y aceptando la realidad, para articular las visiones personales y organizativas y así dar lugar a una visión compartida y generando nuevas formas de ver la realidad.

A modo de cierre, y considerando lo citado por Martha Alles (2020) en su obra *Gestionar sin Estar: desafíos en tiempos de Home Office*, “el paradigma de gestionar si estar, junto con los distintos aspectos relacionados con el home office, requerirá un nuevo estilo de liderazgo. Será muy difícil alcanzar resultados efectivos y perdurables sin contar con directivos de la alta conducción y líderes/jefes de los restantes niveles que compartan y lleven a la práctica los aspectos identificados como nuevo liderazgo” (p. 22).

En este sentido, resulta interesante incorporar el tipo de liderazgo necesario y las características particulares de cada uno, para enfrentar los desafíos pospandemia que también son citados e incorporados por la autora en la obra referida en el párrafo anterior (Alles, 2020):

- Un **líder optimista** es aquel que juzga a las cosas desde su aspecto más favorable. Piensa que las personas serán positivas y que ante una oportunidad harán lo correcto. El líder considera que puede confiar y aprender de los empleados; y que la crítica o error representan una oportunidad para crecer.

- Un **líder colaborativo** es aquel que lidera y actúa en colaboración de otros. Atribuye su éxito a poder colaborar con los demás y cree que para tomar decisiones es importante involucrar a los stakeholders⁴ del sector y otros para para que el alcance de los objetivos sea exitoso. También considera que el conocimiento colectivo es mejor que el individual, haciendo valer incluso la opinión de las personas. Para este líder, es importante darles autoridad a las personas, y que las decisiones se tomen si su intervención directa.

Con todo lo mencionado hasta aquí, se pretenderá alcanzar la distinción de la importancia de analizar estas variables para evaluar la viabilidad de aplicación de modalidad de trabajo en cuestión; y el rol preponderante que ocupa el liderazgo en lo particular para partir desde una actitud distinta con la necesidad de un estilo de liderazgo distinto y que se adapte a los requerimientos del teletrabajo.

2.2. Competencias para jefes de teletrabajadores.

Alles (2020) menciona en su obra que quienes ocupan los cargos de conducción, deberán contar con determinadas competencias (según la particularidad de cada caso), por lo que cada organización podrá considerar la incorporación de conceptos y habilidades que se ajusten a sus necesidades, de cara al futuro. La autora destaca las siguientes:

- Toma de decisiones: esta competencia implica evaluar condiciones y alternativas, analizar los recursos que posee la organización, medir el impacto de la decisión, y poder seleccionar la mejor opción.
- Conocimientos digitales: Hace referencia a los conocimientos necesarios para poder desenvolverse en un mundo digital (dinámico y cambiante).
- Perseverancia en la consecución de objetivos: para poder alcanzar un objetivo, es importante que la persona se desenvuelva con firmeza y constancia.
- Conducción de personas: Representa una de las competencias más específicas y representativas de un líder. Desarrollarla le permitirá poder

⁴ Grupos de interés de una empresa.

inspirar y mantener motivado al equipo, poder delegar responsabilidades y funciones, otorgando oportunidades de crecimiento y que las personas puedan explotar y desatacarse con su potencial y talento.

- **Adaptabilidad a los cambios del entorno:** Permite conducir una organización identificando y adaptándose a los cambios del entorno. Se debe asegurar así la presencia y posicionamiento de la empresa, alzando las metas propuestas.
- **Prudencia:** Ser prudente implica desenvolverse con moderación, aplicando las normas y políticas de la empresa, advirtiendo a su vez los riesgos del entorno (interno o externo).
- **Liderar con el ejemplo:** Hace referencia a la capacidad de conducir un equipo alineados con la visión y los valores de la empresa, promoviendo una actitud ética y con el compromiso y sentido de pertenencia por la misma.
- **Justicia:** implica obrar con equidad, darles a las personas lo que le corresponde en relación con clientes, el negocio, etc., garantizando a su vez que se cumplan los valores de la organización y la estrategia de la misma.
- **Accountability:** Comprender que las decisiones y acciones tienen un impacto directo con la empresa, permite que las personas se sientan parte de la organización y actúen con responsabilidad a la hora de realizar las tareas de manera eficaz y eficiente.
- **Capacidad de planificación y organización:** desarrollar esta capacidad permite establecer mecanismos para priorizar tareas, efectuar seguimientos y hacer las correcciones necesarias para lograr los objetivos de manera eficaz.
- **Responsabilidad:** demuestra el respeto por las normas y las buenas costumbres; la preocupación por hacer bien la tarea, obtener buenos resultados y aportar a las metas organizacionales.

2.3. Competencias requeridas para teletrabajadores.

Existen diversas competencias, e incluso algunas coinciden con las requeridas para jefes, dado que son más generales y no tan específicas para el rol. Se tomará como referencia lo citado por la Organización Internacional del Trabajo en su Manual de

Buenas Prácticas en Teletrabajo (2011), respecto a las competencias consideradas necesarias y que aportan al éxito del home office:

- *Capacidad de Seguridad, autonomía, autocontrol, proactividad, iniciativa*
- *Capacidad para tomar decisiones*
- *Capacidad de adaptación rápida a situaciones de cambio.*
- *Flexibilidad para orientarse en la búsqueda y concreción de resultados.*
- *Competencia para plantear un plan de acción con objetivos, definiendo empleo de recursos y prioridades.*
- *Disciplina, sistematicidad y orden.*
- *Capacidad de gestionar la comunicación.*
- *Capacidad de autogestión del tiempo.*
- *Alto grado de compromiso.*
- *Capacidad para armonizar vida familiar y laboral.*

Tal como lo indica el portal www.argentina.gov.ar, las habilidades blandas son parte del universo del teletrabajo; incorporarlas sirve para impulsar el fortalecimiento de la comunicación entre los equipos, el desarrollo de las habilidades interpersonales y mejorar las relaciones colaborativas con el objetivo final de lograr mayor productividad y un crecimiento sostenido. A continuación, se detallan aquellas habilidades citadas en el documento referenciado en el párrafo anterior:

- *Ética, para regular el actuar de la persona en su vida laboral y profesional*
- *Responsabilidad, en relación a sus tareas y requerimientos del puesto*
- *Empatía*
- *Sociabilidad, compartir encuentros con personas de distintos ámbitos*
- *Facilidad de comunicación, para transmitir ideas y que sean interpretadas*
- *Escucha activa y feedback*
- *Trabajo en equipo, para alcanzar los objetivos con éxito*
- *Adaptación y flexibilidad a los cambios*
- *Creatividad para hacer propuestas e innovar*
- *Resolución de conflictos*
- *Optimización del tiempo y asertividad, para alcanzar los objetivos*
- *Actitud positiva y con espíritu de servicio*
- *Seguridad y confianza personal*
- *Tolerancia para trabajar bajo presión*
- *Respeto por las opiniones de los demás*

Siguiendo esta línea, e investigando un poco más en el campo del teletrabajo, adicionalmente se propone trabajar en el desarrollo de competencias como:

- **Autonomía y Organización:** hace referencia a la importancia en desarrollar la responsabilidad, la autodisciplina y la tecnología para evitar distracciones y llegar a cumplir con el trabajo, dado que está ausente el control visual de un superior (como sucede en la actividad presencial).
- **Orientación a objetivos:** Siempre se traza un camino para alcanzar un objetivo; pero particularmente en esta modalidad y a fin de evitar que la distancia con el equipo afecte esos objetivos, es fundamental el establecimiento de metas alcanzables.
- **Resolución de problemas:** una gran diferencia con la actividad presencial, es que tal vez las respuestas no lleguen tan rápido ante algún problema. Por este motivo, es imperioso ser independientes, ingeniosos y tener la capacidad de resolver un problema por cuenta propia.
- **Capacidad de priorizar:** es poder determinar qué actividad haré primero. Al no tener a un superior indicando qué hacer, cuándo y cómo, se sugiere establecer formas de trabajo que permitan determinar por dónde empezar.
- **Equilibrio:** Es importante tener una conducta para poder desconectarse del trabajo, y así lograr un equilibrio entre éste y la vida personal. De esta manera, se pretende no estar ligado al trabajo más de lo requerido y que el teletrabajo resulte contraproducente.
- **Comunicación:** en la actualidad, existen muchas herramientas y métodos para mantener una comunicación permanente con el resto del equipo. Considerar una escucha activa y clara para evitar malinterpretar lo que comunicamos (HRIDER, 2019).

3. Síntesis del capítulo.

El tiempo pasa, las consecuencias de la pandemia aún continúan. Las nuevas flexibilizaciones que vienen de la mano por la baja sostenida en el nivel de los contagios, el aumento de la vacunación, hacen que en el mundo empresarial se genere la discusión para empezar a convocar el personal dispensados por los distintos DNU, y a aquellos

empleados que teletrabajaron como medida para bajar la circulación de la pandemia y los contagios en el ámbito laboral.

En el análisis de los motivos por los cuales los empleados presentan ciertos reparos para retomar la presencialidad, resulta interesante presentar un artículo periodístico publicado por Esquivel, en septiembre de 2021, en el que diversos profesionales emiten opiniones al respecto.

Algunos quieren regresar, aunque sea algunos días por semana, a la rutina que tenían antes de abril de 2020. Extrañan su lugar de trabajo, el vínculo con colegas y la posibilidad de dedicarse 100% a sus obligaciones laborales sin estar pendiente de las necesidades familiares.

Pero muchos otros tienen reparos a la hora de volver a la oficina, por miedo o por el agobio que les genera el retorno a una rutina en el 'afuera', afección conocida como el 'síndrome de la cabaña'.

"En muchos casos la principal barrera es la inercia generada por el acostumbramiento a un largo período de rutinas de bajo desplazamiento y limitada socialización", explica Andrea Ávila, CEO de la consultora de Recursos Humanos Randstad para Argentina y Uruguay.

"El distanciamiento y las rutinas de baja movilidad y socialización nos han marcado a todos, muchos están deseosos y listos para recuperar las charlas de pasillo, los breaks y el café con los colegas, mientras que algunos se han visto más afectados por el aislamiento y deberán prepararse emocionalmente para asimilar la vuelta a los espacios de trabajo y la vinculación social", agrega. En estos casos, dice que es clave el acompañamiento de la empresa y de los líderes de equipo.

"Nos estamos encontrando con compañías que están obligando a que sus colaboradores a volver a las oficinas presenciales todos los días y nos estamos encontrando con la resistencia de los colaboradores, por miedo o porque no están todos vacunados aún", asegura Cecilia Giordano, CEO de Mercer.

El home office abrió puertas que serán muy difíciles de cerrar, especialmente en algunas compañías que venían de políticas laborales poco flexibles. "Ahora nos hacemos preguntas que antes no nos hacíamos. Por ejemplo: ¿es necesario trasladarme a la oficina, con el gasto de tiempo y dinero que eso genera? ¿Qué valor me va a producir este encuentro?, ¿Lo puedo hacer virtual?", comenta la directiva de Mercer.

Ávila, de Ranstad, coincide: "Nadie quiere estar una hora y media trasladándose al trabajo. Se valoriza más ese tiempo. La gente piensa 'qué estaba haciendo antes de mi vida' ".

Giordano admite que trabajar desde casa nos ha producido ahorros en transporte, comida y vestimenta, que compensaron en alguna medida la pérdida de poder adquisitivo de los salarios por la alta inflación. "Si volvemos a las oficinas y se genera consumo también puede ser que se produzcan de manera ascendente algunos otros factores, indicadores, que no son favorables para el poder adquisitivo de los colaboradores", sostiene. ¿Se incrementarán los reclamos salariales?

