

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



**Satisfacción laboral y condiciones del trabajo remoto en un contexto de
emergencia sanitaria nacional: estudio descriptivo - exploratorio en la
banca múltiple de Lima Metropolitana**

Tesis para obtener el título profesional de licenciado en Gestión con mención en
Gestión Pública presentada por:

ARTEAGA TORREJON, Mónica Lizbeth Victoria

Tesis para obtener el título profesional de licenciado en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

MARQUINA RAMOS, Kiara

Asesoradas por: Mgtr. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos

Lima, marzo del 2021

La tesis

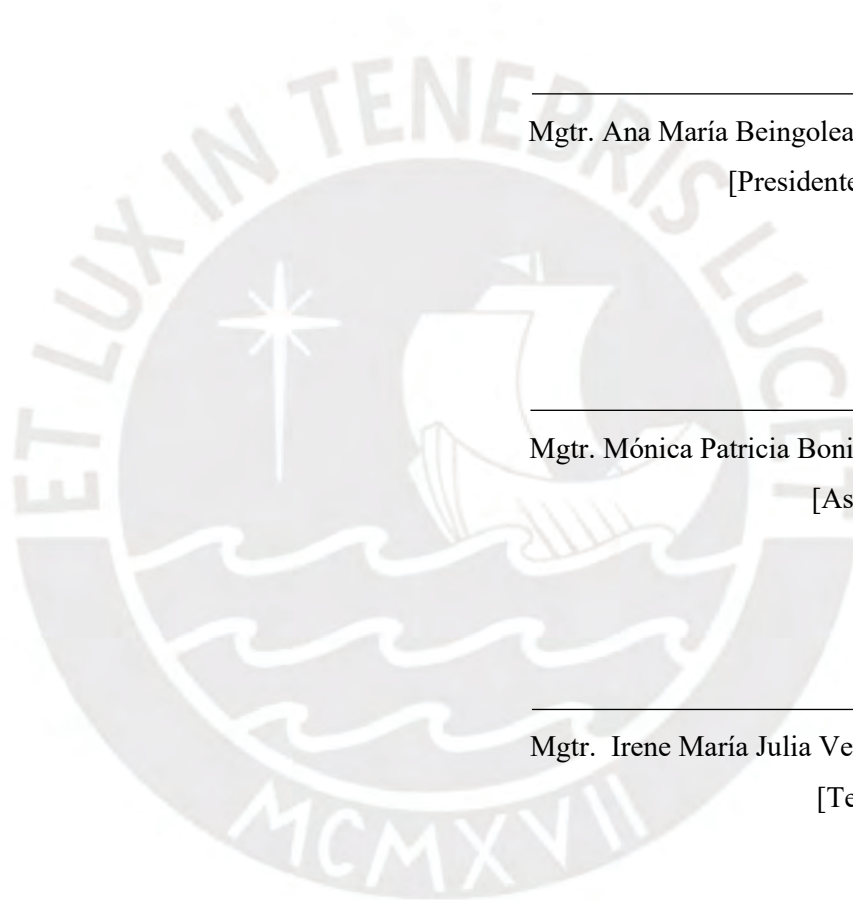
Satisfacción laboral y condiciones del trabajo remoto en un contexto de emergencia sanitaria nacional: estudio descriptivo - exploratorio en la banca múltiple de Lima Metropolitana

ha sido aprobada por:

Mgr. Ana María Beingolea Chávez
[Presidente del Jurado]

Mgr. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos
[Asesor Jurado]

Mgr. Irene María Julia Vera Arica
[Tercer Jurado]

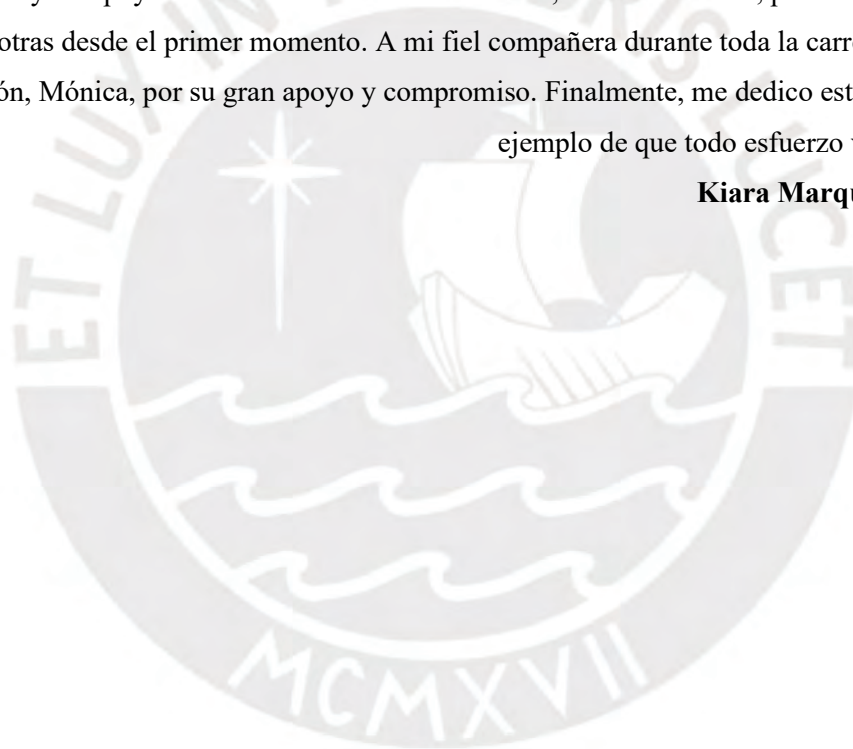


Quiero empezar agradeciendo a mi mamá por todo el apoyo que siempre me ha brindado y haberme permitido llegar tan lejos. A mi querido amigo fiel, Anakin, por acompañarme en este proceso y las enseñanzas que me dejó. A nuestra querida asesora, Mónica Bonifaz, por su apoyo incondicional y la confianza durante todo el desarrollo de nuestra tesis. A mi querida mejor amiga y compañera de investigación, Kiara, por haber sido mi gran soporte durante toda la carrera universitaria. Finalmente, quiero realizar un agradecimiento especial a mí misma por la disciplina, constancia y confianza en todas mis metas alcanzadas.

Mónica Lizbeth Victoria Arteaga Torrejón

Agradezco a mis padres por haberme permitido llegar hasta aquí y por impulsarme a cumplir mis sueños. A mis hermanos, por siempre confiar en mí. A Alexis, por ser mi cómplice en todo momento y mi apoyo incondicional. A nuestra asesora, Mónica Bonifaz, por haber creído en nosotras desde el primer momento. A mi fiel compañera durante toda la carrera y en esta investigación, Mónica, por su gran apoyo y compromiso. Finalmente, me dedico esta tesis como ejemplo de que todo esfuerzo vale la pena.

Kiara Marquina Ramos



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de investigación	2
1.1. Descripción del problema empírico	2
1.2. Análisis del contexto	4
1.3. Descripción del marco teórico.....	7
2. Supuestos de la investigación.....	12
3. Preguntas de investigación.....	13
4. Objetivos de investigación	13
5. Justificación.....	14
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	16
1. Alcances y limitaciones.....	16
2. Enfoque	17
3. Diseño y métodos de análisis	17
4. Selección muestral y unidad de análisis	18
5. Técnicas de recolección de datos	19
6. Técnicas de análisis.....	23
7. Evaluación de la validez y la confiabilidad.....	26
8. Ética de la investigación.....	27
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	28
1. Análisis descriptivo	28
1.1. Variables demográficas y datos generales.....	28
1.2. Condiciones de trabajo	29
1.3. Análisis de las condiciones de trabajo con tres variables específicas: sexo, edad e institución financiera.....	33
2. Análisis de clúster jerárquico:.....	36
3. Prueba no paramétrica de Kruskal Wallis	38
3.1. Prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis por perfil.....	39
3.2. Prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis por institución financiera.....	40
3.3. Principales condiciones para tomar en cuenta por perfil y por institución financiera.....	42
4. Entrevistas	47
4.1. Condiciones de Empleo (CONDI 1)	47
4.2. Condiciones Ambientales (CONDI 2)	48
4.3. Condiciones de Seguridad (CONDI 3).....	53
4.4. Características de la tarea (CONDI 4).....	53

4.5. Procesos de trabajo (CONDI 5)	54
4.6. Condiciones sociales y organizacionales (CONDI 6)	57
5. Análisis conjunto de los hallazgos de los métodos cuantitativo y cualitativo.....	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
1. Conclusiones	61
2. Recomendaciones.....	64
2.1. Recomendaciones para futuras investigaciones	67
REFERENCIAS	68
ANEXOS.....	72
ANEXO A: Matriz de Operacionalización de variables	72
ANEXO B: Encuesta de satisfacción laboral respecto a las condiciones de trabajo remoto en un contexto de emergencia sanitaria	73
ANEXO C: Matriz de entrevistas.....	81
ANEXO D: Guía de entrevistas	82
ANEXO E: Codificación de datos obtenidos en la encuesta.....	84
ANEXO F: Dendrograma.....	91
ANEXO G: Características laborales.....	92
ANEXO H: Condiciones de empleo (CONDI 1).....	93
ANEXO I: Condiciones de seguridad (CONDI 3).....	94
ANEXO J: Características de la tarea (CONDI 4).....	95
ANEXO K: Condiciones sociales y organizacionales (CONDI 6)	97
ANEXO L: Frecuencia de las variables del clúster por perfil.....	99
ANEXO M: Consentimiento informado	100

