

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**EL ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION DEL TELETRABAJO
MIXTO EN EL SECTOR BANCARIO PERUANO. CASOS: BCP Y
BBVA**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentado por:**

SILVA TARRILLO, Winie Ninive	20101386
CARRASCO MALPARTIDA, Josselyn Ruby	20105534
VEGA RUBIO, Julio German	20101286

Asesorados por: Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli

Lima, 22 de abril de 2018

La Tesis

**EL ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO MIXTO EN
EL SECTOR BANCARIO PERUANO. CASOS: BCP Y BBVA**

ha sido aprobada

Presidente del Jurado
Dr. Jean Pierre Seclen Luna

Asesor
Mgtr. Martha Marianella Pacheco
Mariselli

Tercer Jurado
Mgtr. Paloma Martinez-Hague Chonati

A mi madre, quien me enseñó todo lo que sé, por su amor infinito e incondicional; a mi padre, por su espíritu inquebrantable y su apoyo constante; a mi hermana Vanessa, por ser un ejemplo de vida. A todos mis amigos en la universidad y el trabajo, quienes siempre me brindaron aliento frente a situaciones adversas. Finalmente, con mucho amor, a mi abuela Feli, cuya luz me ilumina en el inicio de esta nueva etapa.

Julio Vega Rubio

A mis padres por ser mis pilares y soporte en la construcción de mi vida profesional, por el sacrificio y esfuerzo que hicieron para darme una carrera, ellos son mi principal fuente de inspiración para superar día a día las barreras que se presenten en mi vida, los amo y espero retribuirles todo lo que hicieron por mí. Finalmente, a mi hermana, mi mejor amiga, que siempre me aconsejó para tomar buenas decisiones en mi vida personal y profesional.

Josselyn Carrasco Malpartida

A Dios quien me ha guiado y me ha dado fortaleza de seguir adelante a pesar de las adversidades que se han presentado. A mis padres por el deseo de superación y amor que me brindan cada día, quienes han sabido guiar mi vida para poder llegar a esta instancia de mis estudios, ya que ellos siempre han estado presentes para apoyarme moralmente. En especial a mi madre por ser mi motivación y ejemplo a seguir.

Winie Silva Tarrillo

A nuestra asesora Martha Pacheco, por su ahínco y entrega en que se realizara con éxito nuestro trabajo de investigación. A los educadores de nuestra querida alma máter quienes apoyaron en la finalización del trabajo tales como Ana María Beingolea y José Luis O'connor, y en general a todos aquellos pertenecientes a la facultad de Gestión, queremos expresarles nuestra gratitud por sus enseñanzas, esfuerzo y compromiso que tienen con sus estudiantes para instruirlos y forjarlos en profesionales de éxito en un futuro.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1. Situación Problemática.....	1
2. Objetivo general.....	9
3. Objetivos Específicos.....	9
4. Pregunta General de la Investigación.....	10
5. Preguntas Específicas de la investigación	10
6. Justificación.....	10
7. Viabilidad y Limitaciones	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
1. El Proceso Estratégico y Gestión del Cambio	13
1.1. Proceso estratégico	13
1.2. Gestión del cambio	15
2. Teletrabajo: Definición	17
3. Tipos de Teletrabajo.....	18
4. Etapas según Libro Blanco Colombiano	19
4.1. Primera etapa: Compromiso institucional.....	19
4.2 .Segunda etapa: Planeación.....	20
4.3 Tercera etapa: Autoevaluación	22
4.4 Cuarta etapa: Prueba piloto	23
4.5.Quinta etapa: Apropiación y adopción.....	28
5. Buenas Prácticas según Libro Blanco Español.....	29
5.1 Colaboración	29
5.2. Dirección por objetivos.	30
5.2.1 Liderazgo Presencialista	31
5.3.Diversidad	32
6. Alicientes y Barreras del Teletrabajo.....	33

6.1 Ventajas para el trabajador.....	33
6.2 Ventajas para la empresa	34
6.3 Desventajas para el trabajador:	35
6.4 Desventajas para la empresa:	36
7. Panorama del teletrabajo en el empleo privado peruano.....	37
7.1 Tecnologías de la Información y Comunicaciones	37
7.2 Perfil del Potencial teletrabajador	38
8. Marco Legal.....	38
9. Casos de Estudio: BCP y BBVA.....	40
9.1. BCP Banco de Crédito del Perú.....	41
9.2. BBVA Banco Continental.....	42
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	46
1. Alcance del estudio y Enfoque	46
2. Tipo de diseño Metodológico.....	47
2.1 Desarrollo del Estudio de Caso.....	48
3. Tipo de muestra.....	50
3.1 Expertos.....	51
3.2 Teletrabajadores:	52
3.3 Líderes:	53
4. Fuentes primaria y secundaria.....	54
5. Instrumentos de la investigación	54
6. Recojo y sistematización de información	55
7. Consentimiento Informado y Confidencialidad	55
8. Estrategia de análisis	56
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS.....	58
1. Hallazgos del Proceso de implementación en el BCP	58
1.1 Historia del Teletrabajo en la organización	58

1.2	Análisis sobre las Etapas de Implementación	60
1.2.1	<i>Compromiso Institucional</i>	60
1.2.2	<i>Planeación</i>	62
1.2.3	<i>Autoevaluación</i>	66
1.2.4	<i>Piloto</i>	68
1.2.5	<i>Apropiación y Adopción del Modelo</i>	73
1.3	Áreas y perfiles mapeados	75
1.4	Alicientes en la implementación del Teletrabajo	78
1.4.1	<i>Teletrabajadores y Líderes</i>	78
1.4.2	<i>Organización</i>	81
1.5	Barreras en la Implementación del Teletrabajo	84
1.5.1	<i>Teletrabajadores y Líderes</i>	84
1.5.2	<i>Organización</i>	86
2.	Hallazgos del Proceso de implementación en el BBVA	87
2.1.	Historia del Teletrabajo en la organización	87
2.2.	Análisis sobre las Etapas de Implementación	91
2.2.1.	<i>Compromiso Institucional</i>	91
2.2.2.	<i>Planeación</i>	92
2.2.3.	<i>Autoevaluación</i>	95
2.2.4.	<i>Piloto</i>	96
2.2.5.	<i>Apropiación y Adopción</i>	101
2.3.	Áreas y perfiles mapeados	102
2.4.	Alicientes en la implementación del Teletrabajo	104
2.4.1.	<i>Teletrabajadores y Líderes</i>	104
2.4.2.	<i>Organización</i>	106
2.5.	Barreras en la implementación del Teletrabajo	107
2.5.1.	<i>Teletrabajadores y Líderes</i>	107

2.5.2. <i>Organización</i>	108
3. Análisis Cruzado.....	110
3.1. Previo a la Implementación.....	110
3.2. Durante la Implementación.....	117
3.3. Posterior a la Implementación.....	121
3.4. Áreas y Perfiles mapeados.....	121
3.5. Alicientes en la implementación del Teletrabajo.....	125
3.5.1. <i>Teletrabajadores y Líderes</i>	125
3.5.2. <i>Organización</i>	128
3.6 Barrera en la implementación del Teletrabajo.....	129
3.6.1. <i>Teletrabajadores y Líderes</i>	129
3.6.2. <i>Organización</i>	131
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	133
1. Buenas prácticas en la Implementación del Teletrabajo.....	133
1.1. Dirección por Objetivos.....	133
1.2. Instancias para la Diversidad.....	136
1.3. Instancias para la Colaboración.....	137
2. Conclusiones.....	139
3. Recomendaciones.....	141
REFERENCIAS	144
ANEXO A: Matriz de Consistencia (Parte 1)	149
ANEXO A: Matriz de Consistencia (Parte 2)	150
ANEXO B: GUÍA DE PREGUNTAS PARA TELETRABAJADORES:	152
ANEXO C: GUÍA DE PREGUNTAS PARA LÍDERES:	155
ANEXO D: Guía de preguntas para expertos	158
ANEXO E: Análisis de las categorías	160
ANEXO F: Tabla de involucrados en el segundo piloto del BCP	163

ANEXO G: Consentimientos Informantes.....	165
ANEXO H: Matriz de Entrevistas.....	166
ANEXO I : Organigrama Corporativo BCP.....	184
ANEXO J : Organigrama Corporativo BBVA Continental.....	185
ANEXO K : Flujograma del Proceso del Teletrabajo BCP.....	186
ANEXO L : Flujograma del Proceso del Teletrabajo BBVA	187
ANEXO M : Resumen del Acuerdo Colectivo sobre el Teletrabajo (BBVA España). 188	
ANEXO N : Guia de Ingreso Plataforma Teletrabajo Perú.....	190

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso Estratégico	14
Figura 2: Administración Estratégica.....	15
Figura 3: Planeación General del Proyecto	21
Figura 4: Componente Jurídico del Libro Blanco.....	22
Figura 5: Aspectos fundamentales sobre la definición de la Población	24
Figura 6: Requisitos de la selección.....	25
Figura 7: Criterios a incluir en las capacitaciones	26
Figura 8: Market Share Sector Bancario	40
Figura 9: Datos financieros del BCP hasta el 2016	41
Figura 10: Misión y Visión de BCP.....	42
Figura 11: Datos financieros del BBVA al 2017	43
Figura 12: Misión y Visión del BBVA	43
Figura 13: Diseño de estudios de casos.....	50
Figura 14: Diseño de Estrategia de análisis.....	56
Figura 15: Fases del Desarrollo del Proyecto BCP.....	65
Figura 16: Estrategia de Comunicación en el BCP.....	66
Figura 17: Planeación General del Proyecto y las fases.....	94
Figura 18: Clausula del convenio	95
Figura 19: Aspectos a cumplir en el Proyecto	113
Figura 20: Proceso en el BCP.....	114
Figura 21: Proceso en el BBVA	114
Figura 22: Proceso Estratégico	115
Figura 23 : Análisis Cruzado de Barreras para el Teletrabajador	130
Figura 24 : Análisis Cruzado de Barreras para la Organización	131
Figura 25: Plataforma del Teletrabajo en la Página web del BBVA – Parte 1	190
Figura 26: Plataforma del Teletrabajo en la Página web del BBVA – Parte 2.....	190

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Participación del BCP.....	41
Tabla 2: Principios del BBVA.....	44
Tabla 3: Pasos del Estudio de Caso según Eisenhardt	48
Tabla 4: Lista de Expertos.....	51
Tabla 5: Lista de Teletrabajadores	52
Tabla 6: Lista de Líderes	53
Tabla 7 : Analisis Cruzado de Compromiso Institucional.....	111
Tabla 8 : Análisis Cruzado de Autoevaluación	116
Tabla 9 : Análisis Cruzado del Piloto	117
Tabla 10 : Análisis Cruzado de Áreas de Línea.....	122
Tabla 11 : Análisis Cruzado de Perfil del Teletrabajo	123
Tabla 12 : Análisis Cruzado de Alicientes del Teletrabajador	125
Tabla 13 : Análisis Cruzado de Alicientes para la Organización.....	128

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación surge con la necesidad de analizar la implementación del Teletrabajo y las diferentes etapas que constituyen dicho proceso dentro de dos empresas pertenecientes al sector bancario peruano. El estudio tiene como justificación la escasa cantidad de investigaciones sobre la implementación de dicha modalidad en las empresas del país, además de la creciente relevancia que esta herramienta ha adoptado en los últimos años, impulsada por la estructuración de la ley 30036 en el 2013 y su respectivo reglamento en el 2015. En ese sentido, se decidió utilizar dos unidades de análisis: el Banco de Crédito Peruano (BCP) y el Banco Continental (BBVA), caracterizadas como dos de las empresas más representativas del sector bancario.

Se aplicó una metodología de estudio con enfoque holístico de múltiples casos (Yin, 2014) estructurando el proceso de investigación en base a la metodología de casos propuesta por Eisenhart (1989), llevándose a cabo una triangulación de cruce de información según los tres tipos de muestra seleccionados: expertos nacionales e internacionales sobre Teletrabajo, colaboradores dentro de las empresas mencionadas que hayan tenido o tengan la característica de teletrabajar, así como también líderes, jefes o gerentes de estas empresas que se hayan involucrado en la implementación. Para ello, las herramientas de investigación utilizadas fueron entrevistas semi estructuradas aplicadas a estas personas, estableciendo contacto con más entrevistados bajo una dinámica de bola de nieve.

El análisis de los resultados se divide en función a los objetivos de la investigación: Identificar y analizar el proceso de implementación del Teletrabajo según las etapas llevadas a cabo en cada banco, Indagar sobre las áreas y perfiles más adecuados para su participación según el análisis de los equipos de implementación, y luego identificar Barreras y Alicientes en la práctica observadas por el colaborador y por la organización. Esto finalmente deriva en la identificación de Buenas Prácticas de implementación.

El proceso de investigación dio como resultado dinámicas similares en cuanto a la estructuración de etapas para el desarrollo de la herramienta, que sin embargo se decantaron en caminos distintos: la herramienta paralizó totalmente su práctica de manera oficial en uno de los sujetos de estudio (a pesar de que su matriz es considerada pionera en el tema en su país de origen), mientras que en otra se continuó (aunque sin llegar a expandirse masivamente al resto de áreas del banco). Se halló que existen factores cruciales de carácter presupuestario y culturales (liderazgo presencialista) que impactan en el desarrollo de la herramienta, siendo estos síntomas del grado de maduración que tienen las buenas prácticas propuestas por la literatura en cada empresa.

INTRODUCCIÓN

Ejecución de las tareas laborales a distancia apoyado por las Tecnologías de la comunicación. Descripción sencilla para una herramienta o modalidad que tuvo su primera aparición en la década del 70 pero tomó relevancia gracias a las características y posibilidades del internet, al tiempo que ha complejizado su implementación a raíz de los cambios estructurales a los que se han visto supeditadas las empresas como producto de una nueva cultura organizacional influenciada por las tendencias globales. Es justamente la penetración de estas tecnologías en las empresas lo que les permitió observar las ventajas de tal herramienta, sin estar esta exente de barreras y dificultades que sortear, y para su correcta implementación es necesaria una sinergia entre los equipos involucrados, impulsada por políticas y objetivos claros que tomen en cuenta la herramienta.

Por un lado, se cuenta con escasa información “sobre teletrabajo que permita conocer la realidad del teletrabajo en el Perú y que permita conocer prácticas exitosas del teletrabajo, así como la mejor toma de decisiones de los agentes económicos” (MINTRA, 2015, p.37). En ese sentido, la investigación busca realizar un análisis sobre las etapas de desarrollo de la herramienta dentro de reconocidas empresas pertenecientes al sector bancario, de manera que puedan ser observables los criterios que la facilitan o entorpecen en la práctica, reconociendo factores críticos que impactan en su implementación y al tiempo que se realiza un esfuerzo por identificar cuáles son buenas prácticas.

El primer Capítulo desarrolla la Situación Problemática de la investigación en torno al Teletrabajo y como la evolución de la modalidad a partir de las nuevas tendencias globales modificaron las prácticas empresariales en búsqueda de adaptación. Se realiza una breve historia por décadas de la modalidad y se compila una serie de experiencias a nivel mundial dentro diferentes sectores privados. Posteriormente se establece interrogantes y se diseñan los objetivos que abarcará la investigación. Finalmente se argumenta la justificación, viabilidad y limitaciones que posee el estudio.

El segundo Capítulo profundiza en el aspecto teórico del tema, señalando definiciones y tipologías en base a la literatura observada. Adicionalmente se indaga sobre la gestión de los procesos estratégicos, lo que desemboca en la investigación de las etapas y pasos recomendados para la implementación del teletrabajo. Asimismo, se señalan buenas prácticas dentro de la implementación y se hace un recuento sobre alicientes y barreras observados por la bibliografía. Finalmente se explica la situación de la herramienta en el contexto peruano y el marco legal de esta.

El tercer Capítulo consiste en desarrollar el diseño metodológico, describiendo las herramientas de investigación utilizadas. Se menciona el alcance del estudio, el tipo de estudio de caso, la tipología de la muestra observada, las fuentes informativas aplicadas y la mecánica de recolección de datos, así como la estrategia de análisis. El cuarto Capítulo muestra los resultados obtenidos a partir de la investigación de campo, una descripción detallada sobre las diferentes etapas y pasos de desarrollo en cada sujeto de estudio complementado con una introducción previa acerca de la historia de uso de la modalidad en cada compañía. Adicionalmente se indaga sobre los perfiles y áreas seleccionadas y los criterios observados por los equipos de implementación, finalizando el análisis de cada caso con la señalización de los alicientes y barreras particulares que fueron percibidos por los participantes muestra en cada empresa. Se finaliza el capítulo con un análisis cruzado punto por punto entre las experiencias investigadas, las declaraciones y opiniones de los expertos consultados y la literatura.

En última instancia, el quinto Capítulo se plantea analizar sobre la efectividad en cada banco para ejecutar las buenas prácticas señaladas por la literatura y los expertos, reflexionando sobre estos en las conclusiones y recomendaciones finales. En dicho apartado se presentan aspectos que pueden servir de guía para empresas y organizaciones peruanas interesados en indagar sobre el tema, así como desprender posibles nuevas líneas de investigación que complementen lo observado.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Situación Problemática

En el contexto moderno, somos testigos de que la utilización masiva de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) han logrado crear y transformar a las organizaciones y la manera en cómo se desarrollan las dinámicas de trabajo. Estas favorecen “la adopción de nuevos modelos organizativos, estratégicos y de gestión, permitiendo el acceso a nuevos entornos, así como la generación de nuevos mercados y modelos de negocio” (Javalgi y Ramsey 2001 citado en Apoyo Consultoría, 2015).

Es así que, en los últimos años, el avance en el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) ha tenido impactos significativos en el desarrollo de los mercados y países. Por ejemplo, de acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), las TICs han contribuido entre 0,2% y 0,5% puntos porcentuales por año al crecimiento económico para algunos naciones entre 1980 y el 2000, esto a raíz de que funcionarios de la OCDE realizaron un estudio en el que comparan el impacto de las TICs en la actividad económica de nueve estados miembros de dicha organización entre los cuales se encuentran Australia, Canadá, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Japón, Reino Unido y Estados Unidos (Colecchia & Schreyer, 2002). Es así que también, un estudio del Banco Mundial en el 2009 demostró el creciente impacto de las Tics en el crecimiento económico:

El estudio midió el impacto de la telefonía fija, telefonía móvil, el uso de Internet, y el uso de banda ancha en el producto interno bruto (PIB) durante 26 años (desde 1980 hasta 2006) en 120 países. Se encontró que un incremento de 10 puntos porcentuales en la penetración de los servicios de banda ancha incrementa la tasa de crecimiento del PIB en 1,3 puntos porcentuales, y este efecto es más fuerte en los países en desarrollo que en los países desarrollados (Apoyo Consultoría, 2015, p. 7).

En ese sentido, la tecnología ha impactado profundamente en la manera en cómo las personas se desarrollan en sus contextos laborales, debido a que las TIC han contribuido a la “eliminación” de las fronteras territoriales entre organizaciones ya que permitieron la creación de espacios laborales virtuales, y se han aprovechado las conexiones inalámbricas que poseen para monitorear el trabajo de colaboradores fuera de la oficina, todo en tiempo real (Teledislab, 2012). Las empresas saben entonces que la deficiente gestión de estos recursos les hace ser menos competitivos, sobre todo al encontrarse dentro de un contexto de mercado empresarial en el cual sus rivales pueden aprovechar los recursos tecnológicos con mayor eficacia, al adaptarse y

reconocer los cambios la ágil y cambiante dinámica tecnológica moderna. Sobre este impacto, el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) expuso en el 2015 lo siguiente:

Este impacto se da a través de incrementos en la productividad, principalmente en el cambio en las formas de producir, comercializar y consumir. Sin embargo, el impacto de las TICs no se limita a las ganancias de productividad, estas también actúan como canal de desarrollo y transformación social mediante la mejora en el acceso a servicios básicos, en la conectividad, y la creación de oportunidades de empleo (Apoyo Consultoría, 2015, p. 1).

De acuerdo a lo expuesto por la cita anterior, resulta fundamental comprender bajo qué dinámica se van generando nuevas formas de interacción de acuerdo a la propia evolución de las tecnologías de la comunicación, y cómo estas permiten, a través de su desarrollo e implementación por parte de las empresas, la aparición de nuevos modelos de trabajo que terminan por adoptar las características de interconectividad y alcance global que las hacen particulares. De esta manera, las TIC han abierto una nueva dimensión de relaciones productivas, las cuales se utilizan como herramientas necesarias para adaptarse a los cambios estructurales que el mercado laboral contemporáneo va determinando poco a poco (Arce 2013 citado en Mintra 2015).

Dentro de este contexto de globalización es que muchas empresas están optando por implementar modernas formas de trabajo que implican aprovechar el componente tecnológico de la conectividad constante y la rapidez en la que la información se mueve: “La economía está globalizada, pide este cambio y la tecnología se lo permite. Las empresas pueden localizarse en cualquier lugar del mundo, y las estructuras organizativas se flexibilizan” (Teledislab, 2012, p. 27). Esto ha permitido la aparición de figuras laborales en las cuales no se requiere la presencia física del trabajador, ya que se establece un monitoreo continuo de sus funciones a través de las TIC (Hurley, 2011). Dicho método de empleo, que se implica laborar desde cualquier punto externo a la oficina, se ha denominado Teletrabajo.

En la actualidad, no existe un concepto consolidado y uniforme sobre término “Teletrabajo”, encontrándose en la literatura bajo distintas acepciones: Desde el punto de vista de la Organización Internacional de Trabajo (en adelante, OIT), en 1990 se definió al Teletrabajo como una modalidad laboral en la cual la persona realiza funciones de trabajo en una ubicación distanciada a su oficina o a las instalaciones de su empresa, encontrándose una separación física y distanciamiento en cuanto al contacto personal con colegas del equipo de trabajo. Posteriormente, en el año 2005, esta organización ha definido al teletrabajo como el “trabajo a

distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora” (OIT 2008 citado en MINTRA 2015).

Asimismo, y según el Acuerdo Marco Europeo de Teletrabajo, el teletrabajo es “un tipo de prestación, que utiliza las tecnologías de la información y la comunicación *on line* con el empleador y/o con el cliente, y se realiza desde lugares remotos o alejados de la empresa u organización, con la que se tiene vínculos contractuales” (CCO BBVA 2011 citado en MINTRA 2015). En otras palabras, nace del producto del impacto de las redes de telecomunicaciones y los sistemas informáticos, para la actividad profesional desarrollada bajo un concepto en el que la presencia física no es necesaria, pero sí la presencia virtual a través del uso de las tecnologías de información que se requieran (Morales & Romanik, 2011).

De esa manera, el antecedente más antiguo sobre la modalidad del teletrabajo lo podemos encontrar en los Estados Unidos, durante la década del setenta, que es cuando surge el término del “telework” o “telecommuting” traducido como “teletrabajo” y acuñado al físico Jack Nilles, quien comenzó a pensar formas de optimizar los recursos no renovables debido a la crisis petrolera y el consecuente desabastecimiento (Environmental Protection Agency, 2001). Es así que, siendo una de las principales preocupaciones el transporte y cómo llegar al centro de labores, surge la idea de que “el trabajo fuera hacia el trabajador” y no al revés, apareciendo el teletrabajo como un mecanismo de ahorro por parte de los colaboradores en los costos del transporte, resultando beneficioso además para facilitar la descongestión vehicular y los niveles de contaminación ambiental (Nicolosi, 2000). Nilles tuvo una primera motivación en el ahorro de los costos y energía en los que incurrían cotidianamente las personas, posteriormente reconociendo el potencial de la herramienta a raíz de la evolución de las tecnologías y de los estilos de vida.

Durante los años 80, Estados Unidos aplica proyectos sobre el Teletrabajo mucho más que en Europa, sin embargo, es en este momento cuando “(...) la Comunidad Económica Europea comienza a investigar las posibilidades del Teletrabajo para el desarrollo rural, las implicaciones sociales (la protección de los teletrabajadores), y los aspectos tecnológicos dentro de los primeros programas de investigación y desarrollo tecnológico” (Nicolosi, 2000, p. 7).

Por otro lado, en esa época, “el desarrollo tecnológico no estaba lo suficientemente avanzado para que el teletrabajo fuera una realidad masiva (...) el teletrabajo estaba reservado para los ejecutivos de las empresas y posteriormente, grandes empresas como, por ejemplo, IBM, quienes decidieron realizar proyectos pilotos extendidos a todos los trabajadores que quisieran probar esta modalidad” (Morales & Romanik, 2011, p.9).

(..) la evolución del Teletrabajo no es homogénea, siendo los países anglosajones los que encabezan las líneas de desarrollo, especialmente y no casualmente, E.E.U.U. En esos

años, E.E.U.U. era dueña de una ferviente y hegemónica política neoliberal que había llevado a la liberación del sector de las telecomunicaciones, a una descentralización de las empresas y al imperio de las multinacionales. Mientras tanto, en Europa primaba las políticas públicas en la evolución del Teletrabajo, ésta era considerada una herramienta propicia para el desarrollo regional y, además, para la búsqueda de nuevas fórmulas de trabajo que dieran empleo a la gran cantidad de desempleados que existía (Nicolosi, 2000, p. 7).

Dentro del contexto mundial de mitad de los años 90, Thalene Mallus (1998), del Instituto Nacional de Salud Mental de los Estados Unidos, señala que en esta época se va generando una dinámica en la que las empresas recurren al Teletrabajo como una fórmula para reducir costes, aumentar la productividad y como potencial herramienta frente a los problemas ambientales, y además, indica que las empresas han notado, sabiamente, que las contribuciones de los empleados no deben ser medidas según en dónde se encuentre localizado, sino por el valor que aporta el este a la organización. En adición, el autor Nicolosi hace una reflexión final sobre el desarrollo del teletrabajo en la década del 90, resaltando la continua evolución de la herramienta: “(..) es así como esta modalidad se va asentando en el mundo, y es durante la segunda mitad de la década que las empresas emplean el Teletrabajo para lograr un contacto más cercano de sus clientes (...) siendo la explosión de Internet un fenómeno que contribuyó a tal desarrollo” (Nicolosi, 2000, p. 7).

Durante los primeros años de la década de los 2000 hasta la actualidad, el Teletrabajo se ha convertido en una modalidad que ha contribuido al desarrollo y la potencialización del mercado laboral a nivel global. Gracias a los avances del Internet y la conectividad, las innovaciones tecnológicas se han desplegado velozmente por todo el mundo, siendo adoptadas por diversas compañías y personas, impactando en las dinámicas de interacción y colaboración.

En la actualidad es mucho más frecuente encontrar el término en nuestro día a día, y su ejecución es mucho más común que en décadas pasadas, incrementándose con el pasar de los años. Como dato ejemplificador, al 2015 se sabe que aproximadamente el 37% de empleados norteamericanos respondió afirmativamente a la pregunta “¿Alguna vez teletrabajó, esto es, laboró desde su hogar, usando una computadora para comunicar su trabajo?”, a comparación al 9% que lo hacía en 1995, en la encuesta anual de Trabajo y Educación ejecutada por la compañía estadounidense Gallup (Jones, J. & Saad, L, 2015)

En la actualidad, son diversos los ejemplos de compañías reconocidas globalmente que han adoptado el teletrabajo dentro de sus dinámicas laborales. A continuación, se repasará

brevemente algunos casos de éxito en la implementación del teletrabajo alrededor del mundo en diversos sectores de mercado:

A. Sector Bancario/ Financiero:

A.1) BBVA (España): Se realizaron programas pilotos desde enero 2010 a junio 2011, y luego se llevó a cabo la implementación de una política de Teletrabajo desde junio 2011 hasta la actualidad. La definición que le otorgan al Teletrabajo es aquella en donde “el empleado realiza de manera no presencial, trabajando desde su domicilio permanente, el noventa por ciento (90%) de su jornada laboral.” (Teledislab, 2012, p. 74).

En cuanto a los resultados de este caso, se señala que al 2012, el 9% de los empleados del BBVA que están incorporados a Trabajo Flexible en España desarrollan sus funciones en la modalidad de Teletrabajo. Además, casi el 80% de ellos solicitan mobiliario (mesa y/o silla) para instalación en su domicilio (Teledislab, 2012). Bernabé Pérez Martínez, director del área de Innovación y Cultura de Recursos Humanos de esta entidad, señaló en el 2011 lo siguiente acerca de los programas piloto:

El 100% de los participantes en la experiencia dijeron que no volverían a la situación anterior (...) el ambiente laboral ha mejorado tanto para los que trabajan en casa como para los que continúan en la oficina. Además, aunque no era el objetivo, hemos visto que se ha producido un aumento de la eficiencia. Ahora necesitamos menos espacio (...) (Yorokubo, 2011, p. 7).

Así mismo, y en cuanto a algunas oportunidades de mejora que se desprenden de la experiencia, se señala el dotar de la infraestructura tecnológica y comunicativa necesaria para los empleados que desarrollan su actividad en la modalidad de Teletrabajo (como la actualización de aplicaciones, brindar soporte técnico, etc.) (Teledislab, 2012).

A.2) Bancolombia (Colombia): Las pruebas piloto se realizaron alrededor de 4 meses, iniciando en febrero de 2012, y contaron con la participación de 50 empleados. Después de haber evaluado los resultados del piloto, Bancolombia adoptó esta modalidad como una nueva forma de trabajo definiendo los procedimientos y adecuándose a la estructura flexible, de modo que a julio del 2013 cuenta con 337 teletrabajadores móviles, siendo la mayoría de estos ejecutivos de cuenta y facilitadores de formación, así como otros 47 teletrabajadores suplementarios. Se resaltan los indicadores de resultados que incluyen la medición de huella de carbono, la eficiencia en el espacio, la productividad y la satisfacción de los colaboradores en cuanto al mejoramiento de su calidad de vida al disponer de mayor tiempo para compartir con la familia, y la reducción de tiempos en desplazamientos, entre otros beneficios (MinTic, 2013).

B. Sector Tecnológico:

B.1) MICROSOFT (España): Programa implementado desde el 2003 hasta la actualidad. Al respecto, se señala en el Libro Blanco del Teletrabajo en España (Teledislab, 2012) que se observó beneficios como la reducción de costes de viajes de los empleados en hasta 70% y el incremento de su productividad hasta en 40% así como también una notable reducción de rotación y absentismo de personal como consecuencia sobre todo de un clima laboral por encima del 82% y un compromiso de los empleados del 92%. En cuanto a contingencias suscitadas, se experimentó cierta resistencia al cambio por parte de los colaboradores debido a que dicha implementación representa también un cambio cultural, desaprender ciertos sesgos como la cultura de liderazgo presencialista, entre otros.

B.2) IBM (Chile): En 1999 se inició una reestructuración en la forma de trabajo, flexibilizando el horario para que sus trabajadores “equilibraran el trabajo, la familia y sus intereses, adoptando gradualmente el teletrabajo en la gestión del negocio” (Morales & Romanik, 2011, p.43). Mercedes Escala, gerente de compensaciones y beneficios para Latinoamérica de IBM, señaló:

Entendimos que era importante mejorar nuestra productividad y ello partía por mejorar las condiciones de los trabajadores, por lo que les dimos la opción de comprimir la semana laboral de lunes a jueves, para tener el viernes libre. Asimismo, personalizamos los horarios y aquellos que preferían entrar más tarde y salir más tarde, o viceversa, así lo hicieron. También ofrecimos la posibilidad de trabajar desde la casa y de hacerlo a través del canal móvil”, agregando en lo que respecta a la productividad de los trabajadores, que ésta ha aumentado “en la medida que gastaban menos tiempo en movilizarse a la empresa, concentrándose en cambio mucho más en el cliente. El logro es que hemos registrado una mayor tasa de clientes satisfechos y hoy el 50% de la compañía está definida como empleado-móvil”. El resultado fue una reducción del 35% de los gastos operacionales de la empresa y una disminución considerable del ausentismo laboral (Morales & Romanik, 2011, p. 44).

C. Sector Industrial Extractivas:

C.1) Repsol (España y Argentina): El Programa de Teletrabajo se inicia en 2008 como una experiencia piloto y posteriormente se despliega a toda la compañía. Su implementación y sus resultados en términos de satisfacción y productividad en el éxito del piloto, que quedó validado por un estudio de satisfacción realizado a los teletrabajadores, a sus jefes, a sus compañeros y a los empleados en general, en la que la valoración del programa fue de 8,7 sobre

10. En ese sentido, ocho de cada 10 teletrabajadores entrevistados consideran que ha mejorado su rendimiento laboral y 9 de cada 10 que ha aumentado su motivación. En cuanto a las oportunidades de mejora se señaló la necesidad de la ampliación de las herramientas informáticas y una mayor difusión de los resultados del programa dentro de la compañía (Repsol, 2012).

C.2 British Petroleum (Gran Bretaña): BP es uno de los mayores grupos de petróleo y petroquímicos del mundo con operaciones en Europa, América del Norte y del Sur, Australia y África. Los trabajadores a distancia del proyecto piloto implementado, reportaron un aumento en la productividad. Alrededor del 57% de los teletrabajadores dijeron su productividad mejoró con el teletrabajo. Un teletrabajador reporto incluso un aumento del 33% en la productividad. En promedio, los teletrabajadores estimaron un aumento del 12% en su productividad. Alrededor del 66% de los teletrabajadores informó que se sentía menos propensos a buscar otro trabajo en otros lugares debido al teletrabajo. Además, todos los telemanagers y el 90% de los teletrabajadores declararon que el teletrabajo es bueno para la empresa. Sobre una base anual, los trabajadores a distancia ahorraron cerca de 74.100 millas del vehículo como resultado del teletrabajo (Commute Solutions, 2000).

D. Sector Comercial:

D.1 Ctrip (China): El sitio web de viajes Ctrip dio al personal de su centro de llamadas (call center) la oportunidad de ser voluntarios para trabajar desde sus hogares durante nueve meses en el 2013. A un grupo de los voluntarios se les permitió trabajar a distancia; el resto se quedó en la oficina como un grupo de control. Los resultados arrojan que Ctrip llegó a ahorrar \$ 1.900 por empleado en los nueve meses del proyecto. Además, un tercio de estos aumentó su productividad debido a tener un ambiente más tranquilo, lo que hace que sea más fácil de procesar las llamadas, y en general, se encontró que las personas que trabajan desde su casa completaron 13,5% más de llamadas que el personal de la oficina (Harvard Business Review, 2014a).

Según lo observado, el teletrabajo ha logrado convertirse en una gran tendencia mundial ya que existen diversas compañías alrededor del globo que han ido implementando esta modalidad de trabajo de manera gradual a través de los años. Según una encuesta mundial realizada por Ipsos para Reuters (IPSOS, 2012) a un total de 11,383 empleados conectados de manera online en 24 países durante octubre del 2011, se afirma que uno de cada cinco trabajadores teletrabaja por lo menos una vez a la semana. Asimismo, la mencionada encuesta indica que en América Latina en promedio hay un 25% de trabajadores que teletrabajan, frente a un 27% en África, un 27% en Medio Oriente y un 24% en Asia (Reuters, 2012).

Una de las razones por la cual distintos países se han inclinado a incorporar el fenómeno del teletrabajo es debido al potencial incremento de la productividad en sus trabajadores, a raíz de ciertas facilidades que puede brindar la herramienta, como son la flexibilidad de horario y el ahorro en ciertos costos. La Organización Internacional de Trabajo señala que existe una gran cantidad de evidencia que demuestra que los teletrabajadores tienden a ser más productivos y a trabajar más horas que sus homólogos que trabajan en la oficina, ya que resultado de proyectos en compañías reconocidas como Best Buy, British Telecom y Dow Chemical arrojan que los teletrabajadores pueden llegar a presentar un aumento de entre el 35% y 45% en su productividad (OIT, 2013). La anteriormente mencionada investigación de Ipsos también señala que el 65% del total de empleados encuestados mundialmente considera que los teletrabajadores son más productivos debido a que la flexibilidad laboral les permite trabajar en los momentos de mayor concentración y/o también porque el poseer un mayor control sobre su ambiente de trabajo y empoderamiento en cuanto a sus cronogramas ejecutivos se decanta en mayor felicidad y satisfacción laboral (IPSOS, 2012). Sin embargo, resulta interesante resaltar que el otro tercio (35%) de encuestados opina lo contrario, debido sobre todo a factores como la ausencia de supervisión a empleados o las divers

as distracciones que puedan tener los teletrabajadores dentro del hogar o ambiente familiar.

El Perú, siguiendo esta tendencia, decidió formular un proyecto de ley encargado de regular el Teletrabajo, con la finalidad impulsar y regular dicha modalidad de trabajo ya sea para las entidades públicas o privadas. Fue así que el 5 de junio del 2013 se aprobó la Ley N°30036, y su reglamento respectivo fue publicado dos años después, el 03 de noviembre del 2015 (Gestión, 2015). La definición que se le otorga en dicha reglamentación es la siguiente:

El teletrabajo es una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC) y por el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del teletrabajador, denominado “teletrabajador”, en la empresa con la que mantiene vínculo laboral, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen a su vez el control y la supervisión de las labores (Ley N°30036, 2013, artículo 1.)

A pesar de los esfuerzos mencionados, al día de hoy son pocas las empresas peruanas que usan el Teletrabajo en sus procesos laborales, y en contraste con países vecinos en Latinoamérica como Colombia, Argentina o Costa Rica, esta modalidad aún se encuentra en un estado incipiente y exploratorio debido a la poca proliferación o desconocimiento sobre el concepto y modelos de implementación (Castro, 2015). En adición, Jaime Zavala, especialista en Teletrabajo y ex ministro de Trabajo, manifiesta que, a pesar de que existe dicha ley, las organizaciones peruanas

aún no han podido deslindarse por completo de la vieja escuela de la gerencia, la cual asume que es necesario la presencia física del trabajador en las instalaciones de la oficina, debido a que aún existe desconfianza del trabajo realizado fuera de estas mientras que las empresas transnacionales, en su mayoría, hacen uso de esta modalidad de trabajo (Curico, 2015).

En este contexto, y como una de las conclusiones del Informe Técnico Y Multisectorial del MINTRA (2015) sobre propuestas de Políticas Públicas referidas al Teletrabajo “(...) no existe información cuantitativa y cualitativa sobre el teletrabajo que permita conocer la realidad del teletrabajo en el Perú y que permita conocer prácticas exitosas del teletrabajo, así como la mejor toma de decisiones de los agentes económicos” (MINTRA, 2015, p. 37).

En adición, el 8 de noviembre del 2016 se firmó el Pacto Nacional del Teletrabajo en Perú (El Peruano, 2016) , mientras que el 25 de dicho mes, se llevó a cabo el Congreso Mundial sobre el Teletrabajo, ITA Telework 2016, realizado en Lima, finalizando el workshop de 3 días de duración con la firma de la Declaración de Lima sobre el Teletrabajo. En ese sentido, se debe subrayar que la International Telework Academy – Academia Internacional de Teletrabajo, lidera y organiza desde 1996 dicho congreso anual con la finalidad de la promoción de investigaciones internacionales sobre el teletrabajo. Workshops anteriores se han realizado en Londres, Amsterdam, Costa Rica, Buenos Aires, Tokio, Estocolmo, Sao Paulo, Cracovia, Lisboa, entre otras ciudades (Agenda PUCP, 2016).

En ese sentido, cabe destacar que el equipo investigador asistió a los 3 días de duración del Workshop, en aras de empezar la investigación de campo y establecer contacto con reconocidos ponentes y expertos internacionales en la materia estudiada.

2. Objetivo general

- Analizar el proceso de implementación del teletrabajo e identificar buenas prácticas en empresas del sector bancario peruano. Casos: BCP y BBVA

3. Objetivos Específicos

- Identificar las etapas de implementación de Teletrabajo para los bancos BCP y BBVA
- Identificar las áreas y perfiles implicados dentro del proceso del Teletrabajo en BCP y BBVA.
- Determinar cuáles son los alicientes y las barreras de la implementación del Teletrabajo en el BCP y BBVA
- Identificación de buenas y malas prácticas para la implementación del teletrabajo en los Bancos BCP y BBVA, y qué causas tienen

4. Pregunta General de la Investigación

¿Cómo es el proceso de implementación del teletrabajo en la modalidad mixta para empresas del sector bancario peruano? Caso: BCP y BBVA

5. Preguntas Específicas de la investigación

- ¿Cuáles son las etapas de implementación del Teletrabajo en el BCP y BBVA?
- ¿Cuáles son las áreas y perfiles implicadas dentro del proceso del teletrabajo en BCP y BBVA?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo adquiridos por los bancos BCP y BBVA?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas del BCP Y BBVA para la implementación del teletrabajo, y qué causas tienen?

6. Justificación

6.1 Conveniencia:

El objetivo propuesto consiste en que las empresas del sector investigado interesadas en la implementación de la herramienta, consideren tanto los beneficios (para poder maximizarlos) y las contingencias (para poder evitarlas o suprimirlas) otorgadas por el Teletrabajo a corto y largo plazo tomando como referencia la información hallada en este estudio, a fin de que pueda servir como insumo para estructurar un plan de implementación de manera eficiente y sostenible dentro de su corporación, teniendo como directrices principales las buenas prácticas halladas a través del trabajo de campo. Se toma como campo de estudio el sector bancario porque, de acuerdo a la investigación multisectorial sobre el tema realizada por el Ministerio de Trabajo (MINTRA, 2015), después de las empresas de informática y telecomunicaciones, son las del sector financiero las primeras en adoptarlo y flexibilizar sus dinámicas frente al teletrabajo. El precisar el campo de estudio dentro sector financiero no debe limitar la perspectiva con la que se entienda la investigación, pues los hallazgos podrían servir potencialmente para empresas de diversos sectores.

6.2 Valor teórico:

La escasa bibliografía especializada, la inexistencia de investigaciones cualitativas y cuantitativas sobre la implementación del teletrabajo en el Perú o el desconocimiento sobre los alcances de esta herramienta en el contexto nacional, sumado al impacto que están teniendo las TIC en cuanto a las dinámicas laborales en las empresas constituyen una motivación esencial para la investigación de esta práctica. A pesar de que el teletrabajo ha adquirido en las últimas décadas

mucha relevancia a nivel Latinoamericano en lo que concierne al campo de la investigación, no existe en la actualidad un corpus teórico de textos o de datos estudiados sobre teletrabajo en el país. En contraste, por ejemplo, se pueden ver las iniciativas de otras naciones como Colombia, en donde una investigación realizada por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicación de Colombia (MinTIC) a más de 1740 empresas alrededor de todo el territorio de dicho país, demostró el incremento de teletrabajadores de 31,553 personas en el 2012 a 95,439 colaboradores en el 2016 (El País, 2016) a raíz de las políticas públicas implementadas con respecto a la materia.

6.3 Relevancia social:

En ese sentido, los avances e investigaciones de los últimos años han ayudado a demostrar la relevancia no solo económica, sino también social y ambiental que trae consigo el teletrabajo. Un estudio el impacto del Teletrabajo en el medio ambiente y la calidad de vida (Ernst & Young, 2013), ilustra la importancia de la herramienta a través del siguiente ejemplo: si 1 empleado recorre en promedio 25 km en auto durante 5 días a la semana, producirá 2 toneladas de CO₂ al año, para lo cual se necesitarían 50 árboles si se quiere mitigar dicha emisión de CO₂. Solo si esta misma persona realiza teletrabajo durante dos días a la semana, evitaría la liberación de alrededor de 0.8 toneladas de dióxido de carbono de manera anual (similar a lo que capturan 20 árboles de dicho gas de efecto invernadero de forma anual).

7. Viabilidad y Limitaciones

El estudio se centró en las dos organizaciones más representativas dentro del sector Bancario peruano, esto debido a que no es viable extendernos en la investigación de otras compañías dada la amplitud del sector y el tiempo limitado para el trabajo de campo. Así mismo, se encuentra poca bibliografía sobre la herramienta desarrollada en el contexto peruano; dentro de esta destaca la publicación del Ministerio de Trabajo titulado “Informe Técnico que contiene propuestas de las políticas públicas referidas al teletrabajo para garantizar su desarrollo y su preferente utilización a favor de las poblaciones vulnerables”, publicado en mayo del 2013, así como también algunas investigaciones particulares de personas que han tenido experiencia con la herramienta.

En contraste, podemos encontrar literatura publicada en otros países como España y Colombia; donde se aborda con más precisión al hacer un recogimiento de datos cuantitativos y cualitativos, las experiencias y el desarrollo del teletrabajo en empresas de diversos sectores

(como ejemplo, los ministerios de Trabajo español y colombiano han publicado cada uno, ediciones de Libros Blancos que recogen tips y experiencias contextualizadas a cada territorio).

Debido a esto, se utilizó como insumo las investigaciones extranjeras y locales disponibles, así como se entrevistó a miembros de las organizaciones seleccionadas y a expertos en el tema. Para lograr lo mencionado, se empleó una red de contactos establecida previamente al asistir al congreso mundial del teletrabajo TeleWork 2016 Perú, realizado en la Pontificia Universidad Católica.

La investigación realizada tuvo una duración aproximada de 15 meses, de los cuales se subdividió el trabajo en la revisión bibliográfica, investigación de campo y el análisis del mismo. El estudio encontró limitaciones dentro de la labor de campo debido a la poca disponibilidad del personal teletrabajador en ambos bancos debido a las fuertes políticas éticas contra la divulgación de información a externos. Así mismo, resulta difícil determinar fechas exactas pues algunos entrevistados difieren en cuanto periodos de implementación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1. El Proceso Estratégico y Gestión del Cambio

La implementación de una modalidad o herramienta como el Teletrabajo se circunscribe dentro un proceso que en esencia, no difiere ni se aleja de los parámetros clásicos propuestos por la teoría administrativa. Como ejemplo, podemos rastrear las clásicas fases de la administración de Henry Fayol que actualmente “se concentran en las cuatro actividades básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar” (Robbins y De Cenzo, 2002, p. 6), dentro de la propuesta de Implementación señalada por el Libro Blanco Colombiano sobre el Teletrabajo, que será sobre la cual se trabaje el análisis de los próximos capítulos. En ese sentido, conviene adentrarse dentro del concepto de Proceso estratégico para brindarle un enfoque sistémico a dicha implementación, entendiéndola como una gestión que impacta de manera holística al resto de la empresa. Si bien el Teletrabajo no es un cambio radical del posicionamiento estratégico de las empresas, si puede identificarse como parte del panorama de adaptación digital llevado a cabo en las organizaciones y como estas se adecuan a este impacto y realizan la gestión del cambio.

1.1. Proceso estratégico

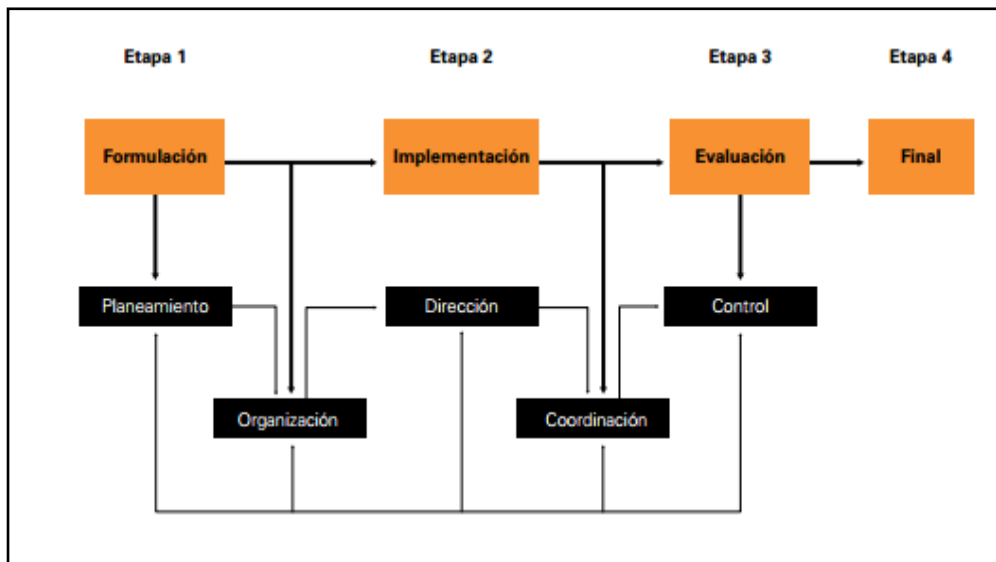
Soriano define al proceso estratégico “en referencia a la formulación, implementación y evaluación de estrategias que permitan que la organización logre una ventaja competitiva sostenible en el tiempo” (Soriano, 2016, p. 49). A partir de la implementación de una serie de etapas dentro de un proceso particular, Johnson, Scholes & Whittington advierten que “(...) la dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción” (Johnson, Scholes & Whittington, 2006, p.16). Asimismo, el autor D’Alessio Ipinza señala que el proceso estratégico tiene cuatro fases explicadas a continuación:

(a) La formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales [...]; aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas

personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva (D'Alessio, 2013, p. 10).

En ese sentido, Soriano complementa indicando que estas etapas permiten plantear un modelo de gestión del cambio de forma sistémica y generando valor compartido, observando y considerando el proceso de aprendizaje que implica la implementación de estrategias emergentes, la visión basada en los recursos, la competencia dentro la industria y en los aspectos internos organizacionales, complementándose con la retroalimentación y seguimiento (Soriano, 2016).

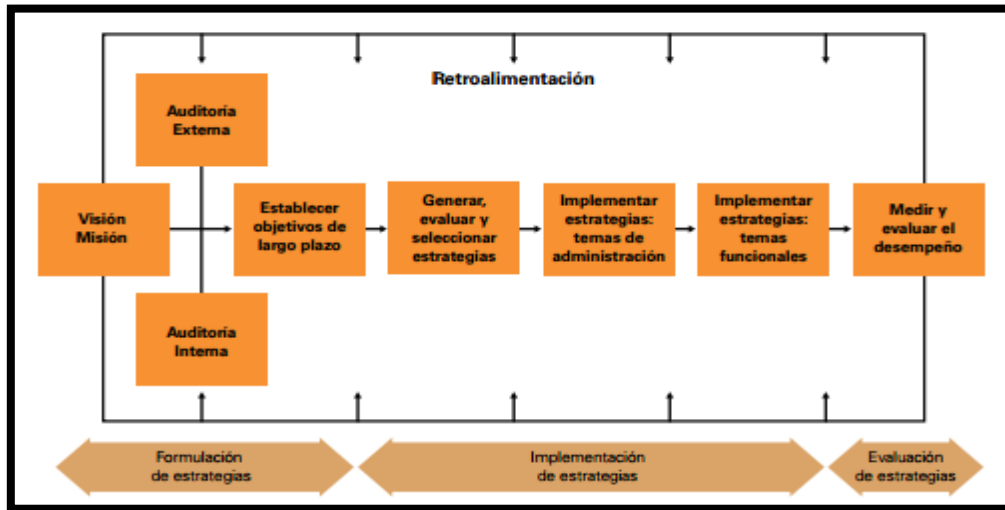
Figura 1: Proceso Estratégico



Adaptado de: D'Alessio, Ipinza (2013)

Como se puede apreciar en la figura anterior, el autor D'Alessio (2013) considera dentro del modelo de proceso estratégico de manera complementaria, a las 5 actividades administrativas desarrolladas por Henry Fayol al inicio del siglo XX (Soriano, 2016). En complemento, Fred David (2013) propone un esquema propio incorporando las tres primeras etapas de D'Alessio, sin embargo, el primer autor las considera dentro del teoría de la administración estratégica: “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (David, 2013, p.5). En ese sentido, en la primera etapa se definen la visión y misión de la organización, en la cual se realiza el diagnóstico interno y externo, y se definen los objetivos de largo plazo y estrategias. En la etapa de implementación se ejecuta lo formulado a través de la determinación de temas administrativos y funcionales. Finalmente, en la etapa de evaluación estratégica, se miden los resultados y se retroalimenta el proceso de gestión estratégica (Soriano,2016, p. 6). Este proceso puede apreciarse en la siguiente figura:

Figura 2: Administración Estratégica



Adaptado de: David (2013)

1.2. Gestión del cambio

Dentro del contexto del proceso estratégico, muchos autores, entre ellos, Soriano (2016) sugieren que la gestión del cambio es una respuesta a las dificultades del proceso de modificación de la estrategia: “El cambio estratégico es aquel que se produce como consecuencia de las estrategias que escoge e implementa una compañía” (Hitt, Duane & Hoskisson, 2015, p.371). Existen otros autores como Johnson que advierten que hay un “supuesto implícito sobre la tendencia hacia la inercia y la resistencia al cambio” entre los individuos de una organización (Jhonson, 2006, p. 506). Asimismo, el autor indica que las personas tienden a aferrarse a las condiciones actuales, lo cual suele marcar la pauta de una “desviación estratégica” (2006, p.502).

En complemento, se encuentra al autor David citado por Soriano (2016, p.12) que hace referencia en la necesidad de administrar un cambio debido una inercia natural de las personas frente a lo diferente:

Ninguna organización o individuo puede escapar del cambio. Pero pensar en el cambio angustia a las personas, pues temen la pérdida económica, los inconvenientes, la incertidumbre y la ruptura de los patrones sociales normales. Casi cualquier cambio en la estructura, la tecnología, personas o estrategias tienen el potencial de desestabilizar los patrones de interacción confortable. Por esta razón, las personas se resisten al cambio. El proceso mismo de administración estratégica puede imponer cambios importantes a los individuos y procesos. Reorientar la organización para ayudar a las personas a pensar y actuar de manera estratégica no es una tarea fácil (David, 2013, p.234).

Diversos autores señalan que el cambio estratégico se da en una dinámica desde arriba abajo, es decir, desde la alta gerencia hacia donde se encuentran los demás colaboradores; “los altos directivos deciden la estrategia, planifican cómo se va a llevar a la práctica y, después, de alguna manera, realizan los cambios necesarios” (Johnson et al., 2006, p. 502). Sin embargo, también destacan el papel de los mandos intermedios en la gestión del cambio. Asimismo, estos autores subrayan la necesidad de una planificación que vincule el cambio estratégico con las operaciones:

Para que el cambio tenga éxito es necesario que esté relacionado con los aspectos estratégicos y operativos cotidianos de la organización. Esto pone énfasis en la importancia de traducir el cambio estratégico en planes de recursos detallados, tareas clave, y en la forma en que se dirige la organización a través de procesos de control, pero también de cómo se comunica el cambio a través de las actividades cotidianas de la organización (Johnson et al, 2006, p. 502).

Como se puede apreciar, la gestión del cambio es precisamente una reacción para llevar a cabo de forma eficiente el cambio que se desea realizar dentro de la organización. Sin embargo, es un hecho que cualquier tipo de cambio implica esfuerzos que podrían no ser realizados con la misma proactividad o interés por los diferentes actores involucrados. Implica un reto entonces, el grado de convencimiento y vinculación mencionado anteriormente entre la alta dirección y los colaboradores:

Ninguna organización o individuo puede escapar del cambio. Pero pensar en el cambio angustia a las personas, pues temen la pérdida económica, los inconvenientes, la incertidumbre y la ruptura de los patrones sociales normales. Casi cualquier cambio en la estructura, la tecnología, personas o estrategias tienen el potencial de desestabilizar los patrones de interacción confortable. Por esta razón, las personas se resisten al cambio. El proceso mismo de administración estratégica puede imponer cambios importantes a los individuos y procesos. Reorientar la organización para ayudar a las personas a pensar y actuar de manera estratégica no es una tarea fácil (David, 2013, p. 234).

La presente investigación tiene como objetivo poder descubrir los componentes que estructuran las fases de implementación, e ir recabando información sobre la gestión del cambio particular que se produce en cada sujeto de estudio como parte del enfrentamiento que tienen frente esta nueva era digital administrativa, descifrando hasta qué punto esta inercia natural de la que hablan los autores como Soriano se encuentra encriptada dentro de los procesos de las compañías. En ese sentido, la teoría brinda estrategias para gestionar este cambio, entre las cuales se encuentran las mencionadas por David (2013, citado en Soriano, 2016, p.54)

- (a) La estrategia de cambio forzado: basado en la autoridad, consiste en dar órdenes e imponer el cumplimiento. Estrategia rápida, pero implica bajo compromiso y resistencia.
- (b) La resistencia de cambio educativo: se basa en capacitar a las personas sobre la necesidad de los cambios. Estrategia que aplica un convencimiento a profundidad y concientización del personal, pero con la desventaja de tornarse lenta y compleja.
- (c) La estrategia de cambio racional o egoísta, se basa convencer a los colaboradores sobre los aspectos en los que les impactará positivamente de manera personal. Bajo un contexto de correcta implementación, puede desarrollarse de manera ágil y fácil, aunque rara vez se traduce en la consecución de un beneficio generalizado y de todos.