Por otro lado, Patricio Navarro Pizzurno, psicólogo especializado en aspectos de la salud mental en el ámbito laboral, advierte que informalmente a veces el empleado termina trabajando el tiempo que antes viajaba. "Una de las contras del síndrome de la cabaña es la hiperdisponibilidad del empleado. El empleador dice: 'Sé que estás en tu casa, y entonces te mando un whatsapp a las 23'".

El home office también le mostró a muchos empleados el valor agregado de llevar a sus hijos al colegio o de almorzar con ellos. "Si pierdo el home office pierdo más que solo volver al trabajo. Es el valor percibido de la flexibilidad. Se descubrieron espacios personales que antes no estaban", sostiene Gustavo Aguilera, director de Talent Solutions y People & Culture de Manpower Group Argentina.

Pero tampoco quiere decir que todos los empleados prefieran quedarse en su casa todo el tiempo. Ávila explica que querer trasladarse menos no significa que las personas no quieran ir a la oficina, porque a veces muchos empleados buscan espacios de trabajo fuera de sus casas, pero cerca, para hacer home office.

También depende del rubro. Navarro Pizzurno explica que no es lo mismo un desarrollador de software, que hace trabajos más solitarios y está acostumbrados a la mediatización digital que otro tipo de perfiles.

De esta idea del trabajador que quiere salir de su casa pero no volver al modelo anterior surgen desde las empresas los proyectos de armar hubs diseminados por la Ciudad, en lugar de una gran oficina central.

Se construye un nuevo modelo de trabajo. "Los empleados que no quieren regresar es porque no ven nada atractivo. No quieren gastar tres horas en ir y volver a la misma oficina de siempre. En eso, los seres humanos hemos cambiado después de estar en nuestras casas", dice Ávila.

Control y productividad

Junto con el mantenimiento del home office durante algunos días a la semana crece la necesidad desde las compañías de evaluar por objetivos. "Es un esfuerzo profundo para los líderes, que no estaban preparados. Requiere otras habilidades, otros liderazgos. Hay que ser un líder muy avanzado para tener equipo remoto".

Lo mismo sucede con la productividad. "¿Por qué muchas empresas creen que hay que volver a un esquema de presencialidad si ya aprendimos que se puede trabajar de manera remota? ¿Por qué volver a atrás si hay cosas que mejoraron o facilitaron la vida? Porque les preocupa la productividad, sigue existiendo el concepto de que la presencialidad es más productiva", opina Aguilera, de Manpower.

Pero el consultor cree que no debería ser un tema: "En un año y medio se demostró que se pudo trabajar en la distancia", afirma.

Navarro Pizzurno alerta sobre casos en que el "síndrome de la cabaña" implica alguna fobia de salir a la calle y sostiene que las empresas se están viendo obligadas a cuidar la salud de sus empleados. "No con gerencias de Felicidad, sino yendo al fondo. Mejor que las empresas empiecen a prepararse porque impactará en términos de rentabilidad. Se les va a caer la nómina y van a tener que seguir pagando los salarios", advierte.

Las compañías que se den el lujo de no contemplar las situaciones particulares de sus trabajadores tendrán una bomba de tiempo organizacional, dice el consultor. "Un descontento y desgaste en el empleado que se podría evitar con poco, como dar home office unos días a la semana, que no cambia la productividad", señala el psicólogo.

No adaptarse y contemplar esas variables de salud psíquica, organización familiar y nuevas tendencias en el trabajo tendrá un costo altísimo, opina. "Si el empleado está descontento, se va. A pesar de la crisis, se están viendo mandos medios y altos que se van, quizá resignando plata. Y el principal motivo de desvinculación es que armaron su esquema familiar de otra manera y la empresa en la que están quieren que vuelva a la oficina cinco días a la semana, como antes". (Esquivel, 2021)

Trabajar a distancia implica modificar comportamientos individuales y organizacionales. Para lograrlo, es necesario poner manos a la obra en pos de generar ese cambio que permita alcanzar una nueva cultura organizacional.

Al hablar de cultura, Alles (2020), hace referencia al conjunto de valores esenciales compartidos por los integrantes de la organización, los cuales proveen información de los comportamientos distintivos de ella. Implica ciertos supuestos, creencias aceptadas, percepciones y sentimientos. El comportamiento organizacional es una disciplina que estudia el comportamiento de las personas que componen una organización. El mismo se hace visible a través de patrones como: forma de trabajar, hábitos, costumbres, lenguaje, etc.

La misma autora sostiene que, el cambio cultural necesario para teletrabajar, consiste en pasar de una *baja* cultura organizacional orientada al trabajo a distancia a

una *alta* cultura organizacional orientada al trabajo a distancia. En este sentido, la formación y capacitación en aspectos técnicos es primordial, como así también, el desarrollo de habilidades y competencias que permitan generar nuevas relaciones basadas fundamentalmente en la confianza y la cooperación. La cultura deseada se alcanzará si los integrantes de la organización cambian sus comportamientos. Para modificarlos, será necesario: por un lado, identificar las competencias que la nueva cultura requiere, y por el otro, incorporarlas en los descriptivos de puesto para extender estas nuevas características excluyentes a todas las áreas dentro del ámbito de Recursos Humanos. (Alles, 2020)

A lo largo de este capítulo se realizó un recorrido por los conceptos y características más importantes para el estudio del teletrabajo en la “nueva normalidad”. El teletrabajo y el marco legal normativo, cruzado con los aspectos claves del liderazgo, ofician de antecedente para presentar la información específica del objeto de estudio. Información que se presentará en el próximo capítulo.

CAPITULO 2

PRESENTACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

Motivó la presente investigación la necesidad de la organización bajo estudio de continuar operando en el marco de la pandemia mundial por el nuevo virus COVID 19. En el mes de marzo 2020, lo que parecía ser una problemática sanitaria, pasajera y lejana (se inició en el continente asiático), pasó a convertirse en un suceso mundial: la Organización Mundial de la Salud decretó la pandemia por coronavirus, cambiando la denominación de brote a rango de pandemia por la creciente propagación del virus por todo el mundo. El Estado Nacional comenzó con sus primeras medidas para controlar y evitar la llegada del virus. Una de ellas fue el ASPO (aislamiento social, preventivo y obligatorio) donde las personas debían permanecer en sus domicilios, absteniéndose de concurrir a sus lugares de trabajo, y de circular por rutas, vías y espacios públicos. Salvo algunas pequeñas excepciones.

A lo largo de este capítulo se presentará a la organización objeto de estudio de esta investigación: el Banco del Chubut S.A. (BCH), su historia, la gestión de RRHH, entre otros aspectos relevantes. En segunda instancia, se presentará un recorrido de análisis vinculado a la teoría presentada en el capítulo anterior; cómo se relacionan los conceptos de teletrabajo y liderazgo, específicamente en el objeto de estudio.

1. Un poco sobre BCH.

Según lo detalla el Código de Gobierno Societario, el Banco del Chubut S.A. surgió en el año 1958 ante la necesidad de contar con una herramienta financiera estatal de fomento, creando entonces al Banco oficial bajo el nombre de Banco de la Provincia del Chubut. Desde sus inicios, el objeto principal fue el de asistir mediante créditos hacia las distintas actividades industriales, comerciales, productivas y profesionales, como también a empleados y obreros de diversos gremios, cooperativas y asociaciones que resulten en beneficio de la comunidad y de la economía en general de la provincia.

En septiembre del año 1985 desarrolló el servicio financiero al interior provincial, conocido informalmente como el Banco Móvil. Este servicio recorre los lugares más recónditos de la provincia para cumplir con el pago de pensiones y permitirles a los lugareños realizar distintas operaciones bancarias.

En el año 2000 el Banco del Chubut se vio afectado por una fulminante crisis financiera y económica. Sin embargo, tras las puertas cerradas de la institución, el compromiso del personal con la entidad y con la comunidad a la que servía, siguieron creciendo e hicieron sostener su profunda identidad provincial.

Pese a todo, y en la actualidad, el Banco del Chubut sigue transitando el camino del crecimiento en sus perfiles comercial y social, con los mismos valores y nuevos objetivos que llevan a proyectar una institución cada vez más accesible en todo sentido, contando con 29 sucursales tanto en la provincia de Chubut como en Río Negro y Buenos Aires. Todo ello, bajo la premisa que conserva su visión: ser el banco público de la Provincia del Chubut, su agente financiero e instrumento de política crediticia, destinada a promover el crecimiento del empleo, la equidad distributiva y la calidad de vida, privilegiando la asistencia a la pequeña y mediana empresa y el crédito social.

2. Recursos Humanos en BCH.

El Banco entiende a sus recursos humanos como un pilar fundamental para que, junto con la tecnología, pueda desarrollar todas las actividades que derivan de la razón social de la Empresa. En tal sentido, la política que se aplica en la organización es de muy baja rotación y se tiende a incorporar recursos, formarlos, capacitarlos, brindarles una carrera de crecimiento y que finalmente se jubilen en la Institución. Asimismo, se cuenta con un Plan de Carrera, un Manual del Empleado, un Código de Ética, que en conjunto otorgan un marco laboral seguro, con pautas claras y con horizontes de crecimiento. El banco propone un ambiente donde se estimula la responsabilidad, el compromiso, la lealtad, la buena comunicación y el trabajo en equipo, lo que requiere de relaciones sustentadas en el respeto mutuo, la confianza. El trato cordial entre compañeros, jefes, proveedores y clientes desarrollando las actividades respetando los principios éticos laborales y personales.

En la institución, predomina el estilo de liderazgo democrático, caracterizado por estar orientado al equipo de trabajo, y por fomentar y poner en valor la opinión de las personas para la toma de decisiones. A modo de llevar a la práctica este concepto, se puede observar, por ejemplo, en lo atinente a la integración de los Comités. Estos espacios son de análisis, debate y posterior toma de decisiones y resolución de temas, siendo conformados por miembros del directorio, subgerencias generales y los responsables de las gerencias de casa matriz.

En cuanto a la estructura de puestos, el diseño de la Casa Matriz difiere de la de Red de sucursales. Ello responde a la naturaleza de las tareas que se desarrollan en cada ámbito. La primera, es un ámbito de soporte y logística al servicio de las filiales. En cambio, la red de sucursales representa el frente comercial del banco en donde se trabaja directamente con el cliente y todas las operaciones financieras. A continuación, se amplía la información presentada.

2.1 Casa Matriz - Conformación de Gerencias, Departamentos y Áreas.

Los Puestos de Trabajo tienen una posición definida dentro de la estructura organizacional, con un conjunto de funciones a cargo, tareas a desarrollar, dificultad de las mismas y responsabilidades. El estudio y la definición de los puestos de trabajo, permiten arribar a la categoría mínima requerida para asumir tal función, con independencia de las personas que se desempeñan en los mismos y en directa relación con los fundamentos particulares de cada uno de ellos.

- Gerencias y Subgerencias: coordinan y administran recursos de manera eficiente para cumplir objetivos establecidos por las autoridades máximas de la institución. Tendrán un responsable máximo (Gerente) y cuando resulte necesario, podrá designarse un segundo responsable.
- Departamentos: contienen la especialidad sobre macro funciones y coordinan equipos de trabajo con objetivos afines. Cuando la diversidad de tareas lo amerite, se podrá jerarquizar esos equipos en unidades llamadas Áreas o Sectores.
- Áreas o Sectores: son la mínima división jerárquica de la estructura y como tal contienen el cúmulo de tareas afines para cumplir con un objetivo en común. Tienen un único responsable y en caso de ausencia se puede designar un reemplazante natural o temporal.