LISTA DE TABLAS

Tabla 1:	Número de teletrabajadores encuestados por banco.....	19
Tabla 2:	Número de teletrabajadores entrevistados por banco.....	19
Tabla 3:	Escala de Likert par de 4 niveles: Satisfacción laboral	20
Tabla 4:	Agrupación de ítems por variables, dimensiones y subvariables	21
Tabla 5:	Alpha de Cronbach.....	27
Tabla 6:	Frecuencia de las características personales.....	28
Tabla 7:	Frecuencia de las características familiares.....	29
Tabla 8:	Estadísticos de las condiciones ambientales	30
Tabla 9:	Análisis general: Condiciones ambientales.....	31
Tabla 10:	Análisis general: Condiciones de seguridad.....	31
Tabla 11:	Análisis general: Características de la tarea	32
Tabla 12:	Estadísticos de los procesos de trabajo.....	32
Tabla 13:	Análisis general: Procesos de trabajo.....	33
Tabla 14:	Análisis general: Condiciones sociales y organizacionales.....	33
Tabla 15:	Frecuencia de los perfiles dentro de las instituciones financieras	37
Tabla 16:	Definición y descripción de los perfiles y clústeres	38
Tabla 17:	Nivel de confianza.....	38
Tabla 18:	Ítems que presentan diferencias por perfil en la prueba de Kruskal-Wallis.....	39
Tabla 19:	Ítems que presentan diferencias por perfil en la prueba de Kruskal-Wallis.....	40
Tabla 20:	Prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis de opiniones generales por perfil.....	40
Tabla 21:	Ítems que presentan diferencias por institución financiera en la prueba de Kruskal-Wallis	41
Tabla 22:	Prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis de opiniones generales por institución financiera	41
Tabla 23:	Estadísticos de los perfiles por condición de trabajo.....	42
Tabla 24:	Ítems que representan la satisfacción laboral del perfil 1.....	43
Tabla 25:	Ítems que representan la insatisfacción laboral del perfil 3.....	44
Tabla 26:	Estadísticos de las instituciones financieras por condición de trabajo	45
Tabla 27:	Ítems relevantes por condición de trabajo para el B1.....	46
Tabla 28:	Ítems relevantes por condición de trabajo para el B2.....	46
Tabla 29:	Ítems relevantes por condición de trabajo para el B3.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	54 empresas, que realizan operaciones múltiples, poseen activos por casi S/. 568 mil millones.....	6
Figura 2:	Conformación de grupos para el año 2020.....	6
Figura 3:	Gráfico del marco teórico.....	12
Figura 4:	Figura 4: Gráficos de caja las condiciones ambientales por sexo y edad.....	34
Figura 5:	Gráfico de caja de las condiciones ambientales por institución financiera	34
Figura 6:	Gráfico de caja de las características de la tarea por sexo.....	35
Figura 7:	Gráficos de caja de los procesos de trabajo por sexo y edad.....	35
Figura 8:	Gráfico de caja de los procesos de trabajo por institución financiera	36



RESUMEN

La satisfacción laboral es producto de los factores extrínsecos e intrínsecos de cada trabajador. De acuerdo con ello, las condiciones de trabajo son parte de los factores clave para la satisfacción de los trabajadores. De este modo, por el contexto de emergencia sanitaria nacional, la mayoría de las organizaciones tuvo que cambiar de modalidad presencial a trabajo remoto, por lo que las condiciones laborales fueron adaptadas, de un momento a otro, en relación con dicha modalidad.

En ese sentido, el objetivo principal de la presente investigación es identificar y describir las condiciones de trabajo que tienen mayor incidencia en la satisfacción laboral de los teletrabajadores de la banca múltiple de Lima Metropolitana en un contexto de emergencia sanitaria nacional. Para lograr dicho objetivo, el estudio cuenta con un alcance descriptivo y exploratorio. Respecto al primero, se realizaron encuestas a los trabajadores de los bancos seleccionados. Es importante resaltar que dicha muestra no es representativa, por las limitaciones actuales. En el caso del segundo alcance, se realizaron entrevistas, repartidas entre las instituciones elegidas.

De esta manera, se realizaron tres (3) tipos de análisis para el enfoque cuantitativo: análisis descriptivo, análisis de clúster jerárquico y la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis. Estos permitieron describir la muestra según sus características personales, familiares y laborales. Por otro lado, se realizaron entrevistas con el fin de profundizar en los hallazgos preliminares encontrados en las encuestas, las cuales fueron grabadas y transcritas para realizar un análisis de texto.

Finalmente, como conclusión principal, se encontró que las condiciones que tienen mayor incidencia en la satisfacción de los trabajadores son el “Horario Laboral”, “Nivel de ruido en el lugar de teletrabajo”, “Flexibilidad laboral”, las “Facilidades y condiciones adicionales para realizar el teletrabajo” y el “Espacio disponible para teletrabajar”.

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral es uno de los temas más relevantes dentro de la gestión del talento, dado que involucra al capital humano, es decir, a su razón de ser. Además, de acuerdo con la literatura, está relacionada con el desempeño de los colaboradores y de la organización. Por lo tanto, debe ser gestionada por las empresas bajo cualquier contexto. En este caso, la pandemia ha generado una serie de cambios en la forma de realizar el trabajo, por lo que las organizaciones se han visto forzadas a implementar nuevas medidas que les permita continuar operando. En ese sentido, la presente investigación busca dar respuesta a cuáles son las condiciones de trabajo que tienen mayor incidencia a la satisfacción laboral de los teletrabajadores de la banca múltiple de Lima Metropolitana.

En el primer capítulo, se desarrolla el problema y el contexto en el que se centra la presente investigación: pandemia por la COVID-19. Además, se detallan los conceptos más relevantes del estudio como la satisfacción laboral, las condiciones de trabajo y la asociación entre satisfacción y desempeño. Asimismo, se presentan los supuestos, preguntas y objetivos de investigación. Por último, se muestra la relevancia del tema tratado para la gestión, las instituciones elegidas, empresas de otros sectores y para los teletrabajadores.

En el segundo capítulo, se presentan los alcances y limitaciones del trabajo. Además, se describe el diseño de la investigación y el enfoque utilizado. También, se detalla la muestra, las técnicas de recojo de información y el análisis de esta, tanto para el enfoque cuantitativo como para el cualitativo. Finalmente, se describe la validez y confiabilidad del instrumento utilizado y los principios éticos seguidos en la investigación de campo: encuestas y entrevistas.

En el tercer capítulo, se encuentra el análisis de la investigación. En primer lugar, se muestra el análisis de la fase cuantitativa, el cual se compone por el análisis descriptivo, análisis de clúster jerárquico y la realización de la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis. Posteriormente, se presenta el análisis de texto obtenido de las entrevistas, es decir, de la fase cualitativa. Además, se desarrolló un análisis conjunto de los resultados cuantitativos y cualitativos con el propósito de mostrar los hallazgos comunes obtenidos en ambos casos.

Por último, se desarrollan las conclusiones respecto al marco teórico y al análisis del trabajo de campo y, las recomendaciones según los hallazgos. Estas son las siguientes: el horario laboral, el nivel de ruido en el lugar de teletrabajo, la flexibilidad, las facilidades y el espacio disponible para teletrabajar. Asimismo, se presentan posibles ideas para futuras investigaciones que permitan profundizar en el presente tema.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se desarrolla el problema de investigación y el contexto en el que este se desarrolla. Además, se describe el marco teórico en el que se detallan los conceptos relacionados a la satisfacción y el desempeño laboral con la finalidad de comprender la importancia de estos aspectos en las organizaciones y cómo se relacionan entre sí. También, se describen cuáles son las condiciones de trabajo, desde la perspectiva del estudio, para definir las variables a investigar. Finaliza el capítulo con las preguntas y objetivos de investigación que se pretenden lograr a través de este trabajo y la justificación de este.

1. Problema de investigación

1.1. Descripción del problema empírico

El problema que motiva la presente investigación es el cambio en las condiciones de trabajo y los desafíos que establece el contexto actual, de emergencia sanitaria nacional, a las organizaciones en relación con la satisfacción laboral de los teletrabajadores. Es importante mencionar que, se utilizará el término “teletrabajador” como referencia de una persona que realiza sus funciones laborales a distancia. Este problema se da porque las condiciones de trabajo deben ser adaptadas de acuerdo con las nuevas regulaciones y a los cambios del entorno, debido a la pandemia por la COVID-19. Sin embargo, en la presente coyuntura, las organizaciones, al tener que adaptarse de forma rápida, no han tenido tiempo para identificar los factores que inciden en la satisfacción laboral y, por lo tanto, pueden incidir en su desempeño organizacional.

En base a la revisión de la literatura y diversos estudios empíricos, se conoce que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores. Por ello, si es que la satisfacción laboral ha disminuido, dado los cambios establecidos por el contexto de emergencia sanitaria, puede que el desempeño de los colaboradores haya disminuido también. Esto sería un problema para las organizaciones, por lo que deberían modificar su gestión para continuar operando de la mejor manera.