2. Teletrabajo: Definición

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha definido el término teletrabajo como el “trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora” (OIT 2008 citado en MINTRA 2015).

En complemento, y según el Acuerdo Marco Europeo de Teletrabajo, el teletrabajo es “un tipo de prestación, que utiliza las tecnologías de la información y la comunicación *on line* con el empleador y/o con el cliente, y se realiza desde lugares remotos o alejados de la empresa u organización, con la que se tiene vínculos contractuales” (CCO 2011 citado en el MINTRA 2015)

La bibliografía señala que en territorio norteamericano a la herramienta se le denomina también como “Telecommuting”, término cuya interpretación refiere a que el empleado realiza su trabajo de manera regular entre la casa y la oficina, con distintos entornos (Teledislab, 2011). En ese sentido, Europa posee también una denominación estándar de la herramienta ya que en nueve países - Bélgica, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Italia, Noruega, España y el Reino Unido (UK) – ha preponderado la interpretación utilizada por la UE en el Acuerdo Marco Europeo de Teletrabajo mencionado anteriormente, con el objetivo implementarlo a través de una dinámica más colectiva e integradora, no dejando de lado los respectivas maneras y particularidades de cada país (Eurofund, 2010).

De las definiciones expuestas, se aprecian tres elementos esenciales que permiten identificar el teletrabajo: la relación laboral existente y directa entre empleado y el empleador, la distancia o separación física que existe entre quien realiza el trabajo y la sede de la empresa, y el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones que agilizan la comunicación entre equipos. Estos elementos son los que se encuentran en aquellas empresas que han implementado la herramienta, habiendo adoptado un modelo organizacional que replantea las mecánicas de trabajo y monitoreo tradicionales al adaptarlas a esta.

3. Tipos de Teletrabajo

Usualmente, el teletrabajo es un término que ha sido vinculado al trabajo desde casa. Sin embargo, esta herramienta no encierra solamente a la prestación de servicios del trabajador desde el hogar, sino que incluye una diversidad de clasificaciones e interpretaciones que son implementadas por diferentes empresas dependiendo de la naturaleza de los procesos que las caracterizan. Asimismo, la decisión de optar por un tipo o modalidad de teletrabajo va a depender de los deberes o requerimientos de los empleadores y teletrabajadores en ese momento, así como de otras variables tales como el tamaño de la empresa, la cantidad de trabajadores, entre otros factores (Saco, 2007).

La literatura nos muestra diversas formas de clasificación de la herramienta (por lugar de trabajo, por tipo de conexión utilizada, entre otras), pero para efectos de la construcción del marco teórico, se considerará el criterio relacionado a la naturaleza bajo la que se practica el teletrabajo, es decir, la clasificación que se encuentra alineada al “trabajo ordinario” (Vargas, 2010). Se plantea analizar de esta forma la herramienta ya que resulta un tipo de clasificación práctica, y alineada a la realidad de los bancos estudiados.

2.1 Teletrabajo Pendularista o Mixto:

Esta modalidad de teletrabajo, también denominado como Teletrabajo Mixto, consiste en el trabajo remoto alterno, es decir, tener que asistir a la empresa algunas veces durante la semana, siempre y cuando sea coordinado en primera instancia junto con esta, y ante el requerimiento de la presencia de física según las necesidades del negocio (Vargas, 2010). El teletrabajador puede acudir a la empresa mediante una horario fijo o flexible dependiendo del acuerdo entre el empleador y el resto del equipo (Puntriano, 2015).

2.2 Teletrabajo absolutamente externo:

El teletrabajo externo consiste en hacer uso de la herramienta de manera permanente fuera de las instalaciones de la empresa: “El teletrabajador lleva a cabo toda su prestación delante de un videoterminal externo, sin tener que acudir a las instalaciones de su empleador” (Vargas, 2010, p.34). Según el referido autor, lo dicho anteriormente se ejemplifica cuando un teletrabajador se encuentra fuera del país y, aun así, realiza, dentro de una dinámica cotidiana, las actividades laborales regulares que le corresponden. Esto también puede verse dentro de la práctica de diversas empresas que tienen un staff de teleoperadores trabajando en telecentros a las instalaciones matrices de la compañía.

De acuerdo a lo expuesto y clasificado, se toma como referencia para el análisis la primera modalidad dentro la tipología según la naturaleza del trabajo (Trabajo típico o Trivial), es decir,

el Teletrabajo Pendularista o Mixto. Concentrarse en dicho aspecto permite realizar un análisis posterior sobre las funciones y el perfil del teletrabajador. Así mismo, se da por supuesto que dicha modalidad sería la más eficiente y común para el personal administrativo, ya que requieren por lo menos estar una vez a la semana dentro de las oficinas para dar reporte sobre diversos pendientes y estar presente en reuniones de equipo. La modalidad a tiempo completo usualmente está estructurada para posiciones que no necesitan de interacción presencial con otros stakeholders, sino que, por la naturaleza de su perfil, ejecutan sus funciones desde un ordenador o teléfono. Esto permite gestionar y monitorear estas actividades operativas de manera diferente, ya que, al cumplir con tareas que en esencia se realizan desde el ordenador, la presencia física en las instalaciones de la empresa no se hace obligatoria. Diferente es el caso con las personas que tienen un perfil administrativo o de analistas/supervisores/coordinadores, ya que estos intervienen y generan sinergia de manera presencial frente a otros miembros de sus equipos, por lo que el abstraerlos totalmente del ambiente de trabajo desnaturalizaría las funciones de estas personas.

4. Etapas según Libro Blanco Colombiano

4.1. Primera etapa: Compromiso institucional

El siguiente apartado consta de la propuesta de Implementación del Teletrabajo que posee el Libro Blanco Colombiano, cuya estructura se toma como modelo para el análisis en capítulos posteriores. Se construye en 5 fases o etapas que sirven de guía al equipo implementador de la modalidad en las empresas: Compromiso Institucional, Planeación, Autoevaluación, Piloto y Adopción. Como se mencionó anteriormente, dentro de esta propuesta se puede rastrear a nivel macro las fases clásicas de la Administración, así como implícitamente ciertos factores del Proceso Estratégico y la Gestión del Cambio, previamente señalados. Adicionalmente, el tomar como referencia un país geográficamente y culturalmente cercano como Colombia, que lleva un proceso de maduración más avanzado en cuanto a políticas de Teletrabajo, también resulta prudente en el sentido de que nos acerca al cómo de una implementación en el contexto peruano.

4.1.1 Acuerdo a nivel Directivo

Es importante tener en consideración que resulta imposible avanzar con la implementación de este proceso si no se cuenta con el apoyo de la alta dirección. Para aquello, es menester que las áreas que tengan la iniciativa y estén en la búsqueda de llevar a cabo el Teletrabajo, presenten a los líderes y directores de la organización la propuesta y consigan su apoyo. El resultado final de este paso específico debería haber sido el conseguir la autorización y apoyo de la alta gerencia para llevar a cabo el Teletrabajo (MinTIC, 2013, p. 24). En ese contexto, el Libro Blanco

Colombiano sobre el Teletrabajo (MinTIC, 2013) sugiere a las áreas con disposición a llevar implementar este nuevo proceso, estructurar una presentación con los siguientes contenidos:

- ✓ Qué es teletrabajo y cuáles son sus beneficios
- ✓ Metodología general de implementación y herramientas
- ✓ Política gubernamental y amparo jurídico
- ✓ Aplicabilidad y beneficios previstos para la organización
- ✓ Experiencias de otras organizaciones (p. 24)

4.1.2 Conformación del equipo líder del proyecto

Una vez la alta dirección de la organización se haya decidido por implementar el proyecto sobre el modelo del teletrabajo, se requiere conformar equipo de trabajo que lidere, coordine y supervise el proceso. El grupo encargado puede estar constituido por un área específica que logre el apoyo de las otras áreas principales o por un número de personas representantes de cada área, que trabajen coordinadamente en búsqueda de los objetivos planteados (Gestión del Talento, Finanzas, Tecnología y Seguridad Informática, Legal, Seguridad y Salud, algún representante del Sindicato, entre otros, son los sugeridos para ser parte de la dinámica de implementación) (MinTIC, 2013, p. 25). Se plantea que “las funciones básicas del equipo de coordinación radican en diseñar y acompañar el proceso de implementación del modelo de teletrabajo y de sensibilizar a todas las instancias de la organización sobre su alcance” mientras al mismo tiempo, se van generando reportes de lo alcanzado (MinTIC, 2013, p. 25).

4.1.3 Formalización del inicio del proyecto de teletrabajo

En función de que el proyecto inicie con todo el respaldo necesario y tanto los supervisores y líderes de las distintas áreas como los asociados de toda la compañía conciban los alcances del proyecto, lo ideal es contar con una especie de documento que indique las acciones que continuarán (MinTIC, 2013, p. 27). Dentro de las posibilidades esta considerar emitir un comunicado dirigido hacia las diversas direcciones dentro de la compañía, logrando confirmar “la voluntad de realizar el proceso y la asignación de responsabilidades para su desarrollo” (MinTIC, 2013, p. 27).

4.2. Segunda etapa: Planeación

4.2.1 Planeación General del Proyecto

En este paso el equipo líder deberá identificar la forma en que se implementará el proyecto. Si bien en un inicio puede que no se cuente con toda la data e información para responder a ciertas cuestiones, se sugiere plantear una estructura al inicio y recoger los datos relevantes en los pasos

siguientes, de modo que vayan integrando las informaciones pertinentes para una gestión eficiente del proceso (MinTIC, 2013).

Figura 3: Planeación General del Proyecto

Planeación General del Proyecto				
Definición de Objetivos en base a necesidades concretas de la compañía	Etapas o Pasos que estructuran el proyecto	Plan de acción, cronogramas e indicadores de avance	Recursos (tecnológicos, legales, humanos, entre otros) requeridos	Obstáculos y contingencias a enfrentar

Adaptado de: Libro Blanco del Teletrabajo Colombia – MinTIC (2013)

4.2.2 Sensibilización

La sensibilización se determina como un componente necesario para el cambio, el cual deberá basarse en una estrategia de comunicación que mapee a los públicos objetivos durante los distintos momentos del proceso, y de ese modo agilice el avance y la gestión de ciertos cambios culturales y procedimientos que se vean requeridos (MinTIC, 2013).

En ese sentido, y considerando que la implementación del proyecto requiere del activo involucramiento de diversas áreas y líderes o supervisores a distintos niveles, es propicio que desde la alta dirección, y de forma alineada con las estrategias de comunicación de la compañía, se den a conocer los objetivos del proyecto y la metodología a implementar a aquellos asociados que estarán involucrados desde un inicio en la planificación, de esta manera se facilitará la comprensión del proyecto y la importancia los alcances que se buscan lograr (MinTIC, 2013).

(...) al iniciar las etapas de Pilotaje y Apropiación podrá hacerse una divulgación masiva que ayude a generar el ambiente positivo y de cooperación con las actividades que se van a desarrollar, ya sea de parte de los posibles teletrabajadores, como de sus jefes y colegas. El trabajo de sensibilización es muy importante a nivel de los líderes y jefes quienes deben ser conscientes de su responsabilidad en las decisiones sobre la participación del área a su cargo y la orientación y apoyo que deben brindar para el desarrollo del proyecto (MinTIC, 2013, p. 35).

4.3 Tercera etapa: Autoevaluación

4.3.1 Componente jurídico

Consiste en identificar la normatividad vigente y aplicable dentro del contexto de la empresa. A continuación, algunas consideraciones señaladas por el Libro Blanco del Teletrabajo en Colombia sobre la normativa particular de su país, y que resultan útiles para identificar las propias dentro del contexto peruano:

Figura 4: Componente Jurídico del Libro Blanco

SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO
<ul style="list-style-type: none">• Expedición de resolución de carácter general.• Expedición de resoluciones de carácter particular para cada teletrabajador.• Diligenciar formato de autorreporte de condiciones laborales del teletrabajador.	<ul style="list-style-type: none">• Generación de una política interna de teletrabajo (<i>recomendada pero no exigida por la ley</i>).• Inclusión de otrosí para los contratos de teletrabajadores.• Diligenciar formato de autorreporte de condiciones laborales del teletrabajador.• Modificar el Reglamento Interno de Trabajo.

Adaptado de: Libro Blanco sobre el Teletrabajo en Colombia (2013)

4.3.2 Componente tecnológico

Como se ha mencionado con anterioridad, el teletrabajo implica el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) dentro de sus procesos de implementación. Resulta entonces importante observar si la compañía cuenta con los recursos tecnológicos necesarios, otorgando una atención particular a las necesidades que requiere cada perfil (es aconsejable que la revisión del componente tecnológico se ejecute manera paralela a la identificación de las personas elegibles para teletrabajar). Es decir, no todas las posiciones requieren la misma tecnología, ya que no todos realizan las mismas actividades, por lo que esto sustenta la necesidad de identificar los requerimientos tecnológicos específicos para el contexto particular de cada área y sus trabajadores (MinTIC, 2013).

(...) el teletrabajador necesitará de un dispositivo a través del cual desarrollará sus funciones que bien puede ser un computador de escritorio, un portátil, una tableta o incluso un teléfono inteligente. También requerirá de una conexión a Internet que le permita mantenerse en contacto con la organización y las personas que trabajan en ella.

Y por último, pero no por ello menos importante, deberá contar con acceso remoto a toda la información y las aplicaciones necesarias para ejecutar sus tareas (MinTIC, 2013, p. 39).

4.3.3 Componente organizacional

Consiste en analizar aspectos fundamentales que son requeridos desde el contexto de dos puntos estratégicos fundamentales, como lo son el área de Recursos Humanos y el área de Finanzas y Contabilidad. Entre los aspectos de Recursos Humanos, se debe tener en cuenta los cargos elegibles para teletrabajar, identificar rasgos y procesos de índole cultural que puedan causar contingencias en la implementación, así como identificar herramientas de comunicación. En cuanto a los aspectos del área de Contabilidad, se deben calcular los costos del proyecto, así como temas de espacios, recursos físicos y otros requerimientos que sean considerados necesarios (MinTIC, 2013).

4.3.4 Informe de conclusiones de la autoevaluación

Se debe analizar la situación actual de la compañía frente a las expectativas que se tienen con respecto al proceso del teletrabajo, e identificar si se encuentra en una posición adecuada para llevarlo a cabo. El informe final de la autoevaluación se da como resultado del análisis de los pasos anteriores e incluirá resultados obtenidos hasta el momento. En caso sean positivos se decidirá por llevar a cabo una prueba piloto, y si por el contrario, los resultados son negativos, debería pensarse en la posibilidad de adoptar esquemas de trabajo flexibles que a mediano plazo que posteriormente permitan implementar el teletrabajo (MinTIC, 2013).

4.4 Cuarta etapa: Prueba piloto

4.4.1 Definición de la población

El primer paso dentro de la planificación de la prueba Piloto es preguntarse por los alcances de la experiencia, en términos de a quiénes va a abarcar el proceso, quiénes son los posibles teletrabajadores y qué características específicas va a adoptar este modelo de implementación. Por lo tanto, se requiere definir si se toda la compañía será parte de la prueba o solo algunas áreas específicas, además de tener en cuenta criterios como el tiempo y la cantidad de días a la semana en las que se llevará a cabo por los asociados (MinTIC, 2013, p. 43). En cuanto a este punto es necesario tener en cuenta tres aspectos fundamentales:

Figura 5: Aspectos fundamentales sobre la definición de la Población

Cantidad de trabajadores dentro del Piloto	<ul style="list-style-type: none">• Se aconseja llevar a cabo el piloto con la mayor cantidad de colaboradores posibles en relación con la proyección final de teletrabajadores, de tal manera que se puedan para así obtener resultados aproximados a los números reales de productividad y administración de recursos .
Población objetivo del Piloto	<ul style="list-style-type: none">• Puede monitorearse en una sola área, o también pueden elegirse personas de distintas áreas de la compañía, de tal manera que los impactos se puedan observar de forma más amplia. Este punto dependerá del presupuesto definido en el proceso de autoevaluación.
Definición de la Modalidad	<ul style="list-style-type: none">• Definir la cantidad de tiempo que pasarán las personas en las instalaciones de la empresa y en sus casas teletrabajando(se recomienda empezar con un máximo de 2 días de trabajo remoto y luego ir aumentando progresivamente de acuerdo a los objetivos requeridos por el perfil)

Adaptado de: Libro Blanco del Teletrabajo Colombiano- MinTIC (2013)

4.4.2 Convocatoria

A través de la convocatoria se plantea el identificar a aquellos asociados que estén dispuestos a participar del piloto inicial, en base a todos los pasos expuestos anteriormente. Para convocar a los participantes, es factible planear sesiones de sensibilización en las cuales tanto colaboradores y líderes de las áreas conozcan los beneficios, las condiciones en las que se ejecuta el piloto y el procedimiento detallado de pasos a seguir (MinTIC, 2013).

En ese contexto algunas compañías han preferido optar por una dinámica en la que es el jefe o coordinador de cada área quien sea la persona que postule directamente a aquellos asociados que potencialmente puedan teletrabajar (esto fundamentado en el conocimiento que tiene de cada uno de ellos de su propio equipo de trabajo y la confianza que depositan en estos), frente a lo cual se debe realizar un esfuerzo por considerar dentro del análisis la clase de cultura organizacional que existe, así como el nivel de apertura y flexibilidad de las cabezas de área que se da como resultado de la primera (MinTIC, 2013).

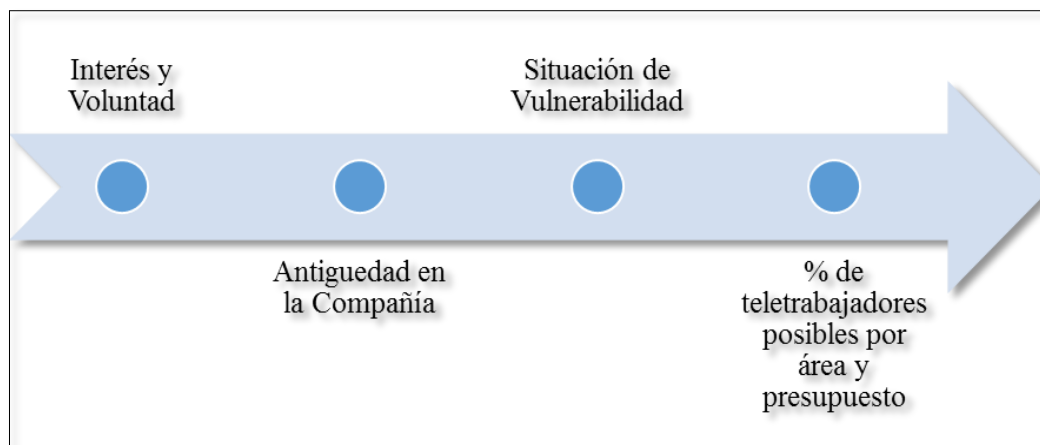
4.4.3 Selección

Es recomendado partir desde un perfil básico que ayude a determinar si el colaborador es competente para desarrollar las actividades correspondientes de manera efectiva y satisfactoria, lo cual derivara en una selección acertada (MinTIC, 2013). El libro Blanco sobre el Teletrabajo en Colombia divide los factores fundamentales correspondientes a la selección del personal a Teletrabajar en “Requisitos” y “Competencias”:

a) Requisitos:

La guía propone algunos criterios y requisitos que las personas deben cumplir para ser consideradas parte del proyecto (estos pueden ser cubiertos de forma parcial):

Figura 6: Requisitos de la selección



Adaptado de: Libro Blanco del Teletrabajo Colombiano- MinTIC (2013)

b) Competencias:

Durante la selección de los teletrabajadores, el proceso “debe responder en principio a las necesidades de la organización, pero además debe considerar una serie de características personales y competencias que permitan que cada empleado se adapte y alcance los objetivos propuestos” (MinTIC, 2013, p. 52).

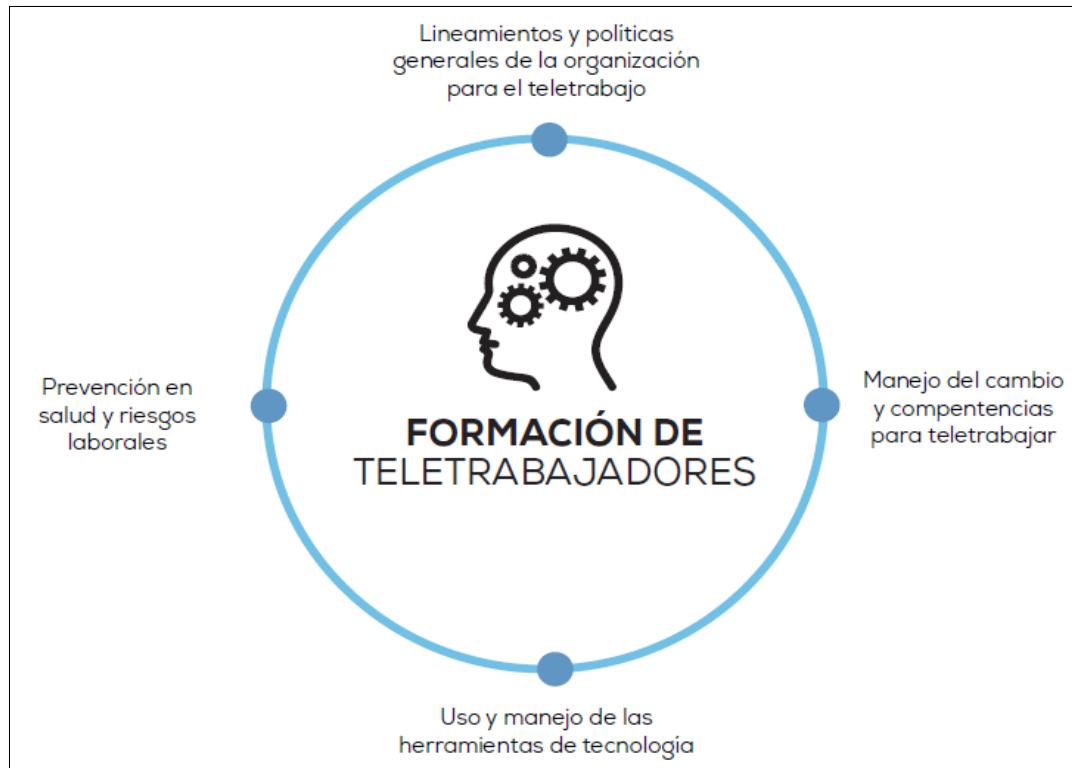
En favor a determinar las competencias correspondientes y como guía para su identificación, se debe tener presente de manera contextual que lo que se busca es que el Teletrabajador pueda cumplir eficientemente con sus labores y producir bienes o servicios al mismo tiempo que va ejecutando actividades remuneradas en lugares fuera de las instalaciones de la empresa contratante , y al mismo tiempo, utiliza de manera cotidiana el soporte de las TIC de acuerdo a los requerimientos y procesos particulares de los clientes , dentro de la normatividad vigente (MinTIC, 2013).

4.4.4 Capacitación

Una vez se hayan seleccionado a aquellas personas que proceden a Teletrabajar, se requiere capacitarlos de manera que puedan conocer no solo “los procesos técnicos, de comunicación, gestión del tiempo y lineamientos generales, entre otros, sino que además

entiendan la relevancia de su participación y faciliten a la organización el monitoreo de los resultados” (MinTIC, 2013). Es recomendable incluir dentro de estas capacitaciones los siguientes puntos señalados en el posterior gráfico:

Figura 7: Criterios a incluir en las capacitaciones



Adaptado de: Libro Blanco sobre el Teletrabajo en Colombia (2013)

4.4.5 Preparación administrativa

De acuerdo con la legislación y normativa en el contexto en el que se opera y se regula el Teletrabajo, así como y los lineamientos definidos por la corporación, se deberá estructurar la documentación correspondiente que otorgue legalidad al proceso del teletrabajo, señalando el cambio de condición del asociado a la modalidad de teletrabajo y otros criterios fundamentales como su horario de trabajo. En adición, el área de tecnología deberá proveer de los equipos, programas o aplicaciones requeridos para cada teletrabajador, de manera que al iniciar sus tareas fuera de las instalaciones de la empresa, no se produzcan contingencias en relación al acceso a la información (MinTIC, 2013).

4.4.6 Seguimiento y medición

Sobre el proceso de seguimiento, este “puede apoyarse en diversas técnicas de recolección de la información como entrevistas, encuestas, sesiones de grupo y todo tipo de sondeos que arrojen datos sobre el proceso” (MinTIC, 2013, p. 56). Durante el seguimiento es recomendado otorgar especial atención a las percepciones, opiniones y sentimientos de los teletrabajadores durante la ejecución del piloto, así como controlar los tiempos requeridos para diversas actividades, las inversiones, costos y ahorros derivados del teletrabajo, de tal manera de que pueda realizarse una comparación de resultados entre la modalidad de trabajo presencial y la remota (MinTIC, 2013).

4.4.7 Pilotaje

Es considerado como el paso con mayor expectativa, debido a que en él es cuando realmente (y finalmente) se labora fuera de las instalaciones físicas de la compañía, y se utilizan las TIC en una dinámica diferente a cómo se venían usando. En el transcurso del proceso en donde el teletrabajador va demostrando sus logros y competencias, la empresa requiere de estar al tanto de la evaluación correspondiente y de la medición de resultados y objetivos planteados, sobre todo en favor de identificar hasta qué nivel se alcanzan las expectativas, así como también encontrar medios de dar solución a ciertos obstáculos que puedan ocurrir durante el proceso de implementación (MinTIC, 2013). El libro Blanco sobre el Teletrabajo en Colombia recomienda que durante la puesta en marcha del piloto se revise y afinen los objetivos y metas del proyecto, se capacite permanente a los colaboradores en competencias tales como la gestión del tiempo y el manejo de herramientas de comunicación, y se realice un esfuerzo permanente por fortalecer la sostenibilidad de la ejecución en base a los comentarios y la retroalimentación, así como el resultado del seguimiento realizado a los teletrabajadores. Del mismo modo, plantear recomendación en cuanto al uso del espacio físico en casa, al tiempo en que se vela por el cuidado mínimo de las normas de higiene y seguridad laboral.

4.4.8 Evaluación del piloto

Tal como se señaló durante el pilotaje, el seguimiento y evaluación ha de ser permanente y paralelo a su implementación ya que “los informes periódicos son el resultado del proceso de seguimiento y evaluación. Gracias a ellos es posible generar las conclusiones definitivas sobre el modelo de teletrabajo y su pertinencia para la organización” (MinTIC, 2013, p. 58). Entre algunos indicadores que pueden decantarse de la experiencia, la guía recomienda observar la reducción de los costos en la planta, la reducción del ausentismo y la rotación, el número de personas

contratadas que perteneces al colectivo de personas con discapacidad, entre otros que se desprendan de los procesos que lleva a cabo la organización.

4.4.9 Socialización

Es recomendable socializar de manera continua aquellos avances obtenidos dentro de la implementación, teniendo en cuenta que debe ser transversal a todo el proceso, permitiendo que se llegue a contagiar confianza y seguridad entre los asociados (MinTIC, 2013).

Así mismo, ser conscientes de que “la alineación con las estrategias de comunicación interna y externa de la organización, junto a la definición de mensajes clave a divulgar en eventos, carteleras, Intranets, boletines internos y demás medios disponibles es una combinación exitosa para demostrar el avance del proceso” (MinTIC, 2013).

4.5. Quinta etapa: Apropiación y adopción

4.5.1 Adopción del modelo

Así mismo, y una vez logrado finalizar satisfactoriamente la etapa piloto, evaluados los logros e interiorizados los alcances de la adopción de un nuevo modelo de dinámica laboral, se presenta el momento adecuado para tomar la decisión sobre implementarlo y llevarlo a cabo de manera definitiva. La etapa en cuanto a la adopción significa la actualización de los procedimientos anteriormente probados y reajustados conforme los resultados observados dentro del proyecto piloto, e incluye la definición sobre la política general de teletrabajo y adopción de manera integral a los sistemas de gestión de la empresa (MinTIC, 2013).

“(…) se deberán cumplir requisitos legales, de acuerdo con el tipo de organización, tales como ajustes al reglamento interno de trabajo y al manual de funciones y competencias (…). En este punto se podrá redefinir el alcance en modalidad y cantidad de empleados; así mismo se podrán hacer inversiones en materia tecnológica con mayor confianza en los resultados” (MinTIC, 2013, p. 63).

4.5.2 Estrategia de comunicación y seguimiento

Las siguientes son algunas estrategias establecidas por el Libro Blanco del Teletrabajo en Colombia, que ayudan específicamente a otorgar sostenibilidad en el tiempo al modelo del Teletrabajo:

- Mantener la motivación de los empleados a través de reuniones presenciales o virtuales en donde se pueda discutir de contingencias enfrentadas, necesidades y expectativas.

- Coordinar con líderes y teletrabajadores la asignación de pendientes laborales, pues la teoría demuestra que se tiende a aumentar las responsabilidades de estos trabajadores como respuesta a un aumento en la productividad al trabajar bajo esta modalidad.
- Desarrollar nuevos materiales de comunicación que despierte el interés, compromiso y el sentido de pertenencia bajo esta modalidad de trabajo remoto.
- Mantener la evaluación y el seguimiento a la ejecución del público participante y del que no lo es, para poder comparar posteriormente e implementar adiciones o cambios respectivos (MinTIC, 2013).

5. Buenas Prácticas según Libro Blanco Español

El Libro Blanco Español identifica una serie de Buenas Prácticas dentro de lo que es el proceso de implementación, y cuya finalidad es fortalecer y sostener la modalidad. Presentados como rasgos corporativos, la Colaboración, Dirección por Objetivos y Diversidad deberían encontrarse dentro de la ejecución cotidiana de la herramienta, ya que la ausencia o merma de estas podría impactar en la efectividad buscada.

5.1. Colaboración

El factor de la colaboración como valor corporativo y como ejercicio puesto en práctica por los colaboradores, tiene alcances que sobrepasan el simple trabajo en equipo. La colaboración es reflejada a partir del aprendizaje activo de cada asociado durante su día a día, logrando adelantarse a las necesidades de sus colegas, generando una sinergia en cuanto a conocimientos integradores entre equipos y lo que deriva finalmente en la generación de nuevas ideas (Teledislab, 2011). En ese sentido “el proceso de comunicación, tanto para colaborar como para fomentar esta colaboración, requiere un tratamiento diferente en entornos físicos, que en entornos virtuales de Teletrabajo y requiere unos medios específicos” (Teledislab, 2011, p. 32).

A continuación, algunos aspectos importantes según el Libro Blanco del Teletrabajo de España en cuanto al rol que se deben ejecutar desde la alta dirección, y cuyas prácticas deben girar en torno a una “una visión sobre la colaboración, que vaya más allá del trabajo en equipo y que ponga a pensar a cada miembro de la organización sobre el interés global de su grupo, de otros equipos, partners y de todos los stakeholders” (Teledislab, 2011, p. 32). Así pues, se deben acordar las siguientes líneas de actuación:

- ✓ Facilitar una guía de método, para promover la colaboración y otros aspectos, en un entorno específico de Teletrabajo, trabajando el balance óptimo entre la presencia física y la virtual.
- ✓ Ofrecer guía y entrenamiento para la colaboración del equipo en entornos virtuales, no sólo para los teletrabajadores, sino también, para el resto de profesionales que trabajan con ellos.
- ✓ Plantear una plataforma integral e integrada de colaboración en la organización y fomentar su uso real, como lugar de encuentro (algunas organizaciones tienen demasiadas plataformas posibles pero sólo son utilizadas en parte).
- ✓ Promover objetivos de colaboración, en el Cuadro de Mando de cada empleado, que estén alineados con el conjunto de acciones, que proponga la organización dirigidas a este fin (Teledislab, p. 32).

Respecto al rol del supervisor, se recomienda que debe representar una figura de facilitador de la colaboración, y su dinámica laboral debería plantear una visión de personas y de equipos auto gestionados, al mismo tiempo que logra promover el uso de las herramientas virtuales, no para establecer una forma de control o micro-management, sino como un estilo de optimización del tiempo de los equipos de trabajo, logrando aumentar la sinergia y la colaboración y minimizando interrupciones. En ese sentido, deberá proponer objetivos y metas comunes, fomentando la autonomía y el entendimiento común (Teledislab, 2011).

En el contexto del asociado o colaborador, se espera que pueda controlar y lograr el nivel de equilibrio entre los aspectos físico y las herramientas virtuales, logrando establecer cercanía y, de esa forma, aportar a la eficiencia del equipo y de la compañía (Teledislab, 2011). Otras buenas prácticas y factores de éxito del empleado en cuanto a su aporte colaborativo giran en torno al uso óptimo de los recursos, encontrando nuevas utilidades e ideas sobre estos, mientras gestiona su tiempo individual de manera productiva (Teledislab, 2011).

5.2. Dirección por objetivos.

Es importante resaltar que la compañía debe establecer un modelo que aliente el liderazgo compartido, de manera que cada asociado pueda poseer un marco claro sobre sus labores, y logre acuerdos con su líder en cuanto a su rol dentro del proceso de gestión de resultados, logrando decisiones ágiles en un contexto profesional que suele ser cambiante (Teledislab, 2011). En ese sentido, el tema de otorgar herramientas de información y modalidades flexibles de trabajo, para que cada asociado logre interiorizar su contribución al equipo y a la compañía, “supone la oportunidad de obtener una ventaja competitiva y de promover, una fuente de compromiso en las personas que, a su vez, revierta en unos buenos resultados” Teledislab, 2011, p. 34).

Con respecto al papel de la organización y desde la alta gerencia, se recomienda sobre todo el alentar una cultura organizacional que ponga especial atención en la autogestión de cada miembro de equipo de trabajo, mientras también la compañía otorga una infraestructura tecnológica dinámica accesible en términos del Teletrabajo, que ayude a agilizar la interacción y el intercambio de información e ideas (Teledislab, 2011). Otros aspectos y prácticas de éxitos son el esfuerzo por fortalecer competencias tales como la Gestión del tiempo, el empowerment, así como el trabajo en equipo en base a una eficiente y ágil comunicación, velando por la consecución de las metas propuestas.

En cuanto al rol del jefe, representa una figura que debería promover esta cultura de autogestión y participación, al mismo tiempo que alienta el trabajo en modalidad virtual (MinTIC, 2013). Entre otros aspectos está el actuar como una especie de “facilitador de la eficiencia, a través de la conexión de su equipo, en la colaboración con el resto de la organización y otros stakeholders haciendo, que se difuminen las fronteras institucionales” (Teledislab, 2011, p. 35). En complemento y alineado al factor de buenas prácticas y factores de éxito en cuanto a la dirección por objetivos, el papel del asociado debe ser aquel de un gestor desde la propuesta de la auto-planificación y la auto-evaluación, ejecutándolo en paralelo con el líder de su equipo y el resto de la compañía. Resulta también fundamental que se plantee buscar nuevas propuestas e iniciativas que permitan la mejora sostenible de las labores, así como un ejecutar un accionar proactivo que este en sinergia y transparencia junto su equipo mientras se manejan las herramientas virtuales de manera fluida (Teledislab, 2011)

5.2.1 Liderazgo Presencialista

Antes de pasar a la siguiente variable de Buenas Prácticas , es necesario aclarar un punto que será tocado constantemente en los apartados siguientes. Según lo mencionado anteriormente, la Dirección por Objetivos implica un ejercicio de confianza y empoderamiento del Líder para con el Trabajador que alienta la autogestión y la auto-planificación, generando una serie de beneficios para ambos (los líderes pueden delegar ciertos temas y los colaboradores se verán mas involucrados con sus posiciones y sentirán una mayor participación en las decisiones y resultados). Una ausencia de este estilo de gestión puede derivar en lo que se define como Micromanagement. Según una investigación de la Universidad de Cornell, el micromanagement consta de “direccionar y controlar una persona, un grupo o un sistema con excesiva o innecesaria vigilancia o retroalimentación. En su forma más leve, se traduce como establecer tareas a subordinados pero verificar el progreso con frecuencia, dejándolos con la clara impresión de que podrían hacerlo mejor y más rápido” (Serrat, 2011, p. 3).

En ese sentido, y entre las diversas características que puede tener este tipo de liderazgo, implica el “siempre querer saber dónde están todos los miembros de tu equipo y en qué están trabajando” (Harvard Business Review, 2014b). Este tipo de supervisión en donde se le dificulta al jefe no ver a su empleado, y se imposibilita la autogestión del colaborador debido a la falta de confianza será denominado en lo consiguiente como Liderazgo Presencialista.

5.3. Diversidad

Al acercarse a la compañía al factor de la diversidad, es fundamental velar que fehacientemente se logren apreciar las diferencias y que todas las partes de la organización contribuyan en minimizarlas ya que es común observar que grupos de trabajo en diversas organizaciones no logran aprovechar su potencial por problemas de comunicación, formas disímiles de trabajar y contextos no alineados. De acuerdo a lo señalado, el estar alerta y consciente sobre estas diferencias y a veces, prejuicios que se reproducen en la compañía, y en la medida que se gestionen en búsqueda de una cultura de inclusión, logra facilitar a la empresa el proceso de sensibilización y concientización, así como permite estructurar políticas y programas análogos (Teledislab, 2011).

En cuanto al papel de la organización y de gerencia frente a la diversidad, es importante considerar dinámicas que logren generar conciencia sobre la globalización a la que el Teletrabajo está condicionada, estableciendo dinámicas y metodologías que permitan la integración cultural, generacional, de género, entre otras, aumentando la eficiencia del equipo (Teledislab, 2011). En ese sentido, se recomienda revisar algunos criterios, tales como estructurar una nueva política de Selección y Desarrollo basada en un nuevo liderazgo más alineado a esta cultura de administración virtual y la complejidad que la caracteriza, diseñar planes de trabajo dirigidos a diversos colectivos, y plantearse estructurar un Comité de desarrollo de la Diversidad que monitoree el correcto despliegue de la herramienta en la compañía (Teledislab, 2011).

El rol que adopta el supervisor se desarrolla en base a promover la colaboración y las prácticas de diversidad en los equipos, así como el surgimiento de proyectos innovadores que permitan la gestión del trabajo en diferentes contextos (como horarios o zonas diversas), motivando a los equipos a optar por este modelo de trabajo desde una mirada de inclusión y multiculturalidad (Teledislab, 2011).

Finalmente, con respecto al empleado, se espera que pueda tomar conciencia y establecer estrategias que ayuden a la comunicación continua, sobre todo como herramienta para atacar contingencias que puedan surgir de la interacción virtual de personas de distintos territorios o culturas (Teledislab, 2011).

6. Alicientes y Barreras del Teletrabajo

El teletrabajo ofrece ventajas así como inconvenientes tanto para el teletrabajador como para la empresa y en el entorno o ambiente. Por otro lado, cabe recalcar, que los escollos y posibles dificultades que trae consigo el teletrabajo no va a mermar los beneficios ni el potencial laboral que tiene la modalidad de trabajo dentro de una organización.

Alicientes

El teletrabajo acarrea aspectos positivos, los cuales benefician a diferentes actores. Entre ellos están el trabajador, empleador y el entorno o ambiente. Los beneficios a estos actores serán mencionados respectivamente a continuación:

6.1 Ventajas para el trabajador

Los trabajadores tienen independencia y autonomía para poder distribuir sus tiempos en las actividades que tenga que realizar sean tanto personales como laborales. Es decir, la autogestión o auto programación de sus tiempos es un factor o una variable que interviene en la determinación para querer teletrabajar. Como menciona Puntriano (2015), la autonomía funcional y carencia de controles es uno de los beneficios del uso del teletrabajo. Este significa que el teletrabajador puede auto programar sus tiempos, no encontrándose sujeto a régimen disciplinario alguno (Puntriano,2015). En complemento, el autor Ortiz (1995) señala que una de las ventajas del teletrabajo para el trabajador es justamente esta flexibilidad que se decanta al momento de programar su trabajo en el tiempo coordinado con sus stakeholders y el espacio que haya acondicionado para tales funciones (Ortiz, 1995).

No existe la necesidad de gastar en transporte, ya que el teletrabajo implica no tener la necesidad de desplazarte hasta tu centro de trabajo los siete días de la semana. Esto, de manera indirecta le permitiría un gran ahorro de tiempo, ya que no gastaría gran parte de su tiempo en trasladarse a las instalaciones de las oficinas, y podría pasar más tiempo con su familia y reducir el estrés que ocasiona el transporte público (Puntriano,2015). Asimismo, el empleado tiene mayor disponibilidad de tiempo y existe un ahorro de costos de transporte en el traslado a sus centros de trabajo debido a que ya no se realizará ese traslado a los centros de trabajo. De esta manera, se da un ahorro beneficioso de tiempo y costos (Ortiz,1995).

Permite una conciliación entre la vida familiar y laboral. Es decir, mediante el teletrabajo, las personas tienen mayor posibilidad de integrarse a su núcleo familiar debido que con el ahorro del tiempo pueden los teletrabajadores invertir ese tiempo en las familias.

(...) las TIC's pueden resultar un instrumento muy útil para conseguir crear dinámicas de conciliación, ya que resuelven dos de sus principales problemas: el tiempo y la distancia;

permitiendo deslocalizar el trabajo y hacer las tareas más rápidamente, restando así tiempo al ámbito laboral y facilitando más tiempo para otros aspectos de la vida (la familia, el ocio, el propio cuidado) (Pérez & Gálvez, 2009, p.62).

La mayoría de veces, este tipo de conciliación se adecúa más para los teletrabajadores que trabajan exclusivamente desde sus casas, ya que no tienen la necesidad de salir y pasan más tiempo con su familia. Como menciona Puntriano (1996), la ventaja de la posibilidad de integrarse de mayor manera con su núcleo familiar se aprecia más en los teletrabajadores a domicilio, pues permanecen en su hogar sin estar desplazándose a la oficina central de la empresa (Puntriano,1996).

Otras ventajas importantes que conlleva el teletrabajo, son el aumento de la calidad de vida, mayor libertad en temas del vestuario, mejora en la relación de trabajo con sus compañeros y la reducción del estrés y la fatiga.

6.2 Ventajas para la empresa

Como señala Puntriano (2015) la reducción de gastos es una ventaja debido a que se minimizan los consumos de servicios de electricidad, agua, teléfono, limpieza, útiles de escritorio, los gastos en mantenimiento de la oficina, los gastos de condiciones de trabajo, cuando deban ser suministrados por la empresa, como uniforme, alimentación, transporte (Puntriano,2015). Es decir, mediante el teletrabajo hay una reducción de costos de infraestructura, electricidad, viáticos, agua, teléfono, limpieza, materiales de oficina. Estos costos fijos se ven reducidos con la implementación del teletrabajo dentro de la empresa.

Otra ventaja para el empleador es el requerimiento mínimo de una estructura de funcionamiento. Esto significa que las organizaciones ya no tendrán la necesidad de tener tantas áreas administrativas, ya que serían innecesarias; por ejemplo, el servicio médico en planta y una guardería que es necesario cuando los trabajadores están presentes en las oficinas. El autor Puntriano (2015), señala que el “requerimiento mínimo de una estructura de funcionamiento: esta ventaja se traduce en la posibilidad de eliminar áreas administrativas tradicionales de la empresa, como oficina de personal, servicio médico en planta, guarderías” (Puntriano,2015, p.165).

Un ejemplo del ahorro, citado por Gala (2015), se ha dado en la empresa IBM España, ya que antes de la implementación del teletrabajo en su estructura productiva, cada uno de sus trabajadores contaba con un espacio en las oficinas madrileñas de la compañía. Con posterioridad a la implementación del teletrabajo, tres personas comparten la misma ubicación, ya que rara vez coinciden (Gala, 2015).

Ortiz (1995), en un exhaustivo estudio sobre el teletrabajo, menciona también que existe una reducción del corporativo. Es decir, que la organización podrá reducir algunas áreas y no sería necesario tener tantas, de esa manera ser más eficientes. (Ortiz, 1995)

Mediante el teletrabajo se reduciría el nivel de ausentismo o tardanzas, ya que existe en toda empresa las tardanzas o ausencia de los trabajadores por cualquier factor, ya sea porque las personas se enferman, tráfico o se les presentó algunos inconvenientes. Ello, impide que las personas lleguen a tiempo a sus centros de trabajo y, a la vez, retrasan su proceso productivo. (Pérez & Gálvez, 2009).

Barreras

El teletrabajo no solo trae consigo ventajas para los actores que intervienen en la implementación de esta modalidad de trabajo, sino también desventajas y barreras que aparecen en el transcurso de la implementación del teletrabajo para los mismos actores que señalados en la primera parte. Se puede enumerar las siguientes:

6.3 Desventajas para el trabajador:

El trabajador puede sentirse aislado, ya que al no tener contacto con sus compañeros de trabajo y el no estar presente en las instalaciones de su centro de trabajo puede no sentirse parte de la empresa y que su relación tanto con la empresa como con sus compañeros de trabajo se vea mermada por su ausencia. Asimismo, el sentido de pertenencia se va a haber afectado de manera negativa. Como menciona el autor Puntriano (2015), “Considero que esta situación puede paliarse, programando que la jornada del teletrabajador se preste parcialmente en las instalaciones de la empresa” (Puntriano, 2015, p.166). Así mismo, señala Chaparro (1996), que el aislamiento del individuo es una desventaja para el empleado debido a que el teletrabajador no se encuentra en el centro de trabajo y este se sentiría no perteneciente a la empresa. Esto podría repercutir negativamente para la empresa.

El teletrabajador puede sentir rezago en comparación a sus compañeros de trabajo, en términos de formar una línea de carrera o lograr un ascenso en su trabajo, pues cree que sus compañeros, que trabajan de la forma tradicional, se encuentran en ventaja al estar presentes durante su jornada laboral.

La Inseguridad del trabajador respecto a su posición y condición dentro de la empresa o riesgo de explotación es una desventaja muy relacionada con la anterior, a nuestro entender. Como señala Puntriano (2015), consiste en “que el teletrabajador se siente más prescindible que sus compañeros de trabajo que se encuentran en planta, creyendo que para el empleador sería más sencillo despedirlo” (Puntriano, 2015, p.166).

El auto Ortiz (1995) complementa indicando que el sentimiento de inseguridad laboral y social es una desventaja que le suele ocurrir al teletrabajador. En otras palabras, el trabajador puede tener esa sensación debido a que cree que como teletrabajador tiene menos peso que si estuviese en su centro de trabajo donde se toman las decisiones más importantes. (Chaparro, 1996).

6.4 Desventajas para la empresa:

Según la revisión de los libros Blancos de implementación sobre el teletrabajo, tanto en el español como el colombiano, se indican los siguientes retos en común para las empresas del sector privado en cuanto a la implementación del Teletrabajo:

Control: Realizar seguimientos a los teletrabajadores por cumplimiento de metas y no de horarios (MinTIC,2013). “En muchas ocasiones, la no existencia de un sistema de Gestión y Evaluación de Desempeño/ Dirección por Objetivos, que facilite que las personas puedan planificarse, realizar un seguimiento compartido y obtener resultados en su trabajo alineados con el negocio” (Teledislab, 2011, p. 30).

Productividad: Un trabajador enfocado en el logro de objetivos concretos y disfrutando de mayor equilibrio entre su trabajo y su vida íntima es más productivo (MinTIC, 2013). Por lo tanto, el reto con respecto al empleado se encuentra liberarlo de aquellos sesgos mentales que podrían afectar su rendimiento.

(...) el aislamiento y la sensación de que se podría no contar con él para temas importantes, y de que esta falta de involucración, podría afectar al desarrollo de su carrera en la organización, (...) la ausencia de la formación adecuada para teletrabajar y manejar un método de comunicación virtual, que facilite el trabajo entre teletrabajadores y los miembros de sus equipos que no teletrabajan (Teledislab, 2011, p. 30).

Costos: “Realizar inversiones iniciales en tecnología que retornen en el mediano plazo como reducciones en costos fijos” (MinTIC,2013, p.16).

Políticas: Ajustar las políticas corporativas requiere una revisión en materia de horarios y cumplimiento, en función a seguir los lineamientos de las regulaciones del Teletrabajo (MinTic, 2013). “El desconocimiento sobre como plantear, los aspectos relacionados con el marco laboral de la seguridad y salud, en el marco legal actual de Teletrabajo y otros aspectos, como el de seguridad y confidencialidad” (Teledislab, 2011, p.30).

Cultura Organizacional: “Se requiere gestionar el cambio de mentalidad de supervisores y colaboradores hacia una cultura más flexible, basada en la confianza, la orientación a resultados y el uso de la tecnología, que hacen más competitiva a la organización en el mercado

actual” (MinTIC,2013, p.16). En ese sentido, “(...) una falta de preparación para la diversidad, en un entorno donde el trabajo remoto y el Teletrabajo es cada vez más global (...) la principal (barrera) viene del desconocimiento que las personas” (Teledislab,2011, p.30).

Tecnológico: “Las necesidades tecnológicas dependen de la proyección de cada organización, y aunque se requieren algunas inversiones y cambios en plataformas, estas se revierten en productividad y optimización de los recursos tecnológicos de las organizaciones” (MinTIC,2013, p.16). Según lo expuesto, resulta crucial paliar la ausencia de una infraestructura tecnológica que permita la interacción entre equipos y, por ende, el recibimiento oportuno de información relevante a nivel de toda la compañía de manera ágil (Teledislab,2011, p.30).

7. Panorama del teletrabajo en el empleo privado peruano

7.1 Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Encontramos en la fibra óptica el principal medio de transmisión para brindar servicios de telecomunicaciones debido a su alta capacidad para el transporte de señales múltiples y además por ofrecer inmunidad al ruido y a las interferencias. Sin embargo, a causa del acotado despliegue de redes dorsales de fibra óptica de alcance nacional (restas redes se encuentran instaladas principalmente en la costa y algunas ciudades de la sierra, mientras que la región de la selva carece de estas redes), constituye una barrera que está restringiendo la masificación del servicio de acceso de banda ancha en el país (MINTRA, 2015).

Según el “Informe Técnico que contiene propuestas de las políticas públicas referidas al Teletrabajo” emitido por el Mintra en el 2015, estos son algunos aspectos sobre el desarrollo de las TIC para el teletrabajo en el contexto peruano:

- ✓ El acceso a servicios y bienes de las TIC en los últimos diez años se ha incrementado sustancialmente. Así, en el año 2005, existen más hogares con teléfonos móviles, cerca del 21% de los hogares contaban con este dispositivo, mientras que en el año 2014 esta cifra se incrementó al 85%. Asimismo, cada vez existen más hogares con acceso a internet. Así, si en el año 2005, cerca del 4% de los hogares tenía acceso a internet, en el año 2014 este porcentaje paso a ser el 24%
- ✓ El desarrollo de la banda ancha en el Perú posibilitará que también se realice el Teletrabajo en zonas rurales del país, en el mediano plazo.
- ✓ Las capitales de las ciudades con mayor posibilidad para el desarrollo del teletrabajo a la fecha son la costa y sierra (Cajamarca, Huaraz, Abancay, Huancayo, Huancavelica, Arequipa, Cusco y Puno).

- ✓ Las actividades que involucran la práctica de teletrabajo están enfocada principalmente en temas orientados a servicios (MINTRA, 2015, pp 15-16).

7.2 Perfil del Potencial teletrabajador

De acuerdo con los casos similares en otras naciones, se ha estimado que esta población podría conformar los siguientes trabajos: técnicos en administración, otros profesionales de la enseñanza, abogados, agentes técnicos de ventas, representantes de firmas comerciales, entre otros (MINTRA, 2015).

De acuerdo con el “Informe Técnico que contiene propuestas de las políticas públicas referidas al Teletrabajo”, las características demográficas de los potenciales teletrabajadores son las siguientes:

- ✓ La mayor parte de los teletrabajadores potenciales se encuentran entre las edades de 30 y 44 años. Le sigue en importancia los teletrabajadores potenciales jóvenes de 15 a 29 años. Estos resultados indican una preferencia por los adultos de 30 años y más a convertirse en teletrabajadores potenciales. Ello significa que el empleador requeriría trabajadores que además del conocimiento de sus funciones y el conocimiento de las herramientas TIC, valoriza también los años de experiencia de trabajo, lo cual permite al empleador la confianza necesaria en el empleado para iniciar la modalidad de teletrabajo.
- ✓ En el año 2013, más del 50% de los teletrabajadores potenciales tendrían educación superior universitaria y alrededor del 23% requerirían educación superior no universitaria y el 18% educación secundaria. Estos resultados muestran que el teletrabajo se aplicaría principalmente en trabajadores que cuentan con educación superior universitaria
- ✓ En el año 2013, gran parte de los teletrabajadores potenciales pertenecerían a la rama de actividad de servicios no personales. Le sigue en importancia la actividad comercio, servicios personales e industria de consumo (MINTRA, 2015, pp.18-19).

8. Marco Legal

La peruana Ley N°30036 es presentada de la siguiente manera:

La presente Ley tiene por objeto regular el teletrabajo, como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), en las instituciones públicas y privadas y promover políticas públicas para garantizar su desarrollo (Ley 30036, 2013).

Por otra parte, dicha ley ha definido al teletrabajo (Artículo 2) de la siguiente manera, dejando explícito el desempeño subordinado sin la necesidad de estar físicamente en el centro laboral, y haciendo uso de las TIC's en una dinámica constante a efectos de control y supervisión:

El teletrabajo se caracteriza por el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del trabajador, denominado “teletrabajador”, en la empresa con la que mantiene vínculo laboral, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen a su vez el control y la supervisión de las labores. Son elementos que coadyuvan a tipificar el carácter subordinado de esta modalidad de trabajo la provisión por el empleador de los medios físicos y métodos informáticos, la dependencia tecnológica y la propiedad de los resultados, entre otros (Ley 30036, 2013).

La Ley que regula dicha modalidad laboral presenta ciertas características inherentes al teletrabajo definido por el marco normativo peruano:

a) Reglas sobre el uso y cuidado de los equipos (Artículo 3):

Según La Ley N° 30036 que regula la nueva modalidad laboral, el equipamiento necesario para poder aplicar el teletrabajo debe ser brindado por la propia empresa. El teletrabajador debe usar exclusivamente el equipo para temas laborales y preocuparse de su correcto cuidado; por ello, otras personas no pueden hacer uso particular del equipo brindado por la organización. Asimismo, si el equipo no es brindado por la empresa, ya que el teletrabajador cuenta con este, el empleador debe de cubrir todos los gastos hechos por el teletrabajador de tal manera que este no se vea perjudicado económicamente y tampoco el convenio a mutuo acuerdo realizado entre ambas partes. Por último, si el teletrabajador realiza sus actividades laborales en un espacio donde se brinde Internet, como una cabina, o en un equipo de personas externas a la relación laboral, la empresa debe de efectuar el pago correspondiente a su teletrabajador (Ley 30036,2013).

b) Carácter Voluntario (Artículo 4):

El teletrabajo se caracteriza por otorgar derecho al empleado para consentir el cambio de su modalidad de trabajo; es decir, cambiar del trabajo tradicional (presencial) a la nueva modalidad laboral (no presencial) (Ley 30036, 2013).

c) Reversibilidad del trabajo (Artículo 4):

El teletrabajador puede requerir a su empleador reintegrarse a su antigua o tradicional modalidad de trabajo, que implica estar presente físicamente durante toda su jornada laboral, y este puede permitir o denegar el pedido, dependiendo de la productividad y desempeño que se haya visto durante el tiempo en el cual estuvo bajo la nueva modalidad laboral del teletrabajo; es

decir, debe de equiparar los objetivos alcanzados versus los objetivos trazados en esta nueva modalidad (Ley 30036, 2013).