A continuación, se presentará el organigrama de la casa matriz, en la que puede verse como se distribuyen las principales dependencias: Directorio, Subgerencias Generales y Gerencias; y en particular, la estructura interna de la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos:

2.2 Red de sucursales.

En el marco de las Normas CREFI II (Creación, funcionamiento y Expansión de Entidades Financieras) del BCRA, El Banco del Chubut expande territorialmente su ámbito de acción mediante Regionales, Filiales y Anexos. En función de la magnitud y características de sus operaciones, las facultades crediticias otorgadas, la dotación de empleados y el entorno demográfico, las mismas son tipificadas en categorías: Regionales A o B, y Filiales A, B, C, D, E. A continuación, se representa el esquema de dependencia funcional de las filiales y anexos de la Institución. La sucursal Buenos Aires tiene autonomía funcional.

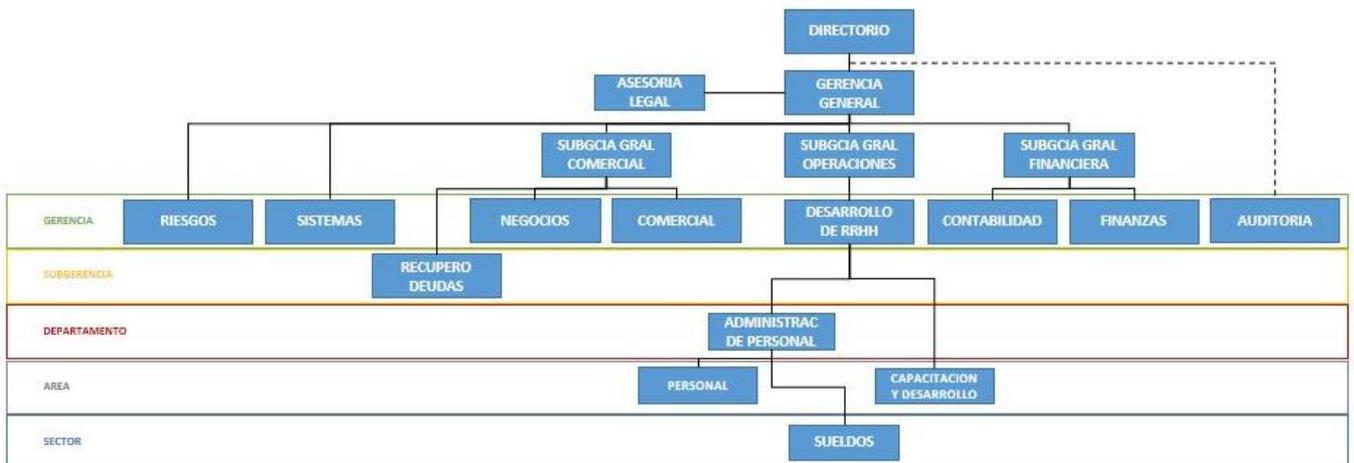


Ilustración 6 Organigrama. Elaboración propia en base a la Intranet Institucional.

| Regional Comodoro Rivadavia | Regional Trelew | Regional Esquel | Buenos Aires |
|--|--|--|--------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Comodoro Rivadavia <ul style="list-style-type: none"> • Sarmiento • Río Mayo • General Mosconi • B° Pueyrredón <ul style="list-style-type: none"> • Rada Tilly • B° Industrial | <ul style="list-style-type: none"> • Trelew • Gobernador Fontana • Belgrano • Puerto Madryn • Reconquista • Sáenz Peña • San Antonio Oeste <ul style="list-style-type: none"> • Gaiman • Dolavon • Rawson • Camarones • Playa Union | <ul style="list-style-type: none"> • Esquel • Gobernador Costa <ul style="list-style-type: none"> • El Hoyo • El Maiten • Trevelin • Lago Puelo <ul style="list-style-type: none"> • Cholila • Corcovado • Paso de Indios | |

Distribución de sucursales por regional. Manual de Sucursales (2022)

A continuación, se presenta la estructura de una Filial, a modo de ejemplo.



Puestos de una sucursal. Manual de misiones y funciones sucursales (2022)

En cuanto a su dotación de personal, al mes de septiembre 2021, el Banco del Chubut se compone de 740 empleados distribuidos entre todas las sucursales y la Casa Matriz, la cual funciona en la capital de la provincia. Considerando la información suministrada por la Gerencia de Recursos Humanos para la presente investigación, y tal como se observa en el siguiente gráfico, el 67% de la población trabajadora se desempeña en las distintas filiales de la entidad. El 33% restante cumple funciones en las distintas dependencias de la Casa Matriz.

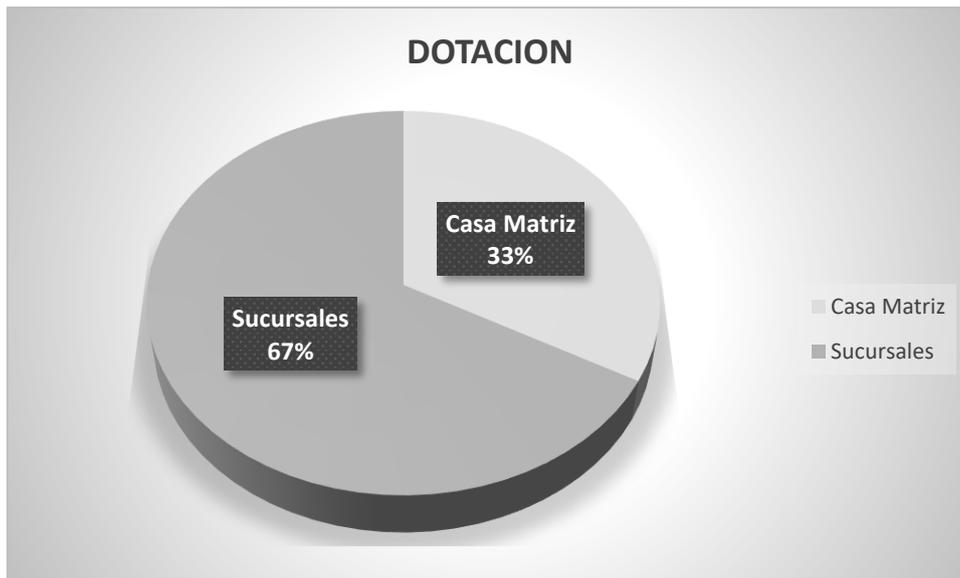


Ilustración 7. Dotación. Fuente: Balance Social Institucional

Por otro lado, un dato adicional es que el equipo de colaboradores está representado en un 46% de mujeres y un 54 % de hombres:

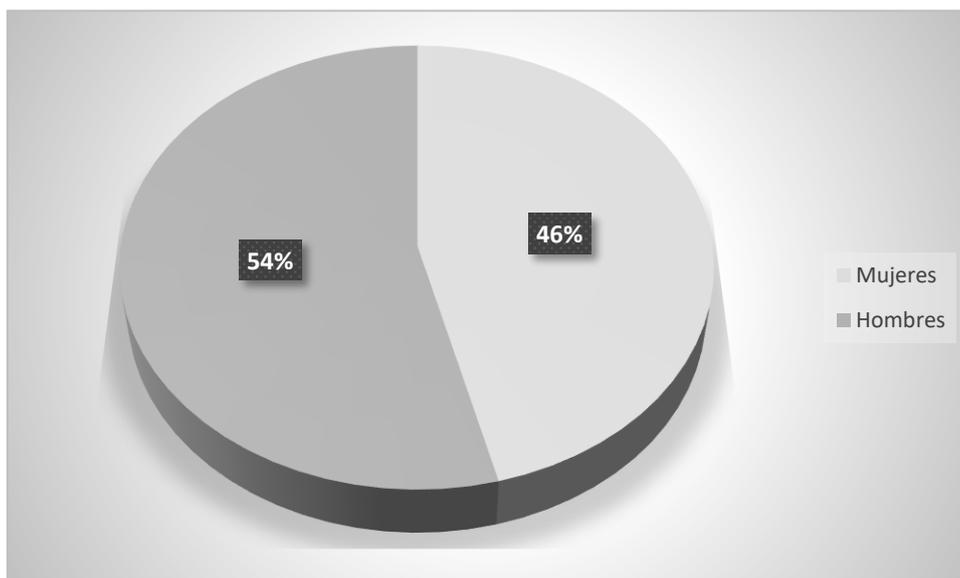


Ilustración 8. Composición dotación en hombres y mujeres. Fuente: Balance Social Institucional

En la próxima ilustración se detalla la participación por rango de edades, llegando a la conclusión de que aproximadamente el 50% de la dotación es menor a 40 años:

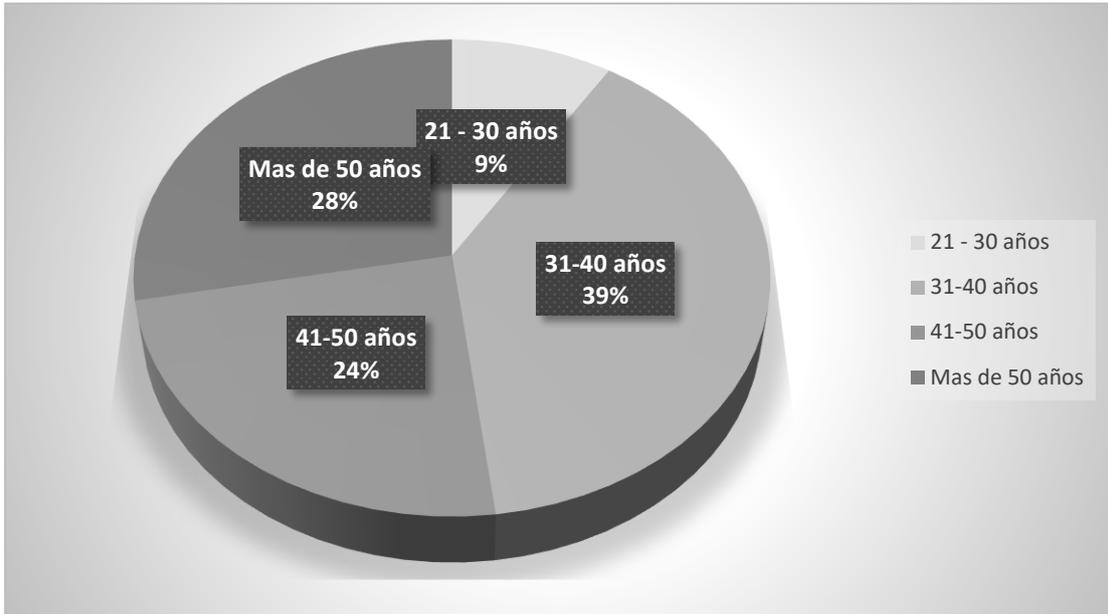


Ilustración 9. Dotación por edad. Fuente: Balance Social Institucional

Respecto al nivel educativo, el 81% posee secundario completo, mientras que el 19% restante corresponde a profesionales con un nivel terciario o universitario:

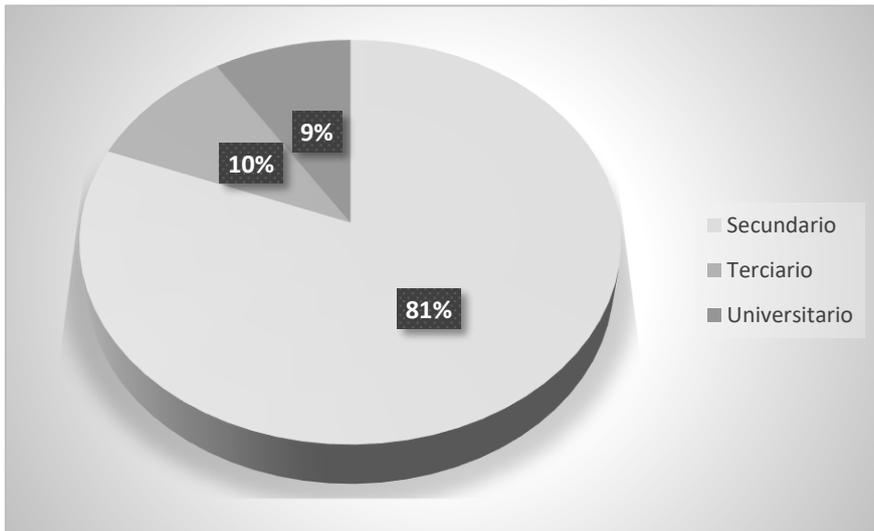


Ilustración 10. Nivel educativo. Fuente: Balance Social Institucional

3. El teletrabajo en BCH.

En el Banco del Chubut se registraron algunos empleados que cumplieron con sus tareas laborales bajo este régimen previo a la pandemia, y

considerando cada una de las condiciones excluyentes para ello. El motivo para que un empleado pueda acogerse a dicho “beneficio” debía ser justificado y de extrema necesidad: una patología de largo tratamiento, por ejemplo.

Decretada la pandemia y luego de los primeros días de la declaración de las medidas de ASPO, ningún empleado trabajó. Eso hizo que la institución ganara tiempo en adquirir todos los elementos de higiene necesarios para prevenir el contagio de la enfermedad, y replantear un nuevo esquema de trabajo.

Un tema no menor está relacionado con los empleados dispensados del deber de asistencia al lugar de trabajo: los mayores de 60, las embarazadas, quienes presentaban alguna de las patologías consideradas de riesgo, los agentes con hijos escolarizados y que debían quedarse al cuidado de éstos al estar las clases suspendidas.

Ya en el mes de abril, se retomó la actividad bancaria. El BCRA determinó la prioridad en determinados clientes, y ciertas operaciones. No todas podían realizarse en una sucursal, alentando así el uso de los medios electrónicos para la mayoría de los trámites.

La estrategia para organizar la dotación que no se encontraba dispensada, se determinó de la siguiente manera:

- Para las sucursales: se armaron “equipos de contingencias”, es decir, se armaban grupos de personas compuestos por los distintos roles (gerente, contador, tesorería, front office). En caso de detectar un caso positivo en la sucursal, se activaba el protocolo y se ponía en marcha el equipo de contingencias que estaba en “una burbuja” en su domicilio listo para entrar en acción.
- Para la casa matriz: Se indicó trabajar en burbujas con un esquema de presencialidad que contemplaba la mitad de la capacidad de la oficina. En general, se turnaban una semana presencial por equipo. Quienes quedaban en su domicilio, teletrabajaban.

Los sistemas se probaron y se adaptaron de manera tal de garantizar el acceso y conexión a los teletrabajadores, sin vulnerar ni exponer el correcto funcionamiento de los mismos. Vale la aclaración de que la implementación en este contexto fue por la emergencia y la necesidad imperiosa de continuar con las operatorias bancarias, por lo que muchos aspectos de la normativa vigente, no fueron aplicados.

Así fue que se trabajó durante casi todo 2020. Y a medida que la situación epidemiológica de cada región lo permitía, se flexibilizaban los equipos o no.

Llegado el 2021, muchos sectores de la casa matriz pudieron ir retomando la presencialidad. Ya en septiembre 2021 no hubo equipos de contingencias activados en sucursal, ni personal teletrabajando en casa matriz (con excepción de personal con patologías que lo justifiquen). Y producto de las últimas aperturas y flexibilizaciones, casi la totalidad de la dotación se encuentra en sus puestos de trabajo presenciales.

Con el teletrabajo, y conforme lo indica su concepto antes mencionado, un empleado utiliza la tecnología (por ejemplo, la computadora), para trabajar fuera de las instalaciones del Banco. Esto puede evidenciarse en aquellas circunstancias excepcionales ante las cuales el banco habilita a un empleado a que teletrabaje.

En cuanto a las ventajas y desventajas de implementar esta metodología laboral, se puede afirmar que, gracias al teletrabajo la entidad siguió prestando servicios y garantizando la operatividad de las actividades, disminuyendo las tasas de ausentismo provocadas por la pandemia e incluso permitiéndole al empleado la atención de un familiar enfermo al poder quedarse en su hogar. Por el contrario, y de las anotaciones personales de la tesista, surge que hay quienes manifestaron tener sentimientos de frustración o desmotivación dado que producto de la distancia “física” se sintieron con poco acompañamiento de los jefes.

Otro dato que se observa al analizar la información para la presente investigación, es la erogación de recursos económicos que realiza un empleado para el gasto de combustible, incluso el tiempo que demanda el traslado de un empleado desde su domicilio personal al laboral, lo que deja en evidencia que, para disminuir los gastos y tiempo, se le da un punto a favor para esta metodología.

Los datos aportados por el Libro Blanco del Teletrabajo, no reflejan los datos de la organización bajo estudio, dado que ésta no es precursora en el teletrabajo, la pandemia fue el motivo que la obligó a implementarlo de manera rápida e imprevista para que el banco siguiera funcionando. Pero, si se considera la implementación del teletrabajo antes de la pandemia, la entidad era muy estricta para el cumplimiento de los pasos a seguir (entrega de elementos para la instalación del puesto de trabajo en el hogar, pautas en materia legal y laboral, entre otros).

En cuanto al liderazgo y las competencias requeridas para el teletrabajo, vale destacar que se debe considerar el contexto virtual y digital, donde el uso de las TIC's

se vuelve esencial. La institución deberá poner entre sus prioridades y análisis de necesidades de capacitación, brindarle la oportunidad al empleado de desarrollo de aquellas competencias relacionadas con el ser.

La planta actual de gerentes y mandos medios es permanentemente formada en distintas *competencias blandas*, como escucha activa, trabajo en equipo, comunicaciones efectivas, organización, entre otras - incluso brindadores herramientas para poder a través del rol que asumen, involucrar a las personas en los proyectos, asumiendo desafíos y tomando decisiones para conducir al banco hacia la consecución de sus objetivos. Esto se observa a través de las reuniones/desayunos de trabajo que se organizan para poner en valor las necesidades individuales y organizaciones también.

Tal como lo menciona Senge (1990), se observa en el banco los estilos para la construcción de las organizaciones: el *Diseñador*, visto en su gran mayoría en los responsables a cargo de las distintas áreas; el *Maestro*: líder que enseña y guía a los empleados para que reestructuren sus puntos de vista, observado en la figura del Gerente de Recursos Humanos; y por último, el *Mayordomo*: líder que contribuye a articular las metas y visiones de las personas con las de la organización, el cual se identifica con el desempeño del Gerente General.

4. Síntesis del capítulo.

Bajo la premisa de determinar si el “teletrabajo” es una metodología viable para aplicar de manera permanente en el Banco del Chubut. S.A., se busca contextualizar la problemática que se presenta en algunos sectores de casa matriz: hay trabajadores que refieren que independientemente de la pandemia, se puede continuar con esa metodología laboral; y hay quienes que no apoyan esta metodología.

A través de lo expuesto en este capítulo, se dio presentación de la organización bajo estudio, sus características como dotación, estructura de la casa matriz y sucursales, política en materia de recursos humanos, y cómo se implementó el teletrabajo como modalidad laboral, ante la llegada de la pandemia del año 2020. A continuación, se presentará el capítulo de la metodología de investigación aplicada a este trabajo.

CAPITULO 3

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se optó por el uso de las bondades que aporta la investigación mixta ya que permite combinar los tipos cualitativos y cuantitativos, tomando las fortalezas de cada uno, aprovechándolas al máximo y disminuyendo la probabilidad de fracaso. Los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias (Creswell, 2013 y Lieber y Weisner, 2010). A continuación, se presentarán los resultados que surgen del análisis de la información.

1. Participantes.

La población convocada estuvo compuesta por un total de 120 personas, de las cuales solo contestaron la encuesta 89. Por otro lado, teniendo en cuenta la hipótesis planteada al inicio del documento, se determinaron dos criterios de inclusión: por un lado, los agentes debían cumplir tareas en un puesto susceptible de teletrabajar. Por otro lado, los agentes debían tener dependencia jerárquica con la Gerencia de Sistemas y Gerencia de Operaciones. Vale destacar que no participaron del estudio y análisis, aquellos empleados que se desempeñan en las distintas filiales del banco, ya sea en tareas de atención al público en front office, o tesorería. Estos representan criterios de exclusión.

Se relevaron los siguientes datos sociodemográficos: género, edad, antigüedad en el puesto, antigüedad en la organización, nivel académico, lugar de residencia. La unidad de análisis se compuso por personas mayores de 20 años, donde las edades oscilaron entre 20 y más de 51 años (12 personas aplicaron en este último criterio). Fueron 46 hombres y 43 mujeres quienes accedieron a participar de la encuesta. Dichos empleados, poseen una antigüedad en la organización entre 1 año y más de 31. Por otro lado, manifestaron una antigüedad en el puesto actual de entre 1 año y más de 21. El nivel académico relevado fue muy variado, se observó que en promedio la mayoría posee nivel secundario completo (43%), le sigue el personal con estudios universitarios y terciarios completos (28% y 10% respectivamente). A continuación, una síntesis de los aspectos del grupo bajo estudio:

Tabla 3 Datos Sociodemográficos

| Variable Sociodemográfica | Posibles Respuestas | Cantidad | Porcentaje | Media | Desvío Estandar |
|---------------------------------|--------------------------|----------|------------|-------|-----------------|
| Género | Femenino | 43 | 48,3% | 1 | 0,50 |
| | Masculino | 46 | 51,7% | | |
| Edad | Entre 20 y 30 años | 3 | 3,4% | 2 | 0,80 |
| | Entre 31 y 40 años | 37 | 41,6% | | |
| | Entre 41 y 50 años | 37 | 41,6% | | |
| | Más de 51 años | 12 | 13,5% | | |
| Antigüedad en la empresa | Entre 1 y 10 años | 36 | 40,4% | 2 | 0,97 |
| | Entre 11 y 20 años | 19 | 21,3% | | |
| | Entre 21 y 30 años | 30 | 33,7% | | |
| | Más de 31 años | 4 | 4,5% | | |
| Antigüedad en el puesto | Entre 1 y 5 años | 29 | 32,6% | 2 | 1,17 |
| | Entre 6 y 10 años | 38 | 42,7% | | |
| | Entre 11 y 15 años | 10 | 11,2% | | |
| | Entre 16 y 20 años | 5 | 5,6% | | |
| | Más de 21 años | 7 | 7,9% | | |
| Nivel Académico | Secundario Completo | 43 | 48,3% | 2 | 1,25 |
| | Universitario Completo | 28 | 31,5% | | |
| | Universitario Incompleto | 4 | 4,5% | | |
| | Terciario Completo | 10 | 11,2% | | |
| | Posgrado | 2 | 2,2% | | |
| | Universitario en curso | 2 | 2,2% | | |
| Lugar de Residencia | Trelew | 50 | 56,2% | 2 | 0,72 |
| | Rawson/Playa Union | 34 | 38,2% | | |
| | Comodoro Rivadavia | 1 | 1,1% | | |
| | CABA | 1 | 1,1% | | |
| | Puerto Madryn | 3 | 3,4% | | |

Fuente: Elaboración propia.