Para ello, es necesario identificar cuáles son las condiciones de trabajo que tienen mayor incidencia en la satisfacción laboral de los teletrabajadores. Esto con la finalidad de centrar las prácticas de la empresa en mejorar dichas condiciones para incrementar los niveles de satisfacción de sus empleados. Para lograrlo, las empresas deben medir dicha satisfacción, dado que los resultados de estas mediciones les permitirán identificar cuáles son los puntos que deben reforzar y cuáles son los más valorados según la percepción de cada teletrabajador. Además, dada la

situación actual, el presupuesto de la mayoría de las empresas se ha visto afectado, por lo que necesitan priorizar la asignación de sus recursos para el desarrollo de sus principales actividades. De este modo, al conocerlas, podrán seleccionar las condiciones de trabajo más importantes para sus trabajadores y, así, obtener mejores resultados.

Es importante resaltar que, esta investigación se centra en el trabajo remoto y las condiciones necesarias para realizarlo. Esta modalidad, impulsada por el contexto actual, ha sido implementada en distintos sectores y en gran cantidad de organizaciones, debido a que les permite continuar operando sin contar con su personal en el espacio físico cotidiano. De este modo, evita la movilización social, lo que se busca en las circunstancias actuales. Como comenta Álvarez, “...por la necesidad de proteger la salud de los trabajadores y de la sociedad en su conjunto en las nuevas coordenadas sanitarias y sociales, parece que el teletrabajo va a experimentar un rápido crecimiento y una expansión sin precedentes” (2020, p. 179). Es importante mencionar que, en la literatura, se utiliza de manera indistinta los términos “teletrabajo” y “trabajo remoto”.

Sin embargo, al ser factores exógenos los que han impulsado la implementación de esta modalidad de trabajo, muchas organizaciones no contaban con una orientación clara para asignar eficientemente sus recursos. Al decir factores exógenos, hacemos referencia a factores que son ajenos a la organización, es decir, que están fuera de su control, como, en este caso, la pandemia por la COVID-19. Por lo tanto, se han visto presionadas a aprender durante el proceso de implementación.

Asimismo, el trabajo remoto es una modalidad que ha mostrado resultados positivos en la mayoría de las organizaciones, por lo que se espera que se mantenga incluso después de la emergencia sanitaria nacional. De acuerdo con Álvarez, “...todo parece indicar que la rápida adaptación al mismo (con sus fallos) hace que la cultura del presentismo esté en franco declive y muchas empresas decidan continuar con el trabajo a distancia” (2020, p. 194). A pesar de no haberse implementado en el contexto más adecuado, ha demostrado que es viable para distintas funciones laborales, como se menciona a continuación:

Aunque las condiciones de estas prácticas masivas no han sido las más adecuadas, ha permitido tanto a empresas como trabajadores apreciar la viabilidad y recibir lecciones que, aprendidas, serán muy útiles; llegando a implementarse indefinidamente tal modalidad en aquellas empresas en las que resulte productiva, eficaz y satisfactoria tanto para empleados como para directivos (Peiró y Soler 2020 citado en Pagés, 2020, p.10).

Por ello, es importante que las organizaciones analicen cuáles son los cambios que deben realizar para brindar las condiciones adecuadas a sus teletrabajadores sin descuidar factores relevantes asociados a la satisfacción laboral.

Respecto al sujeto de estudio en el que se enfoca la presente investigación, este es la banca múltiple de Lima Metropolitana, el cual ha sido elegido porque es un sector que brinda un servicio esencial para toda la población, por lo que no ha paralizado sus operaciones, a pesar de la pandemia. De este modo, se ha visto presionado a continuar laborando mientras debía combatir los desafíos que este contexto en particular le generaba. Por ello, es interesante investigar cómo han adaptado su gestión a las condiciones actuales respecto al trabajo remoto y a la satisfacción laboral de sus trabajadores.

1.2. Análisis del contexto

Es importante resaltar las condiciones en las cuales se encuentra el país a partir de la pandemia decretada por la COVID-19. En el Perú, se declara la cuarentena el 16 de marzo del 2020 a través del Decreto Supremo publicado en el diario “El Peruano” el domingo 15 de marzo, el cual menciona lo siguiente: “Declárese el Estado de Emergencia Nacional por el plazo de quince (15) días calendario, y dispóngase el aislamiento social obligatorio (cuarentena), por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19” (Decreto Supremo N° 044-2020-PCM). A través de este decreto supremo, la población peruana se encuentra en inmovilización social obligatoria con la excepción de algunos sectores que realizan y brindan servicios esenciales como es el caso de entidades financieras, sector salud, tiendas de abastecimiento de productos básicos, entre otros.

Por un lado, mediante el Decreto de Urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del Coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional publicado el 15 de marzo del 2020 con la finalidad de salvaguardar a los ciudadanos y establecer normas claras para el nuevo estilo de convivencia temporal, se establece lo siguiente:

El presente Decreto de Urgencia tiene por objeto aprobar medidas adicionales extraordinarias que permitan adoptar las acciones preventivas y de respuesta para reducir el riesgo de propagación y el impacto sanitario de la enfermedad causada por el virus del COVID-19, en el territorio nacional, así como coadyuvar a disminuir la afectación a la economía peruana por el alto riesgo de propagación del mencionado virus a nivel nacional (Decreto de Urgencia N°026-2020).

Ahora bien, a través del Decreto de Urgencia N°026-2020, se expusieron diversas medidas para proteger a los ciudadanos ante el nuevo contexto establecido, de las cuales una de ellas es el trabajo remoto. Este se define de la siguiente manera:

El trabajo remoto se caracteriza por la prestación de servicios subordinada con la presencia física del trabajador en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita (Decreto de Urgencia N°026-2020).

Para la presente investigación, es importante reconocer las diferencias entre el trabajo remoto y el teletrabajo, término con el que suele confundirse. El teletrabajo se caracteriza por el uso de las TIC 's como medida de control y supervisión de los colaboradores. Asimismo, existe la Ley N° 30036 que tiene como objetivo principal “regular el teletrabajo, como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), en las instituciones públicas y privadas, y promover políticas públicas para garantizar su desarrollo” (Ley N° 30036, 2013). Mediante esta Ley, se menciona que el empleador tiene la obligación de brindar, a los trabajadores, los equipos y herramientas necesarias o, en caso utilicen sus propios equipos y herramientas, compensarlos por los costos que estos impliquen. Sin embargo, en la modalidad de trabajo remoto, estos equipos y posibles herramientas que sirvan de soporte para el desarrollo de las actividades laborales de los colaboradores no son de obligación del empleador.

Respecto al sector financiero, como se mencionó al inicio, es uno de los sectores que, durante el contexto de emergencia sanitaria, no paralizó sus actividades, puesto que este se identifica como un servicio esencial, como se menciona en el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM mediante el artículo 4°:

Durante la vigencia del Estado de Emergencia Nacional y la cuarentena, las personas únicamente pueden circular por las vías de uso público para la prestación y acceso a los siguientes servicios y bienes esenciales: ...g) Entidades financieras, seguros y pensiones, así como los servicios complementarios y conexos que garanticen su adecuado funcionamiento (Decreto Supremo N° 044-2020-PCM).

Este sector está formado, mayoritariamente, por la banca múltiple como se evidencia en el cuadro realizado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú. En este cuadro, se muestra la participación de la banca múltiple, con un número total de dieciséis (16) empresas

y 90.22% en comparación con otras empresas de operaciones múltiples que no alcanzan ni el 4% de participación en el sector.

Figura 1: 54 empresas, que realizan operaciones múltiples, poseen activos por casi S/. 568 mil millones

Empresas de Operaciones Múltiples	Activos a Agosto 2020		
	Número de Empresas	Monto (S/ Millones)	Participación (%)
Banca Múltiple	16	512 142	90.22
Empresas financieras	10	17 215	3.03
Cajas municipales (CM)	12	32 488	5.72
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	7	2 900	0.51
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	9	2 930	0.52
TOTAL	54	567 676	100

Fuente: SBS (2020)

Dentro de estas dieciséis (16) empresas que pertenecen a la banca múltiple, se encuentran el BBVA, BCP, Interbank, Mibanco, Banco Falabella del Perú, entre otros. La presente investigación se centrará en tres bancos que forman parte del grupo conocido como los “4 bancos grandes” y que se han caracterizado por utilizar las herramientas TIC’s e implementar el teletrabajo.