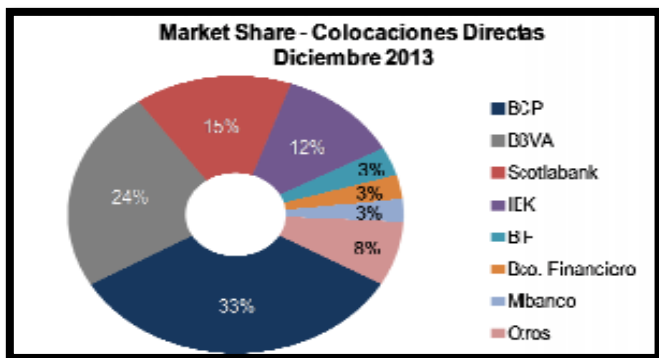
d) Derechos y obligaciones laborales (Artículo 5):

Según El Congreso de la República del Perú (2013), los derechos y obligaciones laborales deben ser las mismas tanto para la modalidad de trabajo presencial (tradicional), así como para la modalidad del teletrabajo; es decir, el cambio de modalidad de trabajo no significa que las condiciones o derechos laborales, como el vínculo laboral, la remuneración y demás derechos, tenga que cambiar o verse mermados por ejecutar la nueva modalidad laboral. Se puede hacer efecto de esto, siempre y cuando el trabajador no cumpla con sus jornada laboral completa o horas establecidas. Dicho contrato de trabajo debe estar escrito (Ley 30036, 2013).

9. Casos de Estudio: BCP y BBVA

El siguiente apartado consiste en una breve presentación de las empresas a investigar dentro del trabajo de campo. Cabe resaltar que las empresas estudiadas están consideradas dentro del bloque de las 4 organizaciones de banca y finanzas más grandes del país (Equilibrium, 2014).

Figura 8: Market Share Sector Bancario



Adaptado de: Equilibrium (2014)

9.1. BCP Banco de Crédito del Perú

9.1.1 Descripción

El Banco de Crédito BCP inicia sus operaciones en el Perú desde 1889 bajo el nombre de Banco Italiano y a partir del año 1941 como Banco de Crédito del Perú (Vía BCP, 2017a). La compañía es gestionada por Credicorp Ltd. desde 1995, con 97.68% de las acciones. Credicorp es un corporativo de empresas constituidas por el BCP, Prima AFP, Atlantic Security Holding Corporation, Pacífico-Peruano Suiza Cia. de Seguros y Credicorp Investments, posicionándose como el más grande proveedor de servicios financieros integrados en el Perú, invirtiendo acciones en la bolsa de valores de Lima y Nueva York (Apoyo y Asociados, 2017, p.3). El banco cuenta con un aproximado de 16 600 colaboradores (Vía BCP, 2017b) diversificados en una numerosa serie de áreas dentro de sus diferentes unidades de negocio. Para más detalle se recomienda ver el ORGANIGRAMA CORPORATIVO BCP adjuntado como ANEXO I (Vía BCP, 2017b, p. 12).

Al 30 de junio del 2017, el BCP representa el primer lugar en cuanto a participación dentro del sector bancario local en cuanto a Captaciones, Colocaciones y Patrimonio. Así mismo, mantiene el primer lugar en casi todos los tipos de líneas de crédito exceptuando créditos a la Micro y Pequeña Empresa, en las que ocupa el 2do lugar (Equilibrium, 2017).

Tabla 1: Participación del BCP

Participación Sist. Bancario	Banco de Crédito del Perú			
	2014	2015	2016	Jun 17
Creditos Directos	34.2%	33.5%	33.2%	32.5%
Depósitos Totales	34.5%	33.7%	31.5%	33.1%
Patrimonio	33.4%	34.4%	34.7%	34.3%

Adaptado de: Equilibrium (2017)

Algunos datos de desempeño financiero hasta diciembre del 2016 que sustentan el primer lugar del banco en cuanto a participación del mercado:

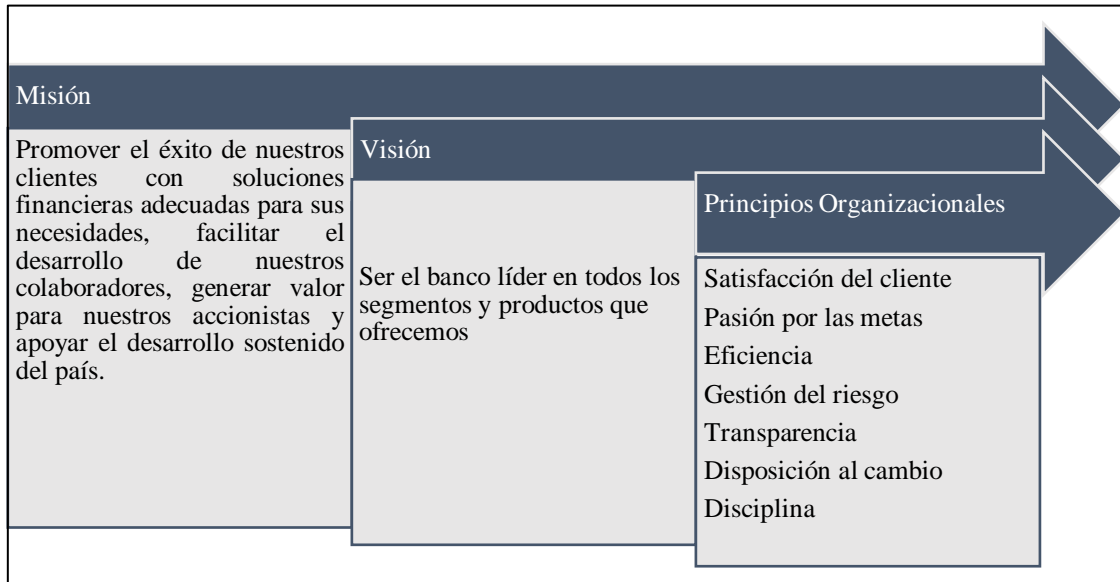
Figura 9: Datos financieros del BCP hasta el 2016



Adaptado de: Vía BCP (2017)

9.1.2 Misión y Visión

Figura 10: Misión y Visión de BCP



Adaptado de: Vía BCP (2017)

9.1.3 Teletrabajo en BCP

Según la Cámara de Comercio, el Banco de Crédito del Perú (BCP) se encuentra entre las empresas peruanas que se han animado a probar el teletrabajo y actualmente desarrolla una fase piloto de teletrabajadores. “Aún no contratamos específicamente para trabajar en esta modalidad. Debido a que estamos en fase piloto, esto se lleva a cabo con personas con más de un año de servicio en el BCP”, indica Gustavo Ledesma, gerente del Área de Asesoría de Gestión de Desarrollo Humano del BCP (Castro, 2015, p. 2).

Según los comentarios de Ledesma, durante el 2015 el BCP llevaba a cabo un proyecto piloto con respecto a esta modalidad de trabajo llamado Teletrabajo. En complemento, el MINTRA, dentro del apartado de su página web sobre el Teletrabajo, indica que esta es una de las pocas compañías que ha implementado esfuerzos por adoptar la modalidad. Estos hechos fundamentan el de tomar como referencia la experiencia de esta compañía y tomar al banco como sujeto de estudio.

9.2. BBVA Banco Continental

9.2.1 Descripción

El BBVA inicia sus funciones como banca privada en 1951 y se mantiene como tal hasta el año de 1970, en el cual es adquirida por el Gobierno Peruano como parte de las reformas de la dictadura militar. En 1995 dicho período culmina, ocurriendo la privatización del banco bajo la modalidad de subasta, resultando como ganador el grupo Holding Continental, perteneciente

al Grupo Bresca y el grupo BBV (Banco Bilbao Vizcaya) (Equilibrium, 2017b). El Banco desarrolla sus actividades a través de una red nacional conformada por 370 oficinas distribuidas en todo el país, y cuya sede central está ubicada en Av. República de Panamá 3055, distrito de San Isidro, ciudad de Lima, capital del Perú (BBVA, 2017), contando actualmente con más de 5400 empleados en sus diferentes unidades de negocio y oficinas (BBVA, 2017). En cuanto a la estructura de áreas, se coloca el ORGANIGRAMA CORPORATIVO BBVA como ANEXO J (BBVA, 2017).

Algunos datos financieros y comerciales sobre el perfil de la empresa al 2017:

Figura 11: Datos financieros del BBVA al 2017



Adaptado de: BBVA (2017)

9.2.2 Misión y Visión

En el primer gráfico encontramos la misión y visión de la compañía, la cual se desprende desde la matriz hacia las diferentes filiales al redor del mundo. Este posicionamiento se ve fundamentado por los 7 principios principales de la organización:

Figura 12: Misión y Visión del BBVA



Adaptado de: BBVA (2017)

Tabla 2: Principios del BBVA

Principios del BBVA	Concepto
Cliente	El cliente como centro del negocio
Equipo	El equipo como artífice de la generación de valor
Ética e Integridad	Un comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad
Creación de Valor	La creación de valor para los accionistas como resulta de la actividad
Estilo de Gestión	El estilo de gestión como generación de entusiasmos
Innovación	La innovación como palanca del progreso
Responsabilidad Social	La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo

Adaptado de: BBVA (2017)

9.2.3 Teletrabajo en BBVA

El libro Blanco Español provee información sobre la práctica del “Teltrabajo Flexible” como se le denomina en la compañía, desde el 2011. En ese sentido, el trabajo de campo permitió contactar expertos en el tema, quienes señalaron que dicha herramienta estaba siendo piloteada

en la filial peruana. El trabajo de campo se propone analizar dicho señalamiento, e investigar sobre la etapa en la que se encuentra la modalidad en territorio peruano.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

1. Alcance del estudio y Enfoque

Escasos estudios acerca del teletrabajo en el Perú, el desconocimiento sobre los alcances de esta modalidad de trabajo en el país y la limitada bibliografía acerca del proceso de implementación y de los alcances del Teletrabajo en empresas peruanas, demuestran que el tema en cuestión ha sido poco investigado y difundido dentro del país, sobre todo si comparamos el contexto nacional y dentro de este, los casos específicos que ejecutan esta modalidad de trabajo, con respecto a países vecinos como el caso de Colombia y Argentina, en donde se viene alcanzando una madurez en relación a políticas impulsadoras y reguladoras del Teletrabajo. Por todo lo expuesto anteriormente, el presente trabajo se abordará desde un alcance exploratorio de investigación, ya que aquel es el que mejor se alinea al contexto falto de información e investigación. Con respecto a la investigación exploratoria, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010, pp.79 -86) mencionan que este tipo de estudios se realizan “cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” o cuando “la literatura puede revelar que no hay antecedentes sobre el tema en cuestión o que no son aplicables al contexto en el cual habrá de desarrollarse el estudio”.

Así mismo, los autores previamente señalados recalcan que los estudios de alcance exploratorio te permiten obtener mayor conocimiento sobre temas desconocidos y, de esta manera, poder familiarizarte con ellos para así lograr realizar una investigación íntegra sobre el tema a abordar. A partir de esta investigación se pueden reconocer nuevas variables o información complementaria que pueda constituirse como prioridades para próximas investigaciones.

Es pertinente también señalar que el alcance también se plantea como descriptivo, ya que “la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan” (Hernández et al, 2010, p. 81). En ese sentido, los estudios descriptivos “pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández et al, 2010, p. 81).

En cuanto al enfoque que será adoptado para la actual investigación, este será de orden cualitativo, a través del cual se pretende profundizar con respecto a la implementación del Teletrabajo en el sector bancario peruano. Se seleccionó la metodología cualitativa, ya que permite profundizar en la forma en que los participantes perciben, de manera particular y subjetiva, su realidad (Hernández et al., 2010). De esta manera, el enfoque se logra adaptar a la investigación ya que se estudia a un grupo determinado de personas sobre el cual no se han

realizado mayores investigaciones con respecto a la opinión o los alcances del proceso de implementación del Teletrabajo.

Sumado a ello, se espera que con la presente investigación se pueda lograr recaudar mayor información que sirva de soporte para futuras investigaciones, las cuales podrán profundizar a mayor detalle las variables propuestas.

2. Tipo de diseño Metodológico

Respecto al diseño de la presente investigación se plantea ejecutar un estudio de caso debido a que representa un estilo de aproximación al fenómeno de manera empírica y profunda “que tiene como principal característica el estudio amplio de un aspecto de la realidad en su contexto real, relativamente delimitado y con patrones identificables, y que utiliza diversas fuentes de información como la revisión de documentos, entrevistas, encuestas, observación directa, etc.” (Mendoza, & Llaxacondor, 2015, p. 155). Así mismo, Yin (2014) expone sobre la importancia del estudio de caso lo siguiente:

El estudio de caso es una investigación empírica que investiga fenómenos contemporáneos en profundidad y en sus contextos reales, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Un estudio de caso se enfrenta con situaciones en donde hay más variables de interés que datos. Como resultado de esto, se basa en múltiples fuentes de evidencias cuya data usualmente converge a través de una triangulación, y se beneficia del desarrollo previo de teorías que guían el recojo y análisis de dicha información (Yin, 2014, p. 16).

Finalmente, Tharenou, Donohue y Cooper (2007) citado por Mendoza et al. (2015, p. 157) sugieren lo siguiente sobre el alcance de los estudios de caso en cuanto a la investigación empírica en las empresas:

(...) al realizar una investigación en la gestión de organizaciones, el estudio de caso es lo más apropiado si lo que se va a investigar es algo que refleja el mejor ejemplo de un fenómeno (una buena práctica), un resultado exitoso o no de un proceso, o cómo la cultura de una organización afecta el desenvolvimiento de sus miembros en el tiempo. De acuerdo con ellos, un estudio de caso es lo indicado cuando se quiere investigar en una organización acerca de i) eventos inusuales, extremos o destacables, ii) situaciones poco conocidas, iii) eventos que cambian durante el tiempo, iv) prácticas comunes que son afectadas por la cultura de la institución, o v) eventos en los que se desarrollan procesos complejos.

Es importante resaltar que esta investigación no pretende de ninguna manera pluralizar los resultados hallados (Hernández et al., 2010)

2.1 Desarrollo del Estudio de Caso

El proceso a seguir en cuanto a la aproximación del campo y el recojo de información dentro de este se basa en los pasos expuestos en la metodología de estudio de caso según Eisenhardt:

Tabla 3: Pasos del Estudio de Caso según Eisenhardt

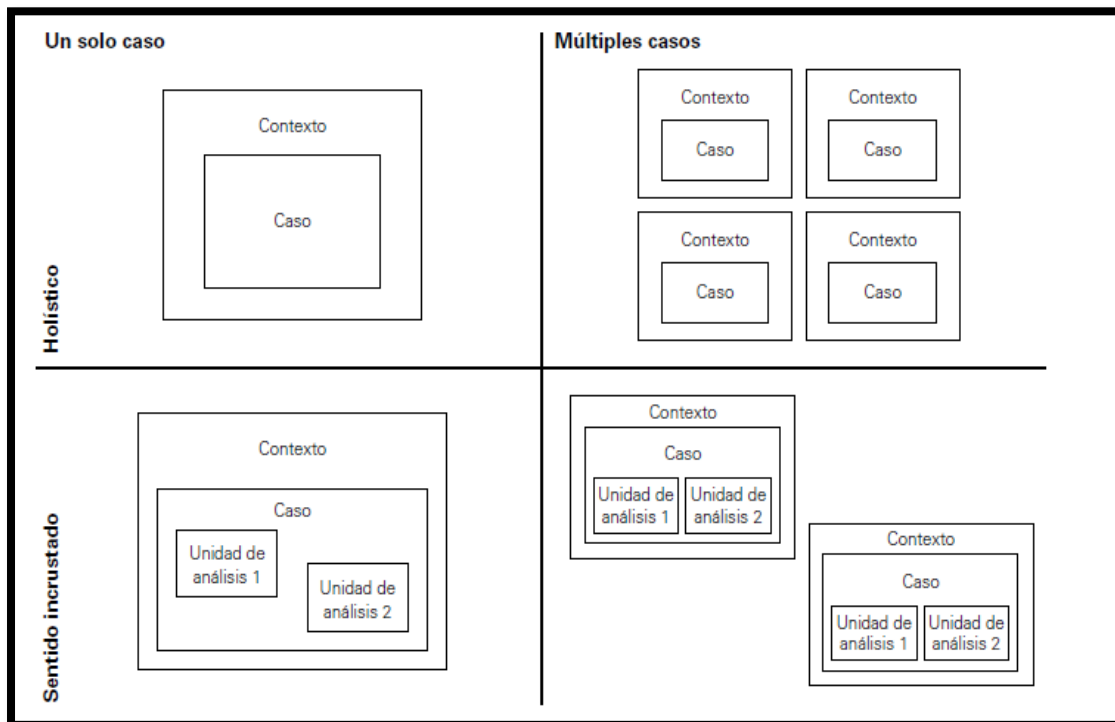
Paso	Actividad
1.- Empezar	Definición del objetivo de la Investigación: Analizar el proceso de implementación del teletrabajo e identificar buenas prácticas en empresas del sector bancario peruano. Casos BCP y BBVA
2.- Seleccionar los casos (Muestra)	<p>A) Expertos en Teletrabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Roberto Ballón (Perú) - Sonia Boiravov (Argentina) - Luis Miguel del Águila (Perú) - Heidi Balanta (Colombia) - Liney Avila (Colombia) - José Cortez (Perú) <p>B) Líderes de Equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gustavo Ledesma (BCP) - Fiorella Picone (BCP) - José Luis Oconnor (BCP) - Enrique Dedekind (BCP) - Javier Ruiz (BCP) - Renzo Imán (BBVA) - Cristian Noriega (BBVA) <p>C) Teletrabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Freddy Bustamante (BCP) - Yanela Muñoz (BCP) - Diego Bravo (BCP) - Enrique Braithwaite (BCP) - Maria Elena Campos (BBVA) - Daniel Vivar (BBVA) - Maria Esther Perona (BBVA) - Julia Cordova (BBVA)

Paso	Actividad
3.- Elaboración de Instrumentos y Protocolos	- Entrevistas semiestructuradas
4.- Entrar al Campo	Recolección de datos y análisis de la información desprendida de entrevistas - Sector Bancario (BCP y BBVA)
5.- Analizar los datos	Grounded Theorhy para la codificación y creación de categorías
6.-Formular Hipótesis	Los alcances de la investigación descriptiva y exploratoria impiden formular una hipótesis
7.-Consultar Literatura	Comparación con Literatura similar: a) Libro Blanco del Teletrabajo en Colombia b) Libro Blanco del Teletrabajo en España
8.-Alcanzar el final	Saturación de Información, detenerse hasta que esta no pueda proporcionar mejoras

Adaptado de: Elaboración propia en base a la tabla 1 del artículo Building Theories from Cases Study Research (Eisenhardt,1989)

De esta manera, la investigación puede diseñarse de modo que se abarque uno o varios casos y, al mismo tiempo y dentro de dichos casos, se logre observar una o más variables dentro del análisis. Es así que el autor Yin (2014, p. 50) identifica cuatro clases de diseños de estudio de casos a través de una matriz con 4 ejes: holístico (una unidad de análisis), sentido incrustado (varias unidades de análisis), un solo caso (solo analizar un único caso) y múltiples casos (se analizan dos o más casos al mismo tiempo). La matriz se visualiza de la siguiente forma:

Figura 13: Diseño de estudios de casos



Adaptado de: Yin (2014)

El modelo que sigue nuestra investigación sería el de un enfoque holístico de múltiples casos, pues observamos el fenómeno del teletrabajo en dos empresas transnacionales y que se representan como dos de las organizaciones líderes dentro del sector bancario peruano. Dawes (2012 citado en Mendoza et al., 2015) señala que:

(...) elegir un solo caso holístico puede ser arriesgado dado que el caso podría no resultar como el investigador lo había anticipado (...) la opción de casos múltiples, ya sean holísticos o de sentido incrustado, permite al investigador comparar y contrastar casos o explorar un fenómeno en distintos casos y contextos.

3. Tipo de muestra

Para el proceso de investigación cualitativa, la muestra es definida como “un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (Hernández et al., 2010, 394). En cuanto a los tipos de muestra, se ha identificado 3 tipologías importantes frente a la investigación del fenómeno del teletrabajo en el Perú:

3.1 Expertos

En cuanto a este tipo de muestra se señala que “son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios” (Hernández et al., 2010, p. 397). Se busca contactar a personas relacionadas con el tema y que puedan proporcionar información detallada sobre las características del teletrabajo y las implicancias del proceso a través de entrevistas semi-estructuradas. Esto se complementará a través del muestreo en cadena o “bola de nieve”, ya que esto nos permite identificar “participantes clave y agregarlos a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios, y una vez contactados, los incluimos también” (Hernández et al., 2010, p. 398). Es decir, el contacto con alguno de las personas mapeadas nos derivará a otros y así sucesivamente, logrando profundizar en el conseguimiento de la información. El siguiente cuadro muestra a los 6 expertos contactados para la investigación:

Tabla 4: Lista de Expertos

Nombre de Experto	Código	Información
Sonia Boiravov	E1	Presidenta del International Academy of Telework y fundadora de la compañía Torres del Teletrabajo (Argentina)
Heidy Balanta	E2	CEO de CBG Consultores (Colombia) Abogada, experta en seguridad informática y miembro del equipo de investigación del Libro Blanco Colombiano
Roberto Ballón	E3	Experto en Teletrabajo y Gerente de TW Solutions. Abogado de la PUCP organizador del Telework 2016 Lima
Liney Avila	E4	Psicóloga con especialidad en Gestión del Desarrollo Humano y Bienestar Social Empresarial (Colombia), certificada en gestión del desempeño humano por competencias. Asesora organizacional de implementación en el Teletrabajo.

Nombre de Experto	Código	Información
José Cortez	E5	Licenciado en Derecho de la PUCP. Magister en Derecho del Trabajo y del Seguridad Social con la tesis “Análisis de las principales medidas implementadas por el Estado peruano para promover el acceso al empleo de las personas con discapacidad”. Profesor de Bases en la Facultad de Gestión y Alta Dirección.
Luis Miguel del Águila	E6	Profesor de Filosofía en PUCP. Presidente de la Asociación de Distrofia Muscular y experto en Teletrabajo

3.2 Teletrabajadores:

Los teletrabajadores son aquel grupo humano que fue identificado por cada equipo organizador, según los criterios planteados por cada banco. Se cuenta con un total de 8 personas entre las dos entidades pertenecientes a diferentes áreas. La totalidad de estas personas fueron participes de la modalidad de tiempo parcial o teletrabajo mixto, ya que es esta la que es objeto de estudio de la investigación por razones previamente mencionadas.

Tabla 5: Lista de Teletrabajadores

Nombre	Código	Información
Freddy Bustamante	BCT1	Sub Gerente Adjunto Cumplimiento – Banco de Crédito BCP
Yanela Muñoz	BCT2	Sub Gerente Adjunto Cumplimiento - Banco de Crédito BCP
Diego Bravo	BCT3	Subgerente Adjunto de Productos - Banco de Crédito BCP
Enrique Braithwaite	BCT4	Subgerente de Continuidad de Negocios y Seguridad de la Información - Banco de Crédito BCP
María Elena Campos	BBT1	Asistente Social - BBVA Banco Continental

Nombre	Código	Información
Daniel Vivar	BBT2	Jefe de Gestión y Desarrollo de Talento en Latina y Ex Jefe de Valoraciones, Desarrollo y Compensaciones en BBVA Continental
María Esther Perona	BBT3	Sub Gerente de Regulación y Normativa en BBVA Continental
Julia Córdova	BBT4	Gestor de Nómina BBVA Continental

3.3 Líderes:

Hablar de los líderes y supervisores dentro de los bancos observados implica sumergirse también en investigar las dinámicas que cambian a raíz de la implementación con respecto al liderazgo y monitoreo de los colaboradores. A continuación, la lista de los 7 líderes involucrados en los pilotos de cada banco, junto con sus respectivos cargos y áreas:

Tabla 6: Lista de Líderes

Nombre	Código	Información
José Luis Oconnor	BCL1	Gerente de Protección al Consumidor y Educación Financiera (BCP)
Fiorella Piccone	BCL2	Gerente Adjunto de Asesoría en Gestión y Desarrollo Humano (BCP)
Enrique Dedekind	BCL3	Gerente de Cumplimiento (BCP)
Gustavo Ledesma	BCL5	Gerente del Área Comercial y previo Gerente de Área de Asesoría de Gestión y Desarrollo Humano durante 7 años. Impulsor del Teletrabajo en el BCP
Renzo Imán	BBL1	Sub Gerente de Control de Gestión y Compensaciones (BBVA)

Nombre	Código	Información
Cristian Noriega Jugo	BBL2	Jefe del área de Bienestar (BBVA) y Líder de la implementación del piloto del teletrabajo en la filial peruana

4. Fuentes primaria y secundaria

Resulta necesario precisar que el presente estudio de caso considera como fuentes primarias para el presente estudio tanto a los expertos sobre el tema, como así también los líderes y asociados pertenecientes a las áreas que teletrabajan en el BCP y el BBVA. La entrevista semi estructurada fue escogida como instrumento para recojo de la información para la muestra, debido a que es considerada una herramienta flexible y abierta que permite recabar información sobre temas previamente definidos, con la posibilidad de ampliar las opciones de respuestas y sus enfoques, dado el expertise y la especialización de los entrevistados. A este tipo de instrumento se define como una reunión o encuentro para intercambiar información entre un entrevistador y el entrevistado sobre temas y aspectos previamente definidos para los fines del estudio (Hernández et al., 2014).

Así mismo, se ha revisado la siguiente bibliografía complementaria como fuente de información secundaria:

- a) Libro Blanco del Teletrabajo en Colombia
- b) Libro Blanco del Teletrabajo en España

5. Instrumentos de la investigación

Durante la investigación se hicieron uso de instrumentos de orden cualitativo, específicamente de las entrevistas semi-estructuradas, las cuales fueron llevadas a cabo a los 3 sujetos de estudio: Expertos nacionales e internacionales sobre el tema, Líderes y Gerentes involucrados en la implementación de la herramienta, y a los Teletrabajadores participantes. Las entrevistas tuvieron lugar entre marzo y agosto del 2017 en la ciudad de Lima para los entrevistados nacionales, utilizándose la aplicación Skype para poder conversar con las personas que se encontraban en el extranjero.

6. Recojo y sistematización de información

Para el recojo de la información se utilizaron entrevistas semi estructuradas que ayudaron a obtener datos importantes sobre los indicadores y variables investigados.

La sistematización de los datos e información recogida, se realiza en base a la propuesta de codificación expuesta en la “Grounded Theory” desarrollada por Strauss y Corbin (1990), pues plantea un detalle amplio del proceso que conlleva la codificación de la información recogida. Ellos sugieren tres procesos de codificación que no siguen una secuencia establecida, sino que más bien ocurren en cualquier momento del desarrollo de la teoría (Staruss & Corbin, 1990)

6.1 Codificación abierta: Se considera como el proceso de desglosar los datos y la información obtenida en diferentes unidades de significado. Es obligatorio comenzar con una transcripción completa de las entrevistas ejecutadas, para posteriormente, a través del análisis del texto oración por oración lograr identificar las palabras clave o frases que logran establecer conexión o se alinean con la información encontrada en la literatura (Staruss & Corbin, 1990).

6.2 Codificación Axial: Es el proceso mediante el cual la información que fue fragmentada en categorías en el paso anterior, se relaciona con las subcategorías que les corresponden, y lo que permite construir explicaciones más claras y específicas (Staruss & Corbin, 1990).

6.3 Codificación Selectiva: Se define como el proceso mediante el cual todas las categorías son unificadas y relacionadas alrededor de una categoría núcleo, el cual representa el fenómeno central de estudio. Este tipo de codificación suele ocurrir en las etapas finales del estudio. Se identifica la categoría central al preguntarse cuestiones como: ¿Cuál es la idea analítica principal presentada en esta investigación? Si mis resultados fueran presentados en pocas oraciones, ¿cómo serían? ¿Cómo puedo explicar la variación que ocurre entre las categorías? La categoría central suele surgir desde algunas categorías que ya han sido identificadas. Estas otras categorías siempre se presentan en relación con la categoría central como condiciones, acciones, interacciones o consecuencias (Staruss & Corbin 1990).

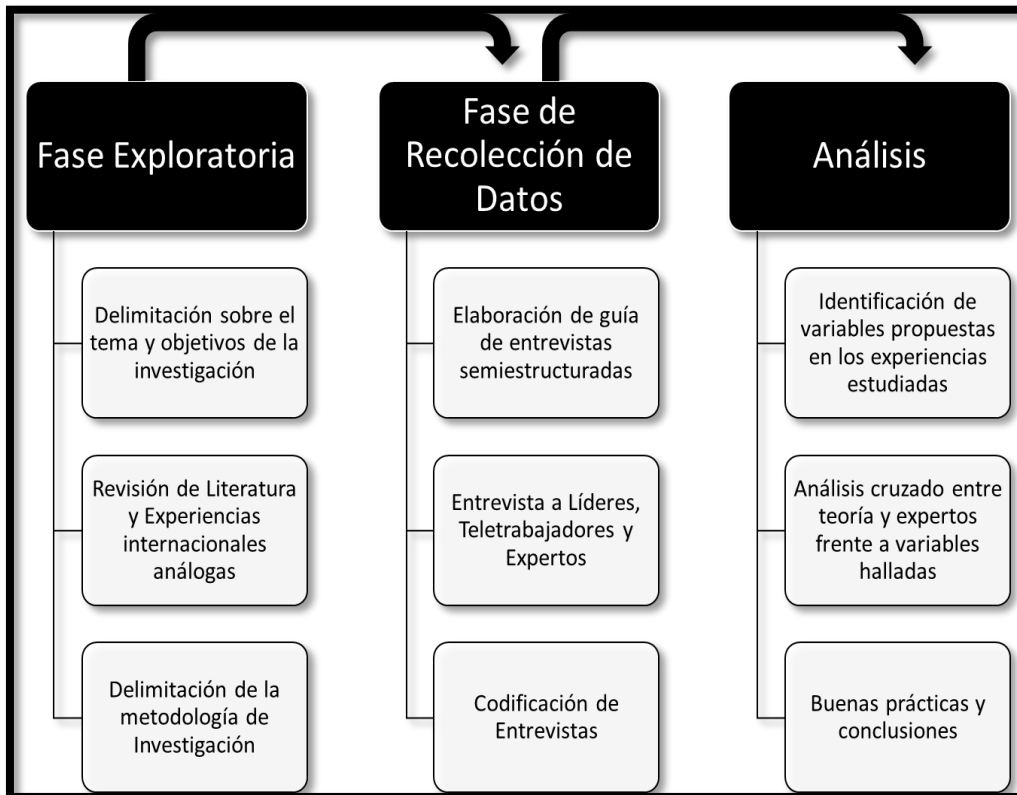
7. Consentimiento Informado y Confidencialidad

La totalidad de los entrevistados fueron comunicados previamente del objetivo de la investigación y los ejes temáticos sobre las cuales las preguntas giran en torno. De esta manera, tanto expertos como líderes y Teletrabajadores autorizaron la utilización de los datos brindados a través de la firma del Consentimiento Informado. La investigación implica poder hacerles frente a contingencias como la distancia geográfica de algunos entrevistados o la complejidad que poseen sus cronogramas, por lo que en el caso de ciertos participantes , se sustenta su autorización a través de un correo electrónico.

La información encontrada durante el estudio de campo fue utilizada con total confidencialidad y su uso es estrictamente para los fines académicos pertinentes.

8. Estrategia de análisis

Figura 14: Diseño de Estrategia de análisis



Adaptado de: Elaboración propia

El esquema anterior ilustra las fases a llevarse a cabo durante la realización de esta investigación. De esta manera, es durante la etapa exploratoria que se llega a la delimitación del tema a abordar y la formulación de los objetivos de la investigación, señalados en el primer capítulo de la investigación. La revisión de literatura nacional e internacional permite comprender el nivel de desarrollo que tiene la herramienta bajo diferentes contextos y estructuras organizacionales. Finalmente se delimita la metodología de investigación, siendo esta basada en el Estudio de Caso según Eisenhardt y los 8 pasos que la estructura.

En cuanto al trabajo de campo y el esfuerzo realizado por recolectar la mayor cantidad de información posible, se lleva a cabo la elaboración de las guías de entrevistas semi estructuradas para cada tipo de muestra (Experto, Líder o Teletrabajador). La jerarquización temática de las preguntas fue estructurada en base al orden de los objetivos propuestos. En ese sentido, cada entrevista tiene preguntas específicas para cada tipo de muestra y la flexibilidad de la herramienta

permita hacer repreguntas que brinden mayor detalle, deberían brindar información que en complemento una con otra permita llegar a un nivel alto en detalle con respecto a las conclusiones y recomendaciones planteadas.

En última instancia para la fase correspondiente a la de análisis se realizó la transcripción y codificación de las entrevistas manualmente. Los resultados son presentados en el mismo orden temático que el de las entrevistas y los objetivos. Posteriormente, y después de la descripción de los procesos en cada banco, se realiza un análisis cruzado entre los expuesto por los entrevistados pertenecientes a cada sujeto de estudio, frente a la teoría y las recomendaciones de los expertos en el tema. Se concluye con un diagnóstico sobre las buenas prácticas realizadas y las conclusiones.

En cuanto a este orden temático, obedece a un proceso de categorización realizado en base a la literatura consultada. Las variables e indicadores sujetos de análisis por la investigación se presentan en la tabla CATEGORÍAS DE ANÁLISIS (ANEXO E), con su respectiva interpretación.

CAPITULO IV: ANÁLISIS

1. Hallazgos del Proceso de implementación en el BCP

1.1 Historia del Teletrabajo en la organización

El proyecto del Teletrabajo en el BCP surge en complemento junto con otras iniciativas y proyectos de innovación llevados a cabo en el banco, teniendo como fin la mejora continua de sus procesos, la reducción de los costos logísticos y el aumento en el bienestar del personal, monitoreándose la efectividad de estos desde el área de Gestión Humana a través de pilotos a partir del 2013, ejecutados en diversas áreas entre las que se encuentran Riesgos, Cumplimiento y Créditos. Los pilotos fueron realizados en base a las propias dinámicas laborales que posee cada área, siendo influenciados también por las experiencias previas con las que contaran sus líderes teletrabajando, encontrándose éxito dentro de estas pruebas y posicionando el tema en la agenda de la compañía como una herramienta con el potencial para desplegarse de manera general.

Según la investigación realizada y las entrevistas llevadas a cabo a diferentes personas involucradas con el teletrabajo en el BCP (colaboradores pertenecientes a las áreas de Riesgos, Cumplimiento, Gestión Humana, así como también con el Gerente de TW Solutions, empresa consultora sobre el Teletrabajo y quienes han venido también investigando este proceso en el BCP), se calcula que la génesis de esta dinámica laboral comienza alrededor del 2013, mismo año en el que sale la ley N°30036 sobre el Teletrabajo, pero dos años antes de que se expida el reglamento regulatorio de esta y el informe técnico del Ministerio de Trabajo, que la introduce, explica y fomenta. El banco define dicha modalidad cuando se realiza de manera parcial como “Trabajo Móvil” y “Home Office” cuando es ejecutado a tiempo completo.

En cuanto al inicio del Teletrabajo dentro de la compañía, la persona encargada de colocar el tema en agenda fue Gustavo Ledesma, actual Gerente del Área Comercial (Red Provincias), y que se desempeñó hasta el 2017 como Gerente del Área de Asesoría en Gestión y Desarrollo Humano. Ledesma presentó el proyecto al Directorio de Gerentes en sus “dos versiones”, es decir, Trabajo Móvil, que es como se le conoce a la modalidad parcial, y luego el Home Office, que es la modalidad a tiempo completo. Nuestra investigación según lo expuesto en apartados previos, investiga la implementación de la primera.

Como se mencionó anteriormente, el BCP ha venido implementando la herramienta, por lo menos de manera observada, desde el 2013, en donde en un primer piloto participan alrededor de 7 personas de diferentes áreas escogidas para Teletrabajar de manera parcial con la condición de que hayan demostrado un buen desempeño (y adicionalmente, que no sean personal del área de atención al cliente en agencias, debido a la necesidad perenne de tenerlos físicamente en dichos

locales). Dicha modalidad surge en complemento con otra política de bienestar para el colaborador denominada “Flex Time” o tiempo flexible, y que consiste en entrar más temprano o más tarde a la oficina (libre disposición del colaborador), con la condición de adelantar o recuperar el mismo tiempo antes de la salida, lo que le permite al trabajador escoger con cierta flexibilidad su horario de trabajo. Posteriormente se realizó un piloto adicional a inicios del 2016, involucrando a las áreas de Cumplimiento, Riesgos y Créditos.

Entre los participantes del primer piloto en el 2013 se encontraba el Gerente de Protección al Consumidor y Educación Financiera y profesor PUCP, José Luis O’Connor, quien señala al respecto:

Mi experiencia fue efectivamente primeramente un piloto, nos capacitaron a las personas que empezamos a tomar el beneficio, luego hubo reuniones de seguimiento para ver qué tipos de problemas estábamos encontrando y luego hubo el despliegue. Era como que piloto, evaluación y despliegue. (BCL1, comunicación personal, 11 de abril, 2017)

Con respecto a su experiencia en particular, O’Connor menciona que actualmente el área que lidera, compuesta por 6 colaboradores, tiene a la totalidad de estos haciendo Trabajo Móvil. Desde su perspectiva, la idea del teletrabajo tiene que ver, más que con un aumento de la producción o eficiencia en los procesos, la búsqueda del bienestar del empleado: “En realidad, el BCP ha tenido muchas iniciativas para darle incentivos de calidad de vida a su gente. Los directivos del banco son muy conscientes de que físicamente esta sede es lejos. El teletrabajo es una de las iniciativas entre varias” (BCL1, comunicación personal, 11 de abril, 2017).

Posteriormente a este piloto inicial, se sabe que diferentes áreas fueron piloteando el teletrabajo parcial (o Trabajo Móvil) y probando sus características de manera intermitente, teniendo entre ellas estuvieron las áreas de Cumplimiento, Riesgos y Créditos.

El piloto entre Cumplimiento, Riesgos y Crédito, se dio aproximadamente durante 6 meses a inicios del año 2016. Se sabe que el área de Gestión del Talento coordina conjuntamente con estas áreas los alcances de proyectos, monitoreando paralelamente el proceso, logrando como idea la expansión a las demás áreas de la empresa: “Sí, hubo una charla que la dio Riesgos, en coordinación con Cumplimiento, porque quien expuso fue alguien de Riesgos. Para ellos sí era algo totalmente nuevo, ya que nunca habían tenido algo como lo del Eday” (BCT2, comunicación personal, 28 de abril, 2017).

Ledesma señala que los requerimientos que se deben cumplir con respecto a la elegibilidad de potenciales Teletrabajadores y el perfil que se debe de construir para estos, no solamente deben

estar basados en sus funciones sino también, girar de acuerdo a la antigüedad que tienen en la compañía y el desempeño demostrado para con sus líderes:

(...) tienes que cumplir con el perfil, no todos los puestos pueden ser, tienes que tener un grupo de gente que esté sólida en años de servicio, sólida en desempeño, o sea tiene que ser un beneficio para las personas que se lo merecen. Al vagazo no le vas a dar la posibilidad que vaya a su casa y tenga más tiempo, primero va a tener que demostrar que se puede gestionar solo, que puede producir bien y tener buen desempeño, para después darle una facilidad. (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017)

En ese sentido, al día de hoy se puede encontrar al teletrabajo parcial o “Teletrabajo Movil”, en las áreas en donde se llevaron a cabo pilotos. Sin embargo, se ha ralentizado su expansión hacia otras áreas por temas administrativos y de costos asociados “Todavía. ¿Por qué? Porque hemos decidido que, en lugar de ese despliegue vamos a hacer un piloto más grande para luego poder hacer eso” (BCL2, comunicación personal, 11 de abril, 2017).

1.2 Análisis sobre las Etapas de Implementación

A continuación sigue la descripción a detalle de las etapas de implementación del Teletrabajo en el Banco de Crédito del Perú según las Fases propuestas por el Libro Blanco Colombiano. La siguiente información fue condensada en el Flujograma del Proceso del Teletrabajo BCP como ANEXO K, para una observación e interpretación más gráfica del mismo.

1.2.1 Compromiso Institucional

a) Acuerdo a Nivel Directivo

El BCP contó con apoyo del directorio para poder ejecutar y desplegar el proyecto de manera gradual. Como se mencionó en un inicio, fue a través de Gustavo Ledesma, Gerente del Área de Gestión y Desarrollo Humano durante muchos años, quien fue el primero en poner el tema en carpeta, en búsqueda de complementar los diversos programas de fidelización del personal y optimización de procesos que tiene la compañía “Sí, de hecho, esto (el teletrabajo) yo lo presenté al comité de gestión del banco, donde está el Gerente General y los principales gerentes de más alto nivel en el banco, y se aprobó. Se aprobó las dos versiones, los dos sabores” (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017).

Sin embargo, es también notorio encontrar que después de muchos años de iniciada la implementación, el despliegue de la herramienta no haya avanzado de manera más acelerada. El teletrabajo parcial o “Trabajo móvil” el día de hoy es una modalidad que aún se sigue utilizando y que ha sido adoptada dentro de la dinámica cotidiana por la mayoría de áreas que pilotearon,

pero muchas de estas desconocen el alcance de los resultados obtenidos por los pilotos mencionados, o si dejó de ser un piloto para a ser una modalidad oficial:

Yo creo que ha habido un momento y un proceso en el cual han estado involucrados y se ha dejado de lado, pero yo creo que es un tema cultural y organizacional de banco; o sea, un área no va a decir qué hacer a menos que el banco lo diga. Es bien difícil que un área específica diga: “Ya bueno, solo para esta área yo voy a implementar como jefe y todos pueden trabajar desde su casa tres veces por semana”. Eso es difícil, porque tiene que ser una directiva del banco y creo que el banco está un poquito estancado, porque está en otros proyectos, entonces lo han dejado medio que en stand by, esperando a que se den los cambios un poco más estructurales para recién ahí darle punche al home office (BCT3, comunicación personal, 24 de abril, 2017).

Al respecto, Ledesma señala que la modalidad continua, sin embargo “el tema era que también se mezclaron otros proyectos importantes que hicieron que nosotros dejáramos un poco de lado el tema, pero esa es una iniciativa que se mantiene ahí latente (...). (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017). En ese sentido, la herramienta se catalogó como positiva y se busca poder implementar de manera más amplia en base a los resultados obtenidos ya que “tenemos algunas unidades que están trabajando así y creo que está dando resultados, lo que pasa es que nos embarcamos en un montón de cosas y hace que a veces le bajemos el volumen a las otras (...). (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017)

Dentro de las razones por las cuales se ralentizó el volumen de despliegue del Teletrabajo entra a tallar el tema de los costos asociados. Dicha barrera fue monitoreada y será explicada a detalle en el apartado “Barreras”, sin embargo, es importante mencionar que Gerencia pudo ver su disponibilidad afectada por esta contingencia en particular, al tratarse de un proyecto novedoso y cuyos beneficios y retornos a corto plazo son difíciles de visualizar sin la ejecución de un plan adecuado de sensibilización y colaboración:

De hecho, este piloto implicaba darles laptops a todos cuando no todos tenían PC, entonces era un gasto adicional que no estaba presupuestado, entonces ahí la cosa empezó a tambalearse un poquito, porque el Gerente General dijo “Oye yo tengo que presupuestar esto y no lo tengo”, entonces había que ir al Comité de Productividad y pedir la plata, entonces había una serie de dinámicas que implicaban el hecho de mantener este piloto en la práctica (...) (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017).

b) *Equipo Lider*

En cuanto a la presencia de un Comité organizador, las entrevistas recogidas dan a entender que el área de Gestión Humana monitoreo los primeros pilotos y estuvo involucrado en la planeación de los alcances del programa en conjunto con otras áreas como Sistemas, Créditos y Riesgos.

Sí, claro, hubo un proyecto que se encargó de implementarlo, un equipo de trabajo que se encargó de implementar este proyecto en todo el banco, y ellos hacían unas encuestas cada cierto tiempo para recibir feedback de las personas que estaban en ese piloto (...), creo que estaban dentro de Gestión de Talento, exacto, GDH que se llama Desarrollo humano (BCT4, comunicación personal, 03 de julio, 2017)

Sí, de hecho esto lo lideró GH junto con el área de sistemas, con el área de riesgos, con el área de creación de los productos, con el área de seguridad, o sea metimos a un montón de personas dentro del equipo para poder empezar con esto, para cubrir todas las posibles (...). (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017)

La investigación arroja que muchos empleados desconocen o dudan sobre la presencia de un comité organizador, algunos argumentando que el teletrabajo se decantó como iniciativa propia de las áreas en sí y de sus líderes. Dicho fenómeno se explica a mayor profundidad en el apartado “Adopción”.

c) *Formalizacion e Inicio*

En cuanto a la Formalización del proyecto, se lanzaron una serie de comunicados iniciales a los grupos potenciales de personas que saldrían a Teletrabajar y a sus líderes, pero no se contó con la firma de algún convenio sobre la modalidad.

1.2.2 Planeación

a) *Planeacion General*

El objetivo principal de la implementación del teletrabajo obedece a buscar un incremento de la productividad mientras se apunta a fomentar una conciliación entre la vida laboral y familiar, entre otros beneficios. Es decir, apoyarse de las posibilidades de las TIC para poder agilizar los procesos mientras se alienta el trabajo remoto, lo que devendría también en un mejor clima laboral para sus colaboradores:

(...) todas esas cosas nos llevaron a pensar que era un beneficio que nos servía no solo de cara a ofrecer una propuesta de valor importante a los colaboradores y a los potenciales colaboradores del banco, sino de cara a que se mejoraba la productividad, porque lo que

nosotros tenemos que buscar y el objetivo de todas las cosas que hemos hecho es que se incremente la productividad y es así que este piloto dio buenos resultados. (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017)

Lo hemos hecho más por una mejor práctica y una forma de trabajar más eficiente tratando de balancear la vida personal con la vida laboral y todo este esquema del transporte que te acarrea muchas horas de pérdida de tiempo, entonces buscas la eficiencia y también buscas que el colaborador esté contento, un tema de clima laboral y que todo esto pueda mejorar o por lo menos mantener buenos niveles de productividad (BCL3, comunicación personal, 25 de abril, 2017).

Adicionalmente Ledesma comenta que, uno de los factores que fomenta apostar por esta modalidad hacia el futuro es el aumento en metros cuadrados

De hecho, esa es la parte importante del home office, del 100% del tiempo en tu casa (...), una vez que mandas a la casa a la gente a producir, yo puedo reducir mis metros cuadrados de oficina. Claro es difícil que en una sede como esta (La Molina), diga “Ya, vendo una partecita”. Pero, por ejemplo, el Callao o la sede de Trujillo que es todo un Call Center yo podría decir “si toda la gente está trabajando en su casa, ya para qué necesito edificios, lo puedo vender o lo puedo alquilar” (...) por ahí viene el ahorro, por el metro cuadrado, y por ahí dejas de usar luz, agua, teléfono, un montón de cosas, todos los fijos, por ahí viene el ahorro. (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017)

El banco posiciona la herramienta como un beneficio que tiene entre sus agregados la disminución de las pérdidas de tiempo como producto de la congestión del tránsito. En la figura anterior podemos darnos una idea de cuan alejadas se encuentran las oficinas corporativas del Banco (La Molina) del centro corporativo de la ciudad (San Isidro) y otros distritos representativos en los que viven sus colaboradores. Nuestra investigación arroja que algunos Teletrabajadores argumentan ahorrarse entre 3 y 4 horas de trayecto diario gracias a la herramienta, ya que durante las horas punta, la vía principal conocida como la avenida Javier Prado sufre interminable embotellamiento vehicular (este punto será abordado en “Beneficios para el Colaborador”).

Con respecto a lo observado hacia afuera de manera previa a la implementación del piloto, se tiene conocimiento que el Benchmarking realizado por Gestión Humana se enfocó en empresas nacionales y extranjeras pertenecientes al sector tecnológico, pero ninguno del sector Bancario:

Sí, en parte hemos hecho Benchmarking. Dentro del Perú no hay mucho. Hemos visto más que nada empresas de tecnología, en los seminarios, lecturas o artículos, hemos visto

que más que nada las empresas de tecnología son las que están embarcadas en estas cosas. ¿Por qué? Porque es uno de los puntos críticos (BCL2, comunicación personal, 11 de abril, 2017)

Sin embargo, también impactó el conocimiento y expertise sobre el tema que tuvieron los líderes y jefes de área. Fue a raíz de su propia iniciativa que se vieron otras prácticas y propuestas extranjeras, así como también se comentaron acerca de sus experiencias previas con la herramienta. Esto produjo que la implementación se diera de manera más consensuada y existiera una sinergia entre Gestión Humana y el resto de áreas. Sobre este punto en cuestión, Enrique Dedekind, Gerente del área de la Gestión del Cumplimiento, y quien conocía de las iniciativas de otras empresas del mismo grupo corporativo en el tema, señala la propuesta en Pacifico Seguros y Banco Santander España, experiencias que impactaron en el despliegue de la modalidad en su área:

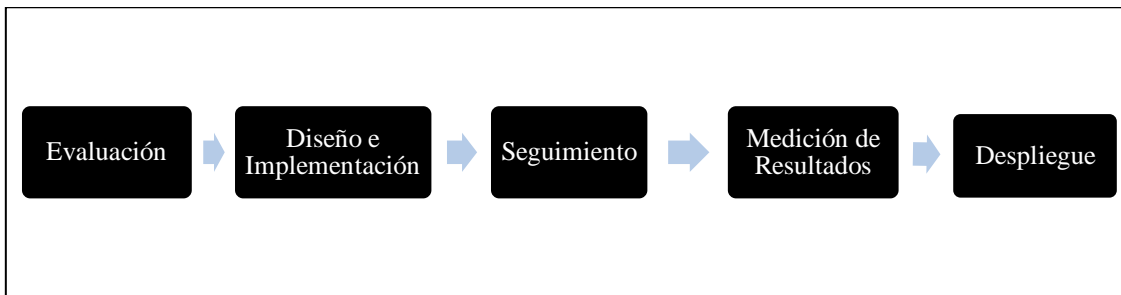
Hay otras empresas del grupo que están más adelantadas en esto como, por ejemplo, Pacífico Vida, donde ya tenían formalmente establecido lo que ellos le llamaban E-day, donde un día al mes me parece trabajaban desde su casa. (BCL3, comunicación personal, 25 de abril, 2017)

Me acuerdo mucho del Banco Santander en España, que lo vimos por otra razón, que ellos usaban mucho el esquema del teletrabajo, del Flex-Time, acá complementamos el teletrabajo con el horario flexible, también es una combinación. (BCL3, comunicación personal, 25 de abril, 2017)

En cuanto a las fases que desarrollo el proyecto en el banco, Fiorella Piccone, Gerente Adjunto de Gestión Humana menciona que al inicio se produjo una etapa de evaluación de recursos necesarios para la implementación, seguida por una en la que se diseñan los alcances de esta modalidad y se va implementando gradualmente en las áreas seleccionadas. Posteriormente se monitorea la implementación para luego levantar información a nivel de encuestas de 360 grados sobre la efectividad de la herramienta. La etapa final es el despliegue general:

Entonces una primera fase fue hacer el levantamiento de información de todos los sistemas que se iban a necesitar, los accesos, ese tipo de cosas. Una segunda fase fue ya digamos que es el diseño. La segunda es ya la implementación del piloto en sí, que trasladan las computadoras a su casa, etc. La tercera es el seguimiento al piloto. La cuarta la medición de los resultados y presentación de esos resultados para aprobación, y la quinta ya es el despliegue (BCL2, comunicación personal, 11 de abril, 2017)

Figura 15: Fases del Desarrollo del Proyecto BCP



Adaptado de: Elaboración Propia

Piccone complementa mencionando que el término “Teletrabajo” no existe de manera formal en la nomenclatura corporativa por cuestiones legales (derivadas de los formalismos planteados en la regulación Ministerial del 2015, como la existencia de un contrato especial para dicha modalidad):

Sí, lo que pasa es que ahí entra un poco el tema legal y no queremos enfrascar y empezar a tener barreras por ese tema, porque en el tema legal que define que más del cincuenta por ciento creo de tu tiempo es teletrabajo o si no define nada, no me acuerdo, pero tiene que firmar un contrato de trabajo especial, una adenda, miles de temas operativos y burocráticos que hacen mucho menos viable el tema de teletrabajo. Lo de nosotros es mucho más simple. (...) Ni siquiera dentro de nuestra nomenclatura hay alguno de lo que se llame teletrabajo, una cosa es trabajo móvil a ese lo llamamos trabajo móvil y al otro lo llamamos home office. Trabajo móvil es que el trabajo es un poco más flexible y home office es que todo tu puesto de trabajo se traslada a tu casa (BCL2, comunicación personal, 11 de abril, 2017)

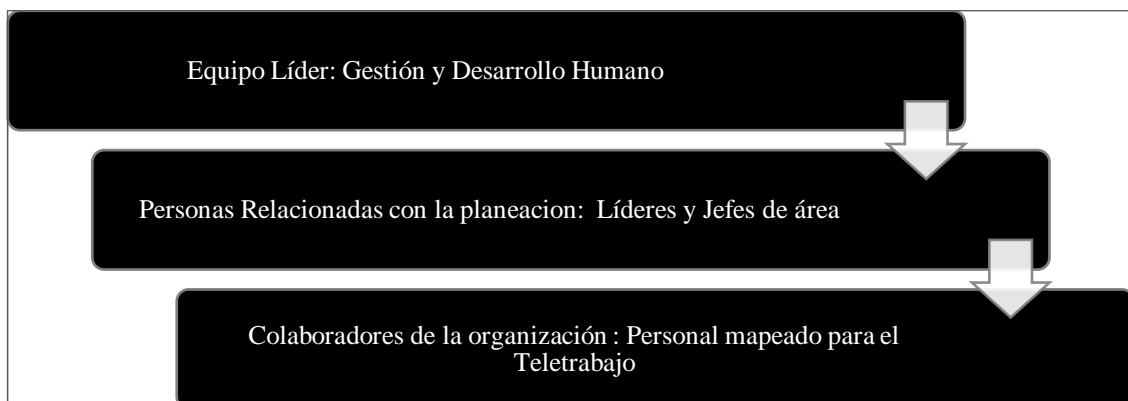
Adicionalmente, se planteó como una de las bases de implementación que el Teletrabajo no debe ser contrario a la dinámica laboral cotidiana. Esto es, ante el caso de tener una reunión fundamental u otro evento que requiere la presencia física de la persona, no se puede argumentar el teletrabajo es una excusa para faltar a las obligaciones. Esta práctica se complementa con el requerimiento de contar con trabajadores con un historial responsable y un perfil de confianza.

(...) otra de las premisas básicas es si existiera que tú has elegido un día x, pero si hay un requerimiento del negocio que hace que tú no puedas salir ese día, ni modo tendrás que quedarte, yo pensaba irme temprano hoy día, pero llama el Gerente General y me dice que hay una reunión mañana con el Directorio me tengo que quedar, porque ya depende de la responsabilidad de cada uno. (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017)

b) *Sensibilización*

En cuanto a la sensibilización del personal, el área de Gestión Humana involucró de manera activa a los líderes de las áreas mapeadas, empoderándolos para poder definir junto con su personal la organización en cuanto a los días disponibles para salir y la flexibilidad de estos, así como el control y monitoreo de los pendientes internos del área. La teoría nos indica que la sensibilización significa preparar el terreno para el cambio cultural que acarrea una nueva herramienta como el Teletrabajo, así como comunicar las modificaciones de forma masiva. Sin embargo, en la práctica del banco observado, dicha fase se dio como complemento de la Capacitación al personal (y de la cual se hablará a profundidad en el apartado “Piloto”). En el gráfico posterior se ilustra una adaptación del modelo propuesto en el Libro Blanco Colombiano, con la salvedad de que a diferencia del libro, que propone una comunicación masiva hacia los colaboradores (comunicación abierta), en el caso del BCP se dio una comunicación a un grupo específico (comunicación cerrada).