2. El instrumento.

Con el fin de recolectar los datos, se eligió utilizar una encuesta. La misma fue diseñada y creada en la plataforma Google Forms, para poder ser respondida de manera online y anónima, accediendo a la misma desde cualquier dispositivo electrónico. El principal motivo de su elección radicó en que permite llegar a la población objetivo de manera rápida y eficaz. Asimismo, permite el análisis y manejo de los datos recabados de una manera simple, sencilla y efectiva: se pueden observar los gráficos, incluso descargar la información en formato Excel para luego trabajarla.

La encuesta contuvo preguntas para relevar datos sociodemográficos, y preguntas que permitían hacer foco en las variables a estudiar: teletrabajo y liderazgo. El instrumento tenía preguntas, en su gran mayoría cerradas (con opciones de respuestas), salvo en casos donde se requería conocer el motivo y opinión de un interrogante en particular, como por ejemplo: ¿por qué elegiste dicha metodología? (haciendo alusión a la pregunta *metodología laboral de preferencia*).

Primeramente, se buscó conocer específicamente las características y particularidades de la muestra. Para ellos se contemplaron preguntas tales como: género, edad, lugar de residencia, antigüedad en la empresa y en el puesto actual de trabajo. Por otro lado, los interrogantes orientados a la variable teletrabajo, permitían recopilar información relacionada a conocer la opinión de los encuestados respecto a la modalidad. Incluso, identificar empleados que hayan teletrabajado en algún momento de la pandemia, y si a priori contaban con los elementos esenciales requeridos por la normativa vigente que rige y controla la modalidad de trabajo en cuestión. En cuanto a liderazgo, se diseñaron preguntas para conocer si el encuestado tenía gente a cargo, como así también si consideraban que un empleado era más productivo teletrabajando.

3. Procedimiento.

Para poder llevar a cabo la encuesta en la organización, como primera medida fundamental y de carácter excluyente, se solicitó autorización a la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos. Se contactó al gerente, se le indicaron los objetivos del instrumento y que, bajo ningún motivo, se utilizarían recursos del banco para llevarla a cabo. Luego, se realizó una prueba piloto en dicha gerencia, a efectos de identificar cualquier inconveniente que pudiera surgir: acceso a la plataforma, retención del personal, pulir la encuesta previa a ser enviada a toda la población objetivo.

Una vez definidas las preguntas para recopilar los datos de cada variable, se remitió vía WhatsApp el link para acceder al formulario. La mayoría contestó relativamente rápido (una semana) pero se previó ser flexible con el plazo para completarla dado que no era por motivos de índole laboral de los empleados. Así, el plazo se extendió a un mes. Cumplido dicho plazo, se recordó por la misma vía (WhatsApp) que aún contaban con unos días adicionales para completar la encuesta. Se contabilizaron 89 encuestas, de 120 que se esperaba.

4. El análisis de los datos.

Para proceder al análisis de la información y datos recabados y obtenidos, se consideró el método propuesto por Sampieri (2008): Método de Distribución de Frecuencia. Este procedimiento es un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla (O'Leary, 2014 y Nicol, 2006).

La tabla se diseñó con la información suministrada por las encuestas. Allí se obtuvieron las principales medidas de tendencia central: media (Promedio aritmético de una distribución) y moda (categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia); y por otro lado, dos medidas de variabilidad: rango (diferencia entre la puntuación mayor y la puntuación menor) y desvío estándar (el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media). El análisis de los datos se realizó en una planilla de cálculos Excel, la cual será incluida en el Anexo del presente documento.

En este sentido, se trabajó para llegar a datos cuantitativos que permitieran colaborar y aportar más información a la investigación y posterior diseño de conclusiones. Específicamente, se pudo conocer un poco más la población bajo estudio, sus características y particularidades, incluso nivel de preferencia en cuanto a la metodología laboral.

Por otro lado, se realizaron tres entrevistas a ejecutivos de la organización, quienes en la actualidad desempeñan sus funciones a cargo de: Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos, Subgerencia de Organización y Métodos, Departamento de Seguridad Informática. La premisa de las mismas fue conocer y recopilar más información a la ya aportada por las encuestas, pero en este caso datos cualitativos y desde la opinión de los líderes, quienes desde el rol que ocupan, tienen una mirada objetiva e integral respecto a las implicancias y viabilidad de la incorporación del teletrabajo como metodología laboral.

CAPITULO 4

RESULTADOS

A lo largo de este capítulo, se vinculará la información que resulta de los distintos instrumentos citados y referidos en el capítulo anterior, para luego dar a conocer los resultados obtenidos. Primeramente, se recordarán las variables bajo estudio en la presente investigación, y luego de presentarán los resultados y el análisis de éstos respecto a los objetivos específicos ya definidos. De esta manera, se buscará dar respuesta a la hipótesis planteada al comenzar la presente investigación.

1. Introducción.

En el marco teórico se vincularon conceptos y definiciones con las variables de análisis de este trabajo: el teletrabajo y el liderazgo. A continuación, se presenta la relación entre dichas variables, y las preguntas que se incorporaron en la encuesta para recopilar información sobre ellas:

Tabla 4 Relación entre variables y las preguntas de la encuesta

| Pregunta | Variable Teletrabajo | Variable Liderazgo |
|--|-----------------------------|---------------------------|
| ¿Teletrabajaste en pandemia? | x | |
| En tu lugar de trabajo ¿tener personal a cargo? | | x |
| Si tenés personal a cargo, ¿te sentiste cómodo supervisando a distancia? | | x |
| ¿Contabas con un espacio exclusivo en tu hogar (oficina, habitación) para teletrabajar? | x | |
| ¿Considerás que un empleado es más productivo teletrabajando? | | x |
| ¿Contabas con los elementos básicos de un puesto (escritorio, pc, silla ergonómica) para teletrabajar? | x | |
| ¿Te consideras <i>productivo</i> trabajando desde tu hogar? | x | |
| Frecuencia de la comunicación con el teletrabajador | | x |
| ¿Consideras que contás con las competencias/habilidades requeridas para teletrabajar? | x | |
| Si tu respuesta fue NO, ¿qué competencia/habilidad necesitas incorporar? | x | |
| ¿Contaste con supervisión permanente de tus superiores al teletrabajar? | x | |

| | | |
|---|---|--|
| Mientras trabajabas desde tu hogar, ¿te sentiste acompañado, contenido? | x | |
|---|---|--|

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se muestra cómo se vinculaban las preguntas, según el tipo de información que se buscaba recolectar; ya sea para la variable teletrabajo o liderazgo. Vale aclarar que aquí no se incorporaron las preguntas para datos sociodemográficos ni aquellas preguntas abiertas donde el empleado debía ampliar su respuesta, como:

- Si tu respuesta fue NO, ¿qué competencia/habilidad necesitas incorporar?
- ¿Por qué elegiste dicha metodología?
- A la pregunta “¿Consideras que tu organización (empresa, institución, comercio) está preparada para implementar de forma permanente la metodología que elegiste en el punto anterior?”, el empleado debía contestar: ¿por qué?

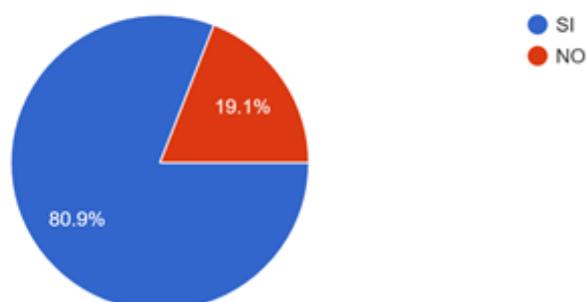
A lo largo de este capítulo, se vinculará la información que resulta de los distintos instrumentos citados y referidos en el capítulo anterior, para luego dar a conocer los resultados obtenidos

2. Presentación de los resultados.

Gráfico N° 1

¿Teletrabajaste en pandemia?

89 respuestas

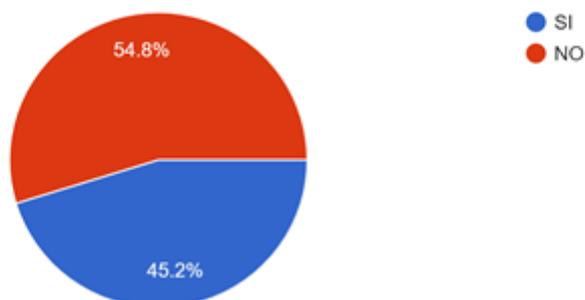


Como se puede observar en el gráfico, el 80,9% de los encuestados indicaron que teletrabajaron durante la pandemia, mientras que el 19,1% restante no lo hizo.

Gráfico N° 2

¿Contabas con un espacio exclusivo en tu hogar (oficina, habitación) para teletrabajar?

84 respuestas

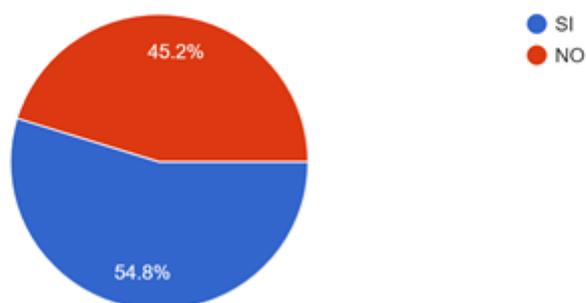


Del gráfico N°2 surge que de ese 80,9% que teletrabajó, el 54,8% contaba con un espacio exclusivo para realizar sus tareas, mientras que un 45,2% indicó que no.

Gráfico N° 3

¿Contabas con los elementos básicos de un puesto (escritorio, pc, silla ergonómica) para teletrabajar?

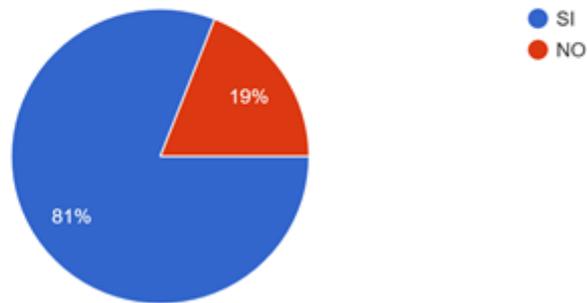
84 respuestas



El gráfico N°3 muestra que solo un 54,8% de los teletrabajadores contaba en su domicilio con los elementos básicos requerido para un puesto. Por el contrario, el 45,2% no lo tenía.

Gráfico N° 4

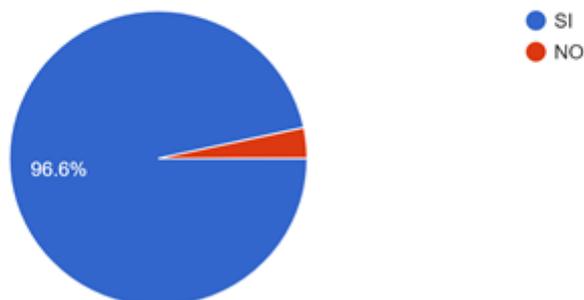
¿Te consideras productivo trabajando desde tu hogar?
84 respuestas



Según se observa en el gráfico N°4, el 81% de los trabajadores se consideraron productivos al teletrabajar; mientras que el 19% indicó que no fue productivo.