Figura 2: Conformación de grupos para el año 2020

Grupo	Criterio	Entidades
4 Bancos Grandes	Bancos con mayor nivel de activos	Banco de Crédito, Banco Continental, Scotiabank e Interbank
EE. MYPE	Créditos MYPE > 50% cartera directa total	Edpyme Credivisión, CRAC Los Andes, Compartamos Financiera, Financiera Proempresa, Mibanco, CRAC Señor de Sipán, Financiera Confianza, Edpyme Alternativa, CMAC Paita, Financiera Credinka, CMAC Del Santa, CMAC Arequipa, CMAC Sullana, CMAC Tacna, CMAC Ica, CRAC Prymera, CRAC Raiz, CMAC Huancayo, CMAC Piura, CMAC Trujillo, CMAC Cusco, CRAC Incasur, Financiera Qapaq, CMAC Maynas, CRAC Del Centro, Edpyme Acceso Crediticio y CMCP Lima
No Minoristas	Créditos no minoristas > 50% cartera directa total	Citibank, Banco ICBC, Banco Santander, Banco Interamericano de Finanzas, Banco Pichincha y Banco GNB
EE. Consumo	Créditos de consumo > 50% cartera directa total	Banco Ripley, Banco Azteca del Perú, Caja CAT Perú, Edpyme GMG, Edpyme Inversiones La Cruz, Banco Falabella, Edpyme Progreso, Financiera Oh, Edpyme BBVA Consumer Finance, Edpyme Santander, Crediscotia Financiera, Banco de Comercio, Financiera Efectiva y Mitsui Auto Finance
Resto		Edpyme Micasita y América Financiera

Fuente: SBS (2020)

Finalmente, el trabajo remoto es la modalidad de trabajo que las organizaciones están implementando actualmente, dado que surgió por la coyuntura actual de la Covid-19. Sin embargo, se ha establecido que, al finalizar el estado de emergencia sanitaria, “...se deberá retornar al modelo del teletrabajo, una institución que había sido dejada de lado y que guarda una minuciosa protección de los derechos laborales, con la que no cuenta el trabajo remoto” (El

Peruano, 2020). Por ello, se considera relevante, en el presente estudio, centrar nuestro objetivo en el trabajo remoto con la finalidad de identificar las necesidades de los colaboradores bajo las experiencias de dicha modalidad y facilitar el proceso de adaptación al teletrabajo. Esto bajo las exigencias de la ley y de los cambios que podrían darse en esta como consecuencia de los aspectos que se han percibido bajo la modalidad de trabajo remoto y que no habían sido previamente considerados. También, para proponer opciones de mejora a implementar por las organizaciones en el futuro y no solo en el contexto actual.

1.3. Descripción del marco teórico

1.3.1. Satisfacción laboral

La presente investigación tiene como una de sus variables de estudio a la satisfacción laboral, la cual es definida de la siguiente manera:

Es la actitud que un individuo tiene acerca de su trabajo. Esta puede ser definida como el estado emocional -positivo o negativo- acerca de distintos aspectos, intrínsecos o extrínsecos, del trabajo de una persona. El nivel de satisfacción laboral puede ayudar al empleado a permanecer en la organización, reducir el ausentismo y el volumen de quejas (Littlewood 2008 citado en Najarro, 2017, p. 11).

La satisfacción laboral es un componente clave de la gestión del talento humano, área que cumple un rol esencial en las organizaciones, por lo que, actualmente, se está empezando a valorar mucho más. La gestión del talento humano se entiende “como una aproximación estratégica para adquirir, desarrollar, dirigir, motivar y conseguir el compromiso del recurso clave en la organización, las personas que trabajan para ella (Armstrong 1999 citado en La Torre, 2012, p. 10). Como se menciona en la cita anterior, es relevante gestionar las relaciones con los colaboradores, dado que son la razón de ser de las organizaciones.

Es importante tomar en cuenta que existen diversos modelos que explican la satisfacción laboral. En este caso, el modelo elegido, para el presente trabajo, ha sido el de Herzberg, llamado “La teoría de los dos factores”, el cual propone lo siguiente:

La satisfacción o insatisfacción del individuo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. De acuerdo con ello, propone la existencia de dos tipos de factores: intrínsecos y extrínsecos. El primero hace referencia a la relación empleado-trabajo, a la realización, reconocimiento,

promoción, trabajo estimulante y la responsabilidad. Respecto al segundo, este incluye las políticas y administración de la empresa, las relaciones interpersonales, el sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo (Atalaya, 1999).

El modelo de Herzberg es el que mejor calza con nuestros objetivos de investigación porque se analizan las condiciones del trabajo remoto, es decir, un factor extrínseco según la propuesta del autor en mención.

Es necesario resaltar, también, la importancia de la medición de la satisfacción laboral, dado que le permite a la organización conocer cuáles son las actitudes de sus trabajadores en relación con las funciones que cada uno de ellos realiza. Esto con la finalidad de implementar mejoras que los beneficien tanto a ellos como a la organización. Como mencionan Chiroque y Piscoya,

la medición objetiva de la satisfacción laboral en las organizaciones es necesaria para determinar el grado de satisfacción de los colaboradores y tomar medidas que permitan ajustar los resultados a fin de mantener un clima organizacional acorde y que permita el logro de los objetivos propuestos en la organización (2013, p. 30).

1.3.2. Condiciones de trabajo

La satisfacción laboral puede ser analizada desde distintos enfoques. Como menciona La Torre, “la satisfacción laboral es un concepto que ha sido muy estudiado y definido desde diferentes perspectivas” (2012, p. 90). Además, “la satisfacción laboral se ha percibido de forma diversa en términos de concepto, valores, creencias e intereses” (Badreya 2010 citado en Rezaee, A; Khoshsima, H; Zare-Bahtash, E y Sarani, A, 2018, p. 392). Por ello, es importante mencionar que, para este estudio, se ha elegido describirla en relación con las condiciones de trabajo necesarias para el desarrollo de las funciones laborales de cada colaborador. Esta es una perspectiva interesante, dada la situación de emergencia sanitaria y la modalidad que se está investigando en el presente estudio: el trabajo remoto.

De este modo, las condiciones de trabajo pueden definirse como “...cualquier aspecto circunstancial en el que se produce la actividad laboral, desde factores del entorno físico en el que se realiza, hasta circunstancias temporales en que se da” (Rodríguez, 2016, p. 129). Asimismo, existen diversos tipos de condiciones de acuerdo con cada autor. Para esta investigación, se

utilizarán las 6 características brindadas por Ramos, Pieró y Rippol, las cuales son “1) condiciones de empleo, 2) condiciones ambientales, 3) condiciones de seguridad, 4) características de la tarea, 5) procesos de trabajo y 6) condiciones sociales y organizacionales” (1996 en Rodríguez 2016, p.122). Estas se describirán a continuación.

Para empezar, las condiciones de empleo se refieren a aquellas condiciones básicas y principales que se acuerdan con el empleador previa firma del contrato y especifican cuáles serán las responsabilidades del empleador para con el colaborador.

Son condiciones bajo las cuales los trabajadores prestan sus servicios laborales en una organización. Incluyen: condiciones de contratación, condiciones salariales, estabilidad y seguridad en el empleo, existencia de convenio colectivo, tasas de afiliación a sindicatos, la evolución del sector en el que se encuadra la organización, vacaciones, o tasas de desempleo en el sector u otras prestaciones (salariales o no) (Ramos et al. 1996 citado en Rodríguez 2016, p.122).

En segundo lugar, las condiciones de trabajo ambientales se basan en las condiciones de seguridad, higiénicas, ergonómicas, estéticas y de bienestar centradas en los empleados (Rosillo, et al., 2012). Asimismo, se resaltan tres características más importantes de las condiciones de trabajo ambientales: ambiente o condiciones físicas, las condiciones espacio-geográficas y el diseño del lugar de trabajo (Ramos et al. 1996 citado en Rodríguez 2016).

En tercer lugar, las condiciones de seguridad son aquellas condiciones que buscan prevenir el riesgo al cual podría verse expuesto el colaborador ya sean físicos, por el tipo de actividad que realiza, o riesgos psicosociales. En palabras de Ramos, “incluyen aspectos del trabajo que pueden suponer un riesgo físico, químico o mecánico, y aquellos agentes que pueden provocarlo de modo indirecto. Incluyen igualmente las medidas de protección de riesgos, la prevención y variables de tipo psicosocial...” (1996 citado en Rodríguez 2016, p. 125).

En cuarto lugar, se encuentran las características de las tareas, las cuales suponen las actividades por las cuales el colaborador ha sido contratado.

Este grupo incluye variables como el conflicto y la ambigüedad de rol, el grado de autonomía del trabajo, la responsabilidad sobre las personas y cosas, el grado de importancia de la toma de decisiones, las habilidades puestas en juego en el trabajo, las expectativas de promoción y desarrollo personal, la participación en la organización, y la variedad, interés y complejidad de las tareas a realizar (Ramos et al. 1996 citado en Rodríguez 2016, p. 126).

Por otro lado, respecto a los procesos de trabajo,

Se incluyen aquí factores referidos a la organización y división del trabajo, las demandas del puesto concreto, los aspectos temporales y la secuenciación del trabajo (duración de la jornada laboral, ritmo y cadencia del proceso productivo, variaciones en el flujo de trabajo, presiones y fechas tope para su finalización), el nivel de exigencias del proceso... (Ramos et al. 1996 citado en Rodríguez 2016, p. 126).

Para este caso, es posible encontrar todo lo relacionado a la jornada laboral del colaborador y cómo es que realiza sus actividades respondiendo a las indicaciones del empleador.

Finalmente, las condiciones sociales y organizacionales están más relacionadas a las relaciones laborales que los colaboradores puedan establecer dentro de la organización. Como se menciona a continuación,

Incluyen las condiciones sociales y organizacionales relacionadas con la interacción: las relaciones interpersonales en el contexto laboral (compañeros interesantes y comunicativos, apoyo social, conflictos interpersonales, cohesión grupal), las dimensiones del clima laboral (la orientación hacia la formación, el énfasis en la innovación, apoyo a la creatividad, etc.), los aspectos relacionados con la participación y el control de trabajadores sobre su entorno... (Ramos et al. 1996 citado en Rodríguez 2016, p. 128).