Figura 16: Estrategia de Comunicación en el BCP



Fuente: Adaptado de MinTIC (2013)

La importancia de la sensibilización se desprende para poder mitigar sesgos culturales tanto de los teletrabajadores como de los líderes. A continuación, un ejemplo de esquemas mentales propios del común colaborador o jefe que aparecieron durante su implementación:

Yo no quería al principio (...), porque no soy la persona más organizada del mundo, me daba miedo anticiparme yo mismo y empezar a no cumplir, me cuestionaba si es que me iba a hacer realmente productivo o solo iba a hacer cosas adicionales. (...) En la práctica, no ocurrió, mis temores estaban mal fundados, yo sí al principio no quería, me fui a exigencia de mi anterior jefe (BCL1, comunicación personal, 11 de abril, 2017).

1.2.3 Autoevaluación

a) *Jurídica*

El BCP mapeo aspectos que eran necesarios afinar dentro de los procesos Legales, Tecnológicos y Organizacionales, de tal manera de que el éxito en la implementación se diera de manera más rápida y evitando contingencias. A nivel legal, se careció de un convenio legal firmado que sentara las condiciones y bases del Teletrabajo. Conscientes de la novedad de la herramienta y de ciertos detalles legales que debían observarse producto de la aparición de la Ley 30036 del Teletrabajo, el termino como tal no se encuentra dentro de la nomenclatura de la organización con el objetivo de esperar a que pueda adoptar un foco más masivo y se sobrepase la etapa de las pruebas pilotos (razón por la cual no se encuentra registros, por ejemplo, de un convenio o contrato que legalice el tema frente al colaborador que trabaja de manera remota).

Explorando este tema decidimos participar en los pilotos y también por iniciativa propia comenzar a aplicar el trabajo remoto fuera del marco de la ley, porque hay una ley del teletrabajo, lo hemos hecho más por una mejor práctica y una forma de trabajar más eficiente tratando de balancear la vida personal con la vida laboral y todo este esquema del transporte que te acarrea muchas horas de pérdida de tiempo (BCL3, comunicación personal, 25 de abril, 2017)

b) Tecnológico

El aspecto tecnológico fue abordado de manera significativa. No solo se dotaron de equipos y recursos a lo teletrabajadores (esta figura se explica dentro del apartado “Piloto”), sino también se tomó consciencia de las deficiencias tecnológicas externas que impactaban en el desarrollo ágil de la labor remota:

De hecho, pasamos por una fase de adecuación a la tecnología, hubieron una serie de problemas, incluso las zonas donde vivía la gente no llegaba el internet, por eso tuvimos que hablar con telefónica que pongan más antenas, telefónica nos dio muchas facilidades, lidiamos con varias cosas (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017).

c) Organizacionales

En cuanto a aspectos organizacionales, se sabe que la implementación no estaba basada meramente en la búsqueda de un mejor clima para los empleados. Por el contrario, el BCP se encuentra usualmente dentro de las empresas consideradas con mejor clima en Perú, y ofrece variados planes y agregados a sus colaboradores (durante las entrevistas realizadas en las oficinas matrices, se observó un gimnasio dentro de las instalaciones, así como extensas cafeterías). Sin embargo, se ve necesario cambiar hacia el modelo empresarial moderno que dictamina eliminar{,Ññ, barreras territoriales y logísticas para poder aprovechar las TICs e incorporar dichas dinámicas al negocio, ya que otras empresas del mismo sector están girando hacia la misma dirección:

Nosotros tenemos de clima laboral un 83%, o sea estamos en el percentil 10 de las empresas a nivel Latinoamérica, entonces eso no tenía el afán de mejorar el clima laboral, ya teníamos un clima laboral alto, para nosotros era un gasto, pero un gasto que consideramos que teníamos que hacerlo, porque todas las organizaciones del mundo se están moviendo hacia esto y ya de ahí empezamos a recibir candidatos que decían: “ahh pero me tengo que ir hasta la Molina todos los días por no trabajar en mi casa. ¿qué no hay teletrabajo?”. (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017)

1.2.4 Piloto

a) Preparacion Administrativa

Como se mencionó anteriormente, el primer piloto tuvo lugar en el 2013. Sobre esta prueba inicial, se sabe que se realizó una etapa de capacitación, en donde se les explicó a los trabajadores las implicancias del “Trabajo Móvil” o Teletrabajo, es decir, que no significaba “que vas, agarras tu laptop, te echas en tu cama a trabajar ahí, porque sí había mucha preocupación de las condiciones físicas de la persona. Oye tenías que buscar un espacio adecuado, sillas cómodas, iluminación adecuada, todo eso sí nos pidieron” (BCL1, comunicación personal, 11 de abril, 2017).

De esa manera, para los pilotos posteriores realizados en el 2016, también se realizaron capacitaciones una vez ya mapeadas las personas que saldrían a teletrabajar, a efecto de evitar dudas y dar un soporte adecuado al personal en aspectos diversos:

Sí, nos dieron una capacitación preliminar, básicamente para explicarnos como era la forma de conexión e indicarnos como es que debíamos conectarnos y como podíamos poner una consulta a GD en caso se presentara algún problema, pero básicamente fue eso, más que nada amigable para la conexión a la red de manera remota (BCT4, comunicación personal, 03 de julio, 2017)

A comparación del primer piloto en el 2013, hubo mucho mayor soporte técnico con los problemas de conexión (dicho factor de contingencia será explicado a detalle en el apartado de “Barreras para el empleado”), pero la dinámica de trabajo era básicamente la misma. Al teletrabajador se le dio un Kit tecnológico que consistía en una Laptop y un Token mediante el cual “te conectas a una web de CISCO que te da una contraseña para poder conectarte al web y a los aplicativos del banco” (BCT3, comunicación personal, 24 de abril del 2017). Adicionalmente, se entregó un manual de ayuda e instrucciones a cada colaborador sobre temas de conectividad y responsabilidades.

Sí, nos dan un Token en el cual nos conectamos, metemos la clave al token, laptop es personal y solo el software que hay que instalarlo y eso (BCT2, comunicación personal, 28 de abril, 2017).

Había una guía en la que explicaba básicamente las responsabilidades que tenía que tener el colaborador y el jefe, la cual se hablaba el tema de la conectividad, estar disponible para el teléfono para cualquier reunión, coordinar reuniones, por ejemplo. (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017)

Como se mencionó anteriormente, para este piloto se realizaron reuniones de capacitación a nivel de Jefaturas con el fin de que posteriormente puedan comunicar y estructurar la dinámica de trabajo en conjunto con sus equipos según las necesidades particulares de cada área. Así mismo, se brindó soporte y seguimiento con el fin de que estén preparados solucionar inconvenientes en conjunto con el departamento de Help Desk (varios entrevistados mencionaron que en un inicio tuvieron ciertos inconvenientes dado la incompatibilidad del software que les permitía conectarse a la red VPN frente al sistema operativo de sus máquinas, en algunos casos Windows 7, 8 o 10), temas de ergonomía , recomendaciones de seguridad de información, disposición con su familia, entre otros.

b) Seguimiento y Medición

En cuanto a la medición, un indicador particular que se pidió monitorear es el de contactabilidad a los teletrabajadores, es decir, qué tan ágil y fluido era el contacto con el personal trabajando desde casa, en búsqueda de que “el cliente interno sienta que le das el mismo servicio como si estuvieras aquí en el banco” (BCL1, comunicación personal, 11 de abril del 2017). A pesar de eso no se tiene conocimiento si se llevó un registro cuantitativo sobre dicho indicador, lo que hace presuponer que quedaba como una variable de percepción cualitativa en la que el jefe intervenía si la comunicación se entorpecía por alguna razón:

Asumo que una forma de monitorearlo es mi velocidad de respuesta o estás o salgo como ausente, porque si estoy conectado en el chat y llevo más de cinco minutos sin mover nada de la computadora aparezco ausente y si él ve que estoy 5, 10 o 15 minutos fuera, asumo que se da cuenta que no estoy trabajando (BCT3, comunicación personal, 24 de abril, 2017)

Adicionalmente no se llegaron a encontrar indicadores específicos para medir la efectividad del teletrabajo bajo la modalidad parcial, sino que su implementación se monitoreaba manera cualitativa, y la decisión de implementarla, fomentarla o discontinuarla recae hasta el día de hoy en los jefes de área, según perciban que tan ágil se ha vuelto la comunicación y que tanto

permite el mantenimiento del nivel en calidad en las tareas y pendientes de cada trabajador “Aquí el trabajo no es tan por indicadores cuantitativos si no puede ser por más objetivos, cumplimiento de proyectos, etc. Entonces es más cualitativo el resultado en función a si es que el jefe y el colaborador, ambos, vieron beneficios” (BCL2, comunicación personal, 11 de abril, 2017).

Respecto al proceso de supervisión, el líder del teletrabajador monitorea una pizarra de tareas virtual a través de la cual da seguimiento a los deberes que están pendientes, finalizados o si han sido concluidos en los plazos establecidos por el equipo y el jefe. El colaborador tiene acceso a este aplicativo virtual donde da reportes de cómo van sus pendientes desde su casa, y que se discuten de manera semanal en reuniones de equipo. La comunicación entre el personal teletrabajando y el resto de clientes internos se ejecutaba mediante un chat online: “Para eso nosotros tenemos un foro de oficina en el Outlook donde ponemos que estamos trabajando desde la casa porque a veces te llaman al anexo y la gente de afuera no sabe que estás en tu casa” (BCT2, comunicación personal, 28 de abril, 2017)

c) Pilotaje

Una vez iniciados los pilotos, se estructuraron varias opciones a las que podían estar sujetos los teletrabajadores, una de ellas era la posibilidad de salir un día completo, otra era realizar teletrabajo dos medios días, entre otras variaciones pero con restricciones colocadas por áreas, tratando de evitar el teletrabajo en los días en los que los equipos se juntasen para reuniones o comités semanales, proponiendo una estructura de turnos en grupos y según roles (dos personas de cargos similares o monitoreando un mismo tema no podían salir el mismo día). Jose O’Connor menciona que ninguno de los involucrados en el primero piloto toma la opción de medios días debido a la complejidad y lejanía del banco “el BCP en general es un lugar que está bien alejado de la civilización, ustedes ya lo vieron” (BCL1, comunicación personal, 11 de abril del 2017). El número aproximado de participantes fue de 7 u 8 personas. Con respecto al segundo piloto, ninguno de los entrevistados fue específico en brindar el número de participantes, sin embargo un reporte facilitado por Yanela Muñoz del área de Cumplimiento da constancia de que se tenían mapeado al menos 24 personas de diferentes áreas (se desconoce el total de las personas participaron). Estas se señalan en el TABLA INVOLUCRADOS EN 2DO PILOTO BCP (ANEXO F), siendo que, por temas de confidencialidad, se suprime la matrícula y el apellido del empleado. A excepción de Cumplimiento, se conoce que el resto de unidades señaladas pertenecen al área de Riesgos.

En complemento, dicha estructura de organización semanal queda a responsabilidad de los cabezas de áreas y teletrabajadores mapeados, y depende de la mecánica que siguen los

procesos de cada área. Como se mencionó en un apartado anterior, es vital que la práctica del Teletrabajo parcial o “Trabajo Móvil” no sea contraria a las necesidades de la organización:

Entonces ya en coordinación con mi jefatura directa, que es Javier Ruiz, se destinó los días fijos en los que yo tenía que decidir tomar el teletrabajo. No es que yo tome un día lunes, por decirte, y la otra semana quiera tomar viernes. Son días fijos, tratamos que sean días fijos por tema de orden y también de reuniones (BCT2, comunicación personal, 28 de abril, 2017).

El proceso de adaptación tuvo opiniones diversas ya que en algunos casos se hizo complejo adaptarse mientras que en otros no hubo tal complicación. Un primer aspecto a poder señalar es que cada colaborador tiene que hacer frente a adaptar su manera de organizarse con respecto a esta nueva modalidad, así como poder hacer frente a las contingencias que puedan surgir.

Sí, al inicio era un poco difícil, pero ahora sí definitivamente sí, ya uno va aprendiendo a hallar una mecánica para lograr un trabajo eficiente y al mismo tiempo que los demás se den cuenta, tratar lograr un esquema de trabajo que funcione (BCT3, comunicación personal, 24 de abril, 2017).

La dinámica de labores que siguieron las personas que teletrabajaron inicia primero conectándose via red VPN por medio de sus laptops a la base de datos y el sistema del banco de manera remota (la computadora o desktop de sus oficinas debía estar prendida para poder ejecutar dicho proceso). También se les brindó un Token para poder acceder a este servicio. Cada teletrabajador debe hacer frente a este nuevo contexto y no solo modificar su manera de organización en cuanto a pendientes, sino también acomodar el ambiente de trabajo de tal manera que pueda permitir concentración y el menor nivel de distracciones.

En ese sentido, la investigación arroja que la mayoría de teletrabajadores contaban con un lugar específico en sus hogares, usualmente una sala, ambientada para poder trabajar las mismas horas como si estuvieran efectivamente en la oficina. Dicho criterio es importante a tomar en consideración ya que va en complemento con otra política del BCP conocida como Flex Time, pues podían conectarse y desconectarse dependiendo de a que hora iniciaron sus labores. Al respecto, algunos comentarios de los Trabajadores móviles:

Bueno prácticamente como el trabajo que hago acá, empezando a revisar mi correo, ambientar mi área, ordenar mi sitio para empezar a trabajar, despejar mi área poner mi lapicero, un cuaderno, simplemente eso, cuando necesito desconectarme más temprano,

me conecto más temprano y me desconecto más temprano, igual que aquí en el trabajo. (BCT1, comunicación personal, 26 de abril, 2017)

La casa de mi mamá es grande, hay un tercer piso que no es que sea un cuarto de estudio específicamente pero ahí tiene su mesa, su computadora, tengo mi laptop también allá. Voy allá y trabajo tranquila en el tercer piso (BCT3, comunicación personal, 24 de abril, 2017).

d) Evaluación

Se sabe que Gestión Humana acompañó aproximadamente durante 6 meses el piloto de Teletrabajo parcial o “Trabajo Movil” en el 2016 iniciado entre Riesgos, Cumplimiento y Crédito, facilitando encuestas sobre la utilidad de la modalidad al final de este no solo a los propios teletrabajadores y jefes respectivos, sino también a diversos clientes internos que pudieran verse impactados con este nuevo esquema de trabajo. A grandes rasgos, el piloto tuvo una percepción positiva entre los involucrados

Por supuesto cuando encuestábamos a la gente, ellos te decían que todo era maravilloso, nadie te quería decir que esto no sirve, porque perdías el beneficio, pero le preguntamos a la gente y a los pares, a la gente que interactúa con estas personas, y a los jefes las respuestas también fueron muy buenas, algunos fueron un poco más ácidos al decir “sí a veces cuesta ubicarlos un poco”, entonces esto son cosas que debemos ajustar. (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017)

e) Socialización

Sobre la finalización del piloto y formalización de la modalidad en el Banco, incluso 2 años después no queda claro para algunos de los involucrados en qué la etapa oficial se encuentra dicha herramienta, quienes sin embargo han continuado su aplicación debido al éxito demostrado. Diversos entrevistados mencionan que no hubo ninguna comunicación oficial sobre la finalización del piloto, razón por la cual muchas personas lo siguen ejecutando y lo han adoptado dentro de sus prácticas cotidianas.

Esto quiere decir que, si bien aún no se ha desplegado de manera general al resto de las áreas de la compañía debido al esfuerzo prioritario que se les da a otros proyectos, el proceso se ha normalizado en las áreas mencionadas, y los líderes siguen desplegando gradualmente al resto de su equipo los beneficios de aplicarla. Tanto Líderes como Teletrabajadores llegan a mencionar la ausencia de comunicados oficiales sobre la finalización del Piloto, lo que deriva en una confusión sobre la etapa oficial en la que este podría encontrarse.

El despliegue entiendo que, como BCP, formalmente no existe. Es decir, ya muchas áreas lo están tomando y cada vez son más áreas las que tienen home office o e-day, pero entiendo que un despliegue formal o una comunicación interna formal, aún no ha habido, o sea, depende mucho, del gerente encargado (BCL1, comunicación personal, 11 de abril, 2017).

No ha habido un comunicado que nos diga “Se acabó el Piloto, ahora vamos a ver resultados”. Entonces como no ha habido, y mi jefe, Javier, está contento con el trabajo que estoy haciendo, entonces sigo con los dos Edays a la semana (BCT2, comunicación personal, 28 de abril, 2017)

La investigación arroja, así mismo, que dicha limitación en cuanto a la comunicación provocó un sesgo por parte de algunos teletrabajadores y equipos sobre el origen y desarrollo de la herramienta. Sobre este fenómeno se ahonda en el siguiente apartado.

1.2.5 Apropiación y Adopción del Modelo

a) Adopción del Modelo

El detalle de la información recabada al finalizar la primera fase de estos pilotos permitió contrastar percepciones y e identificar aspectos técnicos que debían observarse para futuras implementaciones, puesto que, si bien hubo resultados positivos en cuanto a clima y los líderes no observaron un decrecimiento del desempeño de sus colaboradores, la práctica no estuvo exenta de barreras y limitaciones operacionales.

(...) también nos empezamos a dar cuenta las limitaciones de algunos sistemas donde de repente si es una vez al mes, un día, no importa, pero cuando ya tiene que ser para el trabajo semanal, los sistemas, las aplicaciones, las conexiones son vitales. Nos comenzamos a dar cuenta haciendo un piloto de manera intensiva, da beneficios, pero también limitaciones que debían ser solucionadas (BCL3, comunicación personal, 25 de abril, 2017)

El piloto fue útil a partir de la aparición de esta información desconocida para el equipo implementador dada la novedad de la herramienta, por lo que actualmente la empresa aún se encuentra en etapa de adecuación, monitoreando los procesos y recogiendo información por los medios correspondientes. Adicionalmente a estos aspectos tecnológicos y de sistemas, también permitió estudiar y adaptarse a cada equipo involucrado a esta nueva modalidad laboral, otorgando a los jefes un alcance sobre quienes pueden o no seguir teletrabajando, así como la frecuencia con la que lo hacen y qué aspectos han de priorizarse frente al negocio. Esto es fundamental pues se modifica el modelo de implementación original del banco con los avances

graduales y experiencias recogidas, en miras a llegar a una propuesta adecuada para los procesos de la empresa y alineado a los objetivos que esta tiene:

A mí me sirvió primero para validar, para ajustar, por ejemplo, me sirve para priorizar. Yo ya aprendí que los primeros días es aprendizaje, entonces una persona que empieza hacer home office, los primeros días no te va a rendir igual, porque los primeros días digamos todavía tienes que acostumbrarte. (BCL1, comunicación personal, 11 de abril, 2017)

A pesar de estos aspectos, el Teletrabajo aún no ha sido masificado, y por lo tanto el nivel de socialización sobre los alcances de la herramienta es bajo a raíz de haber culminado los pilotos, pero no haber implementado la herramienta de manera más masiva. Al indagar sobre la génesis de la implementación que algunos entrevistados poseen, muchos señalan la ausencia de comunicados oficiales y confusión sobre si el teletrabajo ya existía dentro de la cotidianidad de cada área, incluso antes del “piloto oficial” :

Como piloto, tengo recuerdos vagos sobre cómo fue estructurado el piloto en etapas, pero como te comentaba nosotros hemos ido más allá del piloto; es decir, lo probamos desde antes y lo seguimos utilizando (BCL3, comunicación personal, 25 de abril, 2017)

Yo lo tengo desde hace ya tres años porque mi área ha sido una de las pioneras en teletrabajo, entonces antes de que venga este piloto ya se hacía un Eday al mes y ya sabíamos cómo era conectarse desde casa (BCT2, comunicación personal, 28 de abril, 2017)

b) Estrategia de Comunicación

Frente a estos desconocimientos mencionados al final del apartado anterior, que hacen pensar que el teletrabajo existía incluso antes de los pilotos, o que la iniciativa se debe más a la praxis de los líderes de área que a la propia gestión de Recursos Humanos, Gustavo Ledesma señala a que esto se debe a una práctica ocasional e informal del teletrabajo a lo largo del tiempo, en la que el colaborador, por temas particulares o imprevistos, ha logrado teletrabajar de manera remota desde su casa o algún otro lugar comunicándose con sus clientes internos, pero sin las condiciones de soporte ni las herramientas que han sido otorgadas dentro de la implementación de los pilotos por parte de equipo que monitorea la práctica:

Esa dinámica se ha dado aquí siempre (...) no es que existiera el Teletrabajo, lo que dice Kike es un error, y de hecho lo entendió mal. A lo que voy es que es natural, porque todo el mundo confunde y decían “Oye ya el teletrabajo lo utilizamos”, pero el teletrabajo es cuando tú le brindas una herramienta, que hace que la persona pueda estar conectada

como si estuviera en el banco, interactúe con todo lo que tiene que interactuar porque si no, no es un Teletrabajo, es más un permiso, era de manera ocasional, acá (con el Teletrabajo) estamos hablando de una cosa que va a ser más permanente, y que si se mantiene el desempeño y con una buena productividad no tendrías porqué quitarlo.

1.3 Áreas y perfiles mapeados

1.3.1 Áreas de Línea y Soporte

Un primer rasgo fundamental al momento de mapear a las personas que formarían parte del grupo de teletrabajadores fue que pertenecieran al personal Staff o Backoffice (aquellos que tenían casi nula interacción con el cliente externo, es decir, casi la totalidad de personal dentro de la oficina central en La Molina). De ese modo, las personas pertenecientes a las diferentes oficinas zonales, al dedicarse exclusivamente a la atención presencial del público, quedaban fuera de la consideración. Así mismo, independientemente del área, también se tomó en cuenta las distancias que recorrían ciertos trabajadores que vivían en zonas alejadas a las oficinas centrales (sobre todo en los conos), quienes solían pasar un tiempo considerable en el transporte:

En Riesgos y Cumplimiento lo que se hizo fue, por ejemplo, para un grupo de analistas que habíamos identificado que vivían en los conos y que (y estas personas además se mueven en transporte público) invertían 4 horas de su tiempo al día en trasladarse, dos horas en la mañana y dos horas en la tarde (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017).

Ledesma argumenta que el Teletrabajo está desplegado de manera formal en Riesgos, Crédito y Cumplimiento, y que había planes para que Planeamiento y Finanzas también lo ejecute. También menciona que el área de Sistemas tenía Teletrabajo, pero se debía más a que requerían que las personas de estas áreas se conecten en horario nocturnos o fines de semana, es decir, por la naturaleza de su posición (aspecto que se explicará en el siguiente apartado).

Sobre el porqué aún no se ha desplegado de manera general hacia otras áreas, menciona que “se mezclaron otros proyectos importantes que no puedo detallarlos ahorita, que hicieron que nosotros dejáramos un poquito de lado el tema, pero eso es una iniciativa que está ahí latente” (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto del 2017). También impactó el gran esfuerzo de inversión que se requiere para un despliegue de tal envergadura. Adicionalmente a las áreas exclusivas de atención al cliente cuya naturaleza complica el Teletrabajo, “hay áreas que no hacen teletrabajo, Legal creo que no hace, podrían emplearlo, pero no han tomado la decisión de hacerlo. Asuntos Corporativos tampoco lo hace” (BCL1, comunicación personal, 11 de abril, 2017).

En cuanto a la línea de soporte, tanto como el área de Sistemas (o Help Desk) como Gestión Humana dieron capacitación y guía continua, así como apoyo frente a cualquier contingencia que ocurriese a los teletrabajadores o a sus líderes con equipos o temas de organización. Sobre los primeros se sabe que su soporte fue mejorando con el pasar de los meses, ya que en inicio implicó que se aprendiera a lidiar con problemas de conexión o fallos del sistema operativo:

(...) de hecho al principio cuando tenía algún problema, de la mesa de ayuda de Help desk no tenía muy claro el tema de teletrabajo, como que no sabían exactamente como podía apoyarte con la conexión remota, pero es un tema que se superó al interno del banco, hicieron las coordinaciones con el área de Help desk para que tengan más información de cómo dar soporte a una persona que esta teletrabajando, solo al principio, eso fue la principal dificultad y sí, sería solo esa (BCT4, comunicación personal, 03 de julio, 2017)

En cuanto al área de Gestión Humana, además de ser área soporte y validar temas de organización entre los diferentes equipos Teletrabajadores, también poseen la opción de Teletrabajar. Al respecto, Fiorella Piccone comenta “en mi unidad también está el piloto, que yo puedo si es que tengo que trabajar en mi casa algún día, puedo hacerlo o desde algún Starbucks o si tengo una visita en mi puesto” (BCL2, comunicación personal, 11 de abril, 2017).

Además, se tiene conocimiento que Áreas como la de Seguridad y Trabajo, Creación de Productos y Relaciones Laborales también fueron participes por lo menos de la etapa de Planeación, pero la investigación encontró limitaciones en definir que tan significativo fue el aporte de estas durante toda la duración de la implementación:

1.3.2 Perfiles mapeados

Sobre el tema de los perfiles que participarían del piloto, esto depende de la modalidad que se busque implementar. Para el Trabajo Móvil o Teletrabajo parcial, se mapeó que las personas tuvieran al menos más de un año trabajando en la compañía y que contaran con un perfil Senior, que acarreaba cierto nivel de responsabilidad y confianza para con el Líder del área el cual debía complementarse con un desempeño eficiente a través del tiempo: “Sí hicimos un mapeo antes del piloto, temas de confidencialidad y manejos de información sensibles sí nos preocuparon y hay equipos particulares que tal vez no puedan participar y temas de accesos a ciertos aplicativos que requerían la presencia en la oficina, también se nos limitó (BCL3, comunicación personal, 25 de abril, 2017).

Se identificó que el nivel jerárquico requerido no es uno específico, ya que tanto analistas, coordinadores, como sub gerentes y gerentes podían estar implicados en el desarrollo del Teletrabajo:

Acá en mi área, los perfiles son más o menos senior, analistas con cierto nivel de responsabilidad, estamos concentrados a partir de sub gerentes adjuntos hacia arriba, lo cual te permite tener cierto nivel de confianza en el colaborador (BCL3, comunicación personal, 25 de abril, 2017)

En complemento con esto, es también importante que el colaborador tenga por lo menos uno o dos años dentro de la compañía. No solo porque ya conocen tanto los procesos como la cultura interna de la empresa, sino también porque debería haber demostrado un nivel de eficiencia en sus funciones y un buen manejo de situaciones que implican temas de confidencialidad o manejo de información, de tal manera que se haya generado un nivel de confianza con líderes, y se trabaje bajo una perspectiva de empoderamiento e independencia que fundamente su esquema de Dirección por Objetivos (variable considerada como una buena práctica, y que se tocará a detalle en el apartado correspondiente)

Tenía que ser personas que efectivamente no podían ser nuevas en la organización, sino tenían que ser personas que tengan por lo menos dos años, porque ya son personas que ya los conoces, que tengan buen desempeño, eso era la premisa particular, una persona que no tenga buen desempeño no le voy a dar la libertad, debo tenerlo cerca y mirarlo a que mejore su desempeño y guiarlo, porque lo más probable es que necesite más guía (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017).

En cuanto a los perfiles cuyas funciones permiten que sean elegibles para teletrabajar, se encontró que el área de Sistemas siempre tuvo dicha factibilidad. Entre las razones que se encuentran está el hecho de que sus colaboradores manejan horarios complicados, así como también de que, por la naturaleza del área, tienen mucha mayor necesidad y, por ende, adaptación a la utilización de las TICs para el cumplimiento de sus funciones y objetivos cotidianos:

Sistemas era una que ya tenía el perfil de teletrabajo de hace muchos años, porque cuando tú necesitas hacer certificaciones o pasas a producción, lo más probable que te tengas que conectar en horarios en que los clientes no están conectados que son las madrugadas o los sábados y domingos y ya estas personas tenían acceso para poder desde su casa monitorear y hacer ciertas cosas (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017)

Las funciones del perfil son un aspecto a tomar en cuenta, pero en la mayoría de casos en los que el colaborador no labore ejecutando una atención presencial de manera obligatoria, existe

la posibilidad de poder adaptarse e ir aprendiendo a organizarse y desarrollar las actividades de manera flexible (esto es, tener siempre presente que el teletrabajo no debe ir en contra de las necesidades del negocio). Por lo tanto, es factible que el Teletrabajo pueda expandirse a muchas más áreas en un futuro. En ese sentido, el BCP considera que la elegibilidad del Teletrabajador es determinada por la naturaleza de la posición, pero también por la trayectoria demostrada en la compañía y la sinergia que se haya generado tanto con sus superiores como con otros clientes internos.

1.4 Alicientes en la implementación del Teletrabajo

En el apartado anterior se señala de como el BCP busca la implementación del Teletrabajo por diferentes razones: optimización de costos, mejora continua de los procesos, un mayor aprovechamiento de las tecnologías de la comunicación para adaptarse de manera más ágil a la cultura organizacional globalizada, y también para sostener el buen clima laboral que tienen entre sus equipos de trabajo.

El banco es una organización concebida como súper jerárquica, súper tradicional. Eso ya pasó, tú no necesitas ser jerárquico ni tradicional para seguir siendo líder, al contrario, creo que necesitas evolucionar, entonces todas estas cosas hacen que pienses en este tipo de herramientas de trabajo (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017).

La mayoría de beneficios planeados, al menos los beneficios organizacionales, se proyectan a ser tangibles a largo plazo, esto es debido a que la compañía aún está en un proceso transformación y adaptación. En contraste, las pruebas piloto permiten ir viendo y estudiando desde ya alicientes y ventajas percibidas en la población Teletrabajadora, que se desprenden de factores tales como los ahorros derivados de una disminución de desplazamientos y el gasto en transporte, mejora en la productividad, así como temas relacionados a la conciliación familiar. En ese sentido, los líderes y jefes de estos comparten casi en la totalidad de los casos las opiniones de sus subordinados, fenómeno que puede tener explicación en la familiarización con el tema que tienen al haber ejecutado (o continuar practicándolo) el Trabajo Móvil. A continuación, los alicientes y ventajas en cuanto a la implementación del Teletrabajo en el BCP desde un nivel micro (Trabajadores y líderes) hacia un nivel macro (Organización).

1.4.1 Teletrabajadores y Líderes

a) Grado de empoderamiento y autonomía

Como herramienta, el teletrabajo impulsa la autonomía del colaborador, la cual se alimenta del empoderamiento que le es otorgado por sus jefes y líderes. Dicha relación se sustenta en la confianza generada a lo largo de los años y diferentes proyectos en los que el asociado

demonstró cumplir los aspectos anteriormente señalados que constituyen el perfil requerido para realizar el trabajo remoto dentro de la compañía.

Yo hoy día tengo seis gerentes que me reportan y tres están acá en Lima físicamente, pero viajan todo el día y tengo otros tres que viven en provincia, tengo conferencia telefónica todos los miércoles, de martes a jueves estoy en provincia y el viernes estoy donde me toque, entonces ya hemos aprendido a convivir así, sin necesidad de ver a la persona para saber que está haciendo (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017).

Dicha confianza fomenta la autonomía e impacta en el nivel de productividad del empleado. La mayoría de Teletrabajadores señala que el ahorro que se produce frente a un menor desplazamiento (sobre todo si recordamos la distancia que separa a las oficinas en La Molina de sus hogares) determina que la persona pueda dedicarle mayores periodos de tiempo a sus pendientes laborales, e incluso modifica la manera de organizarlos, brindándole prioridad a temas que no suelen ser urgentes pero sí importantes (esto a partir del hecho de que en la oficina se suele atender lo más crítico y no lo secundario).

Lo utilizo mucho para concentrarme en cosas que normalmente acá en el día a día no puedo ver, como por ejemplo hacer presentaciones, hacer informes, hacer cosas un poco más estructuradas que no me demoro una o dos horas, sino que me puede tomar todo el día y por un rol como el mío que es de puras reuniones, es bien difícil aislarme cuando estoy acá en el banco, entonces a mí por ahí me sirve mucho (BCL1, comunicación personal, 11 de abril, 2017)

Otro factor mencionado fue la ausencia de distractores sonoros y visuales, lo cual permite al colaborador trabajar de manera más ágil y continua. El teletrabajo alienta a que la persona maneje sus tiempos, puedan tomarse breaks y recuperar la concentración, sin impactos significativos en la calidad de los entregables, mientras al mismo tiempo se van optimizando la gestión de algunas actividades personales gracias al desarrollo de habilidades para el manejo del tiempo.

O sea, te desconectas o te tomas un break de 10 minutos como cuando acá vas a comprar un café, es igual. En eso 10 minutos, voy a estar con mi hija, ver sus dibujitos y decirle que bonito, y luego tengo que regresar. La calidad de vida mejora un montón (BCT2, comunicación personal, 28 de abril, 2017).

Bueno, las facilidades del trabajo es que cortas un montón de factores de distracción, en mi caso estoy en un departamento donde vivo solo y no tengo ruido o interrupciones de otras unidades porque hay gente que trabaja a mi lado, que es lo que pasa normalmente en la oficina (BCT4, comunicación personal, 03 de julio del 2017)

Finalmente, vale recalcar que empoderamiento y autonomía no se traduce en falta de monitoreo. Si bien la investigación arroja ciertas contingencias en cuanto a la contactabilidad de las personas que Teletrabajan, el BCP ha fomentado el uso de herramientas virtuales para optimizar la comunicación hasta donde las actividades del negocio lo permitan (ya que, si la presencia física se requiere, en la mayoría de casos el trabajo remoto debe parar ya sea de manera transitoria o permanente).

Como tenemos las ventajas de tener la comunicación vía chat con la gente que trabaja contigo, entonces no hay mucha diferencia con tu comunicación. Lo único es la parte presencial en lo cual demanda de tu participación física, pero tú puedes suplirla con una llamada virtual, un face time, opciones pueden haber varias. (BCL4, comunicación personal, 24 de abril, 2017)

b) Gestión de tiempos y costos de transporte

Algunos entrevistados han señalado ahorrarse hasta 4 horas en transporte por la lejanía del traslado. Dicho impacto no solo es significativo debido al tiempo que se evita perder, sino también por los costos asociados como gastos en pasajes o gasolina, que impactan en la economía diaria del trabajador. Los teletrabajadores del BCP señalan que esta ventaja les permite, así mismo, disminuir los niveles de estrés y cansancio diarios ya que se evitan la congestión vehicular de la avenida Javier Prado y la indisponibilidad de transportes por las zonas aledañas:

A gusto, porque yo vivo lejos y por eso creo que soy parte del piloto, yo vivo en comas y me demoro dos horas para ir y dos horas para venir, son cuatro horas. (BCT1, comunicación personal, 26 de abril, 2017)

Yo vengo en el bus del banco, llego cansada, estresada y todo el tráfico que también hay desde Lince hasta acá, tanto ida como vuelta, llego con dolores de cabeza. Ahora como estoy embarazada llego más sofocada. Yo llego a las nueve, mi entrada es a las nueve y el bus llega a las nueve y digo a esta hora ya hubiera trabajado dos horas en mi casa y bien trabajado por que ahí estoy despejada, no tienes que cambiarte (BCT2, comunicación personal, 28 de abril, 2017).

c) Conciliación entre vida familiar y laboral

Quizás el aspecto mencionado con mayor frecuencia por los teletrabajadores y líderes en cuanto a alicientes o ventajas fue el de conciliación familiar. La investigación arroja que muchos de ellos advierten un divorcio entre la vida familiar y la laboral, siendo común la dificultad para poder compatibilizarlas. Esto se decanta en una mejora en la calidad de vida del trabajador, quien puede pasar más tiempo con su entorno familiar y dedicarles mayor atención a sus seres queridos

mientras se cumple de manera eficaz con el desempeño esperado y se evita el tráfico de la ciudad en las horas pico. Tanto Teletrabajadores como Líderes reconocen dicho valor agregado:

Creo que el teletrabajo es más imprescindible o es recontra motivador para una mamá o para un papá, porque ya tienes hijos. De repente para alguien joven, es como, al contrario, hacer otras cosas, estudiar otras cosas, pero en mi caso es por mi hija. Igual como te digo vengo, ya cuando dejo a mi hija con la movilidad, tomo el bus y llego acá a las nueve y me tengo que ir a las seis. Salir a las seis de aquí es hora y cuarto en el bus del banco, ni siquiera en combi porque ni combis pasan (BCT2, comunicación personal, 28 de abril, 2017).

Sí, de hecho, es un beneficio que se valora mucho, por ejemplo, el hecho de que tú puedas ir a dejar a tu hijo al nido o salir a las 4 pm y recogerlo de su clase de fútbol, eso ayuda mucho cuando tú le das la libertad a la persona de que independientemente de que esté físicamente en el trabajo, pueda encargarse de temas familiares. (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017)

Pese al agregado que representa el teletrabajo al aspecto familiar, esto contrasta un poco con lo mencionado por algunos entrevistados sobre la dificultad para poder lidiar con la presencia (en su nuevo entorno de trabajo) de personas quienes no están capacitadas para entender que están trabajando (como es el caso de hijos o padres). Dicho aspecto será desarrollado en el apartado “Barreras para el Empleado”.

1.4.2 Organización

Los alicientes y ventajas a nivel organización han demostrado ser más difíciles de observar, esto dado a que para poder percibir de manera tangible la utilidad del teletrabajo a este nivel se requiere brechas de tiempo más amplias. Cabe recalcar que, hasta este punto en la investigación, tanto Líderes como Teletrabajadores compartían puntos de vista en común con respecto a las variables estudiadas, pero es a partir de los alicientes para la organización en las que los teletrabajadores redundan en mencionar el aumento de productividad como valor agregado para la compañía, mientras que los líderes tienen opiniones divididas sobre el verdadero alcance de estos beneficios. La investigación recoge las opiniones de los líderes y jefes involucrados en la implementación, pero encontró limitaciones con respecto a encontrar información precisa sobre indicadores históricos de gestión dentro de la compañía dada la naturaleza confidencial de esta.

a) Impacto en Gastos

En cuanto a los gastos administrativos, la herramienta es potencialmente útil para poder disminuirlos a largo plazo (gasto en mantenimiento de equipos tecnológicos, alquiler de oficinas, gastos de luz y agua, entre otros). Al día de hoy, y si bien se están transfiriendo dichos gastos hacia los teletrabajadores cada día que estos trabajan remotamente (en experiencias internacionales se ha observado que esto se subsana con un bono económico), el impacto no es significativo como para considerarlo una realidad.

No estoy tan seguro, no he visto los números, pero creería que no, porque primero el aire acondicionado y la luz es gasto fijo igual estés o no estés. Segundo, la mayoría de gente se conecta mediante sus laptops personales, lo cual significa que se conectan a través del VPN, esta es una clave tipo el token que te permite acceder de manera remota, pero para que esa vaina funcione su computadora acá tiene que estar prendida y logueada. (BCL1, comunicación personal, 11 de abril, 2017)

Yo creo que es un ahorro, lo que pasa es que la empresa no te paga el internet, no te paga tu sitio de escritorio, ni la luz de tu casa, entonces todo esto en teoría lo estás ahorrando en la oficina (BCL3, comunicación personal, 25 de abril, 2017)

b) Impacto del nivel de ausentismo

En cuanto a dicho indicador, no se encontró mayor información más que la brindada por Fiorella Piccone y Gustavo Ledesma, pertenecientes al área de Gestión Humana, cuando señalan que dicho factor se reconoció dentro de los pilotos realizados para la modalidad completa (Home Office), esto a raíz del beneficio que suponía para los teleoperadores poder manejar la dificultad de horarios al laborar desde sus casas. En cuanto al impacto en la modalidad estudiada en esta investigación, es decir, el Teletrabajo parcial, no se tiene conocimiento.

(...) piloteamos esto durante 11 meses y algunas de las cosas que vimos fue que obviamente se redujo el ausentismo, (...) el tiempo de atención de las llamadas era más corto, (...), la calidad de las llamadas fue mucho mejor, (...) reducimos la rotación también, en el mundo del call center la rotación es altísima (...). (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017)

c) Nivel de Compromiso laboral

De nuevo, la investigación arroja opiniones contrarias en cuanto a la percepción de compromiso y motivación. Si bien el Teletrabajo mejora ciertos aspectos del clima laboral, y permite al colaborador desempeñarse de manera más cómoda y empoderada, no hay indicios significativos de poder determinar si esto desemboca en una mayor identificación con la empresa.

En mi caso con mis trabajadores te diría que sería bien prematuro verlo, porque los de mi equipo en su mayoría son nuevos, pero en mi caso personal te diría lo valoro, pero de ahí a que eso me signifique más compromiso, no creo; o sea, si tú me dices oye te están haciendo una oferta laboral en otra empresa que no ofrece teletrabajo o home office. El home office no sería la razón por la cual me quedaría en la empresa o me iría a otra, o sea lo valoro, porque mejora el clima laboral (BCL1, comunicación personal, 11 de abril, 2017).

Por un lado la motivación. Trabajador motivado, trabajador que te va responder mucho mejor, mucho más contento, mucho menos estresado además por el tráfico, menos tiempos perdidos, tiempos muertos, es un valor agregado diferenciador de trabajar en este equipo y otros equipos que no lo tienen donde el empleado siente realmente que uno está atendiendo su necesidad (BCL3, comunicación personal, 25 de abril, 2017)

d) Impacto en la productividad

Finalmente, en cuanto al impacto en la productividad, la opinión generalizada y compartida tanto por Teletrabajadores y Líderes en el BCP, es que sí influye de tal manera en que se logra percibir, de manera cualitativa, un aumento o al menos mantenimiento del desempeño. Diversos factores hacen creer que la mayoría de involucrados en los pilotos están satisfechos con la propuesta, y que el empoderamiento de sus jefes ha desarrollado en ellos habilidades de organización que han sabido adecuar a sus funciones particulares. El tema de la motivación también impactaría, dado a que poder conciliar la vida laboral con la familiar libera a la persona de preocupaciones, enfocándolo y comprometiéndolo con los objetivos del equipo.

Productividad directa, así como el primer objetivo o como resultado de corto plazo, puede que no siempre se dé o se pueda medir, entonces al menos en mi equipo no lo hemos puesto como objetivo directo, sino como objetivo indirecto, el objetivo directo es mejorar el clima, mejorar la satisfacción de la gente, como te digo eso significa motivación, y que eso termine trayendo mejoras en productividad, en eficiencia. (BCL3, comunicación personal, 25 de abril, 2017)

Yo creo que se ha mantenido constante y algunos casos han mejorado pero no siento que ha decrecido. (BCL4, comunicación personal, 24 de abril, 2017)

Cabe resaltar que las informaciones encontradas a través de las entrevistas han permitido demostrar hasta cierto punto, indicios potenciales de estos alicientes o ventajas en cuanto a la empresa. No se posee información cuantitativa, y si bien se encontró declaraciones con respecto a encuestas y mecánicas de seguimiento, no se tuvo acceso a esta clase de data debido a la

naturaleza confidencial de la misma. Como se mencionó anteriormente, solo en el largo plazo y con la expansión masiva de la herramienta a nivel corporativo, se podrá determinar de manera más tangible los impactos beneficiosos a nivel macro.

1.5 Barreras en la Implementación del Teletrabajo

En teletrabajo en el BCP ha supuesto la superación de muchas barreras, tanto a nivel operativo como también cultural. El teletrabajo continúa ejecutándose de manera particular en cada área por la que fue piloteada, sin embargo, la herramienta ha sido desplegada de manera masiva en la compañía y esto es debido a que aún hoy se siguen estudiando cómo manejar de manera más eficiente las contingencias que se presentan en la práctica diaria. A continuación, la explicación de los indicadores de Barreras tanto para Trabajadores y Líderes, como para la organización en sí.

1.5.1 Teletrabajadores y Líderes

a) Aislamiento del empleado

Tanto Líderes como como Teletrabajadores cuestionan la siguiente barrera, mencionando que gracias a las tecnologías de la comunicación y al hecho de que usualmente se teletrabaja solamente el 20% del tiempo desde casa, no debería ocurrir dicho fenómeno en tanto las personas que han sido mapeadas tienen ya una trayectoria en la compañía, y su etapa de adecuación o sociabilización con el resto del equipo debería haberse cubierto. Se menciona también que depende de las funciones realizadas, pues quizás en una posición que requiere mucho mayor contacto con clientes internos para el debate o la co-creación, esto podría darse.

No, lo que pasa es que no es que podamos trabajar todos los días desde la casa, son algunos días al mes y la mayor parte de los días las trabajo aquí, entonces de hecho no me siento aislado, sino más bien motivado, porque cuando no ves a tus compañeros de trabajo un día, te dan ganas de volver para verlos, entonces como medio que por ahí la situación se pone interesante (BCT3, comunicación personal, 24 de abril, 2017)

La verdad con este piloto eso no nos ha pasado y puede ser también por las funciones de estas personas ya que en ellos es como si estuvieran presentes, están todo el rato contestando consultas. No se siente tanto por el tipo de función. Con otras si podría sentirse más, sobre todo los que comparten permanentemente información o que de forma presencial pueden pararse, conversar, verse las caras, que no era tanto el caso (BCL2, comunicación personal, 11 de abril, 2017)

b) Sentimiento de rezago en comparación con sus compañeros

La investigación arroja que algunas personas tuvieron dificultad para poder adaptarse al ambiente familiar como ambiente para laborar, incluso algunos llegando a desistir de continuar bajo esta modalidad. Un primer factor es las diferencias de conexión que existen entre las oficinas de La Molina con respecto a la velocidad de sus propias conexiones de internet. Esta variable también afectaba la calidad de soporte virtual que se le brindaba al trabajador. Adicionalmente, la posible distracción que representaban los hijos o padres era un factor que, si no se manejaba adecuadamente, sí repercutía en los niveles de avance del trabajo, y podría impactar con los requerimientos de información de otros clientes internos y miembros de equipo.

Lo otro que he escuchado es “bueno mis hijos no me dejan, se ponen ahí a molestarte y no puedo concentrarme...”. A mí no me pasa, como te digo tengo mi espacio. Temas de instalación y acceso, a veces se demoran mucho los de sistemas o a veces es también problema de la máquina, actualizaciones, que el Windows 7 acepta, que el Windows 8 no, algo así. Es básicamente esos tipos de cosas (BCT2, comunicación personal, 28 de abril, 2017)

c) Inseguridad del empleado respecto a su posición

Otro factor que se debe enfrentar es la sensación de inseguridad que produce alejarse del ambiente cotidiano de trabajo para trabajar desde casa. Tanto Líderes como Teletrabajadores construyen inseguridades en base a la desconfianza. En el caso de los líderes, al preguntarse si realmente estará trabajando, y en el caso de los trabajadores remotos, el hecho de aparentar estar ausente cuando en realidad no lo estás. Las tecnologías de la información simplifican la interacción, pero al momento de enfrentar actividades de debate o brainstorming, podría verse afectada la calidad de comunicación por problemas de conexión, distracción, tecnológicos, entre otros.

Eso de no estar presente en la oficina, que no tengas visibilidad física si podría en algún momento generar esa sensación de que estas más ausente de lo que parece y que hay un riesgo de que pueda afectar el trabajo, si lo he escuchado en alguno de mis compañeros (BCT4, comunicación personal, 03 de julio, 2017)

Puedes perder el sentido de pertenencia en la organización que hace que no te sientas comprometido (...), otra de las cosas que se pierde mucho es la innovación, la co-creación, el de rebotar cosas con el compañero del costado para hacer mejor la idea que tú tienes, eso también se pierde. (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017)

1.5.2 Organización

Una barrera crítica a poder superar es la misma cultura organizacional que posee la compañía. La concepción que se tiene de un banco es la de una organización con poca flexibilidad y donde los estilos de comunicación e interacción son jerárquicos y verticales. En el caso del BCP, las iniciativas por romper con dichos esquemas mentales son variadas (Teletrabajo, Flex time, la utilización de cubículos para la despersonalización de los ambientes de trabajo), pero eliminar estos sesgos requieren de mayor tiempo. Este factor cultural desemboca en la presencia de otros indicadores explicados a continuación.

El banco es una organización concebida como súper jerárquica, súper tradicional. Eso ya pasó, tú no necesitas ser jerárquico ni tradicional para seguir siendo líder, al contrario, creo que necesitas evolucionar, entonces todas estas cosas hacen que pienses en este tipo de herramientas de trabajo. (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto, 2017)

a) Impacto en el control y supervisión por parte del empleador

La cultura presencialista es un estilo de liderazgo a la que el banco no estuvo exento, ya que el Perú de por sí es un país cuyas organizaciones siguen influenciadas por conceptos administrativos desfasados, en donde se premia el alargamiento de la jornada y el número de horas trabajando. Sin embargo, dentro del alcance de la investigación, solo una persona lo mencionó, lo que no implica que no haya estado presente en la práctica cotidiana. La eliminación de esta barrera es compleja, pues requiere una etapa de sensibilización a los líderes y un mapeo correcto del personal que trabajará remotamente, basado en la trayectoria en la compañía y los esfuerzos logrados.

Es que hay gerentes que dicen “¿Qué? ¿Teletrabajo? Estás loco tú me vienes acá y yo te veo trabajar “. Felizmente Kike en ese sentido es todo lo contrario, (...) es como que confía en nosotros porque hay gerentes que dirán “¿Cómo sé que estás trabajando, ¿cómo te mido?” (BCT2, comunicación personal, 28 de abril, 2017)

b) Nivel de Riesgos Informáticos

No se encontró mención a dicho indicador, sin embargo, resulta crucial cuestionarse sobre el tipo de información que puede un colaborador llevarse o no a casa. La investigación encuentra limitaciones en descubrir la respuesta a esta interrogante por obvias razones, pero se da por supuesto de que la naturaleza de la posición y el nivel de confidencialidad y riesgo de la información impactan al momento de determinar si alguien es elegible de teletrabajar o no.

c) Costos de Equipos Tecnológicos

Los gastos e inversión tecnológica son otro factor importante. Además de la atención requerida por otros proyectos, se sabe que esta variable es una de las razones por las cuales el teletrabajo ha ralentizado su expansión en la compañía. El continuo avance de la tecnología acorta las deficiencias que podrían experimentarse, pero aumenta los costos.

Por ejemplo, para lo que te digo que se ha trasladado su sitio físico, sí hay una inversión en herramientas tecnológicas que luego a lo largo de los años podrían verse pagadas por la reducción de espacios físicos, pero en el corto plazo sí se necesitaba invertir y, por ejemplo, para la gente que no es permanente, igual todas las herramientas tienen un costo. Sí hay un costo asociado (BCL2, comunicación personal, 11 de abril, 2017).

2. Hallazgos del Proceso de implementación en el BBVA

2.1. Historia del Teletrabajo en la organización

El proyecto del Teletrabajo en el BBVA se inicia con los pilotos que se llevaron a cabo en la casa matriz localizada en España durante la década pasada, y que posteriormente derivaron en un acuerdo colectivo en el año 2011, realizado en conjunto con diferentes sindicatos de trabajadores del banco sobre las condiciones de la prestación del Teletrabajo:

En el marco de las diferentes fórmulas existentes para la organización y/o realización del trabajo a través de la utilización de las tecnologías de la información, la Empresa ha venido realizando una prueba piloto, basada en la oportunidad de ofrecer la modalidad del teletrabajo a empleados que venían realizando un trabajo susceptible de realizarse a través de esta fórmula de organización y basada en la voluntariedad para su realización por parte del empleado y en la reversibilidad de la fórmula.

En atención a la petición formulada por la Representación de los Trabajadores, se estima oportuno crear un marco regulado colectivamente para concretar las condiciones de aplicación de esta nueva fórmula de realizar el trabajo en el ámbito de la Empresa.

La empresa y la Representación de los Trabajadores acuerdan el desarrollo de un Acuerdo Colectivo en materia de Teletrabajo, teniendo en cuenta los principios recogidos en el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo de 16 de Julio de 2002. (CCOO BBVA, 2011)

Dicho acuerdo, llamado “Acuerdo Colectivo sobre las condiciones de la prestación de servicio en el banco en régimen de Teletrabajo” (CCOO BBVA, 2011), recoge a lo largo de diversos puntos, criterios sobre los cuales se debería implementar el teletrabajo para con los trabajadores de estos sindicatos en el banco y qué conceptos implica llevarlo a cabo en el BBVA. Los puntos que se mencionan en este acuerdo se encuentran junto con una breve explicación (realizada por el equipo de investigación) en el ANEXO M.

En complemento, y según información del diario “El País” en un reportaje a raíz formalización como política corporativa y nuevo régimen laboral del Teletrabajo en la matriz del BBVA, se menciona que el banco empieza con los pilotos en el año 2010, y que para el año siguiente son aproximadamente unos 100 involucrados quienes han hecho fehacientes el éxito del programa pues “la productividad de estos empleados mejoró entre un 15% y un 20% porque desde casa no pierdes el tiempo en reuniones o transporte. Te pones a trabajar directamente” (Cinco Días: El País Economía, 2011). Se menciona en el reportaje, así mismo, la viabilidad de la expansión de la política hacia distintas filiales, como por ejemplo la de México, y posteriormente a todas las filiales alrededor del mundo en el 2012.

En base a lo explicado de manera resumida anteriormente, y contextualizando la implementación del teletrabajo en la filial peruana, se puede señalar que el proyecto se deriva de lo recogido en la experiencia matricial y tiene como base las pautas mencionadas anteriormente (al menos de manera parcial). Durante el trabajo de campo se pudo conversar directamente Cristian Noriega, encargado de la implementación del piloto del teletrabajo en Perú, así como también con involucrados de manera directa (personal que perteneció al piloto y están en las áreas de Bienestar, Regulación y Normativa, y Compensaciones) e indirecta (el gerente de TW Solutions, consultora que ha venido colaborando con el BBVA en cuanto a las directrices que deberían tener en cuenta).

Se sabe que el tema ya venía siendo monitoreado, inclusive antes de la formalización del teletrabajo en la Matriz, ya que se menciona al Teletrabajo como una de las líneas principales de trabajo del programa corporativo “Pasión por las Personas” dentro del Informe anual 2009 de Responsabilidad Corporativa del BBVA Perú:

Tele-trabajo: “Se pone a disposición de los colaboradores los medios tecnológicos necesarios para mejorar la flexibilidad laboral. Esta iniciativa se refuerza con planes de formación on-line para optimizar su uso” (BBVA Perú, 2010, p.37)

El piloto tuvo una duración de aproximadamente 6 meses, después de los cuales se hizo el levantamiento de los resultados a través de entrevistas y focus groups con los involucrados. Generalmente recibió críticas positivas y buenos comentarios de parte de los teletrabajadores, ya que había un ejercicio más fluido y flexible entre la vida laboral y la vida personal que les permitía atender cualquier circunstancia que pudiera ocurrir dentro del entorno laboral sin tener que descuidar el trabajo pendiente. Ahorro en tiempos de transporte agilizaban la tarea y alentaban la conciliación familiar de los participantes del piloto. También había un tema de motivación producto de la comodidad que encontraban en el ambiente familiar (reducción de estrés), y estar fuera de un ambiente de distracción (las áreas en el banco son escritorios poco separados y abiertos

a otros, factor que si bien pueden fomentar la comunicación también puede acarrear la distracción del personal). Durante los días de teletrabajo, los colaboradores mapeaban las contingencias y las señalaban al área de soporte técnico, así como también mantenía reuniones periódicas con el equipo de Bienestar sobre retroalimentación y puntos de mejora.

Sin embargo, se encontró un factor que trabó la continuación del proyecto: la poca flexibilidad de los jefes y mandos medios en la compañía para con la no presencia en la oficina de sus colaboradores. El banco, al realizar el estudio de los resultados del proyecto, se encontró con una fuerte cultura de liderazgo presencialista, que a pesar de encontrar a los trabajadores más motivados, escuchó de parte de diversos jefes y líderes la incomodidad de no poder contactar tan rápido como quisieran al personal, así como también la dificultad de poder agendar y realizar reuniones.

Esto no implicó que los teletrabajadores no ejecutasen las tareas al mismo nivel, ni que tampoco no se cumplieran los objetivos requeridos por cada área en particular, sin embargo, otra de las principales observaciones de los líderes era el cómo se podía demostrar (o si es que se podía) el aumento de productividad de la persona, esto debido a que sí se podrían estructurar indicadores o KPI sobre temas técnico – operativos (número de reportes, velocidad de respuesta, entre otros), pero el ejercicio se dificultaba si implica una tarea más de análisis o cualitativa. Esto implicó que, al momento de consultarle a los líderes del área sobre el aumento de productividad de sus colaboradores, ellos no vieran mayor diferencia con el desempeño observado de manera presencial. En ese sentido, tampoco se estructuraron indicadores medidos por el área de bienestar sobre el impacto del teletrabajo.