Gráfico N° 5

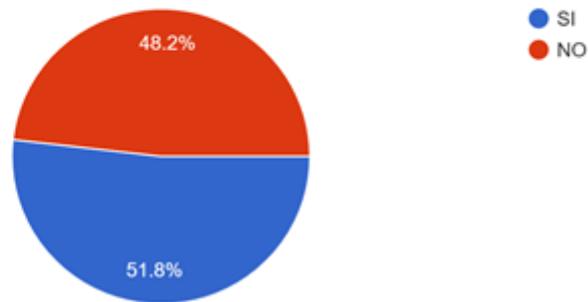
¿Consideras que contas con las competencias/habilidades requeridas para teletrabajar?
89 respuestas



A través del gráfico N°5 se buscó conocer la opinión de los encuestados respecto a si contaban con las competencias y/o habilidades necesarias para poder realizar las tareas laborales desde sus domicilios. El 96,6% indicó que sí, mientras que el 3,4% refirió no poseerlas.

Gráfico N° 6

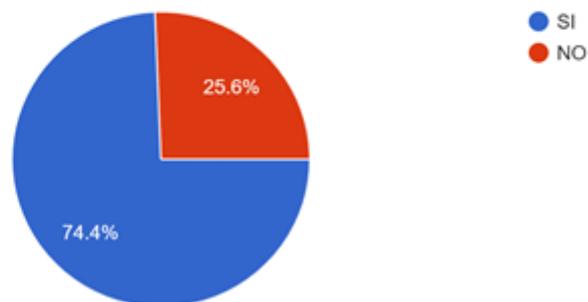
¿Contaste con supervisión permanente de tus superiores al teletrabajar?
83 respuestas



El gráfico N°6 muestra que el 51,8% de quienes teletrabajaron contaron con supervisión permanente de los jefes al teletrabajar, mientras que un 48,2% indicó lo contrario. Se observa que un encuestado no contestó esta pregunta.

Gráfico N° 7

Mientras trabajabas desde tu hogar, ¿te sentiste acompañado, contenido?
78 respuestas

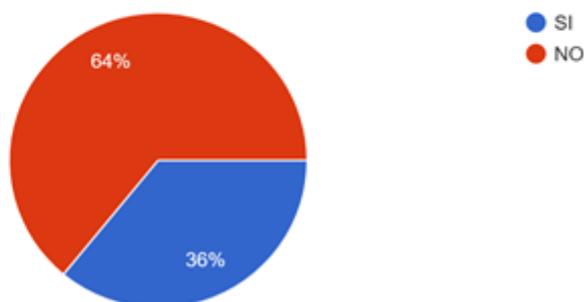


Este gráfico muestra que la mayoría de quienes teletrabajaron se sintieron acompañados y contenidos: el 74,4% respondió SI, y un 25,6% NO.

Gráfico N° 8

En tu lugar de trabajo ¿tener personal a cargo?

89 respuestas

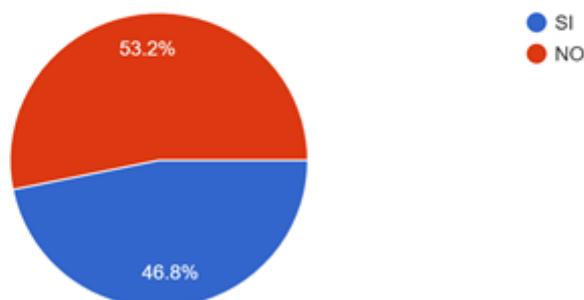


El gráfico N°8 permitió conocer que del total de encuestados, un 64% no tenía personal a cargo, y un 36% sí. Es decir, que la mayoría no representaban empleados en cargos gerenciales o de liderazgo.

Gráfico N° 9

Si tenés personal a cargo, ¿te sentiste cómodo supervisando a distancia?

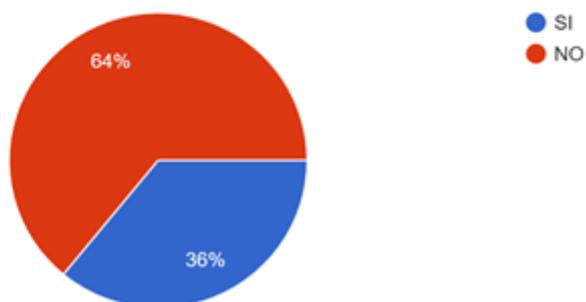
47 respuestas



El gráfico N°9 muestra que quienes tienen personal a cargo no se sintieron cómodos supervisando a teletrabajadores (53,2), mientras que el otro 46,8% sí se sintió cómodo con tareas de supervisión a distancia.

Gráfico N° 10

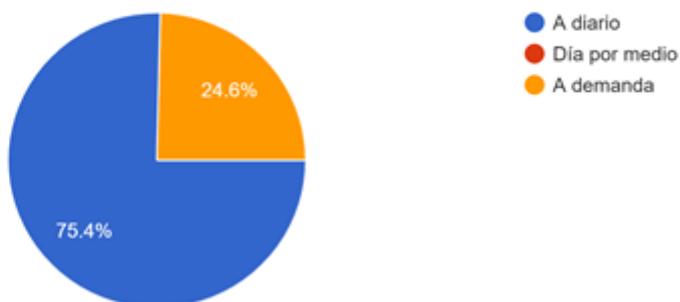
¿Considerás que un empleado es más productivo teletrabajando?
89 respuestas



Mediante el gráfico N°10 se conoció la opinión de los encuestados respecto a si un trabajador es más productivo bajo la modalidad teletrabajo: un 64% indicó que sí lo es, mientras que el 36% difiere de la opinión antes mencionada.

Gráfico N° 11

Frecuencia de la comunicación con el teletrabajador
69 respuestas

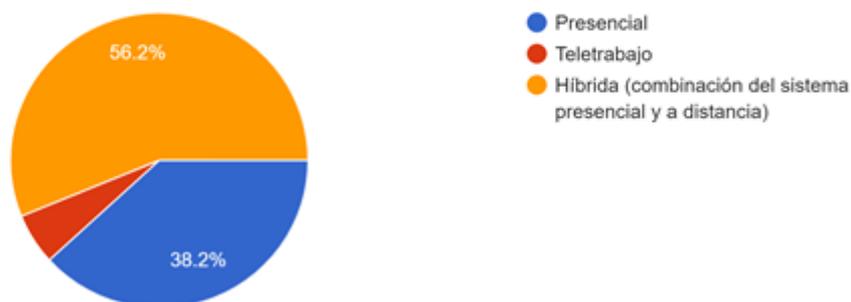


El gráfico N°11 muestra que la frecuencia de la comunicación con el teletrabajador era en un 75,4% a diario, mientras que un 24,6% indicó una frecuencia a demanda. No hubo consideraciones respecto a la categoría “día por medio” por lo que no se visualiza en el gráfico.

Gráfico N° 12

METODOLOGÍA LABORAL DE PREFERENCIA

89 respuestas

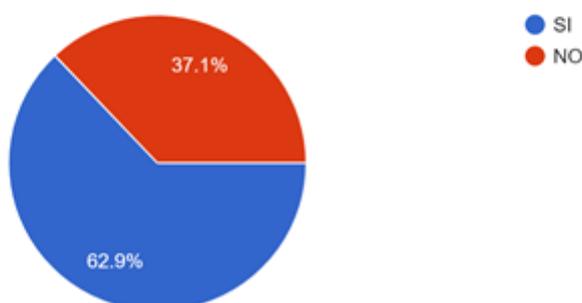


El gráfico N°12 indica que, del total de encuestados, el 56,2% prefiere una metodología híbrida, un 38,2% presencial, y apenas un 5,6% prefiere el teletrabajo.

Gráfico N° 13

¿Consideras que tu organización (empresa, institución, comercio) está preparada para implementar de forma permanente la metodología que elegiste en el punto anterior?

89 respuestas



A través de este gráfico se dejó en evidencia que la empresa bajo estudio está preparada para implementar el teletrabajo de manera permanente. Esto a partir de la opinión del 62,9%, mientras que el 37,1% no coincide con la opinión del otro grupo.

Para concluir este apartado, se aclara que algunos casilleros te quedaron sin respuesta, pero no todos por el mismo motivo. Algunos aplican a un "no sabe / no contesta", pero otros no (porque no correspondía contestar). Las respuestas de tipo "NS/NC" son limitaciones de la investigación.

3. Análisis resultados vs. Objetivos Específicos.

Al inicio de la investigación, se establecieron objetivos específicos. El primero indicaba el *Analizar el contexto de la organización, antes y después de la cuarentena estricta*. Respecto a ello, hasta antes del inicio de la pandemia, la empresa contaba con 1 (un) empleado teletrabajando, de una dotación de personal de 740 agentes. Pero, a partir de marzo de 2020, con la declaración de la pandemia mundial, el teletrabajo pasó a ser una necesidad dado que las políticas sanitarias impedían la circulación de las personas que no eran trabajadores esenciales, y las empresas debían mantener o al menos evitar que la economía se viera afectada y pudieran seguir ofreciendo sus productos y o servicios para sobrevivir. En el diseño de los protocolos de actuación y prevención, para las sucursales se armaron y definieron equipos de contingencias para poder garantizar su operatividad y tener personal de “back up” en caso de que se deba activar protocolo y aislar empleados. En la casa matriz, se armaron burbujas para trabajar por turnos. El teletrabajo fue una medida que se adoptó en la casa matriz principalmente, ya que posee todos puestos administrativos (sin atención al público a diferencia de lo sucede en las sucursales), y eso permitió continuar con procesos de soporte que no podían parar.

Post pandemia, o nueva normalidad, es un concepto referencial dado que pese a las flexibilizaciones casi en un 100% de todas las medidas y requerimientos para las empresas, comercios, la sociedad en general, aún se mantiene en status de pandemia a nivel mundial. En la actualidad, el Banco del Chubut ha recuperado la normalidad en sus tareas: ya no hay aforos para la permanencia de clientes en la sucursal, los equipos de contingencias se disolvieron, lo que sí aún permanece activo es el uso de barbijo y/o tapabocas en caso de que un empleado manifiesta síntomas compatibles con la enfermedad, y los plazos de aislamiento en caso de un caso COVID-19 positivo. Sí se insiste y trabaja fuertemente en el fortalecimiento de los esquemas de vacunación en los empleados.

El segundo objetivo específico se expresó como *Investigar el cambio cultural necesario para implementar el home office como modalidad permanente*. De las encuestas, surge que un 81% de las personas se consideraron productivas al teletrabajar. Aquí es donde se pone foco en cambios culturales como por ejemplo, medir la eficacia y efectividad de las tareas a partir del cumplimiento de metas y objetivos (no cumplimiento de horas como se hace en la presencialidad).

Por otro lado, el 96,6% de los encuestados refirieron tener las competencias requeridas para poder llevar a cabo sus tareas desde su domicilio, y sin la supervisión directa de un superior. Aquí se tienen en cuenta las analizadas y citadas oportunamente

en el capítulo marco teórico, como por ejemplo: autonomía, capacidad de toma de decisiones, autogestión del tiempo y adaptación a situaciones de cambio, disciplina, entre otras. También se les dio la posibilidad a los encuestados de elegir que metodología laboral preferían, donde un 56,2% eligió *híbrida*, un 38,2% optó por la presencialidad, y un tercer grupo indicó preferir el teletrabajo (5,6%). Al consultarles los motivos que los llevaron a elegir de determinada manera, las respuestas fueron de lo más diversas, pero muchos hacían hincapié en los beneficios de la modalidad, y el contar con las habilidades requeridas para teletrabajar.