1.3.3. Asociación entre la satisfacción y el desempeño laboral

Como se mencionó al inicio, la satisfacción y el desempeño laboral son dos términos que están asociados. Se considera que "...la satisfacción laboral determina la decisión de pertenecer a una organización y permanecer como miembro de esta, así como la decisión de desempeño, es decir, trabajar con esmero para obtener altos niveles de desempeño" (Schermerhorn 2005 citado en Chiroque y Piscoya 2013, p. 30). Además, como mencionan Mora y Mariscal:

La satisfacción laboral juega un papel determinante en el desempeño laboral ya que los servidores perciben de forma diferente su ambiente de trabajo y las acciones favorables que acomete la empresa a la que pertenecen a favor de su bienestar, constituyendo acciones que puedan determinar su actuar... (2019, p. 2).

De este modo, es necesario que las organizaciones midan la satisfacción de sus empleados y conozcan cuáles son los factores más valorados por ellos. Esto les permitirá mantener el bienestar de sus colaboradores y contribuir a la adecuada realización de sus funciones laborales.

Asimismo, la satisfacción laboral no solo se asocia a un mejor desempeño del colaborador, sino también, a un mejor desempeño organizacional. De este modo, “un personal de trabajo altamente satisfecho es una necesidad fundamental para lograr un desempeño más productivo en una organización” (Rezaee, et al., 2018, p. 393).

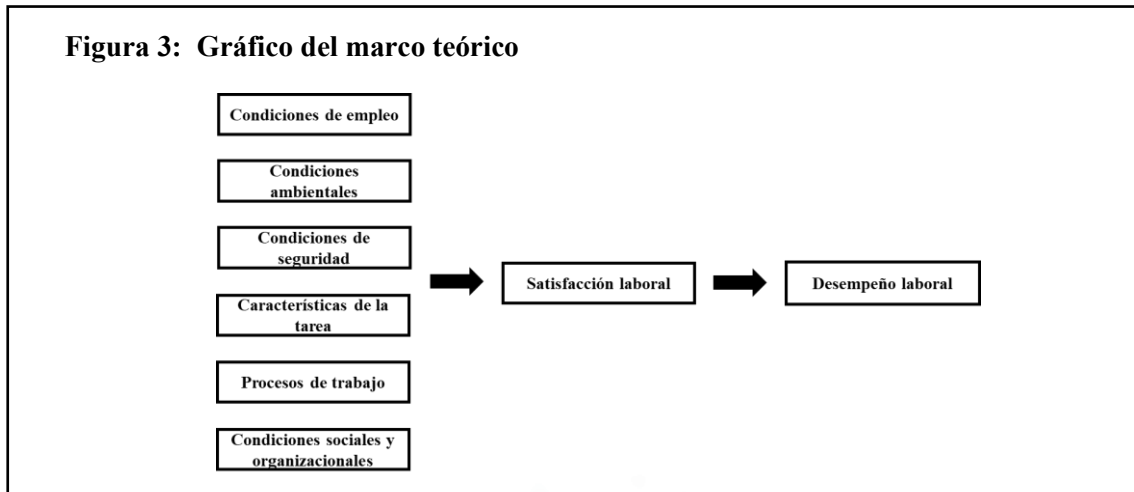
Si bien el presente estudio no aborda el desempeño laboral como una de las variables de investigación, es necesario mencionar la definición en la que se apoya el presente trabajo:

el desempeño es un comportamiento o acción que es relevante para el logro de las metas de la organización y que puede medirse en términos del nivel de competencia o contribución a las metas que están representadas por una acción o conjunto de objetivos en particular (Kohli y Deb 2008 citados en Rezaee, 2018, p. 393).

El desempeño laboral, también, forma parte de la gestión del talento y es un aspecto relevante dado que influye en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por ello, “todo el proceso de recursos humanos de una empresa, cualquiera que sea su tamaño, tiene entre sus principales funciones, si no es la principal, el obtener el mejor desempeño y productividad posible de los empleados que trabajan para la organización” (Del Toro, 2011, p. 63).

De acuerdo con ello, se ha graficado el marco teórico para un mejor entendimiento. De este modo, al lado izquierdo de la figura se muestran los seis (6) tipos de condiciones de trabajo en los que se centra la presente investigación. Estos están asociados a la satisfacción laboral de los trabajadores, por lo que, como muestran diversos autores, podrían estar asociados, también, al desempeño laboral.

Figura 3: Gráfico del marco teórico



2. Supuestos de la investigación

Esta investigación parte del siguiente supuesto: dadas las regulaciones de trabajo establecidas por la emergencia sanitaria nacional, se han generado cambios en las condiciones de trabajo y éstas pueden haber afectado los niveles de satisfacción de los trabajadores. De este modo, se entiende que los trabajadores de los bancos casos de estudio, han cambiado sus modalidades de trabajo con las restricciones y limitaciones de una situación de pandemia, y que, cada banco, ha gestionado sus condiciones de trabajo de acuerdo con su experiencia previa y recursos disponibles.

Por otro lado, se supone que las percepciones de satisfacción laboral de los teletrabajadores, respecto de sus nuevas condiciones de trabajo, pueden ser distintas dependiendo del perfil de cada trabajador, el cual engloba diversas características personales, familiares y laborales. En el caso de las características personales y familiares, se hace referencia al género, edad, estado civil y cantidad de hijos. Por otro lado, las características laborales incluyen el puesto de trabajo, el área laboral y la antigüedad en el cargo que ocupan dentro de la institución financiera a la que pertenecen.

De acuerdo con ello, se espera que los jóvenes se encuentren más satisfechos en relación con las condiciones de trabajo actuales en comparación a los adultos. Asimismo, las personas que tienen hijos y no cuentan con una persona que los apoye con el cuidado de ellos, puede que se encuentren menos satisfechas que las personas que no tienen hijos, por las tareas del hogar que deben cumplir mientras laboran. También, se espera que los trabajadores de cargo medio y alto estén más satisfechos con sus condiciones laborales en la modalidad de trabajo remoto respecto a los trabajadores de cargo operativo. Finalmente, los trabajadores que viven con más personas

presentarán una menor satisfacción en relación con las condiciones de trabajo, por variables como el ruido o el espacio que disponen para desempeñar sus funciones laborales.

3. Preguntas de investigación

Dadas las condiciones actuales de emergencia sanitaria nacional que implican restricciones de movilización social y una serie de regulaciones laborales que han afectado la forma tradicional de brindar servicios por parte de las organizaciones, es necesario realizar las siguientes preguntas de investigación:

Pregunta general:

¿Cuáles son las condiciones de trabajo que tienen mayor incidencia en la satisfacción laboral de los teletrabajadores de la banca múltiple de Lima Metropolitana en un contexto de emergencia sanitaria nacional?

Preguntas específicas:

- **Pregunta específica 1:** ¿Cuáles son los principales cambios que ha experimentado la muestra de teletrabajadores de la banca múltiple en sus condiciones de trabajo por el contexto de emergencia sanitaria nacional?
- **Pregunta específica 2:** ¿Cuáles son las condiciones de trabajo que generan mayor o menor satisfacción de acuerdo con los perfiles de los teletrabajadores de la muestra seleccionada?
- **Pregunta específica 3:** ¿Cuáles son las diferencias y semejanzas en las percepciones de los teletrabajadores de cada banco respecto a las condiciones de trabajo que generan mayor o menor satisfacción a partir de los resultados de las encuestas?

4. Objetivos de investigación

Objetivo general:

Identificar y describir las condiciones de trabajo que tienen mayor incidencia en la satisfacción laboral de los teletrabajadores de la banca múltiple de Lima Metropolitana en un contexto de emergencia sanitaria nacional. Esto con la finalidad de que las organizaciones puedan tomar mejores decisiones e inviertan mejor sus recursos para lograr incrementar la satisfacción de sus colaboradores y, así, contribuir al desempeño organizacional.

Objetivos específicos:

- **Objetivo específico 1:** Identificar los principales cambios, en el actual contexto de emergencia sanitaria nacional, respecto a las condiciones de trabajo experimentadas por la muestra de teletrabajadores de la banca múltiple
- **Objetivo específico 2:** Identificar las condiciones de trabajo que generan mayor o menor satisfacción de acuerdo con los perfiles de los teletrabajadores de la muestra seleccionada
- **Objetivo específico 3:** Describir las percepciones de los teletrabajadores de cada banco respecto a las condiciones de trabajo que generan mayor o menor satisfacción a partir de los resultados de las encuestas

5. Justificación

En la presente investigación, se aborda un tema importante de la gestión del talento humano que es la satisfacción laboral, la cual se entiende como la percepción de los colaboradores de una organización respecto a sus funciones y condiciones laborales. Esta es importante porque involucra al capital humano, el principal componente de una organización. Asimismo, es un estudio útil para las ciencias de la gestión, dado que permite a las organizaciones tomar mejores decisiones y gestionar adecuadamente sus condiciones de trabajo y, con ello, la satisfacción y el desempeño de sus colaboradores.

La literatura muestra evidencia de que existe una relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados (Pushpakumari, 2008, p. 90), por lo tanto, es importante y necesario que las empresas identifiquen, cuáles son los factores que incrementan la satisfacción de sus colaboradores. Esto con la finalidad de obtener mejores resultados organizacionales. Como menciona Pushpakumari, “un empleado individual satisfecho, su esfuerzo y compromiso son cruciales para el éxito de la organización (2008, p. 89).