El cierre del piloto se dio aproximadamente medio año después del primer contacto. Según la investigación de campo, ninguno de los teletrabajadores involucrados en el piloto sigue laborando bajo esta modalidad a la actualidad. Al cierre de este piloto, se les envió un correo por parte de Bienestar indicando la culminación del proyecto y requiriendo los equipos de regreso. No se realizó ningún contacto posterior a este y no se comunicó a manera general los resultados del piloto. De acuerdo al área de Bienestar, el resumen de los resultados y el análisis que se desprendió fue de que, efectivamente, en la mayoría de casos hubo un aumento de la motivación del empleado, así como un fomento de la conciliación familiar en sus entornos, muy a pesar de los errores o contingencias que podrían surgir en la práctica diaria de esta dinámica (problemas de comunicación, fallos de red, adaptabilidad al uso de nuevas herramientas, entre otros).

El piloto no llegó a formalizarse como política, siendo al día de hoy España y México los dos únicos países que lo tienen implementado como tal. Según información provista por el área de Bienestar y su gerente, se sabe que otras filiales han implementado pilotos y que siguen

utilizando el teletrabajo (o “Trabajo Flexible” como lo denomina la compañía) para temas de maternidad y discapacidad. En cuanto a Perú, la posibilidad de que alguien pueda teletrabajar queda supeditada a la situación particular que le acontezca, y al esfuerzo del área de Bienestar y su Jefe directo para poder salir bajo esta modalidad. Al día de hoy, al menos de manera formal, nadie sigue teletrabajando bajo esta modalidad de días específicos denominada “Trabajo Flexible” por el BBVA.

El resultado es que el proyecto del teletrabajo en BBVA Perú no se ha vuelto a tocar de nuevo sino hasta este año. El análisis de Bienestar es que se trató de un factor cultural, propio de un ejercicio presencialista del liderazgo lo que paralizó el teletrabajo o “Trabajo Flexible” como se le denomina en la empresa, y justamente implica un cambio en este aspecto tanto para los líderes como para las personas que se adscriben a esta modalidad en caso busquen continuarla. La organización trabaja en base a un modelo de gestión por competencias y una estructura de objetivos por proyectos y por áreas, por lo que estos no deberían cambiar según la modalidad del trabajador, pero sí el seguimiento a estos, las herramientas utilizadas y las formas de comunicación para con el personal. Más de un entrevistado señaló que puede tratarse de un tema generacional, y de la poca adaptabilidad para con las características esenciales de las TICs por los gerentes o líderes.

Yo te lo digo para mí, el aliciente es que si eres una generación milenium lo vas a tomar. En una si eres una generación x o baby boomer te lo digo de verdad, yo lo pensaría, porque nuestra cultura generacional dice que debemos estar controlados para trabajar. En caso de milenium no, tú le otorgas un trabajo específico, y lo van a desarrollar a su manera, en su esquema, porque yo tengo acá chicos que son millenium, se ponen los audífonos y no te hablan hasta que terminan su trabajo y si lo mandas a sus casas, lo pueden hacer con pijama echados, sentados, no sé, eso es algo que rompe el esquema que las empresa deben tomar en cuenta para tomar ese tipo de trabajo (BBL1, comunicación personal, 23 de junio del 2017)

La implementación se manejó sobre la base de lo extendido en la Matriz, con diferencia particulares como, por ejemplo, el que no se hizo una exploración ni auditorías sobre los lugares en los que las personas estaban teletrabajando en casa para verificar el tema ergonómico, o la subvención de 50 euros mensuales como concepto no salarial para los gastos de Luz, Internet o Agua en casa durante el horario de teletrabajo.

Pues fíjate que en realidad no lo pusimos como un condicionante, si bien es cierto nosotros en una guía que le pasamos al colaborador y que fue parte también de esta capacitación que se le hizo, se le recomendaba o se le decía que tenga un lugar físico en casa que esté

libre de distracciones, que tenga una mesa, que tenga una silla, que tenga buena iluminación, se lo recomendamos y se lo pedimos. Lo que no hicimos fue maso menos verificar que el espacio sea efectivamente lo que pedíamos. Fuimos un poco flexibles en eso también por que hoy pues, no todas las casas tienen una biblioteca o un lugar donde pueda trabajar la persona (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017)

2.2. Análisis sobre las Etapas de Implementación

A continuación sigue la descripción a detalle de las etapas de implementación del Teletrabajo en el BBVA Banco Continental según las Fases propuestas por el Libro Blanco Colombiano. La siguiente información fue condensada en el Flujograma del Proceso del Teletrabajo BBVA como ANEXO L, para una observación e interpretación más gráfica del mismo.

2.2.1. Compromiso Institucional

a) Acuerdo a nivel Directivo

Como se mencionó anteriormente, la investigación arroja que el Teletrabajo es una modalidad implementada desde la casa Matriz en España, con réplicas exitosas en filiales como la de México. Es a partir del 2014 que se busca monitorear el tema en la filial peruana con resultados mixtos. En cuanto al compromiso institucional, cabe resaltar que si bien se trata de una réplica en base a los mismos lineamientos que otorga la matriz, el funcionamiento contextualizado al territorio y el análisis que se tenga sobre este será el que determine la continuidad o no de la propuesta por parte de la gerencia local. Este fue el caso, habiéndose encontrado contingencias culturales y gastos importantes que hicieran paralizar la implementación de la herramienta hasta encontrar mejores dinámicas para enfrentarlos.

La gerencia o digamos la gerencia de finanzas, que son los que finalmente ven el tema de un proyecto y si es viable o no por el lado económico también necesitaban ver un poco de números y si generaba algún ahorro o no, eso es lo más complicado por ejemplo para un área en particular (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017).

b) Equipo líder

La conformación del Equipo Líder estuvo a cargo precisamente de Bienestar quien tomo el proyecto y se encargó de su desarrollo: “No pensábamos crear algún equipo en particular que manejara todo este proyecto. El área encargada iba a ser el equipo de bienestar y ahí en mi caso iba a trabajar con una persona más que me ayudaría en todo el proyecto en sí.” (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017). En cuanto a la continuación del proyecto, Noriega señala que “La idea era justamente e empezar en el 2015 pero nos bajaron del coche”, también

haciéndose mención a haber tocado el tema en reuniones durante el 2017 pero sin ningún alcance a corto plazo.

c) Formalización e Inicio

En cuanto a la formalización del Proyecto, se dieron una serie de comunicados y reuniones para afinar “los lineamientos que se iban a brindar como el hardware o el software, el tiempo, a qué personas iban dirigidas, se hizo una presentación formal de este beneficio, se explicó los criterios por los cuales se habían escogido a estas personas, si era por desempeño, por roles, por funciones, por los temas que tenían asociados a su puesto” (BBT2, comunicación personal, 30 de mayo del 2017). Posteriormente, se pidió a los involucrados la firma de un contrato sobre la modalidad, denominándola como “Régimen de Flexibilidad”, en donde se dejaba explícito a través de 11 puntos los mismos tópicos señalados en el convenio español (el contrato fue proporcionado por uno de los Teletrabajadores entrevistados y esta estructurado en base a los puntos del Acuerdo Colectivo realizado por la Matriz, para cuya su referencia puede verse el ANEXO M).

2.2.2. Planeación

a) Planeacion General

Según lo expuesto en el convenio, el principal motivo sobre el cual se implementó dicho piloto es el de lograr una mejora en la calidad de vida, fomentar la autonomía, así como aumentar la conciliación de la vida familiar y la laboral. En ningún lugar se hace explícito el objetivo de aumentar la productividad, pero se puede suponer que se buscaba tal punto al motivar al personal, y que se decantaría una vez implementada como política a nivel general. Noriega también señala la búsqueda de la compañía a través de sus diferentes programas de reducir algunos costos:

Si es que el banco lo está viendo ahora desde el tema de eficiencia por ahorro de costos bien, finalmente yo colaboro para que se cristalice por lo que yo les decía, pues desde el punto de vista de bienestar lo que busco es la calidad de vida para mi gente y con la suerte de que el banco ahorita este buscando ahorros, de repente se pueda cristalizar este proyecto en el corto plazo (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017).

En ese sentido, la empresa tiene conocimiento de las nuevas tendencias corporativas, y cómo las TIC pueden influenciar en el ahorro de costos (ya sea de dinero, espacio o tiempo, tanto para la empresa como para los empleados). Se sabe que en otras geografías el banco ya viene implementado lo denominado como “Open Space”, que involucra no tener escritorios sino mesas largas, lo que permite la conexión de las personas que un día pueden estar en casa y otro en las

instalaciones de la empresa. Este programa de despersonalización del espacio va en complemento con el Teletrabajo, fomentado una cultura organizacional apoyada en plataformas virtuales.

Lo que pasa es que estamos entrando ya a ver ese aspecto que es el tema de eficiencia, ahorros para el banco y nosotros como banco estamos entrando también en un cambio interno de oficinas. Vamos a pasar a esta modalidad que les decía que son espacios abiertos, en otras geografías ya lo tenemos, nosotros llamamos “open space” (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017).

En ese sentido, la empresa no hizo benchmarking de otras compañías, sino baso su modelo de implementación enteramente en las experiencias establecidas tanto en México como España, quienes han establecido de manera oficial la modalidad entre sus colaboradores:

Claro, nosotros tenemos ahorita dos bancos en dos geografías que están haciendo teletrabajo. España que fue el primero que es donde esta nuestra matriz en Madrid, y México. Estos dos bancos si lo tienen implementado. Vienen trabajando desde hace ya varios años con una política definida y unos criterios para poder postular e ingresar al teletrabajo (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017).

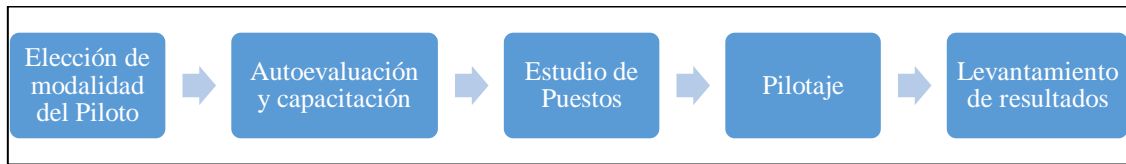
Específicamente en cuanto a la planeación general y las fases, una primera etapa consistió en escoger la modalidad que el piloto prueba adoptaría. La investigación arrojó que, entre la modalidad a tiempo completo todos los días, y la modalidad de empoderar al teletrabajador y el líder para afinar según ellos la cantidad de días a teletrabajar, se escogió por la opción de monitorear el piloto bajo la modalidad de dos días a la semana.

Este es un proyecto que igual se manejó a nivel corporativo en todo el grupo del BBVA. Nosotros no teníamos una estructura definida en cuanto a modalidad. Teníamos tres tipos de modalidad para teletrabajar. Una que era todos los días de la semana, otra que era dos días de la semana y otros que era que tu decidieras que días podías tomar, de los cinco días tu podías elegir si podías trabajar uno o dos o tres o cuatro y así. Nosotros elegimos la segunda opción que es trabajar solamente dos días fuera del trabajo (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017).

Posteriormente se hizo un levantamiento de información sobre los requerimientos de diversa índole que necesitarían observar y posteriormente subsanar, entre aspectos logísticos y tecnológicos, temas legales y de soporte: “Después la segunda fase fue ya ver todos los temas que involucraba entrar a un piloto como este y luego un proyecto. Tuvimos que ver los aspectos tecnológicos, luego definimos lo que le íbamos a dar las personas, teníamos aspectos legales también (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017). Adicionalmente se vieron también

los alcances de la capacitación que debería impartirse tanto a Líderes como Teletrabajadores sobre la modalidad.

Figura 17: Planeación General del Proyecto y las fases



Adaptado de: Elaboración Propia

La tercera fase fue el análisis de posiciones y puestos en la compañía entre las áreas de Gestión de Personas y Estructura. La primera de ellas se encargó de analizar las funciones y el perfil que debía tener la persona que teletrabajara, así como algunos criterios que debía cumplir en cuanto a su trayectoria dentro de la organización. Noriega comenta que participó también del proceso, y logró formar un colectivo diverso de personas a las que por una u otra razón la modalidad podría favorecerles (como madres en post natal, por ejemplo). Este detalle se explica en el apartado de “Áreas y Perfiles”.

A que la gente de estructura tenía que ver funciones, tenía que ver si el puesto interactuaba con otras áreas de banco, tenía que ver responsabilidad de la persona, si tenía equipo a cargo, si no tenía equipo a cargo. Se vieron una serie de variables también para ver si ese puesto era sujeto a trabajo flexible o teletrabajo. Validado esto luego Gestión de personas también nos ayudó a validar un poco las personas que podían ingresar al puesto (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017).

Las siguientes fases fueron el desarrollo del Piloto y la evaluación de este a través del recogimiento de información entre las personas involucradas. Dichas etapas serán analizadas en los siguientes puntos. En cuanto al apartado de Sensibilización, se tiene conocimiento que hubo reuniones previas al piloto con los jefes y líderes de las áreas mapeadas, en búsqueda de notificar los objetivos planeados y hacerles participe sobre las responsabilidades que acarrea el proyecto para con ellos: "yo estuve en la fase que nos invitaron primero a los jefes de estos equipos, entiendo que fue la primera fase. Este equipo fue el área de bienestar, la segunda fase fue la elección"(BBL1, comunicación personal, 23 de junio del 2017).

b) Sensibilización

La etapa de sensibilización, tal como en el anterior sujeto de estudio, se fusiona con los talleres de capacitación y preparación administrativa. Dicho taller se ejecutó tanto para líderes como para teletrabajadores mapeados, siendo el último de estos realizado en dos días. Para efecto del análisis de la investigación y por teoría, se explicarán estas reuniones dentro del apartado

“Piloto”. Lo que queda claro es que se el BBVA se enfrenta al reto de contextualizar la modalidad a un ambiente laboral que posee sesgos de liderazgo presencialista que deberían ser quebrados para permitir la implementación:

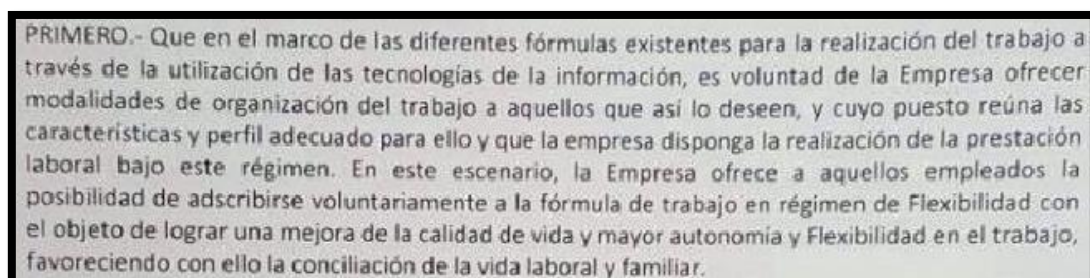
(...) El taller estaba enfocado en el esquema en que hay que dejar y soltar a nuestros colaboradores para que ellos también, bajo la madurez que ellos tengan, porque no todos necesariamente tienen la madurez de irse a sus casas y trabajar realmente, si es que dicen que trabajan. Primero fue jefes hasta donde entiendo yo, y luego a teletrabajadores, en donde se les comunicaba y explicaba el tema (BBL1, comunicación personal, 23 de junio del 2017).

2.2.3. Autoevaluación

a) Jurídica

El BBVA siguió los lineamientos propuestos por la matriz, formalizando la participación de las personas a través de la estructuración y firma de un convenio que comprometía a las dos partes a reconocer la continuación de la dinámica laboral en un entorno externo a las instalaciones del banco, así como la voluntariedad y reversibilidad de dicha situación por cualquiera de las partes de manera unilateral, sin mencionar alguna fecha en específica de fin. Dicha práctica se da sustentada por la Ley peruana 30036 y con el objetivo de iniciar el proceso con todas las avales y garantías correspondientes, pero además también tomando como influencia la experiencia española, en donde el tema legal lleva muchos más años discutiéndose. En ese sentido, fue importante que tanto los líderes de las diversas áreas como los asociados de toda la compañía entiendan el alcance de la herramienta por lo que resulta adecuado contar con un documento que soporte las acciones que continuarán.

Figura 18: Clausula del convenio



PRIMERO.- Que en el marco de las diferentes fórmulas existentes para la realización del trabajo a través de la utilización de las tecnologías de la información, es voluntad de la Empresa ofrecer modalidades de organización del trabajo a aquellos que así lo deseen, y cuyo puesto reúna las características y perfil adecuado para ello y que la empresa disponga la realización de la prestación laboral bajo este régimen. En este escenario, la Empresa ofrece a aquellos empleados la posibilidad de adscribirse voluntariamente a la fórmula de trabajo en régimen de Flexibilidad con el objeto de lograr una mejora de la calidad de vida y mayor autonomía y Flexibilidad en el trabajo, favoreciendo con ello la conciliación de la vida laboral y familiar.

Adaptado de: Extracto del convenio otorgado por teletrabajador sobre el “Régimen de Flexibilidad” en BBVA Perú (BBT4, comunicación personal, 18 de julio del 2017)

b) Tecnológico

Con respecto a los requerimiento tecnológico, se definió brindarles un Kit que consistió en un Token (un dispositivo electrónico que se le da a un usuario autorizado de un servicio

computarizado para facilitar el proceso de autenticación) el cual podía ser uno físico o uno virtual a través del celular y tenía la función de dar acceso a la red interna de la empresa (este tipo de conexión se denomina VPN o Red Privada Virtual, y son conexiones cifradas que se utilizan para conectarse de manera segura a una red privada conocida como la red interna del banco). También se observó la necesidad de brindarles una cámara web para videoconferencias, un par de Headphones y una laptop que tuviera implementado un software para recepcionar y realizar llamadas tal como si estuvieran en la oficina (según información del área de Bienestar, aproximadamente cada kit podría llegar a costar 1500 dólares). Dicha aspectos tecnológicos serán comentados a profundidad en el apartado “Preparación Administrativa” de la etapa Piloto.

c) Organizacional

Los requerimientos organizacionales son básicamente los mismos que se desprenden de la matriz, implementar la herramienta de tal manera en que se pueda emular el éxito de las experiencias en España y México. Como se mencionó anteriormente, el convenio es explícito en señalar la búsqueda de una mejora en la calidad de vida y mayor autonomía de parte de su personal al favorecer la flexibilidad del trabajo. Así mismo, el equipo implementador es consciente de que hay una población vulnerable que podría apreciar la herramienta en aras de facilitar sus labores cotidianas.

2.2.4. Piloto

a) Preparación Administrativa

El inicio del piloto se dio durante el primer trimestre del 2014. Una vez el grupo estuvo completo se hizo en una fecha una bienvenida general y presentación del tema, y luego en otra una capacitación a detalle en donde se observó la parte formativa, brindándoseles algunos consejos y pautas sobre los procedimientos que debían seguir o no, dependiendo de la situación, sobre todo con respecto al tema de problemas de conectividad y las incidencias técnicas que surgieran durante la dinámica laboral en casa. Se les entregó una guía y se brindó asesoría sobre temas que suelen ocurrir cuando se inicia la práctica del teletrabajo. El área de bienestar también se encargó de informar y anticipar dichos cambios a los jefes de las personas mapeadas. Sobre la primera reunión con los Teletrabajadores, Noriega comenta que fue una reunión de sensibilización sobre el tema y consulta. La investigación arroja que hubo persona que decidieron no participar del proyecto, entre teletrabajadores quienes preferían evitar la modalidad por razones personales y líderes que por temas laborales retractaron su participación:

Fue una invitación, pero también una consulta por que pueda ser que alguno como nos sucedió diga oye sabes que yo no quiero hacer teletrabajo, prefiero trabajar desde casa o

una persona que dijo que no y que ella quería seguir trabajando normal, tuvimos que invitar a otra persona. En esa invitación o en esa primera parte, luego se les explico de que iba el proyecto, que cosas iban a tener ellos para poder llevar el teletrabajo desde casa, que cosas iban a poder hacer que cosas no iban a poder hacer, se vio toda la parte legal y en esta primera etapa como te digo era una invitación y una descripción de cómo iba este piloto (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017).

Durante el segundo día, se dio explicaciones de alcance tecnológico, y de cómo pueden superarse ciertas barreras con respecto a la conectividad y el funcionamiento de los equipos.

En una segunda etapa ya vino la capacitación donde ya se les explicó a mayor detalle cómo es que tenían que hacer la conectividad tanto en la máquina como luego la conectividad con sus jefes como el trabajo. Ahí es donde te digo que se les explicó qué hacer, si tienen alguna incidencia técnica cómo resolverla inmediatamente o cómo pedir ayuda a algún equipo de soporte en el banco. Fueron esos dos momentos en dos días distintos. Fue primero la bienvenida y a los pocos días ya le hicimos la capacitación de todo lo que involucraba el piloto en sí (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017).

En ese sentido, los teletrabajadores implicados señalaron que el banco les otorgó un Kit tecnológico que consistía en una cámara web, una Laptop, auriculares y un token que permitía el acceso a la red de la compañía. De acuerdo al convenio legal firmado, el octavo punto señala que el empleado se compromete al cuidado y uso correcto de las herramientas, enfrentando acciones normativas correspondientes ante su daño.

Sí, un token, una laptop y los auriculares para el teléfono. Me los dieron aquí, nos dieron una capacitación para instalarlo. El token era sencillo, solamente poner el número del token al sistema del teletrabajo que teníamos en la laptop para usar (...) (BBT1, comunicación personal, 23 de mayo del 2017).

b) Seguimiento y Medición

La investigación encontró que a los teletrabajadores se les otorgó una laptop acondicionada con aplicativos que permitían el acceso a documentos y archivos dentro de la red del banco, además de un programa que permitía la emulación del anexo telefónico, lo cual ayudó a sostener el indicador de contactabilidad para los jefes.

(...) es decir, a nosotros nos dieron una laptop especialmente acondicionada con la cual íbamos a tener acceso a los archivos desde el CPU que nosotros tenemos aquí y una especie de teléfono que estaba conectado a la computadora de tal manera que si alguien me llamaba a mi anexo de aquí del banco, yo iba a poder contestar en mi casa como si

estuviera literalmente sentada en mi sitio, entonces básicamente era la forma de cómo contestar el anexo (BBT3, comunicación personal, 28 de junio del 2017).

(...) pero si me midieron los tiempos de respuesta los correos que se ingresaba. Había estándares que eran monitoreados por la red me daban cinco tareas y si había resuelto o no las cinco tareas (BBT4, comunicación personal, 18 de julio del 2017).

Tanto los líderes como los trabajadores encuentran dificultad para poder aterrizar la cuantificación del desempeño netamente a causa del teletrabajo. En cuanto a los primeros, surgen cuestionamientos sobre la productividad que serán discutidos en el apartado “Contingencias para la Organización”. El punto de vista compartido es que los indicadores de desempeño deben ser los mismos que tiene cada área en particular, indiferentemente de la modalidad en la que se encuentre la persona.

Si bien es cierto en líneas generales puede ser difícil definir un indicador que te mida el teletrabajo, pero los resultados, los temas que se pueden tratar en un equipo, las metas u objetivos sí pueden ser cuantificables, se puede medir, entonces es cuestión que entre el equipo; es decir, líder y colaboradores puedan manejar indicadores que se puedan medir y cuantificar en base a resultados; es decir, definiendo plazos, definiendo porcentaje de avances, definiendo entregables (BBT3, comunicación personal, 28 de junio del 2017).

c) Pilotaje

El teletrabajo comienza su piloto en BBVA Perú durante el 2do trimestre (según las entrevistas aproximadamente durante el mes de mayo, aunque el convenio al cual se tuvo acceso gracias a la colaboración de uno de los entrevistados señala como fecha de inicio el mes de noviembre) del 2014, tuvo una duración de aproximadamente 6 meses, y la participación de 16 personas de diferentes áreas mapeadas por el área de Bienestar Social junto con la Talento y Cultura.

La organización de los días a teletrabajar quedaba a coordinación entre el jefe y el colaborador mapeado. El proceso de adaptación por parte de los Teletrabajadores a la nueva dinámica tuvo resultados positivos en general, aunque implicó en muchos casos el acostumbramiento al uso de herramientas tecnológicas que estaban supeditadas a fallos ocasionales. Los teletrabajadores concuerdan en que buscaron un lugar cómodo dentro de sus hogares con los accesos correspondientes para poder laborar tal y como si estuvieran en la oficina, en una constante comunicación con sus líderes.

Era donde tengo mi cuarto de estudio, donde está mi escritorio físicamente, donde me siento cómodo, pero también eso no me limitaba a que algún momento yo pueda estar

para no desatender las llamadas que tenía, tener la laptop o el dispositivo en la mesa, si estaba tomando desayuno en ese momento, poder tener la laptop para ir viendo mis correos o dar un seguimiento a las llamadas que pueda tener en ese sentido (BBT2, comunicación personal, 30 de mayo del 2017).

La fluidez con la que se establecía la comunicación con sus jefes dependía de la organización de cada teletrabajador para atender los pendientes requeridos. Tanto jefes como líderes observan que existieron fallas que opacaron el tema, pero también agregados que permitieron incrementar criterios como la conciliación familiar, entre otros observados en los posteriores apartados. Según lo investigado, durante el piloto sí hubo personas que prefirieron no participar continuarlo, por lo que se mapeo otros posibles candidatos y se les invitó a participar. Las personas en específico argumentó dificultad para poder realizar las tareas pendientes con la misma rapidez, señalando que acumulaba trabajo para los días siguientes cada vez que trabajaba en casa, ya que por la naturaleza de su posición, requería estar presente físicamente en las instalaciones de la empresa.

Hubo una persona que desistió al inicio y hubo otra persona que sí dejó el piloto por características de su puesto. Esta persona sí necesitaba, nos dimos cuenta luego que necesitaba estar más tiempo aquí en el trabajo que fuera de él, entonces se le complicaba mucho el hacer un trabajo desde casa porque en vez de ayudarlo o subir esa productividad que yo les decía, más bien lo dejaba con trabajo pendiente. Venía acá al día siguiente y tenía trabajo que no había podido llevar y que tenía que hacerlo ese día más el trabajo que también tenía que hacer del día, entonces la persona nos pidió mejor no hacerlo porque se estaba atrasando en su trabajo (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017).

También se encontraron jefes y líderes de área que prefirieron no ser parte del piloto. El jefe de un área Legal pidió que se tome en consideración la reciente reestructuración de su área para no ser considerados en el piloto, a pesar de que algunos teletrabajadores (una en específica, con la que se pudo dialogar y se ahonda más sobre el hecho en el apartado “Contingencias para la Organización”) mapeados ya habían recibido la capacitación previa.

Adicionalmente, durante la investigación de campo se encontró el acceso inicial a la plataforma exclusiva para los Teletrabajadores peruanos, así como una breve guía para poder instalar en los ordenadores el software que requería la conexión VPN a través del Token. En ese sentido, se adjunta un extracto de la guía para el ingreso a la plataforma de Teletrabajo en la página web del BBVA Perú (BBVA Perú, 2017) en el ANEXO N.

d) Evaluación

El piloto culminó 6 meses después, y la información fue levantada por el equipo de Bienestar a través de encuestas, entrevistas y focus group. Los resultados arrojaron una percepción positiva hacia la herramienta por parte de los colaboradores, al fomentar una conciliación entre la vida laboral y la vida familiar. La reducción del estrés y la flexibilización del horario a causa del empoderamiento también fueron aspectos destacados por estos. En cuanto a los jefes y líderes, el primer aspecto que fue cuestionado a pesar de encontrar mayor motivación en su personal, fue la rapidez con la que podían contactarse con estos y la dificultad de coordinar reuniones virtuales.

Después del piloto, cuando se hizo el levantamiento de los resultados y se hicieron entrevistas, se hicieron focus group con la gente y todo, y las personas que tomaban el trabajo flexible, los que participaban, estaban obviamente contentos de esta nueva modalidad porque les permitía compaginar la vida laboral con la vida personal. Estar más tiempo en casa para atender ciertas particularidades que podían tener. Pero la contraparte eran los jefes. Que, si bien es cierto valoraban el hecho de que veían a su equipo y a las personas que participaban las veían más motivadas, por otra parte sí se quejaban un poco por lo que te contaba al inicio. Sentían que no los podían contactar tan rápido como si estuvieran acá físicamente. No podían coordinar reuniones con ellos como lo harían si estuvieran acá (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017).

Noriega complementa mencionando que los jefes también criticaron la falta de tangibilidad sobre los indicadores de aumento en la producción. Esto se deriva por la naturaleza de las funciones que realizaban los teletrabajadores, que representaban más cuestiones de análisis y trabajo en equipo en comparación con procesos operativos (realizados por Call Center, por ejemplo) cuyo monitoreo es factible de cuantificar. La investigación permite encontrar que los objetivos principales de los teletrabajadores pilotos fueron alcanzados en sus respectivas áreas pues el desempeño se mantuvo, pero está en los detalles de la herramienta y en los esquemas mentales de los líderes sobre estos en donde se encontraron contingencias (las cuales serán desarrolladas en el apartado “Contingencias para la Organización”)

Ninguno de los jefes me dijo: “oye esta persona en realidad no cumplió sus tareas o las funciones o los objetivos que tenía mientras estuvo en el piloto”. Todos mantuvieron un trabajo igual al que venían haciendo si lo hacían acá en el trabajo por eso que yo les decía que el tema de la productividad era complicado de medir, los jefes no podían decirme oye si se elevó la productividad de la persona (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017).

e) Socialización

Una vez finalizada la etapa piloto, se les comunicó a los teletrabajadores que debían reincorporarse. La investigación encuentra limitación para verificar si se realizó o no reuniones de cierre que expliquen sobre los resultados recogidos en los focus group y entrevistas realizadas por Bienestar (información a la que tampoco se pudo tener acceso), lo que no implica que el tema no se encuentre en carpeta actualmente, aunque sin un claro horizonte de implementación al momento en que se realizó el estudio de campo.

2.2.5. Apropiación y Adopción

a) Adopción del Modelo

El detalle de la información recabada al finalizar la primera fase del piloto permitió recoger datos valiosos sobre aspectos tecnológicos y requerimientos logísticos, sin embargo, es desde una perspectiva cultural que se encuentra mayor cantidad de información no prevista y la cual debería tomarse en cuenta en un futuro. Noriega argumenta que la “estructura organizativa del banco está preparada para poder Teletrabajar” (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017), y que el tema está en agenda para el banco a mediano plazo.

La investigación de campo encuentra que el gasto en la inversión en kits tecnológicos para cada teletrabajador es un aspecto crucial para paralizar la propuesta. Sin embargo, los esquemas mentales de los líderes arraigados en una cultura de liderazgo presencialista también impactaron para discontinuar el proyecto, habiendo pasado más de 2 años sin haberlo retomado. Dichas contingencias son abordadas a detalle en el apartado “Contingencias para la Organización”.

La filial peruana sigue entonces el ejemplo del resto filiales en países latinoamericanos en los que opera el BBVA a excepción de los casos de España y México: “No ha habido ningún país que lo formalice. Algunos, por ejemplo, como nuestro caso, que lo hemos dejado abierto como para casos particulares, que es lo que yo les decía.” (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017). Los casos a los que hace mención son aquellos en los que, por alguna razón en particular, se verían beneficiados a nivel personal (maternidad, discapacidad, entre otros) gracias a los agregados de la modalidad.

Sobre la posibilidad de cristalizar como política interna la modalidad de trabajo flexible, y si bien se hicieron los monitoreos correspondientes para responder frente a contingencias que se presentaron, los líderes entrevistados opinan que es necesario un cambio cultural impulsado desde la gerencia que cimente las bases sobre las cuales esta política debería ejecutarse:

Mira, sé que en España lo están llevando a todo nivel y en cualquier circunstancia menos front. Yo creo que podría aplicarse, hay que cambiar la cultura de las reuniones

“apapachables”, que el besito del saludo, ¿cómo estas? ... De repente hacer eso, cambiar el esquema (BBL1, comunicación personal, 23 de junio del 2017)

La idea luego de hacer un piloto es que en la fase ya de implementación digamos, justamente encontrar las formas de mitigar esas barreras o riesgos que tu viste y que en realidad eran bastantes salvables, eran definir una política donde toda la estructura del banco o los líderes del banco supiera que el banco estaba ingresando a esta nueva cultura, pero ese cambio cultural tiene que venir desde una política de la gerencia. La gerencia tiene primero que propiciar ese cambio cultural y eso debe luego venir en cascada hacia abajo (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017).

b) Estrategia de Comunicación

En cuanto a la estrategia de comunicación y seguimiento, dicho indicador no llegó a presentarse debido a la finalización del piloto y la no continuación de la modalidad hasta la finalización al momento del estudio de campo.

2.3. Áreas y perfiles mapeados

2.3.1 Áreas de Línea y de Soporte

Como se mencionó anteriormente, se llevó a cabo un esfuerzo en conjunto entre el equipo de Estructura y el área de Gestión de Personas. Bienestar recogió la información de áreas y posiciones, para posteriormente empezar a seleccionar a las personas que podrían pertenecer al primer piloto. De acuerdo al análisis, se llegó a la conclusión de que todas las áreas de la sede central podían colaborar (Finanzas, Recursos Humanos, Marketing, Auditoría, Equipos de Sistema o Servicios Jurídicos, entre otros) con algunos puestos en particular que podían ser más accesibles al teletrabajo que otros. La única excepción se dio para con el personal de Atención al Cliente o Red de Oficinas (personal que trabaja en oficinas alrededor del Perú y que además están en constante contacto con el cliente).

A que la gente de estructura tenía qué ver funciones, tenía que ver si el puesto interactuaba con otras áreas de banco, tenía que ver responsabilidad de la persona, si tenía equipo a cargo, si no tenía equipo a cargo. Se vieron una serie de variables también para ver si ese puesto era sujeto a trabajo flexible o teletrabajo. Validado esto luego Gestión de personas también nos ayudó a validar un poco las personas que podían ingresar al puesto (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017).

En base a la premisa de que la mayoría de áreas podrían participar, se tiene conocimiento que el piloto abarcó como áreas de Línea a los equipos de Talento y Cultura (entre la que se

encuentra Bienestar y Nómina Salarial), Control y Gestión de Medios, así como Gestión de la Demanda:

Fueron entre 6 a 8 personas de diferentes unidades, 2 personas de Talento y Cultura, en este caso quien te habla y María Elena Campos, que es la Asistente Social, dos personas de la unidad de Control y Gestión de Medios que ven la parte de Control y Soporte de la parte operativa en la red de oficinas, y también de Control y Gestión y si no me equivoco 4 personas de Gestión de la Demanda que es la parte informática, donde obviamente mayor necesidad de este beneficio pudieron explotar o tenerlo (BBT2, comunicación personal, 30 de mayo del 2017).

2.3.2 Perfil Mapeado

No existe un perfil específico sobre el potencial teletrabajador en el BBVA. Noriega señala que buscaron construir un colectivo diverso: “tuve gente joven, tuve gente mayor, tuve madres embarazadas, tuve madres que venían de su pre – post natal, tuve gente que tenía alguna cierta particularidad en casa a la que le podía servir esta modalidad” (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017). En ese sentido, y en cuanto a funciones resulta vital que no tuvieran alguna que significara atención al cliente o soporte presencial. El análisis de las variables que implicaban que una persona pueda teletrabajar no solo estaban supeditadas al tema de funciones y condiciones laborales, sino también a la verificación de alguna una situación en particular por la que estuviera pasando (por ejemplo, la maternidad) y que el teletrabajo podría ayudar a manejar.

Mi cambio, como yo venía de un pre- post, yo estaba en casa 4 meses. Regresé, estuve laborando 1 mes y de nuevo regresé. No hubo mucho cambio, porque ya venía de casa. Bueno a mí personalmente me ayudó mucho, yo creo que más por la coyuntura familiar que tenía en ese momento. Y fue para mí y para mi familia fue super invaluable e incalculable que pudiera estar cerca de la familia y de la bebe. También un impacto en el ahorro económico en movilizarse (BBT1, comunicación personal, 23 de mayo del 2017). Si bien eso no está formalizado como modalidad de trabajo, en el banco si una persona va o viene y dice “Christian necesito trabajar desde casa” y cuenta su particularidad, nosotros podríamos hablar con el jefe, con la gerencia de recursos humanos y ver de dónde darle facilidad para que esta persona pueda tener teletrabajo (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017).

Con respecto a la antigüedad en la empresa, el trabajo de campo encuentra limitaciones para determinar si fue o no un factor determinante dado el restringido acceso que se tuvo a los jefes en el BBVA. La investigación recoge que hubo contingencias ocasionadas por sesgos

culturales de parte de algunos jefes, y que eran referentes a un estilo de liderazgo presencialista, los que terminaron entorpeciendo la implementación del Teletrabajo de manera parcial. Estas pudieron ser ocasionadas por ausencia de confianza, contingencia que será explicada a detalle en el apartado “Contingencias para el Trabajador”. Se sabe, sin embargo, que los niveles jerárquicos buscados entre Estructura y Bienestar era el de aquellos en cargos de especialistas, jefes, gerentes y subgerentes.

Así mismo, se encontró una nueva variable no observada dentro del perfil elegible, que es la edad. Renzo Imán y Daniel Vivar, Jefe y Teletrabajador respectivamente del área de Nóminas durante el piloto del 2014, señalan sobre la importancia de tomar en cuenta la generación del participante. Es decir, no ser indiferentes al hecho de que hay un grupo poblacional de nativos digitales que está acostumbrado al manejo de las redes y las tecnologías de la comunicación, en comparación con personas de generaciones mayores quienes podrían encontrar problemas de adaptación y manejo de herramientas virtuales.

Para mí, los perfiles que deben de trabajar acá deben de ser gente menor de treinta y cinco años y lo digo porque estamos hablando de una generación millennial. Es la que yo creo que esta más enfocada a eso, por el trabajo que posee, por la forma que quiere la libertad que quizá desean. Yo creo que enfocarse en una generación X no sería conveniente, porque no tienen ese esquema de trabajo, romperías sus esquemas mientras que los millenials te lo van a absorber en una (BBL1, comunicación personal, 23 de junio del 2017).

(...) entonces no vas a dar un teletrabajo a una persona que tiene años en la empresa y quizá a esa persona le cuesta aprender las nuevas tecnologías que a una persona que está en toda la tendencia, es un millennial y es aquel que te domina las redes sociales, la condición de internet, el drive, a nube y que te puede aprovechar al máximo esta tendencia (BBT2, comunicación personal, 30 de mayo del 2017)

2.4. Alicientes en la implementación del Teletrabajo

2.4.1. Teletrabajadores y Líderes

a) Grado de empoderamiento y autonomía

El teletrabajo fue una herramienta que permitió el desarrollo de la autonomía del trabajador. Poco después de implementar el piloto, las personas que fueron mapeadas por sus líderes empezaron a organizarse de tal manera en que pudieran seguir cumpliendo con los objetivos del área. Fue importante mantener la comunicación con sus pares y líderes a pesar de ciertos fallos técnicos que podían entorpecerla.

Por ese lado mi jefe lo tenía bien claro, había esa confianza, ese empoderamiento para poder yo asumir el rol de teletrabajar desde casa, dar los resultados, los entregables, cumplir con las metas, los objetivos trazados (BBT2, comunicación personal, 30 de mayo del 2017).

Sin embargo, y como se mencionó anteriormente, el equipo de Bienestar recogió algunas opiniones de líderes que encontraron mermada su apertura al empoderamiento y flexibilidad a raíz de este estilo de monitoreo que podía implicar problemas para contactar y coordinar. Esto podía derivar en desconfianza, fenómeno desarrollado en el punto “Impacto en el control y supervisión por parte del empleador” dentro de Contingencias para la Organización:

Una en la que te digo la propiamente del jefe y el tema cultural, que pueda haber encontrado digamos algún tema de conflicto entre los intereses del jefe para con el equipo y los intereses de la persona para con el teletrabajo. El jefe lo quiere más cerca, lo quería más contactarle y que si lo llamaba y no lo ubicaba le decía oye donde estas que estás haciendo y cosas así. Empieza a desconfiar (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017).

b) Gestión de tiempos y costos de transporte

Las oficinas corporativas del BBVA se encuentran en el distrito de San Isidro, a 5 minutos del cruce de la Vía Expresa y la avenida Javier Prado, conductos altamente transitados y congestionados durante las horas punta. El trabajo Flexible no solo implicó un ahorro en el tiempo y dinero perdido de los teletrabajadores, sino también disminuir los niveles de estrés provocados por la fatiga del trayecto. Por lo tanto, dicha inversión de tiempo y concentración se usaba para trabajar desde la comodidad de los espacios acondicionados en sus casas, motivando al empleado a agilizar su trabajo.

Me levantaba un poco más tarde, yo vivo en San Miguel, y a San Isidro si bien es cierto la distancia no es muy extensa, pero el tráfico, las calles aledañas son muy complicadas para hacerlo, yo no tengo auto, me iba en un colectivo que pasaba cerca de mi domicilio o me iba con unos amigos o en algunos casos tomaba mi bus, pero tenía que salir mucho más temprano, o sea, levantarme a las 6am para tener todo listo y salir 7 o 7:30am (BBT2, comunicación personal, 30 de mayo del 2017)

c) Conciliación entre vida familiar y laboral

El fomentar la conciliación familiar es un factor que fue constantemente mencionado por los Teletrabajadores. El teletrabajo les permite, por lo menos durante los dos días a la semana en

la que participaban, conectar con el ambiente familiar (almorzar junto a padres, llevar a los hijos al colegio, entre otros) en el cual a veces resulta difícil participar debido los requerimientos del negocio. De dicha práctica se decanta un mejoramiento en la calidad de vida por parte del equipo teletrabajador. Algunos señalaron dificultades al inicio para poder adecuarse, pero posteriormente conversaron con sus familiares sobre su indisponibilidad para atenderlos a pesar de estar en casa y resolvieron el tema. La investigación de campo recoge que la totalidad de personas que estuvieron involucradas volvería a teletrabajar, teniendo como una de los motivos nucleares el factor familiar (todos los teletrabajadores entrevistados son padres o madres de familia).

(...) pero valoro mucho la conciliación de mi vida personal y profesional, porque comparto tiempo con mi familia, gestiono mejor mi tiempo, me siento más motivado, le dedico más tiempo a mi familia del tiempo que le dedico a viajar en el tráfico. Ese vínculo emocional se resalta mucho más en el latino, en esta región (BBT3, comunicación personal, 28 de junio del 2017)

Yo en esa parte sí, yo sí refuerzo esa parte, porque estaba más involucrada con mi familia, cosa que no lo estaba. Porque más tiempo paso acá en el banco. Ahora, entramos un cuarto para las nueve, estamos un poco más antes, y salimos a las 6, 7 u 8 de la noche. Entonces prácticamente vivimos acá (BBT4, comunicación personal, 18 de julio del 2017)

2.4.2. Organización

a) Impacto en Gastos

El Teletrabajo no pudo florecer como política en la filial peruana a diferencia de en su matriz española, por lo tanto, no se tiene registro de alguna disminución de costos o ahorro producto de la implementación de la herramienta. La investigación encuentra que el BBVA se encuentra en una etapa de transformación hacia lo digital, implementando lo que se conoce como “Open Space”, que es la búsqueda de la reducción de los gastos en oficinas y la despersionización de estas con el objetivo de que las personas puedan trabajar desde donde estén, a través de plataformas virtuales. Según lo explicado, se prevé que, con la maduración de esta política, el proyecto del teletrabajo pueda retomar impulso

Mira, somos una empresa orientada a los resultados, el no tener personas físicamente en nuestra sede, si lo vemos fríamente es ahorro en gastos de luz, agua, de computadora prendida, de teléfonos y anexos, que se desgasta el ascensor y me ahorro en mantenimiento, todo aplica costos fijos. Por otro lado, nuestra empresa está entrando en un modo muy digital donde el 40 y cincuenta es gente millennial, entonces ya es una

generación que están capturando mucho en las empresas (BBL1, comunicación personal, 23 de junio del 2017).

b) Impacto del nivel de ausentismo

No se encontró mayor mención a dicha indicador en las entrevistas realizadas.

c) Nivel de Compromiso laboral

No se encontró mayor mención a dicha indicador en las entrevistas realizadas.

d) Impacto en la productividad

Los teletrabajadores indicaron sentir mayor motivación, y por lo tanto su productividad aumentó, sin embargo, la investigación no encuentra registros sobre la medición cuantitativa de este aspecto, esto debido a que la naturaleza de las posiciones mapeadas y que participaron están supeditadas a un esquema de medición del desempeño por objetivos, el cual se caracteriza por ser de largo alcance y durante un espacio de tiempo considerable, en comparación con procesos y actividades operativas más fáciles de seguir de manera cotidiana.

Mi motivación en primer lugar sí se incrementó, dado por el hecho de la conciliación que hablabas en el tema anterior y por el tema de la producción también, porque un trabajador más motivado es un trabajador más productivo (BBT2, comunicación personal, 30 de mayo del 2017).

El área de Bienestar recogió opiniones de parte de líderes en cuanto al tema, los que sostuvieron que, si bien observaron mayor motivación del personal, también veían cuestionable considerar que la productividad se aumentó sin un sustento cuantitativo.

Ese aspecto por ejemplo fue uno de los aspectos que los jefes en su momento no validaron positivamente por que no podían o no tenían las herramientas para medir. Si los veían motivados, si los veían contentos y felices porque iban a teletrabajar dos veces por semana y venían así también a trabajar felices y contentos y motivados. Pero eso no quiere decir que la productividad de ellos se haya elevado. No se podía demostrar tangiblemente (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017).

2.5. Barreras en la implementación del Teletrabajo

2.5.1. Teletrabajadores y Líderes

a) Aislamiento del empleado

Una de las teletrabajadores entrevistadas reconoce haber escuchado comentarios con respecto a este factor de parte de teletrabajadores (específicamente del área de Sistemas),

señalando que a veces las deficiencias tecnológicas dificultaban la coordinación (habiendo casos en los que, por practicidad, a los teletrabajadores se les pudo omitir de alguna reunión en las oficinas). El resto de involucrados, tanto jefes como líderes y teletrabajadores, argumentan que la contingencia se controló a causa de un buen uso de las herramientas virtuales, y que, si bien pueden fallar ocasionalmente, representan en el día a día una gran herramienta para facilitar la comunicación con sus pares y superiores:

Yo diría que, con la tecnología actual, de ninguna manera, porque de repente no estas físicamente con las personas, pero estas interactuando todo el tiempo, como te digo, está el chat del trabajo, el correo electrónico, tienes videollamadas. Es imposible estar aislado salvo que te vayas a un lugar donde efectivamente no tengas ningún tipo de conexión a internet (BBT3, comunicación personal, 28 de junio del 2017).

(...) yo pregunté, ellos se sentían un poco, se sentían ignorados. Como que estas en un grupo y te sacan y ya no cuentan contigo, algo así. Eso me decían. Muchos sintieron eso. Yo les decía que manden su correo y no deben de sentir eso, que ellos son parte y su líder debe considerar ello (BBT4, comunicación personal, 18 de julio del 2017).

b) Sentimiento de rezago en comparación con sus compañeros

No se encontró mayor mención a dicha variable en las entrevistas realizadas.

c) Inseguridad del empleado respecto a su posición

La misma teletrabajadora del apartado anterior señaló que tenía la impresión de que cuando su jefe tenía problemas para contactarla, este podía pensar que no se encontraba laborando en casa. Precisamente, el equipo ejecutor del proyecto señaló que fue la variable de “Contactabilidad”, frente a la que los jefes estaban disconformes, lo que en complemento con otras barreras determinó la paralización del proyecto.

2.5.2. Organización

a) Nivel de Riesgos Informáticos

No se encontró mayor mención a dicha variable en las entrevistas realizadas.

b) Costos de Equipos Tecnológicos

Este factor también influyó en la paralización del proyecto, ya que la inversión en cada Kit Tecnológico podía costar más de mil dólares, lo que implicaba un presupuesto mucho mayor al que se tenía vaticinado.

c) Impacto en el control y supervisión por parte del empleador

Finalmente, se encuentra como contingencia principal la cultura de liderazgo que predomina en el Banco. Tanto los Líderes y Teletrabajadores entrevistados para esta investigación sostienen que el BBVA posee una estructura organizacional jerárquica, y que las prácticas de gestión pueden resultar tradicionalistas e inflexibles. El líder del equipo implementador comenta acerca de un “estilo de trabajo encriptado en la organización” que requiere de un proceso largo de sensibilización hacia el tema. Se reconoce entonces, dentro del ADN de la cultura del banco prácticas que van en contra de la propuesta del Trabajo remoto:

Que en realidad es una cultura que se maneja en todas las empresas a nivel nacional y organizaciones a nivel mundial y es efectivamente un estilo de liderazgo pero también es un estilo de trabajo está encriptado, digamos a la cultura de la organización, entonces lo que yo me refería era que para tu hacer un cambio cultural tienes que hacer toda un movimiento que viene desde lo más alto de tu organización y que se vaya decantado hacia lo más bajo y ahí va a ver cambios de estilos de liderazgo (...) (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017).

Noriega reconoce además, que encontró en el resto de líderes y jefes una dificultad para continuar con el tema a raíz de los cuestionamientos hacia el aumento de la productividad y la dificultad que tenían estos para el contacto con sus subordinados. Esto contrasta con el punto de vista de los teletrabajadores, quienes advierten que es un estilo de liderazgo basado en el control y el presencialismo que desemboca en desconfianza. Hay pues, esquemas mentales y paradigmas administrativos pendientes de quebrar, en los que productividad laboral dependerá de la disponibilidad física y no de la calidad invertida en las horas de trabajo.

(...) pero ya cuando hablamos de los líderes, es justamente el líder tradicional el que necesita que el empleado esté presente, porque puede gestionar, porque si no estás ahí está pensando qué estarás haciendo, si está trabajando o no, es fácil porque te organizas con tu jefe y mides, ves los resultados, pero no todos manejan ese estilo de gestión. Entonces, si bien es cierto éramos pocos, creo que al final se decidió en no optar por estabeneicio, porque primero tenía que haber una transformación en la forma de ver las cosas, en las formas de pensar, en la cultura de la empresa (BBT2, comunicación personal, 30 de mayo del 2017).

En ese momento había una reorganización del área ... no una reorganización, sino que antes solamente éramos dos subgerencias y el otro subgerente salió, se fue del banco y el otro motivo básicamente era por un tema de cómo trabaja mi supervisor, la forma de trabajar es muy a la mano con él, particularmente dentro de su forma de gerenciar requería

de la presencia física y por eso no pude participar del proyecto (BBT3, comunicación personal, 28 de junio del 2017).

Dicha barrera constituye un gran reto para el futuro del banco, no solo en términos del Teletrabajo sino también para próximos proyectos alineados a las nuevas tendencias globales. Entre las opiniones recogidas, algunos entrevistados señalan que podría tratarse de un tema generacional: “romper esa cultura, la cultura que tienen las generaciones x y baby boomer, es tan fuerte que aunque no creas no todo ha sido felicidad en todo este proyecto porque ellos son siempre un poco incrédulos en ese tema” (BBL1, comunicación personal, 23 de junio del 2017).

3. Análisis Cruzado

En el siguiente apartado se comparan los procesos de implementación del teletrabajo analizados en base a los criterios de análisis propuestos. Así mismo, se contrastan las características de estos frente a las opiniones de expertos en el tema, quienes fueron contactados para esta investigación. Para efectos del análisis se dividen las etapas del Proceso dentro de 3 categorías: Previo (Compromiso Institucional, Planeación, Autoevaluación) Durante (Piloto) y Posterior (Adopción y Apropiación) a la Implementación.

3.1. Previo a la Implementación

La Génesis del teletrabajo en los bancos observados se da de manera diferente. Mientras que el BCP recoge información de una práctica informal del teletrabajo entre sus áreas, y comienza a investigar sobre las posibilidades y potencialidades de la herramienta a raíz de formulación de la ley 30036, el BBVA plantea estructurar una implementación espejo de su matriz española, realizando el esfuerzo de adaptarlo al contexto peruano. Esto le permitió al banco contar con una serie de datos e información previa sobre los alcances de las etapas y requerimientos que debían cumplirse (la mayoría de estos, plasmados en el Acuerdo Colectivo del Teletrabajo mencionado en apartados anteriores), mientras que en el caso del BCP, la planeación se basó parcialmente en benchmarking de empresas tecnológicas, complementando con revisión de literatura y asistiendo a conferencias sobre el tema (se conoció por el organizador del evento, Roberto Ballón, que estaba planeada la asistencia de sus representantes al Telework Peru 2016 para explicar su experiencia, desconociéndose las razones que lo impidieron). En ese sentido, se explican y contrastan a detalle las etapas previas a la implementación: Compromiso Institucional, Planeación y Autoevaluación.

3.1.1 Compromiso institucional

Tabla 7 : Analisis Cruzado de Compromiso Institucional

Compromiso Institucional	BCP	BBVA	EXPERTOS
Acuerdo a Nivel Directivo	Presentado por Gustavo Ledesma (Gerente de Talento y Cultura)	Desplegado en base al modelo de la filial española y como proyecto corporativo.	La gerencia debe asumir y adaptar las políticas a la herramienta en favor a no decantarla como experiencia aislada
Equipo Lider	Trabajo en conjunto entre Talento y Cultura y los jefes de las áreas monitoreadas	Equipo de Bienestar liderado por Cristian Noriega (Jefe de Bienestar) con ayuda de áreas soporte	Toda implementación debe constituir un equipo multidisciplinario
Formalización e Inicio	Ausencia de convenio y del término como tal en la nomenclatura corporativa	Convenio de inicio sobre la modalidad entre la empresa y el Teletrabajador	La ley peruana sí te exige que tener un compromiso firmado e incluso protocolos de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

El acuerdo a nivel directivo fue importante para el inicio del teletrabajo en cada banco. Tanto en el caso del BCP, que tuvo como impulsor del tema a Gustavo Ledesma, gerente durante muchos años de área de Talento y Cultura y quien formalizó el tema frente al directorio, como en del BBVA, que contó con Cristian Noriega, subgerente de Bienestar a quien se le encargó la implementación y coordinación correspondiente del proyecto, cumplieron con este indicador en un inicio. Frente a la importancia de dicho aspecto, los expertos reconocen que si no hay compromiso constante de parte de la gerencia, es factible que en el desarrollo se vayan pasando por alto cosas esenciales, y se vaya perdiendo fuerza y direccionamiento en la implementación.

“Uno de los pilares fundamentales es el alto compromiso de la alta gerencia, porque si no hay compromiso desde arriba, a medida que vaya bajando tiende a empeorar. Por eso tiene que ser una directriz de alta dirección para que los directivos sepan que es un directriz que se tiene que acatar y cumplir” (E2, comunicación personal, 19 de abril del 2017)

El compromiso directivo en los dos bancos fue total en un inicio pero con el correr de los meses se empezaron a monitorear aspectos o a considerar variables que decantaron en paralizar o ralentizar la implementación en cada banco. En el caso del BCP, fue la necesidad de atender otros proyectos lo que paralizó el despliegue del teletrabajo, ya que la herramienta requería de un presupuesto mayor y de una logística más compleja para poder implementarlo de manera masiva.

Dicho fenómeno ocurrió de la misma forma en el BBVA, en donde el costo promedio de cada kit tecnológico (según el equipo implementador, en promedio podían llegar a ser 1500 dólares americanos), así como otros costos asociados a la modalidad que podían surgir de manera cotidiana, impactaron para finalizar el piloto y prácticamente discontinuar lo modalidad de manera oficial.

Esto hizo reconsiderar las expectativas a cada directorio, pues si bien eran conscientes de la potencialidad de la herramienta en cuanto a ahorro de costos, mejora en la calidad de vida de los empleados, adaptación al entorno digital competitivo, entre otros, también significaba una gran inversión de recursos para beneficios que en muchos tardarían en tangibilizar los resultados esperados.

El análisis sobre los objetivos prioritarios de la compañía es importante, por lo tanto, que el tema se haya dejado en carpeta o se esté extendiendo lentamente está supeditado a los requerimientos del negocio y la estrategia que se tome. Sin, embargo, es crucial que el tema no se deje de lado completamente, ya que los expertos señalan que la falta de interés podría determinar la experiencia como aislada. Si se quiere llegar a alcanzar las potencialidades que ofrece el teletrabajo, se debe estar dispuesto a modificar las políticas internas de la compañía hacia las dinámicas que sustentan la modalidad (nos referimos a una en la cual los espacios y herramientas virtuales son piezas fundamentales del futuro de los negocios).