Por último, el otro gran objetivo específico era *Describir las percepciones de los trabajadores y líderes del banco respecto a la modalidad y cómo es la dinámica consecuente entre ambos*. Respecto a ello, surge de las encuestas que la mayoría considera que el Banco está preparado para implementar el teletrabajo. El 80,9% de los encuestados, teletrabajaron durante la etapa más restrictiva de la pandemia. Con este dato, se puede referir que se cuenta con datos válidos para poder describir las percepciones de los empleados. De quienes teletrabajaron, la mitad aproximadamente refirió no tener un espacio exclusivo, o los elementos mínimos requeridos para un puesto (como escritorio y silla). Esto no es un tema menor a analizar, ya que garantizar las condiciones de higiene y seguridad laboral permitirán cuidar a los empleados y disminuir el riesgo y la probabilidad de que desarrollen una enfermedad laboral, por ejemplo, por cuestiones ergonómicas.

Se observa que los empleados prefieren esta modalidad, más específicamente: un 56,2% indicó híbrida y un 6,2% teletrabajo, representando la mayoría de los encuestados. Pero por el contrario, quienes son jefes y tienen personal a cargo, indican que no se sienten cómodos ejerciendo un rol de control y supervisión a distancia (un 53,2%), y refieren que un empleado no es más productivo teletrabajando (indicado por el 64% de los encuestados). Aquí se puede inferir que se deberá apostar fuertemente en la formación y acompañamiento de jefes de teletrabajadores para que puedan ejercer efectivamente el rol, independientemente de que tengan trabajadores en la oficina o no.

En cuanto a la comunicación jefe-empleado, se llega a la conclusión de que la mayoría de los trabajadores se sintieron acompañados por sus supervisores (74,4%), y que la frecuencia en la comunicación y el diálogo era diaria y permanente (75,4%). Sin duda, siendo un punto esencial para cualquier organización, y que se ajusta a la sensación de los encuestados respecto a que se puede implementar el teletrabajo en el banco.

CAPITULO 5

DISCUSIÓN FINAL

Durante cada fase de la investigación, se buscó conocer y ampliar la información relacionada al teletrabajo, con el objeto de identificar y considerarlo como una metodología que podía llegar al banco para quedarse. Se recolectaron datos y se analizaron para presentar en este último las conclusiones de la tesista, que están vinculadas con la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

1. Conclusiones.

En la actualidad, la normativa legal vigente permite a las organizaciones teletrabajar. Pero con la llegada de la pandemia, la premisa era “no romper la economía”, por lo que algunos “aspectos legales” se pasaron por alto.

Con esto, se insiste respecto a que al teletrabajo se lo debe considerar en la actualidad incorporando y poniendo como ejes fundamentales requisitos tales como: la voluntad del trabajador para realizar tareas remotas, el equipamiento necesario, formas de monitoreo y supervisión de las tareas, derecho a desconexión digital, etc. Ya con un contexto de pandemia casi resuelto, se puede pensar y poner sobre la mesa de discusión la presente situación.

A las herramientas para recopilar datos e información, como fueron las encuestas, la observación no estructurada, incluso la revisión documental, se sumaron unas entrevistas a los gerentes con funciones relevantes y directas con la decisión de implementar el teletrabajo. Ellos fueron: Gerente de Organización y Métodos, Gerente de Recursos Humanos y el Gerente de Seguridad Informática. El propósito de estas entrevistas consistió en tener una mirada sobre el teletrabajo, pero desde otra óptica: los líderes. Incluso, siendo estos grandes protagonistas y de gran relevancia por los puestos que ejercen, donde sus opiniones influyen significativamente al momento de arribar a las conclusiones y diseño de una propuesta en el marco de la investigación. Asimismo, los datos que se recabaron permitieron obtener información cualitativa respecto a los datos que ya se relevaron de manera cuantitativa.

Del análisis de las entrevistas surge que los encargados de las tres gerencias coinciden en que es una nueva metodología para analizar, pero no obstante ello, hay mucho aún por trabajar: No todos los puestos serán teletrabajables, se deben

determinar los perfiles de los empleados con las competencias necesarias para trabajar a distancia, incluso medir la productividad de los mismos en caso donde no cuentas con control y supervisión inmediata de los superiores. Ven como un proyecto a trabajar a futuro, no lo descartan, pero insisten con los beneficios de la presencialidad en relación a las interacciones entre las personas, los feedbacks espontáneos. También, y como dato adicional, el Banco cuenta con un equipo de asesores legales, quienes manifestaron la viabilidad desde los aspectos legales y técnicos para hacerlo.

Ahora bien, el teletrabajo llegó para quedarse. Aún más trayendo datos estadísticos que reflejan y evidencian la evolución y el crecimiento de esta metodología en las organizaciones, permitiendo a su vez, mantener el trabajo durante la fase de aislamiento. En este sentido, y según el informe Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia (2021) en el año 2008 teletrabajaron 325.00 personas, y ya para el segundo trimestre de 2020 la cifra fue significativamente superior: 1,43 millones de teletrabajadores.

Nadie dijo que sería fácil, ni mucho menos cuando se impuso de manera repentina, pero lo que se buscó a través de esta investigación, es dejar en evidencia que para poder implementarlo conscientemente, y de una manera segura y eficaz, se deberá hacer hincapié en incentivar equipos de trabajo más flexibles y multidisciplinarios, respetando y cumpliendo con los derechos y obligaciones similares a los de un trabajador presencial: ART, entrega de mobiliario, capacitación, horarios de refrigerio, incluso el derecho a revertir la condición de teletrabajador.

Construir equipos con una alta cultura al trabajo a distancia, trabajando en cambios culturales como las reuniones (siempre presenciales), las formas de controlar horarios laborales (actualmente mediante sistema de huella digital), el cómo mantener una comunicación activa y productiva con el empleado, mantenerlos motivados, son puntos esenciales donde la empresa deberá poner foco y manos a la obra. En este sentido, se sugiere valorar y supervisar el trabajo mediante la definición objetivos, reemplazando las prácticas habituales controlar al empleado a través de las fichadas, la cantidad de horas reloj que un empleado se mantiene activo o en la oficina.

En este apartado se retoma uno de los puntos antes abordados: se deberá formar y desarrollar la confianza para poder gestionar equipos bajo estas condiciones. Esto para poder generar un entorno más flexible y pensando en una nueva cultura de confianza más que de supervisión por parte de los jefes. ¿Por qué se habla confianza? Porque es necesaria para el éxito de este programa. En la presencialidad se puede

observar y supervisar que un empleado llegue en horario, que cumpla los minutos de refrigerio pautados por convenio colectivo de trabajo, incluso que esté en su puesto realizando las tareas. Y la confianza vendrá de la mano con un cambio cultural necesario y poniendo énfasis en esta para desarrollar y aprender nuevas formas de ejecutar las tareas y supervisarlas.

El Liderazgo fue una de variables estrella del trabajo. Y aquí es importante hacer un stop. Parar para pensar a los NUEVOS LÍDERES que una organización y un equipo necesitan en este contexto: líderes con aptitudes enfocadas en el SER y no en el hacer; líderes que se comprometen, colaboran y acompañan al equipo, siendo parte de éste; líderes que motivan e inspiran; y tomando palabras de lo citado por Alles (2020), *líderes que gestionan sin estar*.

Sin duda, y luego de transitar por todo el trayecto de la investigación, se considera que las ventajas son proporcionalmente superiores a las desventajas. A través de esta afirmación, se busca mitigarlas. Tal es el caso, por ejemplo, del costo en equipamiento (la inversión se deberá realizar en un sistema presencial también), y a los efectos de evitar sentimientos negativos por el aislamiento o la falta de socialización es que se en el próximo apartado se recomendará un sistema que evitará caer en esta situación.

2. Recomendaciones.

Tomando los resultados de las encuestas, y la información aportada de las entrevistas, es que se llega a la conclusión de que el Banco del Chubut S.A. tiene la posibilidad de implementar el teletrabajo, no solo como una evidencia evolutiva de la cultura laboral, sino también como un beneficio para aquellos trabajadores que interpreten al home office como una integración plena de la vida laboral con la personal.

Primeramente, se sugiere comenzar previo a la implementación, convocando a todas las partes: Gerencia de RRHH del Banco, autoridades sindicales (Asociación Bancaria), y autoridades del Ministerio de Trabajo de la Nación. De esta manera, se garantiza que habrá cohesión y acuerdo en todos los ámbitos que contempla la normativa vigente.

La recomendación es iniciar la experiencia en **áreas como IT** ya que el presente laboral mundial se ha “rendido a los pies” de la tecnología y son los Analistas

Programadores quienes a través del home office y desde sus hogares pueden proveer fuerza y calidad laboral a cualquier parte del mundo; por ello y por las características de las tareas que desarrollan, dichos empleados que hoy trabajan de manera presencial en el Banco pueden sentirse integrados a la realidad del sector. Incluso, se puede sumar el teletrabajo como un beneficio laboral para poder competir con el mercado y evitar que los agentes se vayan.

Asimismo, para vencer la inercia cultural, se promueve que la experiencia se implemente de una manera gradual comenzando con la aplicación de un **sistema híbrido**: la jornada laboral será compuesta por dos días a la semana presencial, y tres días harán teletrabajo. Se lo piensa de esta manera para que la empresa empiece a incorporar el teletrabajo, diseñando a su vez acciones que se dirijan a un **cambio cultural** que permita que éste sea una metodología laboral permanente.

Lo especial e interesante de pensar un modelo híbrido, es que busca y promueve que la persona actúe y se haga cargo, incluso permite a los trabajadores tener más autonomía a la hora de realizar sus actividades y tomar decisiones. La supervisión es llevada a cabo desde un rol de acompañamiento y no de control, pensando en líderes como parte de un equipo donde prevalece la confianza, la escucha y el diálogo.

Se recomienda también, sumar a **un coach** al staff de Recursos Humanos para acompañar este proceso de cambio (sabiendo que los cambios generan resistencias). Asimismo, los temas relevantes que se invita a poner en orden del día son:

- Frecuencia y formas de comunicación jefe-teletrabajador.
- Diseño de reuniones efectivas virtuales (manteniendo la presencialidad de algunas, al menos una cada diez días).
- ¿Cómo supervisar tareas a distancia? Establecimiento de objetivos.

3. Limitaciones.

Una vez iniciado el recorrido de la investigación, fueron surgieron algunas limitaciones. En primer lugar, se puede mencionar la escasa información sobre el estado del arte. Siendo una situación muy reciente, no se encontró mucha información primaria y científica al respecto. Sí se llegó a obtener información periodística, algunos artículos que se iban actualizando a medida que evolucionaba la pandemia.

En segundo lugar, se debe mencionar la existencia de escepticismo de la empresa para tomarla como base de estudio. Llevó tiempo y algunos encuentros con las autoridades, para poder compartir el propósito de la investigación y que comprendieran el fin académico y el cuidado y reserva absoluta de la información y datos que se volcaban. Incluso se aclaró que se preservarían los datos personales de las personas que participarían de las distintas fases de estudio.