Ahora bien, dadas las condiciones actuales y la manera en que estas afectarán la forma de trabajo en el futuro, resulta necesario identificar las condiciones de trabajo que inciden en la satisfacción de los trabajadores que realizan trabajo remoto. De este modo, lo que se espera alcanzar mediante este trabajo de investigación es identificar aquellas variables que inciden en la satisfacción laboral de los teletrabajadores. No obstante, este estudio se dará en un contexto de emergencia sanitaria nacional, lo que lo hace enriquecedor, debido a los desafíos particulares que este impone en las organizaciones. En base a ello, deben adaptar sus estrategias y planes de acción para el logro de sus objetivos. Además, esta investigación será útil para mejorar la toma de decisiones y fomentar una gestión más eficiente por parte de las empresas al conocer cuáles son

las variables que deben priorizar para incrementar la satisfacción de sus colaboradores lo que les generará beneficios mutuos.

Es importante mencionar que, el sector bancario, puede ser un ejemplo para las demás organizaciones, dado que se ha caracterizado por innovar constantemente e implementar las tendencias del mercado como lo son el uso de las TIC's y el teletrabajo. Asimismo, este sector brinda un servicio considerado esencial para toda la población, por lo que no ha paralizado sus operaciones a pesar de la emergencia sanitaria. Por lo tanto, es relevante conocer cómo ha implementado el trabajo remoto y cuáles son las estrategias que ha puesto en práctica para no perjudicar la satisfacción laboral de sus empleados.

Por último, aporta a las organizaciones que ya han implementado el trabajo remoto o que piensan implementarlo, dado que les permite conocer cuáles son las condiciones de trabajo en las que deben enfocarse para mantener la satisfacción de sus colaboradores, considerando que, teóricamente, la satisfacción está relacionada con la productividad, el desempeño y la calidad del trabajo. Asimismo, será relevante en el proceso de adaptación de trabajo remoto a teletrabajo cuando el estado de emergencia culmine para poder cumplir con las exigencias de la ley que lo regula y las que se han identificado en esta experiencia. Estos aspectos son relevantes para que puedan realizar sus funciones laborales de la mejor manera. Además, da pie a futuras investigaciones, dado que la satisfacción laboral es un tema que puede analizarse desde distintas perspectivas, por lo que podrían continuar investigando sobre otros factores del trabajo remoto que estén asociados con dicho objeto de estudio. Estas serán complementarias y fomentarán que las organizaciones no dejen de lado el bienestar de sus colaboradores al implementar una nueva modalidad de trabajo.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se desarrollarán los alcances y limitaciones de la presente investigación. Asimismo, se describe el diseño de la investigación, el enfoque utilizado, la selección muestral, las técnicas de recojo de información y el análisis de esta. Por último, se presenta información sobre la validez y confiabilidad del instrumento utilizado y los principios éticos que se siguieron en la investigación de campo.

1. Alcances y limitaciones

El trabajo, al presentar como objetivo principal la identificación y descripción de las condiciones de trabajo que tienen mayor incidencia en la satisfacción laboral de los teletrabajadores en el contexto de la pandemia, cuenta, en primer lugar, con un alcance descriptivo. Este tipo de alcance busca "...especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (Hernández et al., 2010, p.80). Asimismo, debido al contexto de emergencia en el que se desarrolla esta investigación, es posible lograr un alcance exploratorio, dado que estos "...se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado" (Hernández et al., 2010, p.79).

Adicionalmente, cabe señalar que, durante el desarrollo de la investigación, se presentaron diversas limitantes que se detallan a continuación. En primer lugar, el tamaño de la muestra, tanto de encuestados como entrevistados, se vio afectado por el menor alcance hacia el público objetivo, debido a la inmovilización social lo que obligó a realizar la investigación de manera virtual. De este modo, se requirió un mayor seguimiento para controlar el recojo de la información cuantitativa y cualitativa y, lograr los resultados esperados. Además, se buscó que la cantidad de encuestas y entrevistas realizadas, ciento noventa (190) y nueve (9) respectivamente, sea dividida de forma equitativa entre los tres (3) bancos de estudio, lo que generó que la muestra sea menor por cada institución.

Por último, es importante resaltar que, debido a los cambios que se realizaron para el recojo de la información, el método del muestreo utilizado es el no probabilístico, por lo cual no es posible realizar generalizaciones a partir de los resultados encontrados en este trabajo de investigación. Sin embargo, permite presentar hallazgos y plantear preguntas, temas para futuras investigaciones y una mejor toma de decisiones por parte de las organizaciones.

2. Enfoque

La investigación es, principalmente, de enfoque cuantitativo, el cual se caracteriza por representar la realidad a través de modelos estadísticos y por brindar resultados numéricos que se interpretan de acuerdo con el contexto (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Además, incluye un componente cualitativo que permite identificar las dimensiones del instrumento, así como los elementos emergentes en el proceso. Este método es importante para la presente investigación porque permite obtener resultados más completos que generen un mejor aporte a las organizaciones.

Asimismo, los resultados de las entrevistas permiten esclarecer y profundizar los resultados de las encuestas. Del mismo modo, analizar los datos de forma conjunta será útil para evidenciar la correspondencia, semejanzas y diferencias entre ambos métodos y el marco teórico planteado. Esto con la finalidad de obtener hallazgos relevantes para los casos de estudio.

3. Diseño y métodos de análisis

El presente trabajo se dividió en dos etapas. Para empezar, se realizó la recolección y el análisis de los datos cuantitativos. Posteriormente, se recabaron y analizaron los datos cualitativos para una profundización en el análisis.

En primer lugar, desde el enfoque cuantitativo, se realizó una encuesta a través de la plataforma Google Forms a los trabajadores de los tres (3) bancos seleccionados. Una vez recolectada la información, se realizó la descarga de las respuestas en Excel. Estas fueron codificadas con la finalidad de interpretar mejor la información y poder importar los datos al programa estadístico SPSS. De acuerdo con ello, se procedió a realizar el análisis descriptivo de los datos a través de la creación de cuadros con información tal como la media, mediana, moda y desviación estándar. Asimismo, se realizaron gráficos de caja para tener una mejor visualización de las respuestas obtenidas. Finalmente, se procedió a realizar el análisis de clúster o conglomerados, el cual nos permitió separar por segmentos la muestra recogida. Adicionalmente, se utilizó la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis para encontrar aquellas condiciones que, según los segmentos previamente definidos y las instituciones financieras elegidas, representaban una diferencia estadísticamente significativa.

Por último, desde el enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas a través de la variante semiestructurada, la cual “comprende también un abanico definido de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible” (Pasco y Ponce, 2015, p.63). La flexibilidad fue un punto

importante para tener la posibilidad de adecuarla según el trabajador y el momento. Posterior al recojo de la información, se procedió a realizar una matriz con las frases más representativas de los participantes con el fin de realizar un análisis de texto. Este permitió encontrar aquellas diferencias y semejanzas entre los participantes de cada banco.

4. Selección muestral y unidad de análisis

Como se mencionó en el primer capítulo, la presente investigación tiene como sujeto de estudio a la banca múltiple. De acuerdo con ello, se han seleccionado tres (3) bancos principales que aplican, actualmente, la modalidad de trabajo remoto. Estos serán llamados B1, B2 y B3.

El BBVA, de acuerdo con lo señalado en su Podcast “Sencillo y Efectivo” de abril 2020, describió cómo la entidad financiera aplicó el teletrabajo al 95% de las áreas centrales y al 50% de la red de oficinas, manteniendo la atención y ofreciendo soluciones a sus clientes en estos momentos complicados”. En dicha fuente, también, informó que “la transformación digital y cultural que emprendió BBVA hace varios años ha permitido que mecanismos como el teletrabajo no sean nuevos ni extraños dentro de la organización” (BBVA, 2020).

De igual manera, el BCP, antes de la pandemia, se encontraba en proceso de implementación de la modalidad de teletrabajo a través de una estrategia llamada “Digital Workplace”. Se sabe adicionalmente que,

En Perú, uno de los bancos que pudo enfrentar esta coyuntura gracias al teletrabajo fue el BCP. La labor que desempeñó su equipo de Tecnologías de la Información (TI) para implementar soluciones de espacio de trabajo digital de Citrix permitió que 10 mil de sus colaboradores continúen trabajando desde casa (Citrix, 2020).

Por otro lado, Scotiabank, según el boletín publicado en mayo del 2020, menciona lo siguiente: 4500 colaboradores del Grupo Scotiabank se encuentran teletrabajando a quienes se les brinda soporte psicológico, programas de acompañamiento mindfulness y herramientas para el trabajo remoto y para líderes (Scotiabank, 2020).

En lo que respecta a la muestra de unidades de análisis, es preciso señalar que la muestra seleccionada incluye proporcionalmente trabajadores de los tres (3) bancos que realicen trabajo remoto de forma parcial o total. Dadas las limitaciones y la naturaleza del estudio, esta muestra no es representativa, por lo que los resultados no pueden generalizarse ni considerarse concluyentes. Sin embargo, sí permiten presentar hallazgos de naturaleza descriptiva, así como

hipótesis para futuros estudios de naturaleza correlacional. De igual manera, los hallazgos resultan de utilidad para tomar mejores decisiones de asignación de recursos en cuanto facilidades y condiciones del trabajo remoto.