(...) es importante que las empresas asuman un rol de implementación de la alta dirección y eso implica que algunas políticas deben adaptarse dentro de la organización al desarrollo del teletrabajo, si no es así, normalmente queda con la experiencia aislada el de prueba y el que no podría trascender dentro del desarrollo organizacional. (E3, comunicación personal, 07 de julio del 2017)

El equipo implementador es otro indicador importante dentro de esta etapa. La investigación de campo arroja que tanto en el caso del BCP como en el caso del BBVA, dichos equipos se encontraron dentro de Recursos Humanos, lo que no impidió que se buscara soporte de otras áreas como Sistemas, Legal, Finanzas, entre otras. El reunir un grupo multidisciplinario a efectos de controlar diferentes contingencias y hacer más ágil el despliegue es importante-

“Mira cuando nosotros hacemos el diseño generamos un equipo multidisciplinario, (...) siempre se habla de áreas que son más fáciles, por lo general, las áreas de sistemas ya están más acostumbradas porque naturalmente las tecnologías si hay un problema en la empresa se pueda solucionar y los procesos no se detengan”.(E1, comunicación personal, 12 de abril del 2017)

En cuanto a la formalización del proyecto, solo en el caso del BBVA se encontró la presencia de un convenio entre el teletrabajador y los empleados que señala las implicancias de participar de la modalidad flexible, así como las responsabilidades correspondientes para mantenerla. Dicho contrato está basado en el que se utilizó en la matriz, ya que los puntos que se tocan son plasmados de manera global en las diferentes localidades en las que se encuentra la compañía. La siguiente figura describe la propuesta del libro blanco Colombiano en cuanto a los aspectos que debería cumplir dicho convenio, y que guardan relación con la información que se señala en este para el caso del BBVA:

Figura 19: Aspectos a cumplir en el Proyecto



Adaptado de: MinTIC (2013)

En cuanto al BCP, se desconoce si al menos en la modalidad de teletrabajo completa utilizan algún documento para oficializarla (la ley peruana sobre el teletrabajo lo pide como tal). En ese sentido, se conoce que para la modalidad parcial no es el caso, argumentando que la palabra Teletrabajo no existe ni siquiera dentro de la nomenclatura del banco como tal. Es quizás un ejercicio que sirve para descomplejizar la implementación y agilizarla, pero de no observar esto en un futuro podría acarrear confusiones y contingencias.

En el ámbito formal la ley peruana si te exige que deberías tener un compromiso incluso protocolos de capacitación. En el hecho puedes encontrarte que sí hay empresas que sí lo hacen para controlar y fiscalizar las máquinas, por el hecho de la información y en otros casos más informal, no como política, hay unidades que ellos en su ámbito lo realizan para un beneficio de su personal” (E5, comunicación personal, 01 de julio del 2017).

3.1.2 Planeación

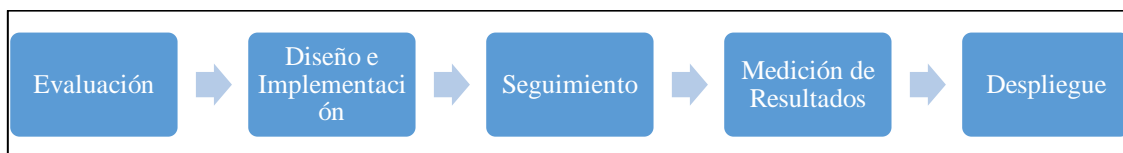
La experiencia de planeación en los bancos comienza con el reconocimiento de los objetivos a alcanzar con la modalidad. Tanto el BCP y el BBVA, al ser líderes del sector, están en proceso de evolución y mejora continua hacia las tendencias globales y dentro de estas se encuentra el teletrabajo. Se reconocen las potencialidades de la herramienta con respecto al

beneficio hacia el empleado (calidad de vida) y el beneficio hacia la organización (ahorro en costos y espacios).

El BCP reconoció experiencias previas, tanto de compañías pertenecientes al mismo grupo corporativo como experiencias internacionales, las cuales complementó con el expertise de los líderes involucrados para preparar el plan de desarrollo. El BBVA basó su modelo completamente en la pauta corporativa de su matriz pero estableció reuniones con líderes y gerentes para poder afinar el proyecto.

Sobre las etapas, no se tuvo acceso al modelo detallado y específico de lo que se planeó para cada banco, pero a través de las entrevistas llevadas a cabo se propone un modelo supuesto para cada experiencia. Sobre este apartado, uno de los expertos colombianos frente al cual se conversó del tema menciona que el modelo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) fue ejecutado en Bancolombia en base a la información presente en el Libro Blanco del Teletrabajo colombiano. Podemos argumentar prácticamente es el mismo modelo ejecutado tanto en el BCP como el BBVA, con uno que otro cambio o agregado realizado propio de adaptarlo a la dinámica de la compañía. En complemento, al establecer paralelos entre las dos versiones, se encuentra etapas que recuerdan al modelo de Proceso Estratégico propuesto por D'Alessio Ipinza y explicado en el marco teórico:

Figura 20: Proceso en el BCP



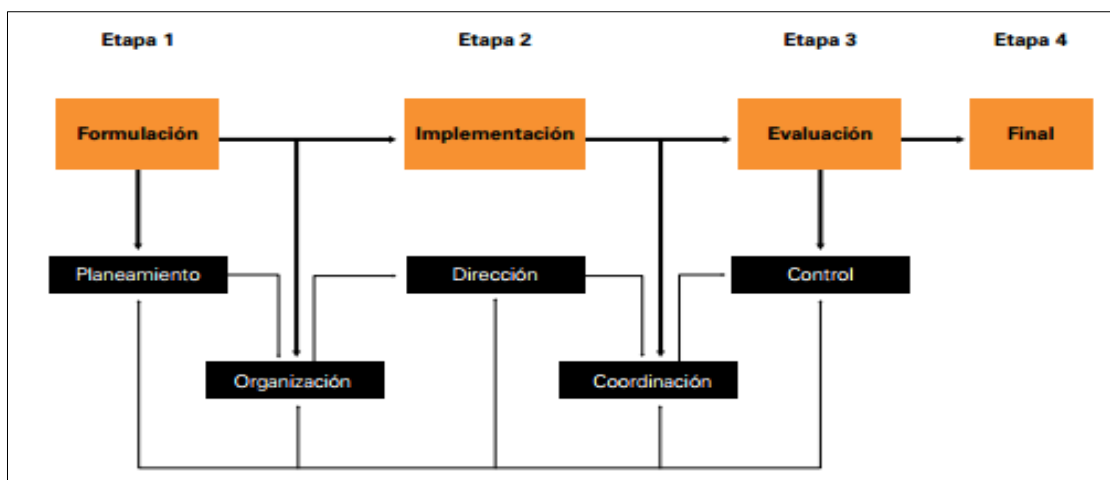
Adaptado de: Elaboración propia

Figura 21: Proceso en el BBVA



Adaptado de: Elaboración propia

Figura 22: Proceso Estratégico



Adaptado de: D’Alessio (2013)

Lo que hicimos fue construir nuestro propio modelo (...) modelo de sistema de gestión donde hay un ciclo PHVA, entonces montamos el modelo colombiano a través del libro blanco de teletrabajo en ese modelo. Entonces ese modelo phva, que es planear, hacer, verificar y actuar, lo montamos así, es decir hacemos una planeación y un diagnóstico de la organización. Es decir, qué hay, cómo funcionan las áreas e identificar que cargos son susceptibles de teletrabajo. (E2, comunicación personal, 19 de abril del 2017)

Finalmente, en cuanto a la sensibilización, ambos bancos trataron de comprometer a sus jefes y líderes en reuniones previas al piloto formal, ya que se tenía conocimiento de que este tipo de herramientas traen consigo nuevas dinámicas de trabajo a los que puede ser difícil adaptarse en una primera instancia. Es pues, de conocimiento para cada equipo implementador, que el Teletrabajo acarrea un cambio cultural y la eliminación de esquemas mentales que están adheridos a las practicas cotidianas de muchas empresas peruanas. Dicha sensibilización también se dio para los teletrabajadores de manera continua, produciéndose una fusión entre este aspecto y el “Capacitación Administrativa” dentro del pilotaje.

Es como la inducción, en realidad, eso es importante y debería ir a las diferentes área de la empresa, porque no podemos subestimar, porque el teletrabajo implica un cambio de paradigmas totales, es decir es una nueva forma de pensar, es una nueva forma de trabajar, y para la gente habituada a las modalidades tradicionales el teletrabajo suele ser imposible, inclusive no lo pueden concebir es difícil de que les entre el chip, tiene que haber un cambio de chip y eso es los distintos niveles, tanto desde el nivel básico del

trabajador concreto a los niveles intermedios y los altos niveles deberían tener charlas (E6, comunicación personal, 01 de julio del 2017) .

En ese sentido, el accionar por los equipos de implementación puede compararse con una de las estrategias propuestas para una eficiente gestión del cambio: la estrategia racional (mencionada en el capítulo II, punto 3) que consiste en el esfuerzo por el equipo implementador de lograr que los colaboradores interioricen la importancia del cambio de manera personal ya que “el egoísmo puede ser el motivador más importante” (Duncan citado en David, 2013, p. 235). Una primera etapa consiste en invitar a los participantes a participar en los talleres de transición y que expresen sus sentimientos y opiniones frente al cambio (que en el caso de los bancos, sería los primeros talleres informativos y de comunicación); la segunda fase consiste en aplicar motivación e incentivo para el cambio (talleres de sensibilización, en donde se brinda información más a detalle sobre el impacto buscado, teniendo como argumento principal para el convencimiento los beneficios personales que se pueden adquirir). La tercera fase es de comunicación requerida para que la gente pueda comprender los cambio ejecutados (masificación general de la herramienta, punto no logrado de manera total en ninguno de los sujetos de estudio), y finalmente, una cuarta etapa de retroalimentación (etapa de aprendizaje y levantamiento de resultados).

3.1.3 Autoevaluación

Tabla 8 : Análisis Cruzado de Autoevaluación

Autoevaluación	BCP	BBVA
Jurídica	Ausencia de convenio formal pero revisión e influencia de la ley Peruana	Convenio contractual entre empresa y trabajador por tiempo determinado
Tecnológica	Conexiones ineficientes a nivel país y Kit Tecnológico	Kit Tecnológico (S/. 1500 dólares aprox.)
Organizacional	Mayor Motivación, Conciliación Familiar y potencias ahorro en gastos	Mayor Motivación, Conciliación Familiar y potencial ahorro en gastos

Fuente: Elaboración propia

Ambos bancos han observado de manera prudente los requerimientos que saltaron ante la implementación de la modalidad flexible, alineados con bastante proximidad a las recomendaciones planteadas por los expertos entrevistados. Desde el aspecto tecnológico, el BCP fue consciente de la limitación en las conexiones de sus teletrabajadores, por lo que se habló con un popular proveedor de internet en Peru (Telefónica), para buscar soluciones en cuanto al número de antenas que existen en ciertos distritos. Así mismo, se otorgaron laptops, headphones y tokens

a los teletrabajadores para facilitar su labor remota. De la misma forma, estos gadgets se facilitaron en el BBVA en forma de un Kit Tecnológico (que adicionalmente incluía una cámara web). El precio de este Kit rondaba los 1500 dólares. La función de estos implementos es permitir la conexión a un VPN de cada empresa, con acceso a archivos e información tal como si estuvieran dentro de las instalaciones del banco.

En cuanto al aspecto legal, como se mencionó anteriormente, fue el BBVA que influenciado por la experiencia de su matriz requirió a los teletrabajadores firmar un convenio que señalaba las implicancias de pertenecer a esta modalidad. En contraste, el BCP no realizó tal acción. Por otro lado, en cuanto a los aspectos organizacionales, dicho banco a pesar de ser consciente de su alto nivel de clima laboral, señaló que la herramienta también buscaba fomentar un aspecto poco desarrollo entre sus colaboradores, que es la conciliación familiar. Este mismo aspecto fue considerado como objetivo por el BBVA con el complemento de que el comité organizador mencionó la potencialidad de la herramienta para ser usada por grupos poblacionales vulnerables.

(...) entonces creería que es muy importante partir de esa cultura y de la identificación de la necesidad, luego establecer una serie de planeación donde impliquen varios elementos de la organización a nivel tecnológico, a nivel organizacional, a nivel administrativo y a nivel jurídico creo que deben estar reunidos estos cuatro componentes para que creen una sinergia para poder establecer el modelo. (E4, comunicación personal, 02 de julio del 2017)

3.2. Durante la Implementación

3.2.1 Prueba Piloto

Tabla 9 : Análisis Cruzado del Piloto

PILOTO BCP	PILOTO BBVA
Dos etapas (2013 / 2016)	1 Etapa en 2014
Duración continua hasta hoy	Duración de aprox. 6 meses.
8 personas (2013) / 24 personas (2016)	16 participantes
No masificado a otras áreas	Puntual para gente con particularidades o eventualidades

Fuente: Elaboración propia

El pilotaje en el BCP se dio en dos etapas, una primera prueba en el 2013 y otra en el 2016. Se conoce que aproximadamente 8 personas participaron del primer piloto, mientras que el número exacto del segundo piloto se desconoce, teniendo como aproximación 24 participantes

producto gracias al reporte de seguimiento brindado por un colaborador del área de Cumplimiento. En cuanto al piloto del BBVA, fueron 16 los participantes durante el 2014. Cada piloto duro en promedio un aproximado de 6 meses.

El aspecto correspondiente a la Preparación Administrativa fue abarcado de manera similar entre los dos bancos. Los expertos entrevistados recomiendan coordinación anticipada en función de evitar problemas de comunicación y aislamiento, lo cual se puede lograr al establecer reuniones semanales con todo el equipo, considerando también que resulta importante poder interactuar de manera presencial con los demás. Tanto los colaboradores en el BCP como en el BBVA hicieron el esfuerzo de construir hábitos con respecto a su horario de trabajo en casa para permitir que la comunicación sea fluida entre los miembros del equipo. En ambos casos se brindaron capacitaciones de preparación, en donde se explicaron temas de manejo de las herramientas virtuales, como pedir el soporte indicado, qué estaba permitido y qué no al pertenecer a la modalidad, entre otros aspectos importantes para cualquiera que no tuviera mucha familiarización con el tema. Así mismo, y como se mencionó anteriormente, ambos grupos recibieron un Kit tecnológico de herramientas para teletrabajar.

Hay personas que llegan a teletrabajar y se conectan a las 6am en pijama y a las 2pm se desconectan, salen y se vuelven a conectar y trabajan hasta las 10pm, hay que establecer hábitos, todo esto se encuentra en la fase de planeación, donde es importante preparar a la persona que va a salir a teletrabajar y dentro de los acuerdos establecer reuniones semanales, establecer cuáles y cómo van a ser divididos los entregables” (E4, comunicación personal, 02 de julio del 2017)

En cuanto al seguimiento en ambos casos las herramientas tecnológicas fueron de utilidad para mantener el nivel de interacción entre los teletrabajadores, el resto del equipo y los líderes. Del mismo modo, las áreas respectivas de soporte estaban al tanto de las contingencias que pudieran pasar con estas herramientas, brindando ayuda de manera remota si es que era necesario.

La medición de los indicadores se decantó en un ejercicio más complicado para ambos bancos. La dificultad se da a partir del tipo de funciones que realizan las personas que pertenecen a esta modalidad. A diferencia de un call center, por ejemplo, cuyas funciones son más operativas y el seguimiento a su desempeño puede estructurarse de manera diaria, las personas que fueron mapeadas como teletrabajadores flexibles tenían funciones que requerían mayor análisis , cuyos objetivos se planteaban de forma periódica (mensual, anual, etc) y eran parte de objetivos más amplios a nivel de área.

Esto quiere decir, que si bien se pidió monitorear el indicador de contactabilidad del empleado, ningún líder entrevistado señaló haberle dado un seguimiento cuantitativo a este factor,

sino más bien, evaluaron de manera cualitativa el desempeño remoto de cada participante (algunos teletrabajadores advierten, sin embargo, que se monitoreo la rapidez con los correos eran respondidos o si contestaban de manera constante las llamadas, aunque no se llegó a constatar si en las evaluaciones finales los líderes entregaron un indicador numérico o si esta información sirvió para brindar una opinión cualitativa). Los expertos suscriben que más allá de los indicadores puntuales producidos por una utilización del teletrabajo, no se pueden perder de vistas los objetivos generales del área o el equipo: “Creería que la estrategia no hace que cambie la calidad del producto, lo importante es sensibilizar sobre el tipo de comunicación que voy a tener” (E4, comunicación personal, 02 de julio del 2017).

(...) ahora, los indicadores del Teletrabajo, hay una ciencia oculta, hay una complejidad, sí hay una complejidad porque normalmente las empresas lo que utilizan de manera regular es la medición a través de los mismos resultados, los mismos indicadores que tienen para medir resultados y se le agregan algunas cosas más, pero son propias de la experiencia del teletrabajo. Dentro de esos están obviamente el nivel de respuesta, el tiempo de respuesta, el porcentaje de incidencia de los resultados de la modalidad mixta o la modalidad completa, el de la mejora de la productividad, el de incremento de la productividad, no sé, entonces pasan por ahí, se van agregando cositas adicionales a los que normalmente tienen para medir los resultados el área comercial, no sé, en este caso, la financiera, si es que se da , o pueden hacer una comparación con el mismo trabajador, como tenía la productividad antes de la experiencia y después de la experiencia, entonces por ahí va un poco la historia.. (E3, comunicación personal, 07 de julio del 2017)

En líneas generales, los colaboradores narran un día cotidiano de teletrabajo teniendo como reto inicial organizar el espacio donde laboraban en casa. La coordinación semanal de los días a laborar en el hogar y los días a laborar en la oficina se hacía en conjunto con el jefe de cada área, quien debía validarlos (estos días eran fijos, pero ante cualquier contingencia o requerimiento, podía suceder que se necesitase que el teletrabajador fuese a la oficina, por lo que el día se convalidaba con otro o se cancelaba). La comunicación con sus jefes o compañeros se daba por medio de las TICs o aplicaciones virtuales (Chat de la empresa o incluso Whatsapp), y frente a cualquier contingencia contactaban al área de Soporte Técnico. Si bien algunos indicaron dificultades iniciales de adaptación, a mayoría puedo acostumbrarse rápidamente al nuevo ambiente de trabajo, inclusive cuando implicaba tener que explicarles a sus familiares (hijos, padres, parejas, entre otros) la indisponibilidad para atenderlos pues se encontraban en horario de trabajo. Sin embargo, por lo menos un tercio de entrevistados teletrabajadores reconoció haber escuchado rumores o conocer gente que se desencantó de la herramienta a causa de este tipo de distracciones en casa.

Para mí es básico en varios sentidos, la fase piloto es para probar al trabajador como se encuentre; por ejemplo, hay personas que viven en un entorno familiar muy invasivo llámese la esposa, los hijos, etc. Si hay mucha bulla o lo que fuera (E5, comunicación personal, 01 de julio del 2017).

La evaluación que se hizo sobre las experiencias piloto tiene en su mayoría resultados positivos, lo que no los hace exento de barreras a superar. Tanto el BCP y BBVA ejecutaron encuestas (se sabe que el BBVA incluso organizó Focus Group de involucrados), en donde en líneas generales, los colaboradores vieron como mayor beneficio el tema de la mejora en la calidad de vida. Los jefes de estos también argumentaron encontrar mayor motivación en sus empleados.

En cuanto a las contingencias, que serán abordadas a profundidad en el apartado correspondiente, los expertos señalan que la utilidad del piloto también gira en torno a aprender a reconocerlas, y establecer estrategias para controlarlas. El tema de la ineficiencia ocasional de los sistemas fue observado por los trabajadores remotos en ambos casos. Con respecto a los líderes, se mapeó el problema de la falta de constancia en la contactabilidad de las personas, siendo un tema mucho más crítico y comentado en el BBVA, ya que en complemento con otras barreras, sirvió de causal para paralizar momentáneamente el teletrabajo parcial. Los expertos suscriben la importancia de la etapa piloto para mapear la eficiencia de los recursos operativizados, así como para ir construyendo una nueva dinámica de interacción entre trabajadores remotos y sus clientes internos en las oficinas.

Yo creo que es fundamental hacer la fase piloto, porque ahí se ve que es lo que pasa en la organización, probás las tecnologías si funcionan, estos sistemas que se conectan con la organización, los escritorios virtuales, tiene varios temas para resolver ahí y a veces las conexiones en las que viven las personas no son tan buenas como las conexiones que están en el centro de las ciudades donde están las empresas. (E1, comunicación personal, 12 de abril del 2017)

Finalmente, la socialización de los resultados alcanzados se dio de manera distinta en cada banco. Si bien el BCP continúa ejecutando el teletrabajo, casi 2 años después del inicio del piloto la herramienta no se ha masificado dada la prioridad hacia otros proyectos. La falta de comunicados oficiales ante la finalización provocó que algunos teletrabajadores entrevistados desconozcan la etapa en la que se encuentra la herramienta, y si se puede considerar como una política oficializada. Por otro lado, el BBVA paralizó el proyecto oficial, dejando la modalidad para personas con situaciones particulares (maternidad, impedimentos físicos, entre otros). La investigación encontró limitaciones para conocer si en este banco se ejecutaron reuniones finales sobre los resultados hacia los teletrabajadores y el resto de los equipos.

3.3. Posterior a la Implementación

3.3.1 Apropriación y Adopción

Lo que sigue de manera posterior a la experiencia piloto tiene resultados particulares para cada banco. El impacto que tuvo la evaluación final del piloto en el BCP y el BBVA ayudó a identificar deficiencias a nivel logístico y tecnológico, que si bien en ambos casos eran salvables, acarrearían gastos cuya urgencia no era alta para las gerencias. No se puede hablar concretamente de una adopción final sobre la herramienta pues en ambos casos no ha sido totalmente implementada. El BBVA basa su planteamiento en el modelo que se desprende de su matriz española, sin embargo, se encuentra con problemas culturales que paralizan el proyecto. En cuanto al BCP, lo evaluado le permite ir mejorando paulatinamente el desarrollo del teletrabajo hasta la actualidad, aunque dicha implementación ha perdido prioridad frente a otros proyectos, razón por la cual muchos desconocen aspectos tales como qué tan oficial es el teletrabajo como política en la compañía, qué áreas están involucradas, cuándo exactamente se inició este proyecto en el banco, si las áreas impulsoras fueron Riesgos y Cumplimiento en lugar de Recursos Humanos, entre otros aspectos, que pueden dar la impresión de que la modalidad flexible como piloto fue una experiencia aislada sin una comunicación de resultados finales hacia los involucrados.

En ese sentido, los expertos reconocen la dificultad que acarrea la conexión del teletrabajador y líder con los objetivos macro, sin importar cuándo y dónde es que se realice, pero que se cumplan con las metas de la manera esperada en los tiempos establecidos. Dicho criterio es parte de los paradigmas que no sólo los bancos mapeados sino muchas empresas deben romper para poder tener apertura hacia las nuevas herramientas de la era digital.

(...) acá en Colombia hemos percibido que las empresas creen que lo más difícil es poder conectar a la persona con los objetivos de la organización, inclusive con los aplicativos y resulta que lo más difícil es poder identificar que ya no es una orientación, porque te voy al medir el tiempo si estás conectada o no estás conectada, sino realmente yo tengo que empezar a evaluar a tus resultados, sin importar si lo haces a las 3am o a tu horario, lo importante es que tu entregues el resultado, qué tan confiable es ese modelo de cambio y ya de una vez se establezca de pronto o se estandarice el modelo, poder identificar qué áreas utilizan este modelo.(E4, comunicación personal, 02 de julio del 2017)

3.4. Áreas y Perfiles mapeados

3.4.1 Áreas de Línea y de Soporte

Tabla 10 : Análisis Cruzado de Áreas de Línea

BCP	BBVA	EXPERTOS
Cumplimiento, Riesgos, Crédito y Sistemas	Talento y Cultura (entre la que se encuentra Bienestar y Nómina Salarial), Control y Gestión de Medios, Gestión de la Demanda	No recomendado para perfiles de Atención al Cliente bajo dinámica Presencial Dependerá de la confidencialidad de la información que se maneje por área
Gestión Humana, Sistemas (Help Desk), Relaciones Laborales, Seguridad y Trabajo, Creación de Productos	Finanzas, Bienestar (Área Implementadora), Servicios Jurídicos	Importante contar con equipo multidisciplinarios que brinden retroalimentación pertinente.

Fuente: Elaboración propia

El BCP tiene el teletrabajo formalmente desplegado en las áreas de Cumplimiento, Riesgos y Crédito. Mencionan que desde hace muchos años Sistemas tiene teletrabajo, pero se debe más a una cuestión de las funciones que dicho personal realiza. Se conoce que había planes formales para poder implementar la modalidad flexible en Finanzas y Planeamiento que sin embargo han quedado en pausa. Los involucrados de Talento y Cultura mencionan que dicha área también está permitida de teletrabajar pero se cree que es un caso análogo al resto de áreas que actualmente ejecutan el teletrabajo de manera casual a raíz de una coordinación entre el jefe y sus colaboradores, ya que no se encontró mención de un piloto en esta área. En el caso del BBVA, según el equipo implementador el piloto abarcó como áreas de Línea a los equipos de Talento y Cultura (entre la que se encuentra Bienestar y Nómina Salarial), Control y Gestión de Medios, así como Gestión de la Demanda. En ambos casos no se expresa un área determinada para teletrabajar, sino más son la naturaleza de las funciones lo que determina la elegibilidad de las personas. Esto se traduce en que en ambos bancos consideran que todas las áreas que son Staff, Back Office o de Oficinas que no requieran interacción directa con el cliente o la información pueden teletrabajar siempre y cuando se valide con los líderes de estos equipos (pues el contexto y en qué situación se encuentre el área también impacta sobre este factor). De acuerdo a los expertos consultados, dependerá adicionalmente de la confidencialidad y sensibilidad de la información que se maneje por área, ya que un control excesivo podría entorpecer el pilotaje mientras que un mal manejo de la información también podría derivar en contingencias mayores.

Los que se dedican hacer informes o analistas donde no se maneja información que sea sumamente sensible de la empresa. Porque a una gran barrera es que las empresas quieren tener el control de su información porque la empresa tiene miedo que sacas y traslades

esa información. Si tú eres un trabajador que necesite esa información la empresa tiene miedo. Es por ello que la empresa puede instalar programas para controlar esa información (E5, comunicación personal, 01 de julio del 2017).

En cuanto a las áreas soporte, los equipos implementadores mencionan trabajo en conjunto con Sistemas, Legal, Finanzas y Contabilidad, entre otros. Los expertos concuerdan con esta dinámica pues resulta importante para la implementación contar con equipo multidisciplinarios que brinden retroalimentación pertinente.

Mira cuando nosotros hacemos el diseño generamos un equipo multidisciplinario, porque también depende de qué tipo de empresas estas instrumentando esta modalidad de trabajo, siempre se habla de áreas que son más fáciles, por lo general, las áreas de sistemas ya están más acostumbradas porque naturalmente las tecnologías si hay un problema en la empresa se pueda solucionar y los procesos no se detengan. Pero en realidad esto depende de cada lugar y depende a veces de la madurez que tenga la organización, por eso yo digo que es un traje a medida. (E1, comunicación personal, 12 de abril del 2017)

3.4.2 Perfiles Mapeados

Tabla 11 : Análisis Cruzado de Perfil del Teletrabajo

Perfil del Teletrabajo		
El BBVA plantea, dentro de su perspectiva de diversidad (poblaciones vulnerable) , tomar en cuenta la generación o edad del participante pues los llamados “nativos digitales” tienen mucho mayor grado de adaptación al uso de herramientas virtuales	El BCP es más explícito en señalar que el teletrabajador debe contar con una trayectoria en el banco que sustente un nivel de responsabilidad , ya que la CONFIANZA se considera un elemento vital para poder empoderar.	Los expertos señalan como necesaria la Identificación de las competencias requeridas por el perfil del teletrabajador debido a la naturaleza convulsiónada del sector bancario y las exigencias de este.

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los perfiles mapeados, se hizo un análisis de parte del equipo implementador en conjunto con otras áreas para determinar quiénes eran posibles teletrabajadores, posteriormente validando la elegibilidad con los jefes de estos. Como se mencionó anteriormente, en ambos bancos no había un área específica a la que esta persona debería pertenecer, sino que debería observarse la naturaleza de sus funciones, por lo que mientras esta no requiriera brindar atención

presencial al cliente o contacto directo con la información, las personas eran potenciales teletrabajadores. En ambos sujetos de estudio se conoció que podían ser sujetos de teletrabajo analistas, asistentes, jefes, subgerentes, gerentes, entre otros. La opinión de los expertos es dividida en cuanto a la elegibilidad según jerarquía, ya que si bien es viable que directivos y gerentes ejecuten la modalidad (como mencionó que realizaba de manera discontinua el Gerente Comercial del BCP Gustavo Ledesma y su equipo de trabajo en provincia), por el nivel de información que manejan, esta debería darse de manera ocasional e informal.

“por lo general, uno diría para teletrabajar son más factibles los administrativos, porque interactúan un 90% con el computador, pero también se está viendo una nueva tendencia en los comerciales o de pronto en cargos de supervisión y jefaturas es súper viable” (E4, comunicación personal, 02 de julio del 2017)

“Los criterios son varios, uno de ellos el nivel de seguridad que debe tener la información, sea fácil realizar esa actividad fuera de la empresa, por un tema de seguridad es muy recomendable que los cargos altos, altos mandos, que los directivos que no teletrabajen, aquí en Colombia lo hacen, pero de manera informal”. (E2, comunicación personal, 19 de abril del 2017)

El BBVA plantea, dentro de su perspectiva de diversidad, tomar en cuenta la generación o edad del participante. Algunos entrevistados sostienen que la generación considerada como “nativos digitales” tienen mucho mayor grado de adaptación al uso de herramientas virtuales y están exentos de algunos sesgos culturales que entorpecen su utilización. La dificultad para implementar el Teletrabajo por las compañías que sufren de paradigmas culturales como el liderazgo presencialista podría deberse a un tema generacional, y aunque esta investigación no ahonda en dicha hipótesis debido a que se carece de información específica sobre la edad de los líderes en el banco, sí se reconoce esta barrera tanto por los líderes y teletrabajadores entrevistados como una de las causas principales de la paralización del despliegue la herramienta, por lo menos de manera momentánea, en la filial peruana. Si bien los expertos reconocen que las nuevas generaciones estarán más adecuadas al entorno laboral digital, el tema de la generación es susceptible de cuestionamiento, pues está en la factibilidad para sensibilizar y convencer sobre los objetivos que tiene la empresa con el teletrabajo a las personas de otras generaciones para sortear esta barrea (y siempre y cuando, se brinden las herramientas necesarias y se sustente con factores concretos los beneficios de la implementación).

Es muy viable que vean qué condiciones aplican para este tipo de teletrabajo; por ejemplo una persona que está entre los 20 y 35 años donde hace de cierta vida social, donde de pronto no tiene hijos, donde de pronto al día están más preocupados por una formación

constante, necesitan interacción, entonces de pronto pueden aplicar para maestras de hogar, para condiciones de discapacidad, acá en Colombia es un aporte importante para aquellas personas que tienen cierta discapacidad, también cuando están viviendo en lugares lejanos del trabajo, creo que esas son dos modalidades que puede ayudar a contrarrestar ese punto de vista (E4, comunicación personal, 02 de julio del 2017).

Finalmente, los expertos plantean también la identificación de las competencias requeridas por el perfil del teletrabajador debido a la naturaleza convulsionada del sector bancario y las exigencias de este. Tener en claro las competencias de dicho perfil teletrabajable permite alinear en conjunto prioridades y establecer una pauta de organización, una sinergia, entre todo el equipo a fin de evitar contingencias. El BCP es un poco más explícito en señalar la importancia de que el potencial teletrabajador cuente con una trayectoria en el banco que sustente un nivel de responsabilidad requerido, ya que la confianza se considera un elemento vital para poder empoderar y permitir obtener la modalidad.

la vida comercial de un banco que están difícil de controlar, porque ellos entran salen, entran salen. Creería que es muy importante identificar qué competencias se requieren, eso va de la mano con la organización, no todas las organizaciones escogen siempre las mismas competencias, la evaluación de los teletrabajadores es un marco muy importante donde yo puedo entrar con mucha cautela, porque para el teletrabajador es indispensable ser organizado y orientado a resultados (E4, comunicación personal, 02 de julio del 2017).

3.5. Alicientes en la implementación del Teletrabajo

El teletrabajo trae consigo diversos agregados, tanto para los empleados como para la organización. Sin embargo, esta última puede encontrar dificultad para visualizar resultados a corto plazo (en términos de ahorro de costos administrativos, mejoramiento de la productividad, ahorro en oficinas y metros cuadrados) en comparación con los teletrabajadores, quienes encuentran en esta nueva dinámica valores inmediatos si es que se ejecuta de manera organizada la modalidad y se hace un correcto uso de las herramientas virtuales.

3.5.1. Teletrabajadores y Líderes

Tabla 12 : Análisis Cruzado de Alicientes del Teletrabajador

ÁLICIENTE	BCP y BBVA	EXPERTOS
Grado de empoderamiento y autonomía	Generación de empoderamiento y autonomía en teletrabajadores (sin embargo líderes del BBVA cuestionaron la herramienta como mecanismo de interacción ágil)	Construir y ejercitar la confianza entre Líderes y Colaboradores a fin de evitar otro tipo de barreras desprendidas.

ÁLICIENTE	BCP y BBVA	EXPERTOS
Gestión de tiempos y costos de transporte	Debido a ubicación de ambos bancos, los involucrados ahorran tiempos de transporte y congestión vehicular, invirtiéndolo en pendientes laborales	Este aspecto disminuye los niveles de estrés y mejora la motivación para trabajar
Conciliación entre vida familiar y laboral	El 100% de los entrevistados (tanto líderes como teletrabajadores) encontró una mejora sustancial en cuanto a la vida familiar	El ambiente laboral en oficinas puede ser uno cargado de estrés y tensión cotidiano. El teletrabajo sirva para descomprimir estas situaciones y contribuir a mayor motivación

Fuente: Elaboración Propia

a) Grado de empoderamiento y autonomía

En las entrevistas realizadas se encuentra que el teletrabajo demostró generar empoderamiento y autonomía en los colaboradores de los bancos observados. El empoderamiento para poder laborar de manera remota se basa en la confianza que tiene el líder en su trabajador, siendo un elemento fundamental para validar la elección de este. Sin embargo, es en el caso del BBVA que al final del piloto recogió opiniones que cuestionan la herramienta como mecanismo de interacción ágil y monitoreo eficiente por parte de los líderes. Dicha falta de confianza se explica a detalle en el apartado “Contingencias para la Empresa”. Los expertos hablan sobre la importancia de la confianza, y que la ausencia de esta puede determinar incluso una disminución del nivel de trabajo o el clima.

(...) la confianza sobre todo, porque hay que construir, es fundamental porque si no el trabajador va a sufrir, se va sentir más controlado que si trabaja de forma presencial y el jefe va a estar perdido, que va a estar dudando si va a trabajar, si no. En ambos casos puede disminuir su nivel de productividad más allá que también va a afectarles su nivel o clima de trabajo. (E1, comunicación personal, 12 de abril del 2017)

b) Gestión de tiempos y costos de transporte

Quizás uno de los agregados más importantes para el teletrabajador en general fue el ahorro en tiempo y dinero a causa de evitar la congestión vehicular de las horas pico en la ciudad de Lima. Tanto los colaboradores del BCP como los del BBVA encuentran sus oficinas centrales ubicadas en los distritos de La Molina y San Isidro respectivamente, por lo que es casi un hecho de que circulen por las Av. Javier Prado, Vía Expresa, Evitamiento, entre otros trayectos en los algunos pueden llegar a transcurrir de manera diaria hasta 4 horas. Los expertos concuerdan que este aspecto disminuye los niveles de estrés y mejora la motivación para trabajar.

Está el mejoramiento de la calidad de vida, esa es la principal, porque está comprobado (...) que el estrés aumenta por los desplazamientos desde y hacia el lugar de trabajo,...); es decir, no nos vamos a encontrar con un alto tráfico, no nos vamos a encontrar peleas, llegadas tardes, esperar de que pase el transporte, etc. (E2, comunicación personal, 19 de abril del 2017)

c) Conciliación entre vida familiar y laboral

Otro de los beneficios mencionados de manera constante por los teletrabajadores en ambos bancos y que fue constatado como tal por sus líderes, al encontrar en ellos mayor motivación. La oportunidad para pasar tiempo con la familia y fomentar la conciliación familiar fue algo frente a lo cual se encontraban satisfechos, pues a veces los requerimientos del negocio pueden absorberlos de tal manera en que descuidan temas familiares. En el caso de los teletrabajadores del BBVA, quienes encuentran la modalidad paralizada, mencionaron que volverían a teletrabajar para disfrutar de este beneficio. Es importante aprender a organizarse dentro de este ambiente pues se tiene conocimiento de personas que no logran esto y perciben que puede ser un ambiente lleno de distracciones. Es importante sensibilizar a las personas que se encuentran en casa de tal forma que interioricen que la indisponibilidad de atención se debe a encontrarse en horario de trabajo.

El más beneficiado es el teletrabajador, no solo por temas de estar en casa, sino también mira la calidad de vida cuando tú te despiertas y sabes que no tienes que ir a un transporte público, que no tienes que salir al frío, de pronto este tipo de situaciones hacen que puedas tener el tiempo para desayunar con tus hijos, con tu núcleo familiar (E4, comunicación personal, 02 de julio del 2017).

Adicionalmente, los expertos concuerdan que el ambiente laboral en oficinas puede ser, en ocasiones, uno cargado de estrés y tensión cotidiano. El teletrabajo sirva para descomprimir estas situaciones y contribuir a mayor motivación y compromiso de parte de los equipos involucrados.

Y hablando de momentos de estrés, mucho trabajo, situaciones complejas o jefes complicados, los trabajadores necesitan también alejarse de la oficina, el teletrabajo también puede ser una oportunidad para descomprimir esos momentos de mucha tensión que puede haber en un lugar generados por muchos aspectos, por momentos económicos, por las personas, por lo que fuera. (E1, comunicación personal, 12 de abril del 2017)

3.5.2. Organización

Tabla 13 : Análisis Cruzado de Alicientes para la Organización

Alicientes para la Organización		
<p>La mejora del clima y la calidad de vida, aun cuando se tienen indicadores altos de este criterio es un paso adelante para ir rompiendo ciertos paradigmas que pueden ir apareciendo en el camino, y que debilitan no solo la implementación</p>	<p>La potencialidad de la herramienta es reconocida por los equipos implementadores pero el retorno en la inversión se da lenta y paulatina.</p>	<p>El Impacto en Gastos, Impacto del nivel de Ausentismo, Nivel de Compromiso laboral e Impacto en la productividad no se pudo encontrar sustentado en ningún caso con información cuantitativa, sino más bien se recogen opiniones y perspectivas</p>

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, en cuanto a los indicadores de Impacto en Gastos, Impacto del nivel de ausentismo, Nivel de Compromiso laboral e Impacto en la productividad no se pudo encontrar en ningún caso información cuantitativa sobre estos aspectos, sino más bien se recogen opiniones y perspectivas tanto de los líderes como de los teletrabajadores sobre el aumento o no de estos aspectos, es decir, sobre la eficiencia o no de la modalidad. La potencialidad de la herramienta es reconocida por los equipos implementadores, pero el retorno en la inversión se da lenta y paulatina, por lo que se establecieron otras prioridades en cada banco que bien paralizaron o ralentizaron la masificación.

Cuando se comentó sobre los alcances de estas experiencias, uno de los expertos conocedor de los dos contextos en particular en su faceta de consultor señaló que criticaba la ausencia de indicadores claros de medición de la experiencia, realizando en su lugar encuestas de satisfacción, los cuales representaban indicadores de percepción. Aquello podría denotar falencias en cuanto a la estructuración de los objetivos claros planeados para con la herramienta, y que podrían ser fundamentales para continuar la experiencia en el futuro:

Hay cosas que creo que faltaron y probablemente haya sido el problema por el cual sus proyectos y sus pilotajes no hayan consolidado. Entonces por ahí yo podría un poco detectar algunas falencias que ellos han tenido. Y por el hecho quizás también de no haber establecido con claridad los indicadores de medición de la experiencia, sino simplemente haber hecho encuestas de satisfacción. Osea, “¿Qué te pareció la experiencia, trabajador tal?”, “a me pareció bonita sí, me gustaría seguir”, no eso no es un indicador de gestión,

eso es un indicador de percepción y eso también es una confusión que creo han tenido al momento de hacer la evaluación de las experiencias. Una cosa es evaluar la percepción que yo tengo del tema, y otra cosa es evaluar realmente con indicadores cuán productivo fue o cuan beneficioso fue la implementación para nosotros. (E3, comunicación personal, 07 de julio del 2017)

Que no se entienda que la exclusiva interpretación de los resultados de la modalidad parcial de manera cualitativa sea errónea, sino más bien que esta información debería servir como base para poder establecer métodos de medición que le representen a la organización una mayor motivación para apostar de manera constante por la herramienta. La sensibilización frente al tema, entenderlo como parte de un cambio obligatorio hacia una nueva cultura de digitalización de los procesos implica ser paciente en cuanto a los resultados, y tener una perspectiva hacia el largo plazo. Apostar por la mejora del clima y la calidad de vida, aun cuando se tienen indicadores altos de este criterio, es un paso adelante para ir rompiendo ciertos paradigmas que pueden ir apareciendo en el camino, y que debilitan no solo la implementación del teletrabajo, sino de las nuevas dinámicas transgresoras y modernas.

(...) para el empleador siempre es muy importante venderle el teletrabajo con el tema de los costos, ellos sienten que cierta manera se está viendo facilidades con los costos, como recibos públicos, puestos de trabajo, cierto nivel de productividad (E4, comunicación personal, 02 de julio del 2017).

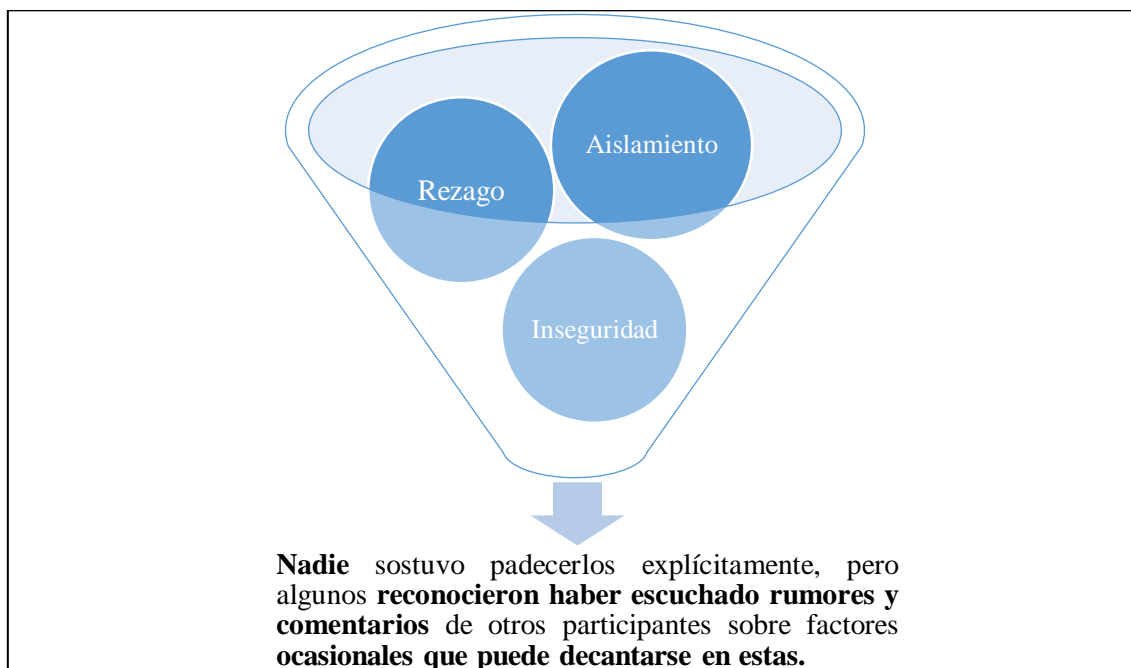
3.6. Barrera en la implementación del Teletrabajo

Las experiencias en los bancos no estuvieron exentas de algunas dificultades presentes en el día a día. Es importante monitorearlas y verificar que recursos o acciones se necesitan para poder sortearlas. Los expertos concluyen a que, en muchos casos, estas pueden presentarse por la falta soporte continuo por parte de la directiva.

(...) el tema de las barreras, creo que no hay una consciencia real de todo el impacto que puede generar. El tema de consciencia no es un tema económico. Yo creo que es, básicamente, un tema de falta de decisión y de consciencia de lo que teletrabajo significa. (E2, comunicación personal, 19 de abril del 2017)

3.6.1. Teletrabajadores y Líderes

Figura 23 : Análisis Cruzado de Barreras para el Teletrabajador



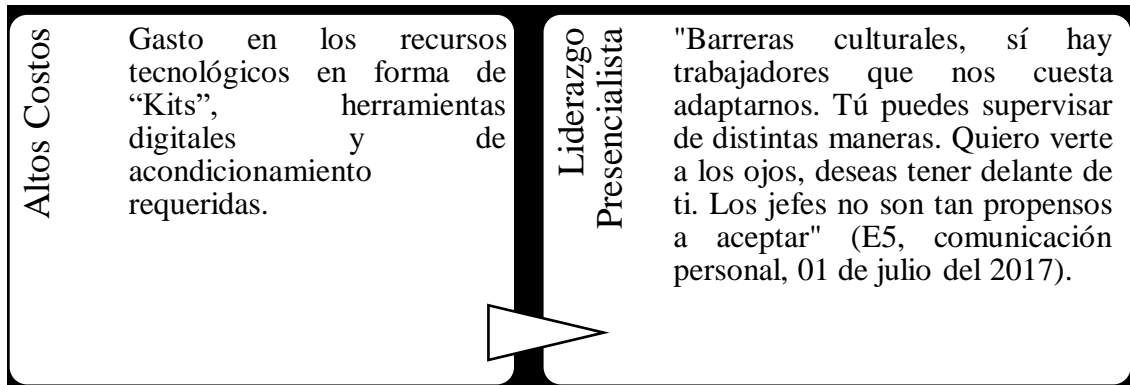
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los fenómenos de Aislamiento, Rezago e Inseguridad, prácticamente ningún teletrabajador entrevistado señaló haberlo experimentado, sin embargo algunos cuantos reconocieron haber escuchado rumores y comentarios de otros participantes sobre las ocasionales ineficiencias de los equipos de teletrabajo, la dificultad para adaptarse al entorno familiar o el impacto de la descoordinación con otros miembros del equipo, acciones que podían decantarse en sentirse aislado, rezagado o inseguro. Estos fenómenos no se verificaron en las entrevistas realizadas a los teletrabajadores, pero se comprueba la factibilidad de que sucedan es alta, y la solución de estas contingencias dependerá del nivel de organización y sinergia que se establezca entre el líder y el teletrabajador. En ese sentido, es una responsabilidad del colaborador buscar la forma más eficiente de adaptarse, así como la del líder el empoderar y confiar en sus trabajadores, construyendo hábitos que permitan sortear estos problemas.

(...) Por ejemplo, estoy en un lugar donde hay una chica que tiene dos hijos pequeños y dice que no la tomen en cuenta para teletrabajar porque deja a su hija a una cuadra de su oficina y por eso el día que este en casa igual tendría que venir aquí. Por eso prefiere ir a la oficina (...). A veces las tecnologías entorpecen, genera más estrés que las tareas que tienes que hacer. A veces en algunas zonas, si viajas más tiempo esas personas son las ideales pero las conexiones son horribles y tienes que probar todo esto. A veces la tecnología puede ser un obstáculo y la distancia entre casa y empresa. (E1, comunicación personal, 12 de abril del 2017)

3.6.2. Organización

Figura 24 : Análisis Cruzado de Barreras para la Organización



Fuente: Elaboración propia

Los costos asociados son una fuerte barrera que implicó la paralización momentánea del proyecto en el BBVA, así como la ralentización de la masificación de la herramienta en el BCP. El gasto en los recursos tecnológicos en forma de “Kits” que se les brinda a los teletrabajadores implicó que las directivas disminuyeran su apoyo hacia tema, priorizando el esfuerzo requerido hacia otros proyectos.

Sin embargo, se encuentra en el aspecto cultural la barrera más representativa, siendo el caso del BBVA el más ilustrativo. A pesar de que en ambos casos se encontró la presencia de dicha contingencia, fue en los teletrabajadores y líderes del BBVA en donde el total de ellos manifestaron la disconformidad de diversos jefes para con la herramienta. La investigación recoge que las deficiencias técnicas pueden ocasionar problemas para contactar al personal, y que dicho problema surge en los dos bancos monitoreados. Sin embargo, el problema va complejizándose en el Banco Continental, al entenderlo como la ausencia de confianza y la necesidad de constatar de manera presencial el desempeño del teletrabajador, cuestionando la efectividad para tangibilizar el aumento de la productividad y otros indicadores que la herramienta debería producir. Al respecto, los expertos señalan que la resistencia al cambio es usual en cualquier contexto, y que el reto se encuentra en romper los esquemas mentales que cierran el paso a esta clase de herramientas. Es importante, en ese sentido, reconocer que las dinámicas laborales están modificándose y la tendencia global gira hacia una virtualización de los espacios de trabajo. Por lo tanto, son los líderes quienes deben entender estas formas de evolución, y transmitir de manera concisa qué metas se requieren conseguir de tal forma en que sean los objetivos finalmente lo que se evalúen, y no aquel falso desempeño producto de pasar cierta cantidad de horas dentro de la oficina. Por otro lado, queda como responsabilidad de los teletrabajadores trabajar de manera

coordinada y con un criterio de responsabilidad, a fin de cimentar los esquemas de desempeño por objetivos e ir eliminando los sesgos del liderazgo presencialista.

La resistencia al cambio de evaluar a las personas de una manera tradicional a evaluar por resultado, esa es la principal desventaja que pueden ver las personas líderes de organizaciones a nivel mundial, de pronto puedan perder empleados o también del temor que se vayan de la organización, que no saben que tan feliz estén en el modelo” (E4, comunicación personal, 02 de julio del 2017).

Barreras culturales, sí hay trabajadores que nos cuesta adaptarnos. Tú puedes supervisar de distintas maneras. Quiero verte a los ojos, deseas tener delante de ti. Los jefes no son tan propensos a aceptar (E5, comunicación personal, 01 de julio del 2017).

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

En el siguiente capítulo se discute sobre el grado de eficiencia de las buenas prácticas señaladas en la literatura dentro de la implementación del Teletrabajo en cada sujeto de estudio. Posteriormente se finaliza con las conclusiones de la investigación y las recomendaciones generales para las organizaciones estudiadas.

1. Buenas prácticas en la Implementación del Teletrabajo

Es natural que en todo proceso de cambio las empresas se enfrenten a barreras durante la implementación, ya que en estos momentos afloran hábitos influenciados por sesgos y esquemas mentales de parte de los involucrados, cuyo miedo o reticencia al cambio puede afectar el desarrollo de cualquier proyecto. Sin embargo, el accionar de la organización debe girar en torno a sobre llevar estos problemas, aprender de ellos, y fortalecer sus buenas prácticas con el fin establecer una cultura que fomente y facilite el trabajo remoto. Tal como fue señalado en el marco teórico, las siguientes buenas prácticas son recogidas del Libro Blanco Español del Teletrabajo:

1.1. Dirección por Objetivos

La cultura basada en la gestión y en la orientación a resultados, es indispensable para un entorno de Teletrabajo donde, como hemos dicho, la supervisión continua es difícil e ineficiente (...). El acento en este modelo está en un liderazgo compartido, donde cada colaborador tenga claro su marco de trabajo, en acuerdo con su supervisor y su rol en el proceso de gestión para obtener resultados y, de esta manera, pueda tomar decisiones rápidas en un entorno cambiante. (Teledislab, 2011, pp. 34)

Tanto en el caso del BCP como en el BBVA, al ser compañías líderes del sector tienen un sistema complejo y maduro de medición del desempeño según de un esquema de direccionamiento hacia los objetivos. Resulta fundamental que dicho esquema fomente la autogestión y el concepto mencionado por la guía española de “Liderazgo compartido”, de tal manera de que se pueda romper con las dificultades de la cultura del liderazgo presencialista. En ese sentido, y si bien los pilotos encontraron dificultad por algunos líderes para interiorizar la importancia de la autogestión de los teletrabajadores, se espera que después de las experiencias se apunte a un fortalecimiento de este punto de tal manera de que las personas conecten con los objetivos de la compañía de manera que no se enfoquen simplemente en la medición anual de sus resultados, sino “que cada profesional, se sienta propietario de su trabajo y del cumplimiento de sus metas” (Teledislab, 2011, pp. 34). En ese sentido ambos impulsores del tema en cada banco comentan que los objetivos deberían ser los mismos independientemente de la modalidad en la

que este el trabajador, y lo que se espera es que pueda se cumplan con los objetivos manteniendo el nivel de desempeño.

Una es la evaluación de desempeño típica donde se define objetivos del año para todos los colaboradores de la organización y uno tiene que trabajar en función a esos objetivos (...). Al entrar estas personas a hacer teletrabajo ese tipo de gestión no cambia, los mismo objetivos que tu definiste al inicio del año para estas personas son los mismo objetivos al fin del año independientemente si la persona paso a teletrabajar o no durante ese año, porque lo que pide digamos la teoría y la práctica de teletrabajo es que una persona lo único que cambia es el lugar físico del trabajo (BBL2, comunicación personal, 04 de abril del 2017).

(...) a mí me da igual donde esté la gente, porque ya te dije cuál es mi premisa, no necesito un sitio físico, lo que necesito es que el trabajo se convierta en una actividad que hace una persona en cualquier lugar, pero de la mejor manera y siendo lo más productivo de lo que puede ser. (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto del 2017)

En cuanto al BCP, la mayoría de teletrabajadores indican sentirse empoderados frente a las actividades a realizar. De tal manera, la herramienta sigue siendo implementada en algunas áreas del banco a la espera de su masificación. Un aspecto a señalar es que la mayoría de líderes entrevistados en dicho sujeto de estudio había teletrabajado, por lo tanto, tenían experiencia con lo que acarrea la modalidad en cuanto a ventajas y desventajas, facilitando el ejercicio de empatía que se requiere para las personas que laboran remotamente:

A mi jefe no le importa si yo esté trabajando acá o esté afuera con tal que yo termine ese proyecto. Entonces, en realidad todas nuestras metas son por objetivos, ya que hay que cumplir con esto, el monitoreo se traduciría en cumpliste con esto, sí, te fuiste de home office, sí; por lo tanto, irte de home office no afecta tu trabajo, sino que más bien sigues cumpliendo sin ningún tipo de problema (BCT3, comunicación personal, 24 de abril del 2017)

Los esfuerzos por desarrollar el Teletrabajo del BBVA no deberían limitarse a la experiencia piloto, sino que deberían encontrarse mecanismos que permitan adaptarse a una nueva cultura digital cuyos beneficios están empezando a verse en su matriz. La mayoría de entrevistados señalaron el reto que tiene la filial peruana para acabar con este paradigma cultural del liderazgo presencialista es fuerte, e incluso podría obedecer a un factor generacional. En ese sentido, resulta alentador para el futuro desarrollo de la herramienta que tanto el equipo implementador como los teletrabajadores y líderes entrevistados sean conscientes de dicha barrera, y comprendan que el esfuerzo debe ser en conjunto, desde la directiva hasta los

administrativos, nutriéndose de la información que tanto las experiencias negativas como las positivas puedan brindar. Es decir, lograr lo que menciona la teoría revisada sobre este aspecto: que estos esquemas de direccionamiento por objetivos impliquen el desarrollo de la autonomía laboral y el liderazgo compartido.