En línea con el párrafo anterior, es necesario mencionar como una limitación la resistencia de empleados para participar de las encuestas. Esto se vio una vez implementada la herramienta. De 120 participantes, solo contestaron 89. Investigando las causas, muchos refirieron no estar interesados en participar, otros que no creían que se pudiera llegar a algo con la investigación.

4. Futuras investigaciones.

Analizando la información, incluso pensando en cómo llevar a la práctica todo lo recabado y las conclusiones a las que se llegó, las ideas siguen apareciendo... Será una gran oportunidad aprovechar de todo lo recopilado hasta aquí para pensar en una futura investigación: el impacto del teletrabajo en la salud de los trabajadores considerando:

- Salud ergonómica: posturas, pausas activas: ¿el empleado las respeta? ¿Hace una pausa para desviar la vista del monitor luego de tantas horas de conexión? ¿utiliza eficazmente los elementos aportados por las empresas? ¿las ART los consideran para eventuales exámenes periódicos?
- Burnout, o síndrome del trabajador quemado: se hace referencia a un estado de agotamiento, ya sea mental, emocional o físico y que tiene un impacto directo en la salud del trabajador. ¿Qué hace el empleado para evitarlo? ¿Qué hace la empresa para prevenirlo? ¿se respetan los horarios de desconexión?
- Socialización: aquí el interrogante surge a partir del análisis de la pirámide de necesidades de Maslow. ¿Se ve afectado el nivel, por ejemplo, de afiliación, cuando los empleados trabajan exclusivamente desde el domicilio? ¿tienen algún impacto en la psiquis del trabajador?

Por otro lado, y a partir de la presente investigación, se puede trabajar en oportunidades investigativas futuras, tales como:

- ¿Es el teletrabajo un factor motivacional para los empleados del Banco del Chubut S.A.?
- A partir del establecimiento del teletrabajo, ¿Cómo definir KPIs (indicadores claves de rendimiento) para medir el éxito o no de su implementación?
- ¿Se pueden ampliar los sectores y puestos susceptibles de teletrabajo?

5. Aporte final y síntesis.

A partir de la problemática planteada en la investigación, debido al surgimiento del nuevo coronavirus y el inicio de la pandemia (Marzo 2020), las empresas se vieron obligadas a implementar el teletrabajo de manera intempestiva para poder seguir funcionando y garantizando su operatividad.

La realidad demuestra que no todas las actividades pudieron implementarla, elevando el índice de despidos y cierres de empresas, comercios, etc. afectando fuertemente las economías regionales y mundiales. Ahora bien, puntualmente con lo relacionado a la actividad bancaria, sí se pudo hacer uso de las bondades de las tecnologías para operar. No se vió afectado el sector, por lo que no hubo cierres masivos ni desvinculaciones laborales.

Esta investigación se centró en analizar y describir conceptos vinculados a las variables de análisis de esta investigación: el teletrabajo y el liderazgo, y las particularidades y características del Banco del Chubut S.A., conformada por una totalidad de 740 empleados.

Para llevar a cabo esta investigación, se realizaron un total de 89 encuestas. Se analizó la información y datos recabados mediante el método “Distribución de Frecuencia” propuesto por Sampieri (2008) para dar respuesta a los Objetivos Específicos y a los ejes de esta investigación (unidades de análisis), que eran analizar el contexto de la organización, antes y después de la cuarentena estricta; investigar el cambio cultural necesario para implementar el home office como modalidad permanente; y por último describir las percepciones de los trabajadores y líderes del banco respecto a la modalidad y cómo es la dinámica consecuente entre ambos.

Se considera que los resultados y las conclusiones del presente trabajo, pueden constituir un aporte profesional diferencial, dado que muchas empresas implementaron el teletrabajo, pero en el marco de la emergencia sanitaria y sin respetar, en algunos casos, la entrega de los elementos y mobiliarios requeridos por la normativa vigente.

Esta investigación aporta información precisa y de gran relevancia para quienes presenten una situación de similares características que el Banco del Chubut y busquen aportar valor a la empresa y a la tarea, cuidando al empleado y garantizándole seguridad y bienestar laboral.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2020) *GESTIONAR SIN ESTAR: Desafíos en tiempos de Home Office*. Ediciones Granica. Buenos Aires. ISBN: 978-987-8358-27-7
- Chiavenato, I. (2009), *Gestión del Talento Humano. Tercera edición*. Editorial McGraw Hill. México. ISBN: 978-970-10-7340-7
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la Administración en el Siglo XXI*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. ISBN: 950-07-1655-0
- El economista (2021, Mayo) Enseñanza, finanzas y servicios profesionales: los sectores que más se adaptaron al teletrabajo. Recuperado el 18 de Junio de 2022, de: <https://eleconomista.com.ar/economia/ensenanza-finanzas-servicios-profesionales-sectores-mas-adaptaron-teletrabajo-n43422>
- Esquivel, N. (2021, Septiembre). “*El síndrome de la cabaña: qué pasa con los empleados que no quieren volver a las oficinas*”. Recuperado el 30 de Septiembre de 2021, de: https://www.clarin.com/economia/sindrome-cabana-pasa-empleados-quieren-volver-oficinas_0_BVtKQIO5l.html
- Experta ART. (s.f). *Trabajar desde Casa. Recomendaciones de Prevención*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2021, en: <https://www.experta.com.ar/marketing/Prevencion/Manual-Teletrabajo.pdf>
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. Editorial McGraw Hill. México. ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Magro, (2015) “Gestión de la Cultura y el Cambio Organizacional”. Módulo de estudio Carrera Licenciatura en Gestión del Capital Humano de la Universidad de Belgrano.
- Ministerio de Producción y Trabajo. (2019, Septiembre). *Teletrabajo en Argentina: primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado*. Recuperado el 23 de Julio de 2021 de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191009_libro_blanco_de_teletrabajo.pdf. ISBN 978-987-47420-0-1

- Organización Internacional del Trabajo (2020, Mayo). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica*. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf. ISBN: 978-92-2-033091-3
- Organización Internacional del Trabajo (2011, Septiembre) *Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo*. Primera Edición. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina. Buenos Aires https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf. ISBN: 978-92-2-325464-3.
- Podesta, R (2020). *Home office. Manual de trabajo en casa*. V&R EDITORAS S.A. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. ISBN: 978-987-747-676-7
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta edición. Editorial PEARSON, México. ISBN: 978-607-32-1980-8
- Schteingart, D; Kejsefman, I; Pesce, F. (2021, Mayo) *Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2022, de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/dt_5_-_evolucion_del_trabajo_remoto_en_argentina_desde_la_pandemia_1.pdf
- Senge, P. (2012). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica. Buenos Aires. ISBN:978-950-641-430-6

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- Banco central de la República Argentina (BCRA). Días inhábiles marzo 2020. <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/Dias-inhabiles-marzo-2020.asp> (fecha de consulta: 29 septiembre de 2021).
- HRider (plataforma). Competencias para el Teletrabajo. <https://www.hrider.net/cms/blog/5702/1/competencias-para-el-teletrabajo.html> (fecha de consulta: 19 de septiembre de 2021).

Gobierno de la República Argentina (portal). Decreto 297/2020.

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-297-2020-335741>

(fecha de consulta: septiembre de 2021).

RRHH DIGITAL (periódico online). El teletrabajo, una perspectiva global: evolución y actualidad del trabajo en remoto (2020)

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/141722/El-teletrabajo-una-perspectiva-global-evolucion-y-actualidad-del-trabajo-en-remoto> (fecha de

consulta: 6 de junio de 2021).

Organización Internacional del Trabajo (portal). Convenio OIT N° 177.

https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C177 (fecha de consulta: diciembre 2021).

Gobierno de la República Argentina (portal). Qué es el teletrabajo.

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo/que-es> (fecha de consulta: 25 de julio de 2021).

Lenovo (blog) Teletrabajo: pasado, presente y futuro.

<https://www.bloglenovo.es/teletrabajo-pasado-presente-y-futuro/> (fecha de consulta: 17 de junio de 2021).

Gobierno de la República Argentina (portal). Ley de contrato de trabajo.

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/texto> (fecha de consulta: 15 de octubre de 2021).

Gobierno de la República Argentina (portal). Ley 27555

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/teletrabajo#titulo-3&q>; (fecha de consulta: 30 de septiembre de 2021).

Gobierno de la República Argentina (portal). Ley N° 25.800.

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25800-90682/texto> (fecha de consulta: 30 de septiembre de 2021).

Gobierno de la República Argentina (portal). Resolución SRT N° 1552/2012.

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-1552-2012-204726/texto> (fecha de consulta: 30 de septiembre de 2021).

Gobierno de la República Argentina (portal). Resolución N° 595/2013.

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-595-2013-217070/texto> (fecha de consulta: 30 de septiembre de 2021).

Infoleg (portal). Resolución 21/2020.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335553/norma.htm> (fecha de consulta: 15 de octubre de 2021).

Gobierno de la República Argentina (portal). Resolución Conjunta N° 4/2021

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-4-2021-348613/texto> (fecha de consulta: 15 de octubre de 2021).

ANEXOS

ANEXO N°1: Encuesta

PREGUNTAS SOCIODEMOGRAFICAS

Género

Rango de edad

Antigüedad en la institución

Antigüedad en el puesto

Nivel académico

Lugar de Residencia

PREGUNTAS TELETRABAJO

¿Teletrabajaste en pandemia?

¿Tenías un lugar destinado en tu hogar para teletrabajar?

¿Contabas con todos los elementos básicos (escritorio, silla ergonómica), etc?

¿Te sentiste productivo teletrabajando?

¿Contaste con supervisión de tus superiores?

¿Te sentiste acompañado, contenido?

PREGUNTAS LIDERAZGO

¿Tenés personal a cargo?

Si tenés personal a cargo, ¿te sentiste cómodo supervisando a distancia?

Si tenés personal a cargo, y según tu opinión, ¿un empleado es más productivo teletrabajando?

¿Consideras que contás con las competencias requeridas para teletrabajar?

Si tu respuesta fue no ¿Qué herramientas o competencias necesitas incorporar para teletrabajar? Ej: autonomía

PREGUNTAS DE CIERRE

Metodología laboral de preferencia

¿Por qué?

¿Considerás que la organización está preparada para implementar de forma permanente la modalidad que elegiste en el punto anterior?

¿Por qué?

ANEXO N°2: Entrevistas

GERENTE DE ORGANIZACIÓN Y MPETODOS:

¿Todos los procesos o puestos de trabajo, admiten teletrabajo?

¿Cómo se convalidan acciones gestionadas bajo esta modalidad?

¿Qué cambios en la norma interna se deben hacer si se incorpora la modalidad de manera permanente?

Opinión personal sobre la modalidad

GERENTE DE RRHH:

¿Hay o hubieron experiencias de teletrabajo en el Banco?

¿Beneficios de la modalidad?

¿Contras de la modalidad?

¿Cuál es el esquema de presencialidad/virtualidad elegido?

¿Se pagan adicionales por el uso de la red eléctrica y conectividad domiciliaria?

¿Qué consideraciones se tienen en cuenta desde el punto de vista de “higiene y seguridad”?

Opinión personal sobre la modalidad

GERENTE DE SEGURIDAD INFORMÁTICA:

Limitaciones tecnológicas para el teletrabajo

¿El Banco se encuentra preparado para esta modalidad?

¿Qué amenazas de fraude o acceso malicioso puede traer aparejado el teletrabajo?

Opinión personal sobre la modalidad