Respecto a la muestra de encuestados, la cantidad alcanzada fue de ciento noventa (190), distribuida de forma equitativa entre los tres bancos (mínimo sesenta (60) casos por banco), como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1: Número de teletrabajadores encuestados por banco

Institución Financiera	Número de teletrabajadores encuestados
B1	65
B2	63
B3	62

Para la fase cualitativa, se estableció una muestra de nueve (9) trabajadores. Estos fueron divididos entre los tres bancos elegidos: B1, B2 y B3 como se muestra en la Tabla 2. En este caso, es importante mencionar que, todos los participantes de la entrevista fueron seleccionados de la muestra de ciento noventa (190) trabajadores que respondieron previamente la encuesta. De acuerdo con ello, por cada banco, se entrevistó a un (1) trabajador de alto cargo, es decir, a un tomador de decisiones, y dos (2) de cargo operativo. Esto con la finalidad de identificar si existen diferencias entre sus percepciones y, profundizar en el análisis sobre las nuevas condiciones planteadas bajo el contexto actual y su satisfacción frente a ellas.

Tabla 2: Número de teletrabajadores entrevistados por banco

Institución Financiera	Número de teletrabajadores entrevistados
B1	3
B2	3
B3	3

5. Técnicas de recolección de datos

Respecto a las técnicas de recolección de datos a utilizar, en primer lugar, se aplicó una encuesta para medir las percepciones de satisfacción de los teletrabajadores respecto a sus condiciones de trabajo (ver Anexo B). Para ello, se tomó el modelo de Leidy Hernández (2019) en su trabajo de investigación titulado “Diseño y aplicación de un método de medición de satisfacción laboral para teletrabajadores en Colombia. Caso entidad de salud”.

El cuestionario estuvo dividido en tres secciones. En primer lugar, se colocaron trece (13) preguntas sobre las variables sociodemográficas y los datos generales las cuales tienen como objetivo describir a los trabajadores de la muestra.

En la segunda sección, se colocaron treinta y nueve (39) preguntas de escala de Likert y siete (7) preguntas dicotómicas de “Sí y “No” respecto a las condiciones de trabajo. Para las primeras, se mantuvo la escala de Likert par utilizada por la autora en mención, la cual busca “describir las predisposiciones de individuos o grupos de personas respecto de algún tema y opera presentando a las personas un conjunto de afirmaciones (ítems) respecto de las cuales se les solicita que expresen su grado de acuerdo o desacuerdo” (Guadalupe, 2015, p. 362). En este caso, la escala va del 1 al 4 como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 3: Escala de Likert par de 4 niveles: Satisfacción laboral

Escala	Referencia
1	Muy insatisfecho
2	Insatisfecho
3	Satisfecho
4	Muy satisfecho

En la tercera sección, se colocaron tres (3) preguntas basadas en medir la satisfacción de los teletrabajadores respecto a las facilidades y soporte que les ha brindado su empleador, a la institución en la que se encuentran y a su orgullo por pertenecer a dicho centro laboral. Asimismo, se preguntó sobre cuáles son los mayores retos a los que se enfrentan al trabajar desde casa y si es que el teletrabajador estaba dispuesto o no a continuar bajo la modalidad de trabajo remoto. Finalmente, se insertó una pregunta abierta con el propósito de explorar algún comentario adicional del participante respecto a su experiencia realizando trabajo remoto.

Asimismo, cada una de las preguntas pertenece a una variable, dimensión y subvariable como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4: Agrupación de ítems por variables, dimensiones y subvariables

Variables	Dimensiones	Subvariables	Ítems	
Perfil de los teletrabajadores	Características personales	Sexo	P1	
		Edad	P2	
		Estado civil actual	P3	
	Características familiares	Presencia de hijos	P4	
		Cantidad de hijos	P5	
		Cuidado de los hijos	P6-7	
		Cantidad de personas con las que vive	P8	
	Características laborales	Institución financiera	P9	
		Área laboral	P10	
		Cargo actual	P11	
		Años en el cargo	P12	
		Modalidad de teletrabajo	P13	
	Condiciones de trabajo	Condiciones de empleo	Salario	P54
Estabilidad laboral			P28	
Disminución de gastos			P53	
Condiciones ambientales		Recursos físicos		P43
				P19
		Herramientas TIC's		P41
				P42
		Ambiente laboral		P14
				P15
				P16
				P19
				P58
		Distracción/ ruido		P17
			P56	
Estrés			P58	
Condiciones de seguridad	Tiempo con la familia	P48		
	Seguro médico	P52		
	Salud	P51		

Tabla 4: Agrupación de ítems por variables, dimensiones y subvariables (continuación)

Variables	Dimensiones	Subvariables	Ítems		
Condiciones de trabajo	Características de la tarea	Desarrollo personal	P30		
			P30		
			P31		
				Línea de carrera	P40
		Autonomía en el trabajo	P32		
			P33		
			P34		
				Capacitaciones	P38
					P39
	Procesos de trabajo		Horario laboral	P46	
				P50	
		Carga laboral	P44		
			P45		
			P47		
			P59		
		Flexibilidad laboral	P50		
			P55		
		Supervisión	P20		
			P21		
		Comunicación/relación con el jefe	P22		
			P23		
			P26		
		Condiciones sociales y organizacionales	Comunicación/relación con el equipo	P35	
				P36	
				P37	
			Retroalimentación	P24	
			Reconocimientos	P25	
P27					

Por otro lado, utilizó la entrevista como segunda técnica de recolección de datos, “este instrumento se distingue por incluir una batería de preguntas fundamentalmente abiertas que no condicionan la respuesta del entrevistado (mediante categorías de respuesta preestablecidas), sino que enfatizan su libertad para expresar ampliamente su punto de vista” (Pasco y Ponce, 2015, p. 63). Esto con el objetivo de profundizar e interpretar de una mejor manera los resultados obtenidos en las encuestas.

Además, el tipo de entrevista es semiestructurado como menciona Yin, dado que el cuestionario no contiene la lista completa de las preguntas específicas que se realizaron a cada participante. Si bien es cierto, se siguió un protocolo de investigación, pero las preguntas fueron planteadas a cada trabajador de forma distinta de acuerdo con el contexto y el entorno de cada entrevista (Yin, 2016). De acuerdo con ello, en la guía (ver Anexo D), se estableció una breve descripción introductoria sobre el objetivo de la presente investigación y la confidencialidad de

esta. Además, se redactaron seis (6) preguntas de las cuales dos (2) se basaron en los hallazgos parciales obtenidos del cuestionario.

Por último, es importante mencionar que, el cuestionario fue compartido y respondido de forma virtual. Además, las entrevistas fueron realizadas a través de la plataforma Zoom y Google Meet. Esto dadas las limitaciones por el contexto actual.

6. Técnicas de análisis

La presente investigación utilizó un análisis de estadística descriptiva, un análisis de clúster jerárquico y la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis para las encuestas y, un análisis de texto para las entrevistas. Se realizaron estos tipos de análisis con la finalidad realizar un análisis conjunto de la información para profundizar en los primeros resultados obtenidos.

Para el enfoque cuantitativo, se analizaron los datos obtenidos en el programa estadístico informático SPSS. El primer análisis fue el de estadística descriptiva para conocer cuáles son las condiciones de trabajo que tienen mayor incidencia en la satisfacción laboral de los teletrabajadores encuestados. Como mencionan Pasco y Ponce, “este análisis se usa para explorar el comportamiento de las variables estudiadas a partir del conocimiento sobre el comportamiento de los datos en la muestra, lo cual se realiza mediante distribuciones de frecuencia e histogramas, representaciones gráficas y medidas numéricas de resumen de datos” (2015, p. 69).

Además, es importante mencionar que este tipo de análisis ha sido elegido, dado que es el más adecuado para el instrumento que se está utilizando en el presente trabajo de acuerdo con su confiabilidad y validez. Asimismo, al ser una investigación que se centra en el contexto actual, es decir, la emergencia sanitaria nacional, se pretende describir lo que está sucediendo con la finalidad de plantear hipótesis y hallazgos relevantes que permitan continuar realizando investigaciones en un futuro.

Para empezar, todos los datos fueron codificados para que puedan ser reconocidos de forma numérica por el programa (ver Anexo E). Luego, se realizaron tablas de frecuencia para cada uno de los ítems del cuestionario con la finalidad de representar cuál fue el comportamiento de las respuestas para cada uno de ellos. Asimismo, se complementó el análisis con los siguientes estadísticos: media, mediana, moda y desviación estándar para todas las variables de cada tipo de condición de trabajo. Además, se consideró un gráfico de cajas, para cada condición de trabajo, en el que fueron incluidas todas las variables que forman parte de ellas con la finalidad de visualizar sus diferencias.

Para finalizar el análisis descriptivo, se obtuvieron las medias y la desviación estándar de tres variables elegidas, sexo, edad e institución financiera, en cada una de las condiciones de trabajo: condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones de seguridad, características de la tarea, procesos de trabajo y condiciones sociales y organizacionales.