- Para todas las personas es lo mismo, choca al inicio es un cambio cultural, culturalmente el Perú ya está preparado, hace dos años no lo estaba, para ese tipo de cambio incluso tanto es así que el banco está cambiando su estructura, hablo física, estamos entrando en un cambio de open space donde vamos a romper barreras (BBL1, comunicación personal, 23 de junio del 2017).

- (...) el tema de tu orientación a resultados o a logros, tú mismo ponerte la capacidad que si ya te organizaste, ya has comunicado bien las cosas, te has planificado bien, has priorizado, saber cuáles son tus objetivos que tienes que cumplir y en base a qué plazos, porque son los resultados que vas a tener que presentar con tu equipo o tu jefe, y te tienen que medir, es la forma en que puedes sustentar qué es lo que yo he hecho en el tiempo que estuve en el trabajo flexible o trabajando desde casa, no porque sea una obligación de decir: “por si acaso haz esto”, sino por una forma de que vayas generando como parte de la cultura. (BBT2, comunicación personal, 30 de mayo del 2017)

Se decanta como algo vital para complementar estos esquemas de Dirección por Objetivos y de Autogestión la confianza depositada al colaborador. La totalidad de personas entrevistadas para esta investigación define que, sin este variable, el teletrabajo implicaría demasiados problemas. Si bien la herramienta aún no ha sido implementada masivamente en ninguno de los bancos observados, la investigación recoge que los participantes que tuvieron en cuenta esta variable y la practicaron encontraron mayor facilidad para adaptarse a la propuesta y ver beneficios.

- Altísima, es crucial, por eso tú eliges a una persona que no sea nueva, que ya tenga algo de recorrido en la organización, que lo conozcas y que tenga buen desempeño, porque esa persona que tiene buen desempeño lo más probable es que no lo tenga, porque tú estás detrás de él, lo tiene porque la persona es hábil y se mueve bien y hace las cosas que tiene que hacer para tener buen desempeño, no es necesario tener al jefe todo el rato. (BCL5, comunicación personal, 22 de agosto del 2017)

- Por ese lado mi jefe lo tenía bien claro, había esa confianza, ese empoderamiento para poder yo asumir el rol de teletrabajar desde casa, dar los resultados, los entregables, cumplir con las metas, los objetivos trazados, pero eso cuesta y en muchos casos cuando

tienes a la persona físicamente en el día a día, muchas veces los jefes no tienen la obligación de conocer todo al 100%, muchas veces delegas actividades (BBT2, comunicación personal, 30 de mayo del 2017).

Finalmente, los expertos consideran que todo cambio de cultura toma tiempo, por lo que es un proceso cuyos resultados deberían ser tangibles en el largo plazo. Mientras tanto, se debería seguir apostando por los talleres de sensibilización y la apuesta hacia una cultura de gestión virtual potencializada por la autonomía de cada teletrabajador.

- (...) si creo que hay un cambio en las relaciones que se establecen cuando envías a una persona de la oficina a su casa, pero los talleres de sensibilización tienen que funcionar brindando la comunicación necesaria para que el compañero de trabajo que se queda en la oficina pueda entender y pueda trabajar en conjunto con aquella que se va a trabajar a distancia o formar equipo si la tarea lo requiera. (E1, comunicación personal, 12 de abril del 2017)
- siempre me fijo en la evaluación de desempeño y si es que el teletrabajador conoce su cargo y el alcance de su rol, porque en este tipo de modalidades es muy importante que la persona sea muy autónoma y sea muy orientada a resultados y si la persona no se empodera de sus funciones, la productividad se puede caer (E4, comunicación personal, 02 de julio del 2017).

1.2. Instancias para la Diversidad

El término “diversidad”, simboliza el reconocimiento de que, el mercado está compuesto de individuos: hombres y mujeres de diferentes naciones, culturas, grupos étnicos, generaciones, experiencia, habilidades y contextos personales diferentes. Esta diversidad, refleja el entorno cada vez más global, en el que se mueven nuestras organizaciones. En este mercado globalizado, el término diversidad, va acompañado del término “inclusión”, que representa un entorno, donde todos pueden participar en crear éxitos para el negocio y donde cada persona, es valorada por su talento (habilidades, experiencia, perspectivas, etc.), cuyo origen se encuentra en ser un individuo diferente. (Teledislab, 2011, pp. 36)

La herramienta trae consigo potencialidades como la ayuda a grupos vulnerables en cuanto a la agilización de sus labores y el librarse de barreras complejas en el contexto peruano tales como el tráfico vehicular y el largo desplazamiento hacia el centro laboral. Los bancos son conscientes de dicho aspecto, pero es el BBVA que, de manera más concisa, a través de los comentarios del encargado del proyecto, señala que tenía como motivo también la búsqueda de integración laboral de colectivos en situaciones complejas y de vulnerabilidad, como madres en

gestación, personas con problemas físicos, entre otros. Como dato complementario, el equipo implementador pertenecía al área de Bienestar de la Compañía, lo que permite inferir que más allá de la potencialidad de la herramienta en cuanto a la mejora continua de los procesos, esta se ofrece como modalidad apuntando a una mejora a la calidad de vida de las personas.

En cuanto al BCP, se desconoce si mapearon dicha variable, aunque lo más probable es que así sea a pesar de que ningún entrevistado la mencionó. Aún quedan aspectos pendientes, como introducir el tema legal a mayor grado, dada la ausencia de un convenio en donde se señalen responsabilidades y derechos de dicha modalidad, análogo a como se ejecutó en el BBVA influenciado por el proceso de su matriz española. Se menciona el aspecto legal debido a que el Ministerio de Trabajo estructuró la ley sobre el teletrabajo con una fundamentación importante sobre la relevancia de la inclusión de poblaciones vulnerables mediante esta herramienta.

En cuanto a la importancia de este aspecto, el Profesor de Filosofía en la Pontificia Universidad Católica y Presidente de la Asociación de Distrofia Muscular, Luis Miguel del Águila, comenta que la herramienta puede decantarse en un vehículo para integrar a estos colectivos, y para aumentar la productividad de estos (siendo él mismo parte de dicha población y habiendo hecho un uso constante del teletrabajo en su vida laboral durante los últimos años):

(...) si el teletrabajador es una persona con discapacidad motora, la posibilidad de trabajar desde casa le facilita muchas cosas además de costos. Si es una persona que tiene hijos pequeños también, al contrario, el hecho de saber que puede trabajar desde casa a la vez, no le gusta dejar con una persona extraña a sus hijos o si recién ha dado a luz. No solo es facilidad, sino también es una alta motivación que redundará a una mejor dedicación al trabajo y mayor productividad (E6, comunicación personal, 01 de julio del 2017).

1.3. Instancias para la Colaboración

La colaboración se convierte en un valor y en una práctica crítica en un entorno de Teletrabajo, ya que la percepción sobre la disponibilidad y la disposición, a colaborar entre las personas alimenta, a su vez, la propia predisposición a colaborar de toda la organización y de sus partners de negocio. Esta cultura de colaboración, requiere también de una plataforma de colaboración, que integre las funcionalidades operativas y siendo las que dan un valor adicional al negocio, a través de las sinergias de conocimiento e innovación. (Teledislab, 2011, pp. 32)

En cuanto a las instancias para la Colaboración, en ambos casos se hicieron uso de las plataformas y herramientas virtuales para mantener la comunicación de manera constante y coordinada, sin embargo, esta estaba supeditada a la eficiencia de las conexiones de los teletrabajadores y la responsabilidad de estos para estar disponibles durante el horario laboral.

Ambos bancos usaban los chats internos o redes sociales para comunicarse, así como podían tener acceso a documentos e información de la compañía al acceder vía VPN a la red interna del banco desde sus hogares (la plataforma de acceso exclusivo a Teletrabajadores del BBVA se comenta en el apartado “Pilotaje”, dentro del análisis de dicho sujeto de estudio).

En complemento, y según la teoría, la labor de la organización es “activar una visión sobre la colaboración, que vaya más allá del trabajo en equipo y que ponga a pensar a cada miembro de la organización sobre el interés global de su grupo, de otros equipos, partners y de todos los stakeholders” (TELEDISLAB, 2011, pp. 32). Esta se pueda dar en la práctica a través de reconocimientos a los teletrabajadores, sin embargo, en ningún banco se ejecutó esto, considerando un reconocimiento en sí el ser considerado dentro del grupo Teletrabajador.

- El reconocimiento para mí es saber que mi jefe, y me lo ha dicho, está contento con mi trabajo y confía en mí, y por eso es que, me ha dado, si es que sigue el piloto, este beneficio de los dos E-days, porque los demás tienen uno. Para mí es un reconocimiento. Ahora que lo hagan público y digan “esta persona teletrabajo e hizo más cosas”, no, eso no (BCT2, comunicación personal, 28 de abril del 2017).

- "Un tipo de reconocimiento no se dio; es decir, no lo recibí yo y sé que no lo recibió ninguna persona, sé que a la fecha sí se mantuvo un tema de teletrabajo con otra persona de Recursos Humanos que es la Asistente Social, básicamente por un tema particular, que ella necesitaba trabajar desde casa y tuvo un permiso por un tema particular de su hija, entonces se aprovechó para que ella utilice más este beneficio y un tipo de reconocimiento no se pudo dar como tal, de forma tangible" (BBT2, comunicación personal, 30 de mayo del 2017)

Los expertos tienen opiniones divididas, pues si bien consideran que la modalidad como tal es un reconocimiento, algunos sostienen que el hacer masivo los resultados positivos y reconocer las buenas prácticas y el buen desempeño de estos teletrabajadores le otorgaría visibilidad de manera masiva, y ayudaría a seguir desarrollando la herramienta y alcanzando mayor nivel de aceptación entre los que aún no se logran adaptar a ella:

- Yo creo que el reconocimiento o el beneficio es mucho más implícito o emocional, factor un poco más interno de cada persona que un reconocimiento explícito o externo. (E3, comunicación personal, 07 de julio del 2017)

- No, pero debería hacerse, siempre es bueno hacerlo público, una premiación o un reconocimiento de ese tipo siempre es bueno, pero creo que tan bueno como eso es la propia satisfacción del trabajador de los beneficios, digamos que esa premiación o

reconocimiento sería un plus que tendría un efecto sinérgico o colectivo para darle visibilidad (E6, comunicación personal, 01 de julio del 2017).

2. Conclusiones

- La presente investigación plantea el análisis del proceso de implementación del Teletrabajo Mixto y la identificación de buenas prácticas en las empresas del sector bancario peruano, teniendo como sujetos de estudio los casos del Banco de Crédito Peruano y la filial peruana del BBVA Continental, dos de las compañías más representativas en dicho sector.
- En ese sentido, en una primera instancia se identifican y describen las etapas que estructuraron la implementación por cada banco. Se observa una génesis diferente en cuanto al inicio de la implementación, ya que el BCP recoge información sobre la práctica informal en algunas de sus áreas y decide, influenciada por la salida de la Ley 30036 en el 2013, empezar a pilotear la herramienta. El BBVA recoge una política de trabajo desplegada desde su Matriz española, la que contaba con una madurez en su estructuración desde al menos el 2011.
- El análisis sobre la implementación del Teletrabajo a partir de las entrevistas realizadas a los Teletrabajadores, Líderes y Expertos nos habla de una consistencia y coherencia con respecto a las etapas propuestas por diversas guías consultadas a efecto de estructurar el Marco de Teórico (teniendo como principal la del Libro Blanco Colombiano), ya que los procesos coinciden y la mayoría métodos y criterios resultan similares.
- La mayoría de expertos, declaran que el piloto es la fase neurálgica de la implementación, ya que permite ir determinando factores como el perfil adecuado, el nivel de adaptación de los involucrados (tanto líderes como teletrabajadores), probar el nivel de respuesta de la tecnología proporcionada y monitorear tanto alicientes como barreras. En los dos bancos observados el total de jefes y teletrabajadores suscriben lo mencionado, permitiéndoles encontrar durante la vivencia de la modalidad tanto limitaciones como ventajas, de acuerdo a las particularidades de cada contexto organizacional. Lo acontecido es utilizado como banco de aprendizaje para futuras implementaciones.
- Ambas empresas son conscientes de la digitalización de los procesos organizacionales a nivel global, y del cambio en las dinámicas e interacciones producto de la efectividad de las TICs. El teletrabajo es una herramienta más dentro del complejo cambio que significa esta nueva cultura digital.
- El despliegue del teletrabajo acarrea naturalmente barreras operativas y de costos asociados, pero son los paradigmas culturales encriptados en la cultura organizacional los que requieren de soluciones más complejas y de largo alcance. La investigación comprueba que

dichos fenómenos entorpecen la implementación del teletrabajo mixto hasta el punto de paralizarla indefinidamente en uno de los sujetos de estudio.

- En cuanto al criterio de elegibilidad de la persona, no hay un área específica que pueda o no, por defecto, teletrabajar de manera mixta, ya que cualquiera puede ser partícipe de la modalidad previo análisis de la naturaleza de sus funciones. Se debe validar primero que no requiera atención presencial al cliente o a la información, y además otros criterios que fundamenten esta elección como la responsabilidad demostrada a lo largo de los años, la lejanía de su hogar o alguna situación particular física o personal por la que esté pasando.
- El tema sigue en la agenda organizacional del BBVA y BCP, sin embargo, la modalidad desde la finalización de sus pilotos en el 2014 y 2016 respectivamente, ha sufrido de carencia de apoyo en cuanto al despliegue. Esta falta de apoyo se da a causa de los costos asociados (por ejemplo, el requerir hasta 1500 dólares por Kit Tecnológico) y la dificultad de operativizar los recursos necesarios para una correcta implementación ante los requerimientos prioritarios de otros proyectos.
- La investigación encuentra que los beneficios y potencialidades para el teletrabajador se dan de manera ágil, previo periodo de adaptación y contando con los recursos necesario brindados por la compañía. Los alicientes para la empresa deberían darse al largo plazo, por lo menos los asociados a un factor cuantitativo/monetario. El tratar de concretar como tangibles aspectos cualitativos tales como “una mayor motivación” o una “mayor compromiso” son factor de cuestionamiento por algunos líderes que, si bien ven resultados en los niveles regulares, no pueden asegurar que se decante en necesariamente en un aumento en la productividad. Este punto puede servir para dar origen a futuras investigaciones al respecto.
- El liderazgo presencialista es el principal paradigma cultural a quebrar dentro de las organizaciones del sector bancario para efectuar los procesos que conllevan a la implementación del Teletrabajo Mixto, el cual tiene en la confianza desarrollada entre el colaborador y su líder el núcleo de su sostenibilidad. Dicho fenómeno podría producir deterioro en esta relación y otros factores como inseguridad y rechazo frente a la herramienta, tanto de parte de los teletrabajadores como de sus líderes.
- La conciliación familiar es el beneficio con mayor frecuencia de mención por los teletrabajadores de ambos bancos. El total de teletrabajadores entrevistados mencionan que siguen (o seguirían, si se les diera la opción) en la modalidad por este aspecto, no encontrando variación en las respuestas de estos desde una perspectiva de género. La investigación encuentra que, sin una eficiente organización por parte del teletrabajador dentro de su hogar frente a algunos distractores (familiares, mascotas, visitas, entre otros), esta variable podría representar más una barrera que un aliciente.

- La investigación arroja que el proceso de comunicación posterior sobre los alcances de la herramienta no fue el adecuado debido a que la noción de los equipos implementadores, quienes argumentan que el teletrabajo ya es una política oficial o está en camino a serlo (sobre todo en el caso del BCP) contrasta con la percepción de la mayoría de teletrabajadores en ambos casos, quienes dudan al responder sobre en qué etapa se encuentra la modalidad, si es oficialmente una política o no dentro de la compañía, qué retroalimentación pudo recogerse de manera oficial sobre las experiencias piloto, y si se continuará el despliegue de manera masiva hacia el resto de la compañía en algún tiempo cercana. En el caso del BBVA, la herramienta aún no se reconoce como oficial para la filial peruana, sin embargo, después de 2 años de la experiencia piloto los involucrados no tuvieron mayor conocimiento sobre qué sigue o que permitió encontrar como información sólida.

- En ese sentido, es necesario revisar el proceso de comunicación en la medida que permita un involucramiento masivo, pues la aparición de nuevas herramientas podrían ayudar a facilitar la elección del teletrabajo para algunas áreas. En adición, incluso si hay áreas que no Teletrabajan, pueden tener clientes internos que sí lo hacen, por lo que es necesario entender la dinámica de la herramienta y el cómo pueden aportar desde sus posiciones para la eficiencia del proceso del teletrabajo.

- En cuanto a las buenas prácticas observadas, la lectura que se tiene de estas es que, si bien se encuentran esfuerzos claros de llevarlas a cabo, la falta de desarrollo de la herramienta en sí apalanca el poder percibir las como dinámicas maduras y sostenibles. Es decir, siendo que el teletrabajo aún está en fase de desarrollo y adaptación en ambos bancos, aún hay ausencia de variables o recursos que deberían fortalecer estas prácticas y volverlas aspectos habituales y naturales de sus procesos (liderazgo compartido y empoderamiento, diversidad de colectivos integrados, colaboración y sinergia en equipo). De manera resumida, entonces, las buenas prácticas dentro de esta implementación dependerán del nivel de maduración que tiene esta herramienta en las compañías.

3. Recomendaciones

- Expertos aseguran que pretender evaluar la experiencia, como lo hacen los sujetos de estudio, según indicadores de percepción a través de encuestas o focus groups a los participantes o clientes internos, no necesariamente representan indicadores de gestión. Como recomendación para ambos bancos, se sugiere que se encuentre asesoramiento en expertos sobre el tema, pues estructurar estos indicadores de gestión sobre el teletrabajo mixto aun hoy en día resulta una tarea compleja. En ese sentido, resulta fundamental establecer qué mecanismos de medición y seguimiento del desempeño se estructurarán para cada tipo de teletrabajador, entendiendo la naturaleza de sus posiciones y las coyunturas particulares de sus áreas

- Como se mencionó anteriormente, tanto el BCP como el BBVA, poseen sistemas complejos y maduros de medición del desempeño, basados en un esquema de direccionamiento hacia los objetivos corporativos. Resulta fundamental que dicho esquema se aplique para el Teletrabajo y fomente la autogestión, de tal manera de que se pueda romper con las dificultades de la cultura del liderazgo presencialista. Un buen o mal manejo del liderazgo impactará en la cultura del trabajo en equipo por lo que es esencial concientizar y comprometer tanto a líderes como trabajadores en función de encontrar una sinergia y un orden de trabajo. Se debe optar por un tipo de Liderazgo adecuado, un perfil de colaboradores y una construcción de un tipo de equipo con dinámicas propicias para el desarrollo de este modelo de práctica laboral.
- Se recomienda ir un paso más allá de las simples y cotidianas reuniones de inicio o información, e invitar a aquellos no familiarizados con la herramienta a probar sus beneficios. Como ejemplo, la mayoría de líderes entrevistados en el BCP había teletrabajado, por lo tanto, tenían experiencia con lo que acarrea la modalidad en cuanto a ventajas y desventajas, facilitando el ejercicio de empatía que se requiere para las personas que laboran remotamente. Deben generarse líneas operativas sistematizadas al respecto que deberán ser instruidas a quienes pretendan trabajar en esta modalidad.
- En ese sentido, y si bien durante los pilotos algunos líderes tuvieron dificultad para adaptarse al incremento de autonomía en los teletrabajadores, se espera que después de las experiencias se busque a un fortalecimiento de este punto (confianza y empoderamiento). Ambas compañías deberían adoptar los nuevos modelos laborales que se van desprendiendo del uso globalizado de las TICs, no solo en búsqueda de ventaja competitiva sino como también para aprovechar los beneficios de estas y el impacto en el estilo de vida que pueda tener en sus trabajadores. Finalmente, lo que se busca no es solo el resultado de la medición de fin de año, sino también “que cada profesional, se sienta propietario de su trabajo y del cumplimiento de sus metas”.
- Se recomienda que los esfuerzos por desarrollar el Teletrabajo en el BBVA Banco Continental no se limiten solo a la experiencia piloto, sino que encuentren mecanismos que permitan adaptarse a una nueva cultura digital cuyos beneficios están empezando a verse en su matriz. Enfrentar factores de tinte cultural como el liderazgo presencial o inclusive identificar aspectos de carácter generacional que impactan en la implementación son una buena oportunidad para ir estudiando fenómenos que podrían ser más representativos en un futuro. En ese sentido, se podría indagar sobre temas tales como la problemática en estas u otras empresas de la cultura de liderazgo presencialista y las barreras que impone frente a las nuevas dinámicas digitales de trabajo, o realizar una comparación en el nivel de adopción y eficiencia del Teletrabajo entre empresas de diversos sectores, países inclusive, indagando en las particularidades y contrastes de

estas, la factibilidad de la herramienta de Teletrabajo como canal de inserción laboral para personas consideradas dentro de poblaciones vulnerables en el contexto peruano, entre otros temas de investigación posibles.

- Con respecto al BCP, aún quedan aspectos pendientes tales como introducir el tema legal a mayor grado, dada la ausencia de un convenio en donde se señalen responsabilidades y derechos de dicha modalidad, análogo a como se ejecutó en el BBVA influenciado por el proceso de su matriz española. Se menciona el aspecto legal debido a que el Ministerio de Trabajo estructuró la ley sobre el teletrabajo con una fundamentación importante sobre la relevancia de la inclusión de poblaciones vulnerables mediante esta herramienta. Los expertos consideran que todo cambio de esta índole toma tiempo, por lo que es un proceso cuyos resultados deberían ser tangibles en el largo plazo (tanto los culturales como los más concretos, como un menor gasto o el mejor aprovechamiento de las instalaciones). Mientras tanto, se debería seguir apostando por los resultados a corto plazo, es decir, los de impacto directo en la vida del colaborador, inclusive si la compañía tiene o no un clima alto, ya que son pocas las iniciativas que impactan dentro de lo que es la Conciliación Familiar.

- Habría que evaluar que tan efectiva sería la práctica del reconocimiento a los teletrabajadores. A pesar de que en ningún banco se ejecutó esto y algunos expertos concuerdan con la mayoría de líderes, de que la modalidad es un reconocimiento en sí, quizás el brindarle otro tipo de notoriedad frente al personal que aún desconoce la herramienta se decante en una mayor visibilidad y un mayor compromiso.

- Finalmente, los bancos deberían seguir apostando por la herramienta, no solo en búsqueda de beneficios (que los tiene, en potencia y supeditados a una buena gestión), sino también como la continuación de este proceso de cambio cultural que significa abrazar las características de la nueva era digital, adecuarse a la virtualización de los espacios de interacción, y luchar contra los sesgos culturales que afectan la flexibilidad y apertura necesaria para poder interiorizar los cambios de la globalización moderna. Ambos casos de estudio representan empresas importantes del sector con propuestas de gestión del personal y el talento importantes, pero inclusive estas deben enfrentar factores culturales encriptados en la idiosincrasia sus colaboradores.

REFERENCIAS

- Agenda PUCP (2016). Eventos: Congreso Mundial de Teletrabajo: Teletwork 2016. Recuperado de <http://agenda.pucp.edu.pe/evento/teletwork-2016/>
- Apoyo Consultoría. (2015). Una Agenda de Desarrollo Tecnológico para el Perú del Bicentenario. Recuperado de http://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/4f1ac-una-agenda-de-desarrollo-tecnologico-para-el-peru-del-bicentenario.pdf
- Apoyo y Asociados (2017). Banco de Crédito del Perú: Informe Anual. Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/03/BCP-Dic16.pdf>
- BBVA (2017). Informe de Banca Responsable 2015. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2015/ibr/indicadores-clave-de-banca-responsable.html>
- BBVA CCOO (2011). Acuerdo Colectivo sobre Teletrabajo en BBVA (texto del Acuerdo). Recuperado de <https://www.ccoo-servicios.es/bbva/teletrabajobbva/html/21546.html>
- BBVA PERÚ (2017). Primer Acceso Teletrabajo. Recuperado de https://www.conectabbva.com.pe/dana-na/auth/url_default/img/primerPIN.html
- BBVA PERÚ (2010). Informe Anual 2009: Responsabilidad Corporativa. Recuperado de http://bancaresponsable.com/wp-content/uploads/2015/02/informe_anual_rc_2009_peru.pdf
- Castro,R.(2015).Teletrabajo: Una nueva tendencia de desarrollo laboral en el Perú. *Revista Cámara de Comercio*, 14-16. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r717_2/inf_esp_ed_dig_717.pdf
- Coleccha, A., & Schreyer, P.(2002). ICT Investment and Economic Growth in the 1990s: Is the United States a Unique Case. *Review of Economic Dynamics*, 5(2), 408-442. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094202502901705>
- Commute Solutions. (2000). Teletwork Case Studies. Recuperado de https://www.mysolutionis.com/hr-management/images/CS-Teletwork_CaseStudies-102808.pdf
- Congreso de la República del Perú. (5 de junio de 2013). Ley reguladora del Teletrabajo. [Ley 30036 de 2013]. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.pe/normaCompletaSNIL.php?id=2940>.
- Curico, P. (2015). El Dilema del trabajo remoto. *Revista Aptitus*. Recuperado de <http://lhh.pe/wp-content/uploads/2015/04/dilema-trabajo-remoto.pdf>
- D'alesio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (2ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.

- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional (10ª ed.)*. México D.F.: Cengage Learning.
- David, Fred.(2013). *Conceptos de administración estratégica. (14ª ed.)*. México D.F.: Pearson Educación.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989 a). “Building Theories from Case Study Research ”, *Academy of Management Review*, Vol. 1989, No. 4, pp. 532-550.
- Equilibrium. (2014). *Análisis del sistema bancario peruano*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/bcosperudic13.pdf>
- Equilibrium (2017a). *Informe de Clasificación: Banco de Crédito del Peru BCP*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Bcp.pdf>
- Equilibrium (2017b). *Informe de Clasificación: BBVA Continental* .Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/BcoContinental.pdf>
- Ernst & Young. (2013). Global Review. UK. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Ernst-and-Youngs-attractiveness-survey-UK-2013-No-room-for-complacency/\\$FILE/EY_UK_Attractiveness_2013.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Ernst-and-Youngs-attractiveness-survey-UK-2013-No-room-for-complacency/$FILE/EY_UK_Attractiveness_2013.pdf)
- Eurofund.(2010). *Telework in the Eropean Union*. Recuperado de https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf
- Environmental Protection Agency. (2001). *Telecommuting/Telework Programs: Telecommuting/Telework Programs: Implementing Commuter Benefits Under the Commuter Choice Leadership Initiative*. Recuperado de <https://nepis.epa.gov/Exe/ZyPDF.cgi/00000HX1.PDF?Dockey=00000HX1.PDF>
- Gala, C. (2015).Teletrabajo y sistema de seguridad social. *Revista Relaciones Laborales*. Número 15/16. Madrid: La Ley.
- Gestión. (21 de mayo de 2015). MTPE: Teletrabajo permitirá que empresas y trabajadores ahorren tiempo y dinero. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mtpe-teletrabajo-permitira-que-empresas-y-trabajadores-ahorren-tiempo-y-dinero-2132535>
- Gestión. (03 de noviembre de 2015). MTPE publicó el reglamento que regulará el teletrabajo en el Perú. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/mtpe-publico-reglamento-regulara-teletrabajo-peru-104066>
- Harvard Business Review. (2014a). Nicholas Bloom: “To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home”. Recuperado de <https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home>
- Harvard Business Review. (2014b). Muriel Maignan : “Signs That You’re a Micromanager”. Recuperado de <https://hbr.org/2014/11/signs-that-youre-a-micromanager>
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.

- Hitt, M., Duane I. & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos* (11ª ed.). México D.F.: Cengage Learning
- Hurley, P.(2011).*Telework for Dummies* .Indiana: Wiley Publishing. Recuperado de file:///C:/Users/Intel/Downloads/docuri.com_telework-for-dummies.pdf
- IPSOS. (2012).The World of Work: Global Study of Online Employees Shows One in Five (17%) Work from Elsewhere. Recuperado de <https://www.ipsos.com/en-us/world-work-global-study-online-employees-shows-one-five-17-work-elsewhere>
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes y Richard Whittington.(2006). *Dirección estratégica* (7ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Ley 30036 . Ley que regula el Teletrabajo.Congreso de la República del Perú (2013).
- MinTIC. (2013). *Libro Blanco: ABC del Teletrabajo en Colombia*. Recuperado de http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf
- MINTRA.(2015). *COMISIÓN MULTISECTORIAL ADSCRITA AL SECTOR TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO CONSTITUIDA POR RESOLUCIÓN SUPREMA N° 422-2013-PCM : Informe Técnico que contiene propuestas de las políticas públicas referidas al Teletrabajo para garantizar su desarrollo y su preferente utilización a favor de las poblaciones vulnerables*. Recuperado de <http://studylib.es/doc/675653/informe-t%C3%A9cnico-que-contiene-propuestas-de-las-pol%C3%ADticas-...>
- Morales, G, Romanik, K. (2011). *Una mirada a la figura del Teletrabajo*. Recuperado de http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-100016_recurso_1.pdf
- Nicolosi, Alejandra Pía. (2000). *Informe sobre teletrabajo*. Recuperado de <http://www.caminandoutopias.org.ar/tesis/MonografiaTeletrabajo.pdf>
- OIT.(2013). *Las ventajas del trabajo a distancia*. Recuperado de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_208161/lang--es/index.htm.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Tesaurus OIT*, Ginebra, 2008. Consulta: 11 de mayo del 2015. Recuperado de http://www.ilo.org/public/libdoc/ILO-Thesaurus/ILO_Thesaurus_2007_6th_edition.pdf
- Ortiz Chaparro, Francisco.(1996).*El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. Madrid: McGraw–Hill / Interamericana de España, 1997, p.38.
- Pérez Sánchez y Gálvez Mozo.(2009). *Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar*. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/Athenea/article/viewFile/130689/180431>.
- Puntriano, Cesar. (2015). *El teletrabajo, nociones básicas y breve aproximación al ejercicio de los derechos colectivos de los teletrabajadores*. Portal de revistas PUCP. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/11740/12309>.
- REPSOL.(2012). *El libro blanco del Teletrabajo en Repsol*. Recuperado de https://imagenes.repsol.com/es_es/libro_blanco_tcm7-627218.pdf

- REUTERS.(2012). *About one in five workers worldwide telecommute: poll*. Recuperado de: <http://www.reuters.com/article/us-telecommuting/about-one-in-five-workers-worldwide-telecommute-poll-idUSTRE80N11L20120124>
- Robbins, Stephen y David De Cenzo. (2002). *Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México D.F.: Pearson Educación
- Rodríguez, Francisco Antonio.(2001).*El teletrabajo en España. ¿Trabajo subordinado o autónomo?* En: V Congreso Regional Americano de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Lima: Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social,p. 228.
- Saco, Raúl. (2007). *El Teletrabajo*. Revista de la Facultad de Derecho. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/2954/2857>.
- Sanguinetti Raymond, Wilfredo.(2002). *Teletrabajo y globalización: En busca de respuestas al desafío de la transnacionalización del empleo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, pp. 4.
- Schamer, Otto.(2015). *Otto Schamer*. Consulta: 10 de noviembre de 2015. Recuperado de <http://www.presencing.com/sites/default/files/page-files/TU-ExecSum-Spanish.pdf>
- Serrat, Olivier. (2011). *The Travails of Micromanagement*. Cornell University ILR School. Recuperado de : <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1208&context=intl>
- Soriano,R. (2016). *Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico*. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14870/15411>
- Strauss, A. y Corbin, J. (1990) *Grounded theory procedures, Canons, and Evaluative Criteria* <https://sites.duke.edu/niou/files/2014/07/W10-Corbin-and-Strauss-grounded-theory.pdf>
- Teledislab.(2012). *El libro blanco del Teletrabajo- España*. Recuperado de <http://www.ciudadesporelempleo.es/files/LibroBlancodelTeletrabajo.pdf>
- Thalene T. Mallus.(1998). *TELECOMMUTING: THE WORKPLACE OF THE 90'S: The National Institute of Mental Health, Bethesda, MD*
- Tushman, M., W. Newman y E. Romanelli.(1996). *Convergencia y trastorno: administración del inconstante paso de la evolución organizacional*. En Mintzberg, Henry, James Quinn y John Voyer. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Prentice Hall, pp. 418-426.
- Vargas Raschio, T.P. (2010). *La respuesta del ordenamiento laboral peruano frente al teletrabajo*. (Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1614?show=full.
- Vía BCP.(2017a).*Nuestro Banco*. Recuperado de <https://www.viabcp.com/wps/portal/viabcpp/nuestro-banco>

- Vía BCP (2017b). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de:
<https://ww3.viabcp.com/connect/ViaBCP%202017/Credicorp/Memoria%20BCP%202016.pdf>
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Recuperado de
<http://www.madeiraedu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=Fgm4GJWVTRs%3D&tabid=3004>
- Yorokobu. (2011). *La experiencia piloto de teletrabajo de BBVA*. Recuperado de
<http://www.yorokobu.es/la-experiencia-piloto-de-teletrabajo-de-bbva/>.

ANEXO A: Matriz de Consistencia (Parte 1)

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables de Estudios	Indicadores	Técnicas Recolección de Datos	Criterios selección muestra
Análisis sobre el proceso de implementación del teletrabajo en empresas del sector bancario peruano. Casos: BCP y BBVA	<p>Pregunta principal:</p> <p>1.- ¿Cómo es el proceso de implementación del teletrabajo en empresas del sector bancario peruano. Caso: BCP e BBVA?</p>	<p>Objetivo principal:</p> <p>1.- Analizar el proceso de implementación del teletrabajo en empresas del sector bancario peruano. Caso: BCP e Interbank</p>	<p>Variable Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Implementación del Teletrabajo 		<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de Caso según Eisenhardt 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo: Muestra No Probabilística • Forma de Selección Bola de Nieve
	<p>Preguntas secundarias:</p> <p>P1: ¿Cuáles son las etapas de implementación en el BCP y BBVA?</p>	<p>Objetivos secundarios:</p> <p>O.S.1: Identificar las etapas de implementación de Teletrabajo</p>	<p>V.ID.1</p> <p>1.1 Primera etapa: Compromiso institucional</p>	<p>2.1.1 Acuerdo a Nivel Directivo</p> <p>2.1.2 Conformación del equipo Líder del Proyecto</p> <p>2.1.3 Formalización del inicio del Proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas Semi estructuradas a Expertos sobre el Teletrabajo 	
			<p>1.2 Segunda etapa: Planeación</p>	<p>2.2.1 Planeación General del Proyecto</p> <p>2.2.2 Sensibilización General</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas Semi estructuradas a Jefes/Directivos de los Bancos 	
			<p>1.3 Tercera etapa: Autoevaluación</p>	<p>2.3.1 Componente Jurídico</p> <p>2.3.2 Componente Tecnológico</p> <p>2.3.3 Componente Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas Semi estructuradas a Teletrabajadores sobre el Teletrabajo 	
			<p>1.4 Cuarta etapa: Prueba piloto</p>	<p>2.4.1 Preparación administrativa</p> <p>2.4.2 Seguimiento y medición</p> <p>2.4.3 Pilotaje</p> <p>2.4.4 Evaluación del piloto</p> <p>2.4.5 Socialización</p>		
			<p>1.5 Quinta etapa: Apropiación y adopción</p>	<p>2.5.1 Adopción del modelo</p> <p>2.5.2 Estrategia de comunicación y seguimiento</p>		

ANEXO A: Matriz de Consistencia (Parte 2)

<p>Análisis sobre el proceso de implementación del teletrabajo en empresas del sector bancario peruano. Casos: BCP y BBVA</p>	<p>P2: ¿Cuáles son las áreas y perfiles implicadas dentro del proceso del teletrabajo en BCP y BBVA?</p>	<p>O.S.2: Identificar las áreas y perfiles implicados dentro del proceso del Teletrabajo en BCP y BBVA</p>	<p>V.ID.2 2.1-Áreas implicadas en el proceso 2.2.- Perfiles mapeados</p>	<p>ÁREAS 2.1.1 Áreas de línea 2.1.2 Áreas de soporte 2.1.3 Nivel de contacto con cliente externo</p> <p>PERFILES 2.2.1 Nivel jerárquico respecto de Gerencia 2.2.2 Funciones de los perfiles que influyen en que sean elegibles para tele trabajo 2.2.3 Antigüedad en la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de Caso según Eisenhardt • Entrevistas Semi estructuradas a Expertos sobre el Teletrabajo • Entrevistas Semi estructuradas a Jefes/Líderes de los Bancos • Entrevistas Semi estructuradas a Teletrabajadores sobre el Teletrabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo: Muestra No Probabilística • Forma de Selección Bola de Nieve
---	--	--	---	--	--	---

ANEXO A: Matriz de Consistencia (Parte 3)

Análisis sobre el proceso de implementación del teletrabajo en empresas del sector bancario peruano. Casos: BCP y BBVA	P3: ¿Cuáles son las barreras y alicientes de la implementación del Teletrabajo en el BCP y BBVA?	O.S.3: Determinar cuales son los alicientes y las barreras de la implementación del Teletrabajo en el BCP y BBVA	V.ID.3 3.1 Alicientes para el empleado	3.1.1 Grado de independencia y autonomía 3.1.2 Gestion de tiempos y costos de transporte 3.1.3 Conciliación entre vida familiar y laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de Caso según Eisenhardt • Entrevistas Semi estructuradas a Expertos sobre el Teletrabajo • Entrevistas Semi estructuradas a Jefes/Directivos de los Bancos • Entrevistas Semi estructuradas a Teletrabajadores sobre el Teletrabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo: Muestra No Probabilística • Forma de Selección Bola de Nieve
			3.3 Alicientes para la empresa	3.3.1 Impacto en Gastos 3.3.2 Impacto del nivel de ausentismo 3.3.3 Nivel de Compromiso laboral 3.3.4 Impacto en la productividad		
			3.4 Barreras para el empleado	3.4.1 Aislamiento del empleado 3.4.2 Sentimiento de rezago en comparación con sus compañeros 3.4.3 Inseguridad del empleado respecto a su posición		
			3.5 Barreras para la empresa	3.5.2 Impacto en el control y supervisión por parte del empleador 3.5.4 Nivel de Riesgos Informaticos 3.5.5 Costos de Equipos Tecnológicos		
	P4: ¿Cuáles son las buenas prácticas del BCP Y BBVA para la implementación del teletrabajo, y que causas tienen?	O.S.4: Identificación de buenas y malas prácticas para la implementación del teletrabajo en los Bancos BCP y BBVA, y qué causas tienen	V.ID.4 4.1.- Direccion por Objetivos 4.2.- Instancias para la Diversidad 4.3.- Instancias para la Colaboracion	4.1.1 Implementacion de Modelos de Desempeño por Objetivos 4.2.1 Creación del Comité de Diversidad y Conciliación 4.3.1 Reconocimientos		

ANEXO B: GUÍA DE PREGUNTAS PARA TELETRABAJADORES:

Buenos días, Como parte de nuestra tesis en la facultad de gestión y alta dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú, estamos realizando una investigación acerca de implementación del teletrabajo en el sector bancario. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

PROCESO DE TELETRABAJO Y PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Qué entiende usted por teletrabajo?
2. ¿Cómo se siente usted trabajando como parte de un equipo a distancia? ¿Se siente a gusto o a disgusto? ¿Se le hace fácil o difícil trabajando bajo esta modalidad? ¿Por qué?
3. ¿En qué tipo de espacio le gusta trabajar? ¿Usas una oficina virtual? ¿Haces home office? ¿Cómo es tu espacio de trabajo?
4. ¿Cuénteme como es un día de trabajo en casa? ¿Cómo te organizas y como organizas tus tiempos?
5. ¿Cómo te mantienes actualizado de las actividades que se presentan día a día en la oficina?
6. ¿Cómo priorizas tus actividades? ¿Cómo logras mantenerte enfocado realizando teletrabajo?
7. ¿Qué tipo de tecnologías has utilizado como parte de tu trabajo a distancia? ¿Le dan un software o hardware para realizar su trabajo a distancia? ¿Le dan una laptop, token, o algo más para que sea más factible su trabajo?
8. ¿Existe un monitoreo constante por parte de su empleador a las actividades que realizas? ¿Cómo lo realizan? ¿A través de que herramientas lo realizan y que tiene que hacer usted para demostrar que realmente está haciendo su trabajo?
9. ¿Existen indicadores para evaluar su rendimiento o productividad? ¿Cuáles son estos?
10. ¿Cuál es el efecto en su entorno inmediato de que usted este realizando su trabajo bajo esta modalidad? Explíqueme un poco sobre las repercusiones que tiene usted de incorporar el trabajo desde casa.

ALICIENTES

11. ¿Cuáles han sido para usted las principales ventajas que ha obtenido bajo esta modalidad de trabajo?
12. ¿Cuál es la relación entre su vida laboral y familiar sabiendo que usted trabaja desde casa? ¿Qué cambios se ha producido?
13. ¿Se ha adaptado fácilmente a esta nueva modalidad de teletrabajo? ¿Sí o no, Como lo ha hecho? ¿Por qué?
14. ¿Considera que se ha incrementado su productividad con esta nueva modalidad de trabajo? ¿De qué forma cree que ha incrementado su productividad? ¿A qué razones debe que ha incrementado su productividad? ¿Por qué?
15. ¿Considera que puede gestionar su tiempo de forma adecuada? ¿De qué manera? ¿Qué le funciona mejor? ¿Qué recomendaría?
16. ¿Crees que ha le ha traído algún tipo de beneficio a su vida? ¿Cuál ha sido este beneficio a su vida? ¿Cómo le ha traído beneficio a su vida? ¿Por qué?

BARRERAS:

17. ¿Cuál son las principales dificultades que has enfrentado?
18. ¿Considera que, a raíz de la implementación de esta modalidad de trabajo, se ha presentado un sentimiento de aislamiento? ¿Cómo y por qué?
19. ¿Considera que, a raíz de la implementación de esta modalidad de trabajo, se ha presentado un sentimiento de rezago? ¿Cómo y por qué?
20. ¿Considera que, a raíz de la implementación de esta modalidad de trabajo, se ha presentado un sentimiento de inseguridad respecto a su posición?

BUENAS PRÁCTICAS

21. Evaluando que usted trabaja como parte de un equipo a distancia, ¿Que opina sobre cómo la empresa está manejando su relación con usted? ¿Qué es lo que está haciendo bien para facilitar su trabajo?
22. ¿Por su parte, usted como trabajador evaluando su desempeño ¿Qué es lo que está haciendo bien y que es lo que usted puede mejorar?

23. ¿Existe un comité de diversidad y conciliación? ¿si o no? ¿Cómo funciona y por qué?

24. Se realizaron acciones como parte de la implementación del teletrabajo que fomentaran la dirección por objetivos (empoderamiento) de los empleados? ¿Cuáles, de qué tipo y a qué nivel?

25. ¿Se ha realizado algún tipo de reconocimiento a los teletrabajadores por su desempeño? ¿Cuáles y cómo?

Desea añadir a lo mencionado anteriormente. Muchas gracias por su colaboración en nuestra investigación

ANEXO C: GUÍA DE PREGUNTAS PARA LÍDERES:

Buenos días, Como parte de nuestra tesis en la facultad de gestión y alta dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú, estamos realizando una investigación acerca de implementación del teletrabajo en el sector bancario. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

PROCESO DE TELETRABAJO

1. ¿Cuáles son las fases en las que se desarrolla el teletrabajo en la empresa?
2. ¿Se realizó alguna fase piloto en la empresa? ¿Cuál fue la utilidad de esta fase piloto y qué información permitió contrastar?
3. ¿Se realizaron mapeos previamente a la implementación del teletrabajo? ¿De qué, a qué niveles? ¿Por qué razón se realizó el mapeo?
4. ¿Se aplicaron o modificaron políticas internas en el BCP y BBVA que vayan alineadas a la implementación del teletrabajo? ¿Cuáles fueron y por qué?
5. ¿Se aplicó benchmarking para la implementación del teletrabajo? ¿Por dónde se aplicó?

AREAS Y PERFILES

6. ¿Qué áreas dentro del banco son las más aptas para teletrabajar? ¿Qué áreas lo requieren? ¿Por qué lo consideran así?
7. ¿Qué perfiles de puestos son los más viables para teletrabajar en la empresa? ¿Por qué lo consideran así?
8. ¿Se realizó algún taller o capacitación a los posibles teletrabajadores sobre las implicancias del tema?

ALICIENTES PARA EL EMPLEADO:

9. ¿Cree que existen alicientes del teletrabajo para el empleado? ¿Cuáles y por qué?
10. A raíz de la implementación de esta nueva modalidad de trabajo ¿considera que para los empleados se ha generado una conciliación entre la vida familiar y laboral?

11. ¿Considera que se ha incrementado su productividad con esta nueva modalidad de trabajo? ¿De qué forma cree que ha incrementado la productividad? ¿A qué razones debe que se ha incrementado la productividad? ¿Por qué?

12. ¿Considera que, a partir del teletrabajo, los colaboradores pueden gestionar su tiempo de forma adecuada? ¿De qué manera? ¿Qué le funciona mejor? ¿Qué recomendaría?

13. ¿Crees que a los teletrabajadores les ha traído algún tipo de beneficio a su vida? ¿Cuál ha sido este beneficio? ¿Cómo le ha traído beneficio a su vida? ¿Por qué?

BARRERAS PARA EL EMPLEADO:

14. ¿Cree que existen desventajas o barreras del teletrabajo para el empleado? ¿Cuáles y por qué?

15. A raíz de la implementación de esta nueva modalidad de trabajo ¿Considera que existe un aislamiento por parte del empleado? ¿Cómo y por qué?

16. ¿Considera que, a raíz de la implementación de esta modalidad de trabajo, se puede presentar un sentimiento de rezago por parte del empleado? ¿Cómo y por qué?

17. ¿Considera que, a raíz de la implementación de esta modalidad de trabajo, se puede presentar un sentimiento de inseguridad respecto a su posición?

ALICIENTES PARA LA EMPRESA:

18. ¿Cree que existen alicientes del teletrabajo para el empleador? ¿Cuáles y por qué?

19. ¿Considera que hay un impacto en los gastos? ¿Cuales? ¿Por qué?

20. ¿Considera que existe un nivel de ausentismo? ¿De qué tipo y a qué nivel?

21. ¿Cree que se ha originado efectos en el riesgo laboral? ¿De qué tipo?

22. ¿Cree que se ha producido un grado de compromiso? ¿En qué grado se encuentra?

BARRERAS PARA LA EMPRESA:

23. ¿Cree que existen desventajas para el empleador? ¿Cuáles y por qué?

24. ¿Existe un impacto en el control y supervisión por parte del empleado? ¿A qué nivel se encuentra?

25. ¿Hubo resistencia por parte de los empleados durante la implementación del teletrabajo? ¿De qué tipo y a qué nivel?
26. ¿Se realizaron acciones que hicieran frente a estos obstáculos? ¿Qué valores fomentaron estas acciones realizadas?
27. ¿Se encontraron detractores u opositores de alto rango en el momento inicial frente a la propuesta del modelo del teletrabajo? ¿Qué razones argumentaron?

BUENAS PRÁCTICAS

28. ¿Existe un Comité de Diversidad y Conciliación? Si es que lo hubiese ¿Por qué han implementado este Comité de Diversidad y Conciliación y cómo funciona?
29. Se realizaron acciones como parte de la implementación del teletrabajo que fomentaran la dirección por objetivos (empoderamiento) de los empleados? ¿Cuáles, de qué tipo y a qué nivel?
30. Para los casos en que la implementación del teletrabajo haya generado valor se ha realizado algún tipo de reconocimiento a los empleados? ¿Cuáles y cómo?

Desea añadir a lo mencionado anteriormente. Muchas gracias por su colaboración en nuestra investigación

ANEXO D: Guía de preguntas para expertos

Buenos días, Como parte de nuestra tesis en la facultad de gestión y alta dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú, estamos realizando una investigación acerca de implementación del teletrabajo en el sector bancario. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración

PROCESO DE TELETRABAJO Y PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Qué se entiende por Teletrabajo? ¿Qué definiciones se usan? ¿Alguna particularidad sobre los tipos de Teletrabajo en el sector Bancario? Consultar sobre si tiene conocimientos del proceso en el sector bancario o en los bancos mapeados (BBVA o BCP)
2. ¿Cuáles son las fases o etapas en las que se desarrolla el teletrabajo en los casos de las que ha observado?
3. ¿Se suele teletrabajar estableciendo acuerdos y compromiso previamente por parte de la directiva? ¿Bajo qué criterios se logra el acuerdo o compromiso por parte de la Directiva?
4. ¿Se aplican o modifican las políticas internas que vayan alineadas a la implementación del Teletrabajo? ¿Qué tipo de políticas son requeridas y por qué?
5. ¿Se suelen realizar dinámicas o talleres de sensibilización con los empleados previamente a la implementación del teletrabajo en las empresas? ¿Por qué?
6. ¿Se realizan fases piloto? ¿Cuál es la utilidad de las fases pilotos y qué información permiten contrastar?
7. ¿Cuáles son las estrategias de comunicación y seguimiento frente a lo implementado?

AREAS Y PERFILES

8. ¿Se realizan mapeos de puestos antes de implementar el Teletrabajo? ¿A qué niveles? ¿Por qué razones?
9. ¿Qué áreas y perfiles de puestos son las más viables y requeridos para teletrabajar? ¿Por qué lo considera así? Hay rubros/sectores específicos? **Consultar sobre si tiene conocimientos de dichos criterios en el Sector Bancario**
10. ¿Se realizan talleres o programas de capacitación? ¿A que niveles? ¿Cómo se ejecuta el seguimiento de lo implementado?

BARRERAS Y ALICIENTES:

11. ¿Cree que existen ventajas en el teletrabajo para el empleado? ¿Cuáles y por qué?
12. ¿Cree que existen desventajas en el teletrabajo para el empleado? ¿Cuáles y por qué?
12. ¿Cree que existen ventajas en el teletrabajo para el empleador? ¿Cuáles y por qué?
13. ¿Cree que existen desventajas/barreras en el teletrabajo para el empleador? ¿Cuáles y por qué?
14. ¿Esta modalidad de trabajo qué aporta socialmente (es decir, personas más allá del grupo de empleados directos de la compañía como grupos vulnerables o el medio ambiente) ¿Cuáles? ¿Por qué?
16. ¿Creen que existen obstáculos enfrentados por los para la implementación del Teletrabajo? ¿Cuáles? ¿Por qué? ¿A qué nivel?
17. En su experiencia ¿Se logra encontrar detractores u opositores en el momento inicial frente a la propuesta del modelo del Teletrabajo? ¿Qué razones argumentan? ¿Hay motivaciones estándar o tendencias por las cuales la gente se opone al Teletrabajo?
17. ¿Se expresa alguna clase resistencia por parte de los empleados durante la implementación del teletrabajo? ¿Qué indicadores existen sobre esto?

BUENAS PRÁCTICAS:

18. ¿Cuáles consideran que son buenas prácticas sobre la implementación del Teletrabajo? ¿Por qué?
 19. ¿Se realizan acciones como parte de la implementación del Teletrabajo que fomentaran la dirección por objetivos (empoderamiento) de los empleados? ¿Qué tipo de acciones fomentan la autogestión?
 20. Desde su punto de vista: ¿Las acciones mencionadas qué valores fomentan? ¿Se fomentaron acciones que alentarán la diversidad (definir o clarificar lo que entendemos por diversidad) como parte de la implementación del Teletrabajo?
 21. ¿Para los casos en que la implementación del teletrabajo (en su experiencia) haya generado valor, realizan algún tipo de reconocimiento a empleados? ¿Cuáles y Cómo?
- ¿Hay algo adicional que quisiera agregar a la entrevista?

Agradecimientos.

ANEXO E: Análisis de las categorías

Tabla E1: Variables

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADOR	INTERPRETACIÓN DE VARIABLE
O.S.1: Identificar las etapas de implementación de Teletrabajo	1.1 Primera etapa: Compromiso institucional	2.1.1 Acuerdo a Nivel Directivo	Soporte, validación por parte de la Alta Dirección. Esfuerzo para la formalización del proyecto.
		2.1.2 Conformación del equipo Líder del Proyecto	
		2.1.3 Formalización del inicio del Proyecto	
	1.2 Segunda etapa: Planeación	2.2.1 Planeación General del Proyecto	Lineamientos estratégicos y comunicación efectiva sobre estos hacia colaboradores.
		2.2.2 Sensibilización General	
	1.3 Tercera etapa: Autoevaluación	2.3.1 Componente Jurídico	Autoconocimiento sobre los procesos de la empresa y los recursos que son requeridos para implementación exitosa
		2.3.2 Componente Tecnológico	
		2.3.3 Componente Organizacional	
	1.4 Cuarta etapa: Prueba piloto	2.4.1 Preparación administrativa	Prueba práctica de acuerdo a lo planeado. Reconocimientos de contingencias y evaluación de la experiencia para futuro despliegue masivo.
		2.4.2 Seguimiento y medición	
		2.4.3 Pilotaje	
		2.4.4 Evaluación del piloto	
		2.4.5 Socialización	
	1.5 Quinta etapa: Apropiación y adopción	2.5.1 Adopción del modelo	Despliegue del modelo en base a experiencias aprendidas.
		2.5.2 Estrategia de comunicación y seguimiento	

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADOR	INTERPRETACIÓN DE VARIABLE
O.S.2: Identificar las áreas y perfiles implicados dentro del proceso del Teletrabajo en BCP y BBVA	2.1 Áreas implicadas	2.1.1 Áreas de línea	Áreas dentro de la compañía involucradas
		2.1.2 Áreas de soporte	
	2.2 Perfiles mapeados	2.2.1 Nivel jerárquico respecto de Gerencia	Características de elegibilidad para los Teletrabajadores
		2.2.2 Funciones de los perfiles que influyen en que sean elegibles para tele trabajo	
		2.2.3 Antigüedad en la empresa	
	O.S.3: Determinar cuáles son los alicientes y las barreras de la implementación del Teletrabajo en el BCP y BBVA	3.1 Alicientes para el empleado	3.1.1 Grado de independencia y autonomía
3.1.2 Gestión de tiempos y costos de transporte			
3.1.3 Conciliación entre vida familiar y laboral			
3.3 Alicientes para la empresa		3.3.1 Impacto en Gastos	Beneficios para la empresa producidos por el Teletrabajo
		3.3.2 Impacto del nivel de ausentismo	
		3.3.3 Nivel de Compromiso laboral	
		3.3.4 Impacto en la productividad	
3.4 Barreras para el empleado		3.4.1 Aislamiento del empleado	Contingencias ocurridas que afectan el desempeño de los asociados dentro de la modalidad
		3.4.2 Sentimiento de rezago en comparación con sus compañeros	
		3.4.3 Inseguridad del empleado respecto a su posición	

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADOR	INTERPRETACIÓN DE VARIABLE
	3.5 Barreras para la empresa	3.5.2 Impacto en el control y supervisión por parte del empleador	Puntos de mejora que se desprenden de una falta de seguimiento, recursos, o ante el temor al cambio
		3.5.4 Nivel de Riesgos Informáticos	
		3.5.5 Costos de Equipos Tecnológicos	
O.S.4: Identificación de buenas y malas prácticas para la implementación del teletrabajo en los Bancos BCP y BBVA, y qué causas tienen	4.1 Dirección por Objetivos	4.1.1 Implementación de Modelos de Desempeño por Objetivos	Gestión autónoma y Liderazgo compartido entre trabajadores y líderes
	4.2 Instancias para la Diversidad	4.2.1 Creación del Comité de Diversidad y Conciliación	Reconocimiento de colectivos diversos en situaciones de vulnerabilidad
	4.3 Instancias para la Colaboración	4.3.1 Reconocimientos	4.3.2 Fomento de Plataformas Virtuales

ANEXO F: Tabla de involucrados en el segundo piloto del BCP

Nombre	Apellido	Unidad	Días de uso	Fecha de inicio
Gabriela	-	Validación	Diario	<i>Mediados de diciembre</i>
Rafael	-	Validación	Martes (medio día)	23/02/2016
Alfonso	-	Validación	Viernes	01/02/2016
Sandro	-	Validación	Lunes	01/02/2016
Rodolfo	-	Validación	Viernes	01/02/2016
Miguel	-	ARM	-	-
Enrique	-	ARO	-	-
Amalia	-	ARO	-	-
Diana	-	ARO	-	-
Juan	-	ARO	1 vez por semana	14/01/2016
Denisse	-	ARC	Miércoles y Viernes	27/01/2016
Jorge	-	ARC	Miércoles	01/03/2016
Miguel	-	MMGR	-	-
Victor	-	MMGR	Miércoles y viernes	27/01/2016
Ronald	-	MMGR	Miércoles y jueves	27/01/2016
Alejandro	-	MMGR	Lunes y Martes	15/02/2016
Luis	-	GGR	Jueves	28/01/2016
David	-	GGR	Martes	19/01/2016
Mary	-	GGR	Lunes	08/02/2016
Yanela	-	Cumplimiento	Martes y jueves	19/01/2016

Nombre	Apellido	Unidad	Días de uso	<i>Fecha de inicio</i>
Leslie	-	Cumplimiento	Martes y jueves	14/01/2016
Freddy	-	Cumplimiento	Martes y jueves	25/01/2016
Benjamin	-	Cumplimiento	Martes y jueves	14/01/2016
Jerry	-	Cumplimiento	Diario	20/01/2016

ANEXO G: Consentimientos Informantes

(Revisar anexos digitales en el cd adjunto)

ANEXO H: Matriz de Entrevistas

Expertos - Primera parte

Palabras Clave	E1	E2	E3
Cargo	Presidenta del International Academy of Telework y fundadora de la compañía Torres del Teletrabajo (Argentina)	CEO de CBG Consultores (Colombia) Abogada, experta en seguridad informática y miembro del equipo de investigación del Libro Blanco Colombiano	Experto en Teletrabajo y Gerente de TW Solutions. Abogado de la PUCP organizador del Telework 2016 Lima
Funciones	Responsable de la Academia Internacional de Teletrabajo	Encargada de formular políticas públicas de inclusión social y tecnología sobre el teletrabajo	Brindar asesoría legal vinculada a temas comerciales, laborales y otros temas relacionados al teletrabajo.
Fases de la Implementación del Teletrabajo y Planeación	La primera etapa y fundamental es el diseño, este se hace de forma consensuada con quienes lo van a implementar. En el diseño te pones de acuerdo en todas las cosas vas a necesitar para llevar adelante la implementación.	Hay un ciclo PHVA, que es planear, hacer, verificar y actuar; es decir, hay una planeación y un diagnóstico de la organización, cómo funcionan las áreas e identificar que cargos son susceptibles de teletrabajo, pero primero se realiza una planeación (un piloto) para saber si funciona o no.	Siempre hay una fase preliminar de contacto con el tema implica el desarrollo de aspectos generales de condiciones que pueda tener las empresa públicas o privadas de cómo la empresa se encuentra para recepcionar el teletrabajo. Luego se estila manejar una planificación de como insertar luego de haber planificado algunos perfile o puestos teletrabajables.
Piloto	En la fase piloto se ve que es lo que pasa en la organización, pruebas las tecnologías si funcionan, estos sistemas que se conectan con la organización, los escritorios virtuales, tiene varios temas para resolver.	Es una fase de prueba en la cual te das cuenta que es importante y que no, nos permite saber qué lecciones aprendes, el piloto nos permite determinar qué perfiles son los adecuados para teletrabajar.	No responde.

Palabras Clave	E1	E2	E3
Áreas y Perfiles	Las áreas de sistemas ya están más acostumbradas porque naturalmente las tecnologías si hay un problema en la empresa se pueda solucionar y los procesos no se detengan. Esto depende de cada lugar y depende a veces de la madurez que tenga la organización.	De manera general los criterios son varios, uno de ellos el nivel de seguridad que debe tener la información, sea fácil realizar esa actividad fuera de la empresa, por un tema de seguridad entonces no es muy recomendable que los cargos altos, altos mandos, o que los directivos teletrabajen.	Los puestos administrativos son teletrabajables siempre y cuando tanto la función como la persona no requieran contacto directo. Cualquier función que no requiera contacto directo con la información y la persona es teletrabajable.
Ventajas para el Empleado	Es importante que las personas mantengan su trabajo, si hay un momento de crisis la mayor ventaja es que siga empleado, los precios para comer, la ropa que se deja de usar, o si están estudiando. Resaltar que se mantiene el trabajo.	Está el mejoramiento de la calidad de vida, esa es la principal, porque está comprobado en diferentes estudios sociales y económicos que se han hecho que el estrés aumenta por los desplazamientos desde y hacia el lugar de trabajo.	Está el tema de retención de talento, la empresa que tiene la modalidad de trabajo el empleado va a verlo como un beneficio, mientras esta le ofrezca se vera el tema de la reducción del estrés, que indica la reducción de estres tiene un impacto una trascendencia la mejora de resultados.
Desventajas para el Empleado	Hay personas que sabes que por su característica no se van a aislar solas en casa, y esto implica que puedas tener riesgos en donde mandas a la persona y este tenga adicciones, toma o engorda o tienen adicciones mas graves.	Una persona no puede teletrabajar, si no tiene las habilidades que son competencias básicas; es decir, no tanto en el tema de habilidades tecnológicas, sino más bien en cuanto inteligencia emocional, y en cuanto a la posibilidad de ser una persona que sea proclive a la autogestión.	Las desventajas están dentro de los mitos de teletrabajo, porque los teletrabajadores reaccionan diferente a otros eso es porque probablemente no se analizó adecuadamente el recurso humano antes de enviarlo al teletrabajo.
Ventajas para la Empresa	En argentina, crisis 2001, se fueron empresas grandes y a pesar de ello siguieron trabajando pero desde su casa.	Para empleadores está el tema de productividad, mejoramiento de la productividad del trabajador por el tiempo que está invirtiendo ya que le queda lo está invirtiendo para el trabajo, términos de costos fijos.	Evitar conflictos laborales, reducir ausentismos laboral quiere que los trabajadores estén mas contentos desea contratar colaboradores con discapacidad y no sabes como , deseas mejorar resultados aplica teletrabajo.

Palabras Clave	E1	E2	E3
Desventajas para la Empresa	A veces las tecnologías entorpecen, genera mas estrés que las tareas que tienes que hacer. A veces en algunas zonas, si viajas más tiempo esas personas son las ideales pero las conexiones son horribles y tienes que probar todo esto. A veces la tecnología puede ser un obstáculo y la distancia entre casa y empresa.	Depende del tipo de empleador, un empleador del sector privado es un empleador que mide constantemente la productividad, es un empleador que está supervisando continuamente al trabajador, las desventajas del sector privado van a ser mucho menores que las del sector público, ya que aquí no hay mucho control.	No hay una consciencia real de todo el impacto que puede generar. El tema de consciencia no es un tema económico. Yo creo que es básicamente un tema de falta de decisión y de consciencia de lo que teletrabajo significa.
Buenas Prácticas de la Implementación	El diseño siempre se basa en buena práctica, el hecho de no tener que correr en hechos legales, que las personas cuenten con las herramientas y elementos que se necesitan para trabajar como corresponde a niveles de salud, actividad física.	No responde.	Entonces se podría considerar que una buena práctica de la implementación del teletrabajo es considerarla como un beneficio. Segundo, las empresas en su mayoría han iniciado, bueno, obviamente experiencias empíricas, pero no ha desarrollado modelos propiamente sostenibles pero dentro de sus buenas practicas han orientado los resultados de su experiencia a momentos de pilotaje o de prueba y luego a momentos de extensión.

Expertos – Segunda Parte

Palabras Clave	E4	E5	E6
Cargo	Psicóloga con especialidad en Gestión del Desarrollo Humano y Bienestar Social Empresarial (Colombia), certificada en gestión del desempeño humano por competencias. Asesora organizacional de implementación en el Teletrabajo	Licenciado en Derecho de la PUCP. Magister en Derecho del Trabajo y del Seguridad Social con la tesis “Análisis de las principales medidas implementadas por el Estado peruano para promover el acceso al empleo de las personas con discapacidad”. Profesor de Bases en la Facultad de Gestión y Alta Dirección.	Profesor de Filosofía en PUCP. Presidente de la Asociación de Distrofia Muscular y experto en Teletrabajo
Funciones	Encargada de brindar consultoría en temas relacionados al Teletrabajo	Brindar asesoría en temas relacionados a Derecho Laboral.	Formular proyectos de ley en relación a los grupos vulnerables. Asimismo, es catedrático en la PUCP.
Fases de Implementación del Teletrabajo	1ero: Necesidad de la organización por teletrabajar 2do: Establecer una serie de planeación a nivel tecnológico, a nivel organizacional, a nivel administrativo y a nivel jurídico. 3ro: Pasaría a una fase de identificar de acuerdo a los resultados de ese diagnóstico qué necesitaría para cada una de las fases a nivel administrativo. 4to: Por último, está el seguimiento.	Selección de un grupo de trabajadores y si funciona bien continúan (pilotos informales) el dar el siguiente paso les cuesta desprenderse del control de la información	La idea del teletrabajo es tener un tratamiento lo más similar a un trabajador localizado.

Palabras Clave		E4	E5	E6
Piloto	El acompañamiento del pilotaje que se ha dado dentro de la planeación, en muchas organizaciones por costos no lo asumen, perciben eso como una barrera para poder implementar, pero creo que el piloto permite prever ciertas situaciones de riesgo.	En la fase piloto, para mi sería útil para mi la fase piloto. Los programas piloto te sirven para ser más amigables con estos controles de empleador hacia el trabajador. Te permiten evaluar cual es el perfil que responde mejor frente al teletrabajo.	La fase piloto es para probar al trabajador como se encuentre; por ejemplo, hay personas que viven en un entorno familiar muy invasivo llámese la esposa, los hijos, etc.	
Áreas y perfiles	Para teletrabajar son más factibles los administrativos, porque interactúan un 90% con el computador, pero también se está viendo una nueva tendencia en los comerciales o de pronto en cargos de supervisión y jefaturas es súper viable.	Quizá las áreas administrativas, staff. Áreas de soporte las puedes supervisar. El área de call center si tienes los mecanismos para controlar.	Las tareas más teletrabajables son aquellas que se realizan con herramientas de nuevas tecnologías y las menos teletrabajables son en la que es indispensable trasladarse a la oficina, porque ahí están las máquinas, están los equipos o estos son muy caros para trasladar a tu domicilio	
Ventajas para el Empleado	El principal beneficiario es el teletrabajador, no solo por temas de estar en casa, sino también mira la calidad de vida .	Uno es evitar el tráfico, el transporte recuperar dos horas de tu vida. Estar en casa te permite equilibrar tu vida familiar, entre comillas porque hay un control. El equilibrio y ahorro de tiempo en el desplazamiento.	Para el empleado, es el tema de tiempo, es el hecho de tener que hacer menos trayecto al lugar de trabajo y el tener mayor libertad, el estar más cerca de la familia	
Desventajas para el Empleado	Las desventajas están el manejo de herramientas, que de pronto no cuentan con una red de apoyo lo suficientemente sólida para teletrabajar y eso implica que no sea muy viable que la persona salga a teletrabajar.	El empleador te brinda los equipos o te paga el costo de los equipos, el mismo espacio se ahorra y en mi casa esta dándose la oficina.	Las desventajas de teletrabajar se dan cuando se fuerza un cambio de tareas a teletrabajo que no serían bien pensadas, a las que resultan menos productivas.	

Palabras Clave	E4	E5	E6
Ventajas para la Empresa	Los modelos de teletrabajo podrían responder a ciertos tipos de dificultades para adherir lo social a lo organizacional.	Al empleador le genera ahorro. La norma tiene prevista que esta enfocada a personas con discapacidad. Gran énfasis de capacitación al personal sobre las tecnologías porque recuerda que por estadísticas no son con más acceso a la educación.	La sociedad en conjunto va a ganar, una visión de un beneficio colectivo como sociedad o estado tremendo, por ejemplo va a hacer que la gente tenga menos necesidad de trasladarse.
Desventajas para la Empresa	Pueden tener una barrera gigante y es la resistencia al cambio de evaluar a las personas de una manera tradicional a evaluar por resultado, esa es la principal desventaja que pueden ver las personas líderes de organizaciones a nivel mundial.	Las barreras culturales, si hay trabajadores que les cuesta adaptarse. Se puede supervisar de distintas maneras. Quiero verte a los ojos, deseas tener delante de ti. Los jefes no son tan propensos a aceptar.	En realidad no, el empleador debe sentirse motivado y las desventajas serían si una tarea que el empleador estuviera obligado a realizar y no estuviera convencido o aquella que se hiciera siguiendo un patrón que no controla o no domina
Buenas Prácticas de la Implementación	La persona que va a salir a teletrabajar se tiene que empoderar de sus actividades, fijarse en la evaluación de desempeño y si es que el teletrabajador conoce su cargo y el alcance de su rol, porque en este tipo de modalidades es muy importante que la persona sea muy autónoma y sea muy orientada a resultados.	Los empleadores tienen el control, pero sin ser invasivos. Es una facilidad pero ahora es una responsabilidad y doble compromiso.	Es bueno hacerlo público, una premiación o un reconocimiento siempre es bueno como la propia satisfacción del trabajador, esta premiación sería un plus que tendría un efecto sinérgico o colectivo para darle visibilidad, para que dentro de una empresa se identifiquen más.

Teletrabajadores BBVA

Palabras Clave	BBT1	BBT2	BBT3	BBT4
Cargo	Asistente Social - BBVA Banco Continental	Jefe de Gestión y Desarrollo de Talento en Latina y Ex Jefe de Valoraciones, Desarrollo y Compensaciones en BBVA Continental	Sub Gerente de Regulación y Normativa en BBVA Continental	Gestor de Nómina BBVA Continental
Funciones	Responsable de velar por el bienestar de los trabajadores.	Responsable de desarrollo de actividades y emuneraciones del personal.	Responsable de la regulación en la nomina	Responsable de Planilla general
Experiencia Teletrabajando	El problema principal fue la señal del teléfono, ya que se usaba el anexo. De manera personal me ayudo porque tenía mi pequeña, entonces podía estar cerca a ella, de repente no cuidándola, pero sí viéndola y ella podía sentirme que estaba en casa.	Mi experiencia fue positiva por los beneficios que me generó, no solamente por poder cumplir con metas y objetivos trazados, sino por el tiempo que pude tener estar en casa.	No se me hizo nada difícil, porque mi labor implica una labor de análisis, es básicamente sentarse y estudiar la norma y hacer informes, revisar contratos.	Me pareció formidable por el ámbito laboral, por el ámbito flexible. Por la facilidad, prácticamente es que se traslada tu oficina a tu casa.
Monitoreo y Supervisión del Lider	No, en alguna ocasión. Bueno, al comienzo, sí, con el token. Pero de ahí, no. El tema del teléfono se solucionaba con el celular y se direccionaba de ahí las llamadas.	Por ese lado mi jefe lo tenía bien claro, había esa confianza, ese empoderamiento para poder yo asumir el rol de teletrabajar desde casa, dar los resultados.	Básicamente la interrelación era por correo electrónico o por chat, nosotros utilizamos mucho el chat. De hecho, tengo a mi jefe en mi chat personal y cualquier cosa nos comunicamos por ahí.	Eso sí claro. Por el correo y chat que hacemos en línea, era como si estuviera aquí, era la misma dinámical. La diferencia era que yo no estaba acá. Había ese contacto, me llamaba, me mandaba las tareas que habitualmente.

Palabras Clave	BBT1	BBT2	BBT3	BBT4
Indicadores de Rendimiento y Productividad	Se tenía que cumplir con las actividades en el tiempo. La evaluación del desempeño debe haber sido muy similar al que nos toman como si estuvieses en la empresa. Entiendo que se ha dado tal cual como si estuviese trabajando con normalidad en la empresa.	Puede ser difícil definir un indicador que te mida el teletrabajo, pero los resultados, los temas que se pueden tratar en un equipo, las metas u objetivos sí pueden ser cuantificables.	No responde.	En la parte de mi grupo ,sí, porque en mi unidad eramos yo, la única persona. Me midieron los tiempos de respuesta a los correos que se ingresaba.
Beneficios y Alicientes	Lo más importante es la motivación. Esta genera ese tipo de beneficios en el colaborador. Los hijos son un familiar que necesita de ti y eso es importante.	Conciliación entre vida familiar y vida laboral	Bueno lo que te comentaba al inicio que creo que es el objetivo del teletrabajo que es aumentar la calidad de vida del trabajador.	Las ventajas son las mejoras, tanto en el beneficio que lleva el horario flexible y ver otros temas de la casa.
Desventajas	No poder contactarme rápido con algunos compañeros de equipo y el no atender en el momento oportuno al colaborador porque nosotros manejamos los temas personales	Mi jefe al inicio le costó, pero se fue adaptando, en el caso de mis gerentes les costaba un poco, porque la generación a la que pertenecen es muy diferente a la que estamos ahora, entonces él está más orientado que debe estar aquí físicamente en las reuniones	En casa se puede encontrar muchas distracciones, algunos pueden encontrar en la oficina un desahogo para lo que hay en casa. La autodisciplina es esencial.	En la parte del sistema, no me captaba mucho la señal, yo tuve que incrementar más la celda para que me pueda captar la señal. Yo reportaba esto a los de mantenimiento, día a día, las incidencias.

Palabras Clave	BBT1	BBT2	BBT3	BBT4
Comité de diversidad y Conciliación	Yo creo que sí, porque cuando cuando vine mi jefe Cristian me lo propuso y yo sentí que era un proyecto que se estaba dando y se había decidido hacer el piloto. Además se había formado a través de un comité.	De que existió un Comité que definió este beneficio, sí. Uno de los miembros fue Cristian Noriega que fue uno de los responsables de Bienestar, que se encargaron de mapear y decidir los lineamientos que se iban a brindar como el hardware o el software, el tiempo, a qué personas iban dirigidas.	No responde.	Si, nos dio una charla y nos hacia reunir todo el grupo y nos pedia las dificultades que tenia el sistema y todas mis quejas eran más. Y también escuché las de mis compañeros. Total dos reuniones inicio y fin . Hubo una reunión al inicio y coincidían con la parte del sistema.
Empoderamiento y Direccion por Objetivos	Creo que debe haber ciertos criterios y valores de la persona. Una vez haciéndolos creo que la persona se fortalece porque siente que la empresa está confiando en él o ella y estos colaboradores que tienen familia se comprometen más.	Sí. La confianza y el empoderamiento es parte importante de todo líder. Todo líder debe tener claramente de que si tú gestiona personas tienes que brindar confianza, generar confianza y empoderar a tu gente para que ellos puedan tomar decisiones.	No, no hablamos nada de eso, entiendo que el plan piloto iba a ser como uno seis meses de prueba, y luego los jefes iban a dar un feedback de cómo les fue con el empleado que me parece lo pertinente, lo correcto.	No responde.
Reconocimientos	No se realizó nada de eso.	Un tipo de reconocimiento no se dio; es decir, no lo recibí yo y sé que no lo recibió ninguna persona.	No responde.	No.

Líderes BCP

Palabras Clave	BCT1	BCT2	BCT3	BCT4
Cargo	Sub Gerente Adjunto Cumplimiento – Banco de Crédito BCP	Sub Gerente Adjunto Cumplimiento - Banco de Crédito BCP	Subgerente Adjunto de Productos - Banco de Crédito BCP	Subgerente de Continuidad de Negocios y Seguridad de la Información - Banco de Crédito BCP
Experiencia Teletrabajando	Experiencia positiva a raíz de la lejanía del hogar a la empresa.	Herramienta que motiva y me parece excelente. Eso es una de las grandes cosas que yo valoro del área, sobre todo porque no todas las áreas del banco tienen esto.	Me gusta, pero hay limitaciones, entonces no es como estar trabajando acá, cuando quiero trabajar fuera tengo que dejar las cosas que no puedo trabajar estando desconectado fuera del banco, para no tener ningún inconveniente, sin embargo aprecio la modalidad.	A gusto y de hecho se me ha hecho súper fácil porque el banco nos ha dado una serie de herramientas como un anexo móvil que está instalado en la misma laptop. La adaptación ha sido sencilla.
Monitoreo y Supervisión del Líder	Por parte de su jefe, independientemente si tenemos teletrabajo o no, las actividades, las tareas deben ser realizadas en la fecha indicada. El monitoreo es si se han realizado las actividades en las fechas establecidas.	Nosotros tenemos reuniones semanales, como dentro del equipo cada uno tiene Eday, hay un día de la semana que son los miércoles, que nadie puede tomar ese día un Eday. Aparte de eso también Javier nos hace seguimiento, ¿oye qué fue de este tema? ¿qué paso? ¿por qué la demora? Estamos en constante comunicación.	No es tanto un monitoreo. En cualquier momento alguien me puede preguntar algo y yo le voy a responder. Asumo que una forma de monitorearlo es mi velocidad de respuesta o salgo como ausente, porque si estoy conectado en el chat y llevo más de cinco minutos sin mover nada de la computadora aparezco ausente.	Mi jefatura no hace ese tipo de forma de trabajar de hacer monitoreo constante, más que nada se basa al cumplir de las tareas y los objetivos. Me contacto en caso necesite hacer alguna consulta o si tenemos una alguna reunión planificada, pero más de eso no hace un seguimiento hora-hora, o viendo si estoy conectado o no.

Palabras Clave	BCT1	BCT2	BCT3	BCT4
Indicadores de Rendimiento y Productividad	Tenemos indicadores de cumplimiento de trabajo de tareas. Nuestro superior nos monitorea en una pizarra las tareas que están pendiente, cumplidas y si lo hemos concluido en los plazos establecidos. Aparte que tenemos un aplicativo que debemos ingresar nuestras tareas que tenemos y el plazo que tenemos que realizarlo.	En realidad, no. Un indicador en específico sobre el teletrabajo no. No sé si de repente lo están diseñando o definiendo, pero si se implementa podría haber, pero ahora no. Lo que sí sé y es algo bien subjetivo porque es lo que te dice el jefe.	Creería que no, no hay un indicador tipo perse que exista.	No, teletrabajando no. Hay indicadores de efectividad como trabajador en general, pero no necesariamente hay uno puntal o en específico para teletrabajo.
Beneficios y Alicientes	Creo que es un beneficio para el colaborador porque tiene una mayor interacción con la familia, si me conecto temprano, salgo temprano y se cuándo cierro la laptop ya tengo tiempo para mi familia. El empleador tiene también al personal más motivado y su productividad aumenta.	Conciliación familiar. En casa me concentro más y puedo trabajar más rápido sin que el estrés del tráfico me afecte.	Estoy más tranquilo, gasto menos gasolina cuando ya no tengo que venir, duermo más, ya que venir al banco, puedo vestir informal. Hay además una mejor relación con mi padre. Para la empresa, la productividad tiende a aumentar en el empleado, por lo menos en mi caso.	Es súper favorable por que , sobre todo a la hora de salida, si es que tengo algo que hacer con mi enamorada o algún grupo de amigos ahorro mucho el tiempo en tráfico, todo ese tiempo que me toma llegar a mi casa y movilizarme. Hay menos interrupciones teletrabajando.
Desventajas	Con la conexión he tenido problemas hasta hora, es un poco lento por el ancho de banda, estoy viendo cómo resolver eso de parte propia, comprar un Access Point para jalar la señal del primer piso al tercer piso donde vivo.	He escuchado cosas como “la conexión en muy lenta, entro a la página y se cuelga , se demora... más me demoro en mi casa que acá...”, a mí no me ha pasado , ya que como te digo, es casi igual. Lo otro que he escuchado es “bueno mis hijos no me dejan, se ponen ahí a molestarme y no puedo concentrarme...”.	La principal de todas fue que la gente realmente se dé cuenta que estaba trabajando, pero eso ya lo gané con el tiempo. Dos, medir bien hasta dónde podía llegar en tipo de trabajo y hasta dónde no, para poder fraccionar y segmentar los tipos de trabajo y bueno el punto tres puede tener que ver con reuniones, porque a veces es un poquito difícil comunicarse cuando uno no está presente.	Al principio cuando tenía algún problema, de la mesa de ayuda de Help desk no tenía muy claro el tema de teletrabajo, como que no sabían exactamente como podía apoyarte con la conexión remota, pero es un tema que se superó al interno del banco.

Palabras Clave	BCT1	BCT2	BCT3	BCT4
Comité de diversidad y Conciliación	No responde.	No responde.	No responde.	No responde.
Empoderamiento y Dirección por Objetivos	No responde.	Pero es muy importante la confianza, y en el caso mío. Mi jefe me lo ha dicho, él sí tiene mucha confianza, sabe cuál es mi trabajo, cuan responsable y mi trabajo no ha disminuido nada, no ha sido nada negativo, al contrario, muy positivo, entonces en ese sentido sí, la confianza es importante	Creo que la confianza que depositan en nosotros, entonces es justamente esa. Yo sé que él, así esté afuera o adentro va a terminar con objetivos que hemos planteado a tiempo. En mi equipo hay objetivos que cumplí, tú haz lo que quieras, puedes irte, pero necesito que los objetivos estén listos.	Yo entendería que sí, pero creo que esa respuesta más te la podría responder alguien que participo como parte del comité de implementación.
Reconocimientos	No.	No tengo conocimiento.	No.	No lo sé.

Líderes BBVA

Palabras Clave	BBL1	BBL2
1. Cargo	Sub gerente de análisis y control de gestión de compensaciones del BBVA	Jefe del área de Bienestar (BBVA) y Líder de la planeación del piloto del teletrabajo en la filial peruana
2. Funciones	Responsable de la dirección, control y gestión de las actividades referidas a la Administración de Personal	Responsable de velar por el Bienestae Humano de los colaboradores.
Fases del Teletrabajo	Si, la primera fase fue en la que nos invitaron primero a los jefes de estos equipos. La segunda fase fue la elección. La tercera fue la implementación y la cuarta fue el post que te pareció yo lo he visto así como cuatro grandes fases.	La primer etapa fue elegir que dias se realizaría el teletrabajo, la segunda etapa fue ver que temas involucraba el piloto, aspectos tecnológicos, legales y formativos. Luego se definieron cuales serían los puestos de trabajo que pueden realizar el piloto.
Piloto	La utilidad del piloto fue la entrada a otra nueva era, donde justamente la generación con la cual estamos trabajando hace que las empresa nos movamos a otro ritmo a otro esquema es importante saber que nuestro sistema de administración ha cambiado de un sistema de control a un sistema de colaboración	La utilidad fue definir los puestos de trabajo para el proyecto y como se podría mejorar.
Mapeos de áreas y posiciones	Sé que ha habido primero por áreas, nos presentaron el proyecto, nos indicaron las características que tenían que tener las personas que iban a ir a este teletrabajo, y luego sugirieron que propongamos a dos personas de la unidad.	Hubo varias. En realidad, de la sede central todas las áreas y si quieres para complementar el trabajo áreas como finanzas, recursos humanos, marketing, auditoría, equipos de sistemas (áreas de ingeniera), servicios jurídicos. La única área que yo te podría decir que no fue sujeta a poder teletrabajar es nuestro frente de ventas que es “Red de oficina”,

Palabras Clave	BBL1	BBL2
Alicientes para el empleado	Si. Los alicientes son si perteneces a una Generación Milenium. La comodidad en casa, ahorro en tiempo y reducir el estrés.	Equilibrio de la vida personal con la vida laboral. Muchos tenemos algunos temas en casa con los cuales podemos colaborar. Asimismo, Temas de motivación por que definitivamente sientes que la empresa está contribuyendo contigo en un aspecto personal de tu vida.
Desventajas y Barreras para el empleado	Coordinación y quizás acostumbrese al manejo de las herramientas.	El tema tecnológico, y el ponerse de acuerdo con los demás colaboradores.
Alicientes para la Empresa	A un millennial le conviene esta opción porque tiene un mejor manejo de las herramientas virtuales. Hay un tema familiar y de flexibilidad de tiempo.	Conciliación Familiar. Las personas sienten que tienen mayor tiempo para sus familiares y eso los motiva.
Desventajas y Barreras para la empresa	En Latinoamérica están muy acostumbrados al face to face, al apapacho al besito. El presencialismo es una desventaja. Es un cambio cultural. Entonces se van a romper muchas barreras muchas paradogmas que creen que tienen espacios físicos conquistados. Se está entrando a una moda bastante digital donde mucho impone sencillez y la propuesta del valor del empleado.	Las barreras que puedan haber encontrado el empleado, las pondría en dos áreas. Una en la que te digo la propiamente del jefe y el tema cultural, que pueda haber encontrado digamos algún tema de conflicto entre los intereses del jefe para con el equipo y los intereses de la persona para con el teletrabajo. La otra, que es un tema más técnico, que es que los equipos funcionen bien.
Comité de Diversidad	El tema de diversidad esta es muy enfocado en el banco. El CEO habla de ello. En el banco hay una gran diversidad, mamás muy trabajadoras, etc.	No se pensaba crear algún equipo en particular que manejara todo este proyecto. El área encargada iba a ser el equipo de bienestar y ahí en mi caso iba a trabajar con una persona más que me ayudaría en todo el proyecto en sí.
Dirección por Objetivos	El empoderamiento es importante. Si no brindas empoderamiento no logra la confianza.	La organización trabaja por objetivos. Nosotros trabajamos con el modelo de gestión por competencias hace muchos años.

Palabras Clave	BBL1	BBL2
Reconocimientos	No se realizó ningún reconocimiento. No se podía hacer esa diferencia con los que participaron del proyecto ya que existían personas que no lo realizaron.	No, pero en realidad si hubiese sido una buena idea también. De hecho, que yo les mande un correo, les agradecí por haber participado y tal, pero es buena idea también darles algún reconocimiento adicional.

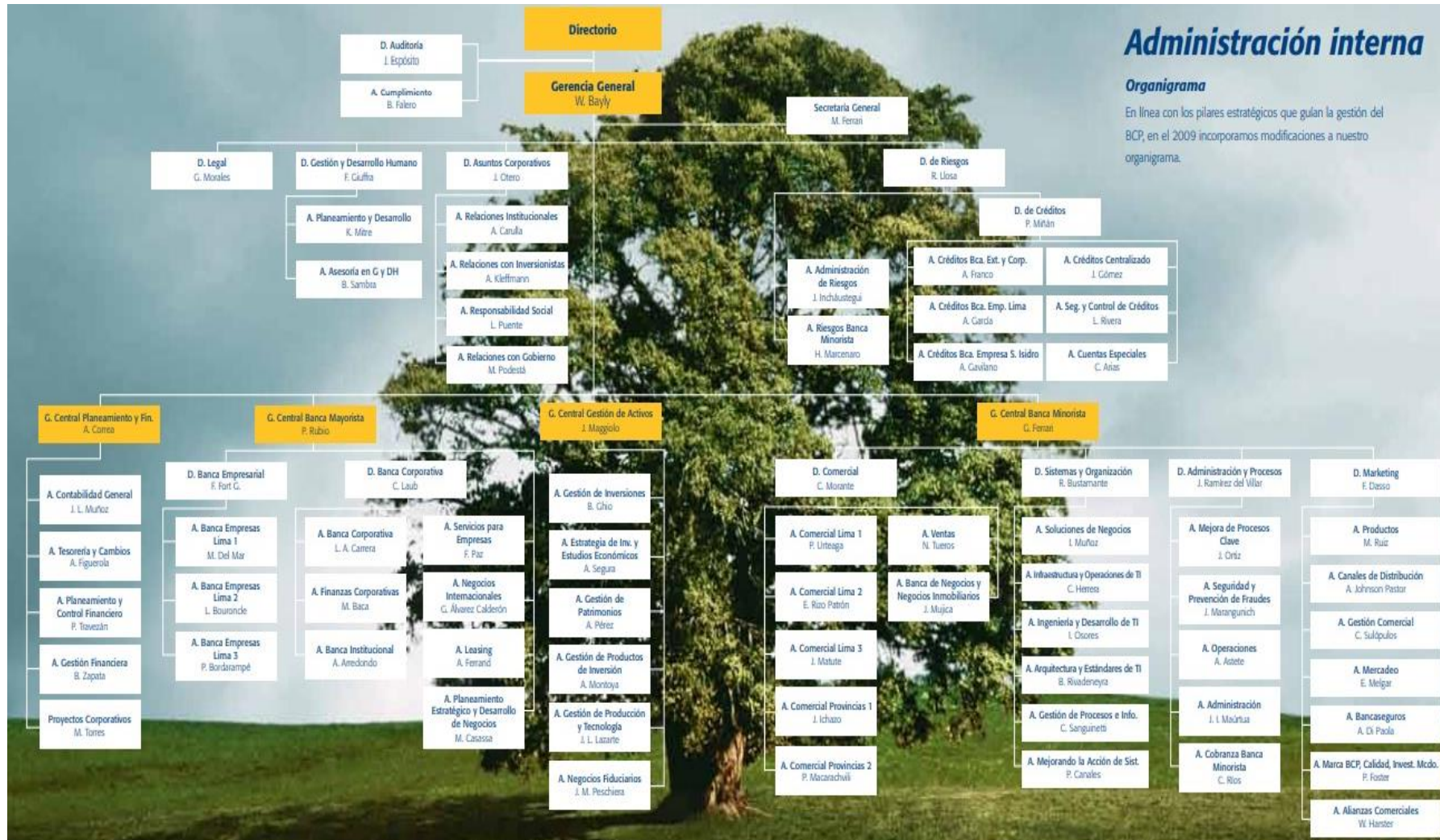
Líderes BCP

Palabras Clave	BCL1	BCL2	BCL3	BCL4	BCL5
Cargo	Gerente de Protección al Consumidor y Educación Financiera	Gerente Adjunto de Asesoría en Gestión y Desarrollo Humano	Gerente de Cumplimiento	Gerente adjunto de Cumplimiento	Gerente Comercial y Ex-Gerente de Asesoría de Gestión y Desarrollo Humano
Fases de Implementación del Teletrabajo	Piloto, Evaluación y Despliegue. Hubo una capacitación, luego reuniones de seguimiento pero el despliegue formalmente no existe.	Levantamiento de información, Diseño, Piloto, Seguimiento, Medición de Resultados y Despliegue (actualmente en etapa Piloto).	Vagos recuerdos más allá del piloto.	Piloto, luego verificación de las herramientas y tecnologías para finalmente el despliegue.	Diversas etapas de flexibilización de horarios (marcado de tarjeta, Flex Time, Teletrabajo), para luego una Adecuación y luego Despliegue.
Piloto	Para validar, para ajustar, para priorizar practicas y procedimientos. Proceso de acostumbramiento.	Primero, la viabilidad o factibilidad técnica de sistemas. Que los sistemas soporten las operaciones.	Medir y conocer experiencias específicas. Darse cuenta de beneficios y limitaciones.	Observar si la producción y la conexión del empleado no decrecía.	Verificar comentarios de los involucrados, temas de conectividad y comunicación.
Mapeos de posiciones y áreas	Depende del soporte y atención que deba dar.	Unidades de staff y algunas unidades de negocios, siempre teniendo en cuenta que no afecte la productividad ni el trato con el cliente.	Sí, todos excepto personal que por temas de confidencialidad y manejos de información sensibles o accesos a ciertos aplicativos que requerían la presencia en la oficina	Se determinó características de algunos colaboradores, sobre todo de los que estaban más distantes en cuanto a desplazamiento.	Sí, para la versión Home Office solo Teleoperadores. Para la versión parcial, personal con al menos 2 años en la compañía y buen desempeño.
Alicientes para el Empleado	Ahorro en gastos de transporte y tiempo debido a la lejanía del Banco.	Impacto en la calidad de vida y mayor balance.	Balance de la vida laboral y la vida familiar, el perder menos tiempo en tráfico, el ser más productivo al poder	Productividad, la concentración, el abocarse al trabajo sin invertir tiempo que te genere estrés, ahorro económico,	Flexibilidad de tiempo, así como conciliación familiar.

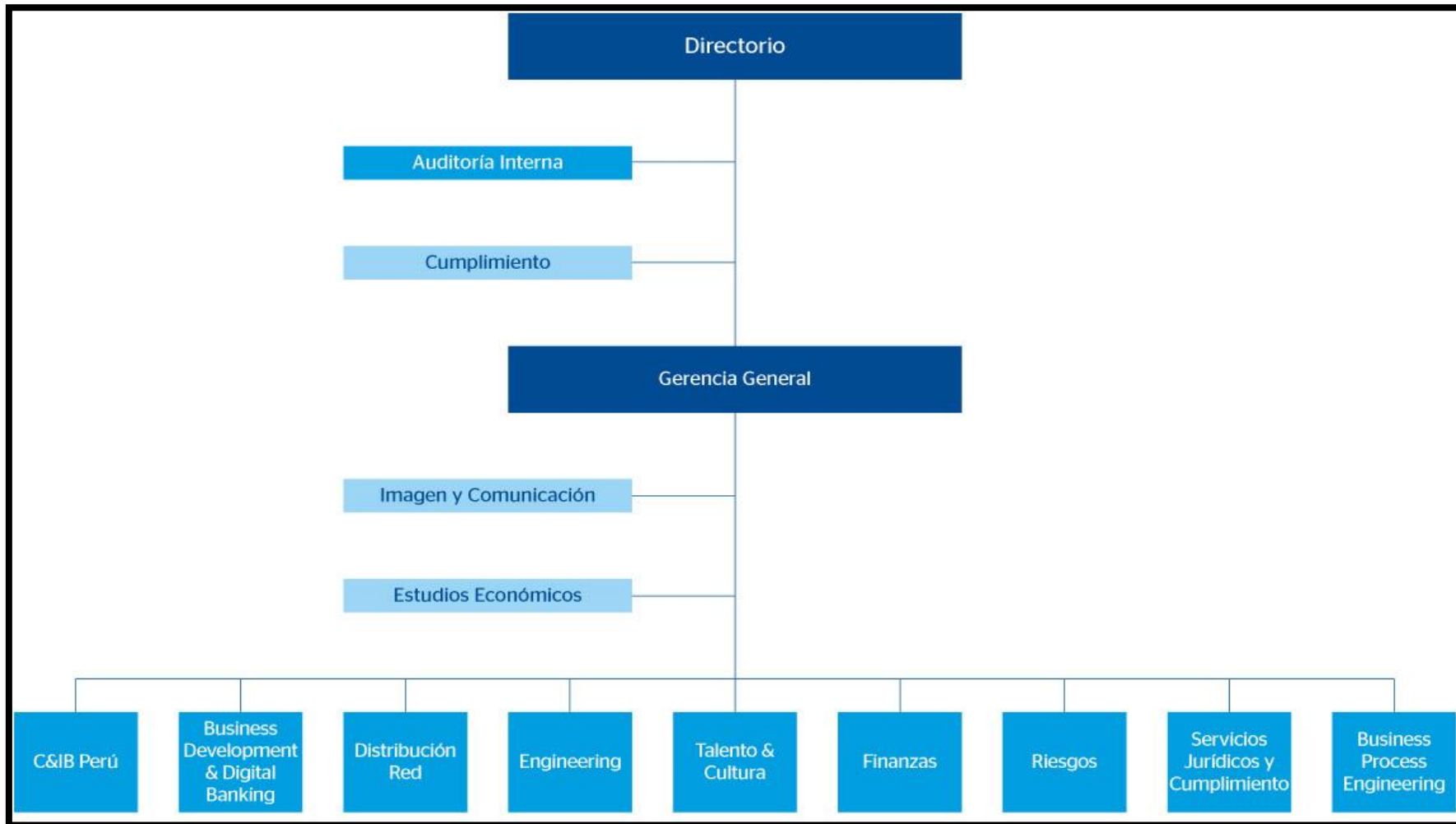
Palabras Clave	BCL1	BCL2	BCL3	BCL4	BCL5
			concentrarse mejor, menor cantidad de distracciones.	gasolina hasta vestimenta y alimentación fuera.	
Barreras y Desventajas para el Empleado	No, aunque algunos de otros equipo decidieron para la modalidad debido a distracciones en casa (hijos, bulla, tráfico).	La eficiencia de los sistemas de manera remota.	La frustración tecnológica, si no se tiene buena conexión a internet y el equipo no funciona es frustrante.	Problemas técnicos y de contacto rápido.	Factible para gente que no es muy responsable y que no puede gestionarse de forma independiente, pero también para gente que se sienta más cómoda con una interacción presencial.
Alicientes para la Empresa	El banco apuesta por un mejor clima laboral. Es una herramienta para conciliar espacios de carga laboral y vida personal.	Variabilizar el espacio físico, mejorar la rotación.	Tener motivado al personal debido a menor cantidad de tiempos muertos y reducción del estrés	Mejor clima, mayor efectividad y productividad para la empresa.	Largo plazo: La liberación del espacio físico. Corto Plazo: Empoderamiento del empleado.
Desventajas y Barreras para el Empleador	La coordinación administrativa.	Sí, ya que es una coordinación multitareas. Además, esta el tema tecnológico. Por último, el tema de la confianza con el trabajador.	Cambio en el chip cultural sobre la confianza que se le deriva al empleado.	Mayor control sobre la persona y la información que maneja. Una mayor inversión y gasto.	Barreras culturales y gastos adicionales.
Comité de Diversidad	No	No responde.	Hubo la presencia de un equipo de Riesgos y Cumplimiento.	No responde.	Sí, de hecho esto lo lideró GH junto con el área de sistemas, con el área de riesgos, con el área de creación de los productos, con el área de seguridad.

Palabras Clave	BCL1	BCL2	BCL3	BCL4	BCL5
Dirección por Objetivos	No	No responde.	Sí, definitivamente.	Se realiza un esquema de dirección por objetivos. Hubo retroalimentación sobre el estar conectados oportunamente. Al inicio hubo resistencia, pero luego fluyó.	El hecho de que la persona cumpla con lo que tiene que cumplir y que tenga claro que lo que tiene que hacer es cumplir con sus objetivos es suficiente, independiente del sitio físico.
Reconocimientos	No, esto depende de cada Gerente, ya que cada área es distinta. Hubiera sido un error hacerlo masivo.	La herramienta ya es una ventaja en sí.	No se necesita reconocer, ya que esto es masivo para todos (dentro del área).	Bastante ventaja es estar en casa.	No.

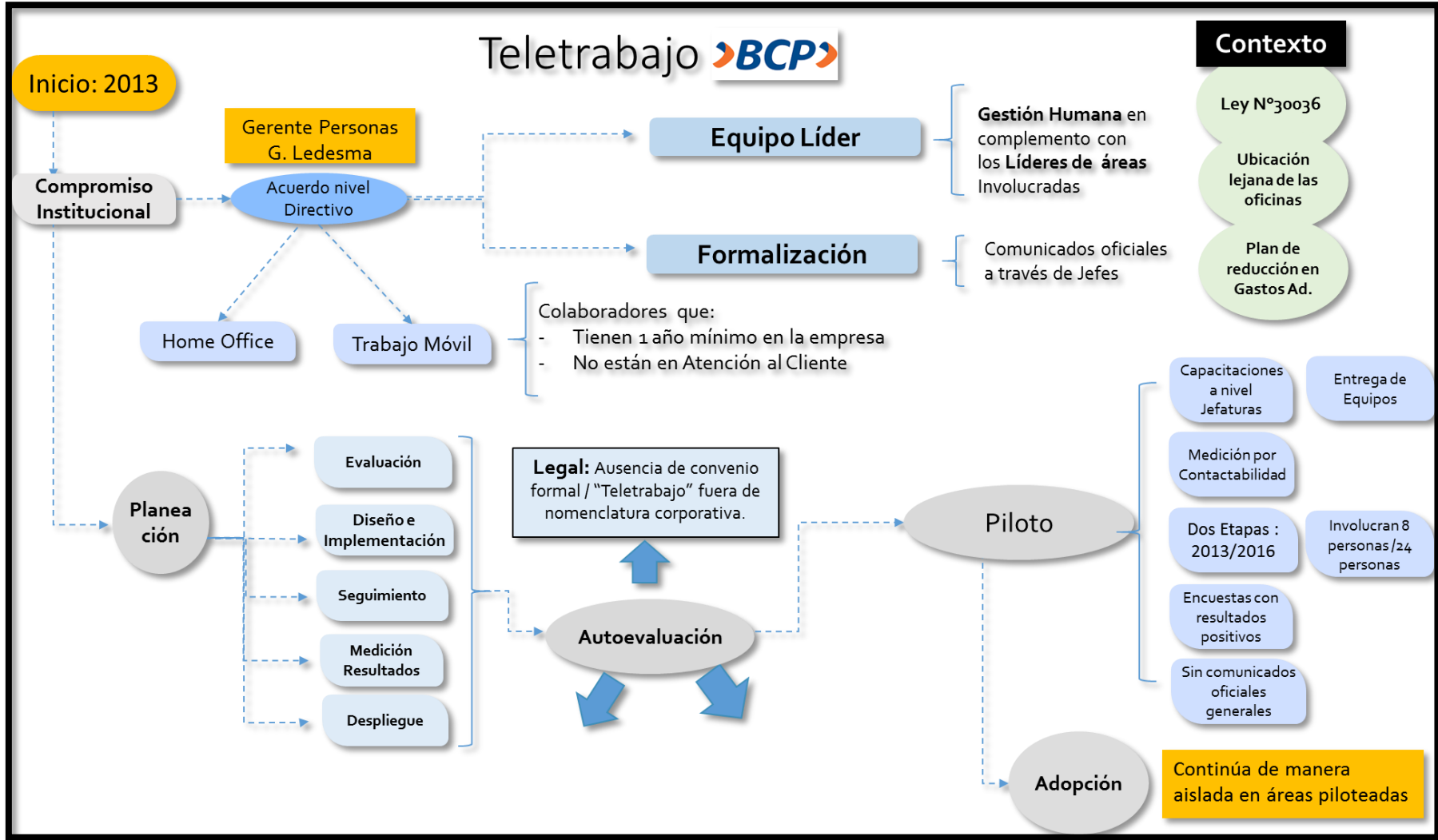
ANEXO I : Organigrama Corporativo BCP



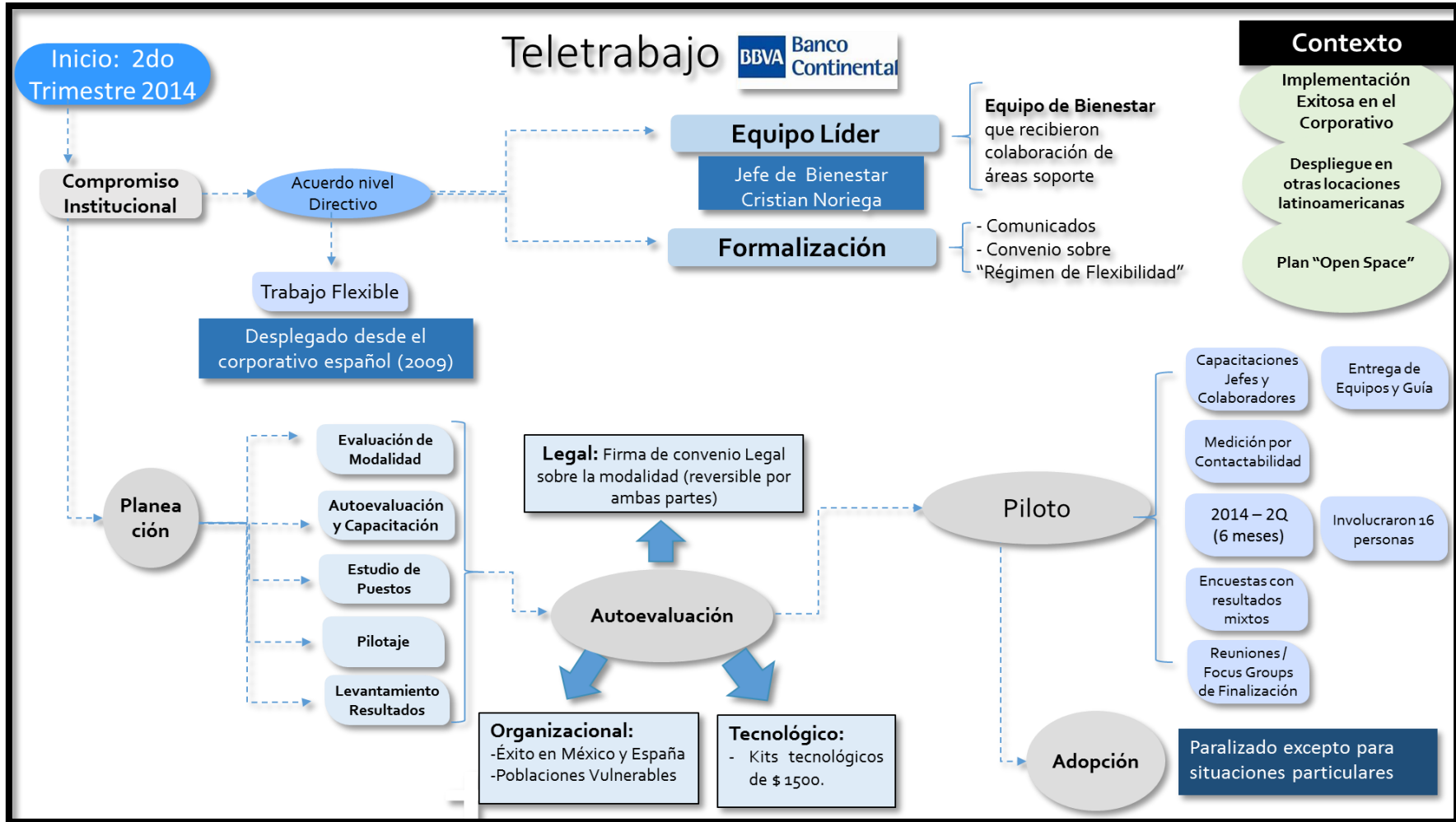
ANEXO J : Organigrama Corporativo BBVA Continental



ANEXO K : Flujograma del Proceso del Teletrabajo BCP



ANEXO L : Flujograma del Proceso del Teletrabajo BBVA



ANEXO M : Resumen e Interpretación del Acuerdo Colectivo sobre el Teletrabajo (BBVA España)

Puntos sobre el Acuerdo Colectivo

PRIMERO.- Vigencia: Desde la firma y de manera indefinida.

SEGUNDO.- Ámbito de aplicación: Fuera del ámbito laboral, ayudado por las tecnologías de información y comunicación.

TERCERO.- Formalización: Mediante un acuerdo entre empresa y empleado, bajo los acuerdos descritos en este documento

CUARTO.- Condiciones laborales: El punto ratifica que esta nueva dinámica laboral no pretende modificar la relación laboral preexistente, ni así tampoco las condiciones económicas o laborales de los colaboradores.

QUINTO.- Voluntariedad y reversibilidad: Será voluntario y reversible para ambas partes

SEXTO.- Condiciones de implantación.

a) Prestación de servicios de teletrabajo: El colaborador podrá realizar sus labores de manera no presencial como máximo hasta el noventa por ciento (90%) de su jornada completa, y cada vez que se encuentre en la oficina tendrá un puesto físico habilitado.

b) Jornada y horarios: El máximo de tiempo que podrá realizar teletrabajo el colaborador es de 90%, pero dicha cantidad podrá ser modificada entre las partes. La designación de los días y horarios no debería afectar la normal realización del trabajo, permitiéndose las variaciones o cambios precisos en fin de las necesidades organizativas.

c) Objetivos: Aquí se señala que el área a la que pertenece el colaborador notificará por escrito al mismo los indicadores de productividad conforme a los cuales deberá desarrollar sus labores, y que guardarán similitud con los establecidos de manera presencial.

d) Formación: Se impartirá información y capacitación en aras de fomentar la adaptabilidad del colaborador.

e) Medios y facilidades: Se le entregará al empleado equipos informáticos y de comunicación, y el mantenimiento de estos correrá a cargo del área de soporte técnico. La empresa podrá requerir la devolución de los equipos en cualquier momento, así como también el cambio de estos.

f) Prevención de Riesgos: Durante la situación de Teletrabajo, el Empleado será citado a los reconocimientos médicos según el protocolo establecido por la Empresa a sus Empleados.

g) Propiedad intelectuales y Protección de datos: La propiedad intelectual de los programas informáticos y de comunicación objeto de transferencia se registrará por lo que dispone el Texto Refundido de la Ley de Propiedad intelectual sobre la protección de base de datos empresariales.

h) Control y Auditoría: Punto que menciona que se podrán realizar controles remotos o presenciales oportunos y avisados con anticipación, para verificar el cumplimiento efectivo de las obligaciones por parte del colaborador.

i) Compensación de gastos: El Banco le abonará 50 euros al mes (concepto no salarial) en razón de compensar al colaborador por los gastos que pudieran derivarse por su adscripción a la modalidad de teletrabajo, y consecuentemente de cesar en esta modalidad de prestación de servicios el empleado dejará de percibir dicha cantidad.

SÉPTIMO.- Derechos de Representación Colectiva: El teletrabajo no modifica ni interviene en la dinámica de representación colectiva y los derechos de cada trabajador en la mencionada.

OCTAVO.- Comisión de Seguimiento: Se establecerá una Comisión para el seguimiento, interpretación y monitoreo de las condiciones y del contenido señalado en este acuerdo.

NOVENO.- Lenguaje: Punto referente a la inclusión, en donde mencionan que la “utilización ocasional en este texto del masculino como genérico para englobar la denominación de empleados y empleadas no significa, en modo alguno, ignorancia sobre las diferencias de género existentes y se ha llevado a cabo a los solos efectos de facilitar su lectura” (2011).

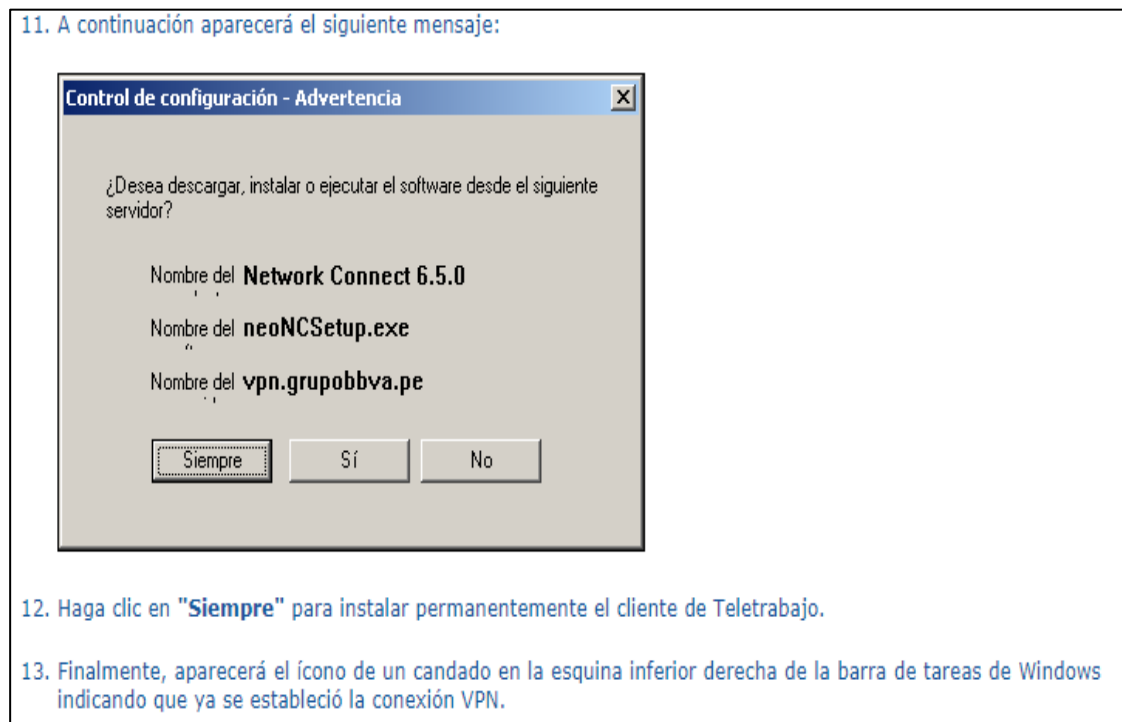
ANEXO N : Guia de Ingreso Plataforma Teletrabajo Perú

Figura 25: Plataforma del Teletrabajo en la Página web del BBVA – Parte 1



Adaptado de: Página Web BBVA

Figura 26: Plataforma del Teletrabajo en la Página web del BBVA – Parte 2



Adaptado de: Página Web BBV