En el caso del sexo, esta variable fue seleccionada, dado que nuestra muestra tiene 51% hombres y 49% mujeres, es decir, está dividida de forma similar entre ambos indicadores. Además, nos interesa conocer las diferencias que pueden existir por sexo en relación con la satisfacción en las condiciones de trabajo para que los bancos puedan tomarlo en cuenta. Respecto a la edad, esta variable fue considerada para verificar si uno de los supuestos de la presente investigación se cumple o no. Este supuesto es que los jóvenes están más satisfechos con las condiciones actuales en comparación a los adultos. Por último, la institución financiera fue considerada en este análisis con la finalidad de evidenciar en cuál se encuentran los teletrabajadores más satisfechos para cada una de las condiciones. Esto será útil para los demás bancos como ejemplo de buenas prácticas que puedan implementar en un futuro.

Respecto al análisis de clúster, “es una técnica multivariante que busca agrupar elementos o variables tratando de lograr la máxima homogeneidad en cada grupo y la mayor diferencia entre ellos...” (Vila-Baños, Rubio, Berlanga y Fonseca, 2014, p. 113). Además, en estos casos, “el investigador no tiene conocimiento de la existencia de los subgrupos o conglomerados, ni del número resultante, ni mucho menos de las características que los definen” (Vila-Baños, et al., 2014, p. 114). En base a ello, lo que se pretende es encontrar los grupos que tengan aspectos en común respecto a las condiciones de trabajo establecidas luego de haber realizado las encuestas. Asimismo, “el objetivo fundamental de esta técnica es la configuración de grupos similares y homogéneos para poder entender y estudiar mejor los fenómenos sociales y educativos” (Vila-Baños, et al., 2014, p.114).

Este análisis fue elegido para evidenciar la existencia de grupos con características en común dentro de la muestra seleccionada. Una vez identificadas las variables representativas para cada grupo, se planteó hallar cuáles son las condiciones de trabajo con las que están más o menos satisfechos. Además, se calculó la participación de los grupos previamente definidos dentro de cada banco. Esto será útil para que las instituciones financieras puedan centrar sus recursos en mejorar las condiciones que más satisfacen a los perfiles encontrados en cada una de ellas.

El primer paso fue la selección de las variables para el clúster. Estas fueron las siguientes: sexo, edad, cargo actual, antigüedad en el cargo, estado civil actual, presencia de hijos, cantidad de hijos y cantidad de personas con las que vive. Es importante mencionar que no se tomó en

cuenta a la institución financiera, dado que se buscaba realizar un análisis separado con dicha variable por su importancia en la presente investigación. Respecto a la variable “Apoyo en el cuidado de los hijos” y al “Tipo de apoyo”, no fueron consideradas porque están condicionadas a la pregunta “¿Tiene hijos?”, la cual sí fue tomada en cuenta en la segmentación. Por último, la variable “Modalidad de teletrabajo”, no es relevante para la formación de perfiles, debido a que, para la presente investigación, se busca que los trabajadores se encuentren bajo la modalidad de trabajo remoto parcial o total.

Respecto al tipo de análisis de clúster utilizado, este fue el jerárquico y la medida establecida fue la de euclídea al cuadrado. Además, se aplicó el método de Ward en el cual “se persigue la minimización de la varianza intragrupal y maximiza la homogeneidad dentro de los grupos. Suele ser muy adecuado, aunque los clústeres que genera suelen ser pequeños y muy compactos” (Vila-Baños, et al., 2014, p.118). Asimismo, el gráfico utilizado para los resultados fue el dendrograma. Este “... ofrece un gráfico muy visual de los pasos del clúster jerárquico, ofreciendo unas líneas verticales concertadas que designan combinaciones de casos” (Vila-Baños, et al., 2014, p. 122) (ver Anexo F).

Una vez seleccionado el clúster, se realizaron tablas cruzadas en las que se incluyeron, por un lado, la institución financiera y la variable perfil para conocer cuál era el porcentaje que representa cada perfil dentro de las tres instituciones financieras estudiadas. En la segunda tabla, se cruzó la variable perfil con los ocho (8) ítems utilizados para formar dicha variable con el fin de identificar cuáles son las características más representativas para cada grupo (ver Anexo L).

Por otro lado, “la prueba de Kruskal-Wallis es una prueba no paramétrica (esto es, cuando se quiere comparar poblaciones cuyas distribuciones no son normales), análoga a la prueba paramétrica ANOVA (López, 2013, p. 42). Además, “proporciona información sobre la posible igualdad de medias o medianas entre grupos (3 o más)” (López, 2013, p. 42). De acuerdo con ello, esta prueba fue utilizada con el objetivo de identificar si existen diferencias en las percepciones de satisfacción de los encuestados respecto a las condiciones de trabajo por perfil o por institución financiera. Esto nos permitió conocer cuáles son las condiciones que más inciden en la satisfacción de cada banco para, luego, profundizar en dicho análisis y evidenciar las buenas prácticas de cada uno de ellos. Además, muestra el porqué de la formación de los tres (3) perfiles antes mencionados, es decir, cuáles fueron las condiciones que más representan a cada uno de ellos.

En lo que respecta a las nueve (9) entrevistas, estas fueron realizadas mediante las plataformas previamente mencionadas y fueron grabadas para una posterior transcripción. Para

ello, se utilizó el análisis temático de texto. Este se centra, únicamente, en comprender la realidad de los participantes (Willig 2009 citado en Yin 2016). De este modo, se analizaron las palabras y frases habladas sin necesidad de tratar de relacionarlas con situaciones externas específicas (Drew 2009 citado en Yin 2016).

También, se elaboró una matriz en la cual se colocaron las ideas principales de cada entrevistado para cada una de las preguntas (ver Anexo C). Esto con el objetivo de poder comparar las respuestas de los participantes de cada banco e identificar las semejanzas y diferencias entre ellos. De este modo, se obtuvo una visualización más clara de los hallazgos de las entrevistas para poder analizarlos en conjunto con los resultados del cuestionario.

7. Evaluación de la validez y la confiabilidad

El instrumento utilizado para las encuestas, como se mencionó antes, fue adaptado de la tesis de Leidy Hernández (2019) “Diseño y aplicación de un método de medición de satisfacción laboral para teletrabajadores en Colombia. Caso entidad de salud”). Sin embargo, es importante mencionar que algunas preguntas fueron adaptadas para un mejor entendimiento por parte de los encuestados, dado que el cuestionario fue planteado en otro país (Colombia). Además, algunas preguntas fueron añadidas para que la encuesta se ajuste al contexto de emergencia sanitaria en el que se centra la presente investigación. Asimismo, se eliminaron algunas preguntas que tenían la misma intención que otras con la finalidad de evitar duplicidad. De esta manera, el cuestionario pasó de tener cincuenta y ocho (58) a sesenta y cinco (65) preguntas.

Respecto a la validez, previamente a la aplicación del instrumento, se realizó una prueba piloto. Esta fue respondida por veinte personas que realizan trabajo remoto parcial o total en distintas empresas del país. Para ello, se consideró todo el cuestionario y, además, unas cuantas preguntas adicionales para conocer sus percepciones al respecto. Estas preguntas se colocaron en la parte final y se centraron en la comprensión de las preguntas y del vocabulario utilizado, en la extensión del cuestionario, el tiempo utilizado para contestarlo, entre otros aspectos útiles para implementar mejoras.

Asimismo, el cuestionario fue presentado a un experto en Gestión del Talento Humano con la finalidad de conocer sus opiniones al respecto para poder mejorarlo antes de iniciar la investigación de campo. Esta presentación se realizó mediante una reunión virtual, lo que permitió profundizar en el análisis de cada pregunta de la encuesta. Además, se le presentó a un experto en Métodos de Investigación Cuantitativa para evaluar la estructura del cuestionario, el tipo de

pregunta y las escalas utilizadas para responderlas. También, fue sumamente útil para identificar el método de análisis más adecuado para la presente investigación.

Por otro lado, se realizó la prueba de Alpha de Cronbach en el programa estadístico SPSS para conocer la fiabilidad del instrumento utilizado. Si bien es cierto son seis (6) tipos de condiciones de trabajo investigadas en la presente investigación, la prueba en mención solo se realizó para cinco (5) de ellas. Esto dado que las condiciones de empleo cuentan solo con un ítem: estabilidad laboral. Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5: Alpha de Cronbach

Condiciones de trabajo	Alpha de Cronbach
Condiciones ambientales	0.892
Condiciones de seguridad	0.767
Características de la tarea	0.920
Procesos de trabajo	0.915
Condiciones sociales y organizacionales	0.938

8. Ética de la investigación

Como lo mencionan Pasco y Ponce, “la ética de la investigación surgió a partir de la preocupación por la integridad y el bienestar de los sujetos, a fin de protegerles frente a las eventuales malas prácticas” (2015, p.143). Para el recojo de la información, ha sido esencial la participación de personas, lo cual conlleva una gran responsabilidad para el tratamiento de la información brindada.

Por ello, en la presente investigación se han realizado los siguientes protocolos para el recojo de la información. En primer lugar, para las encuestas, estas se realizaron de manera anónima, por lo que no incluyeron información personal tales como nombre o correo electrónico. Asimismo, se incluyó una breve presentación inicial en la cual se les informaba sobre los objetivos de la investigación y la confidencialidad de esta. Por otro lado, para la realización de las entrevistas, se les compartió un consentimiento informado que debían firmar previamente si es que estaban de acuerdo con ello (ver Anexo M). Este consentimiento informado les permite a los participantes decidir de qué forma será utilizada su información personal y les comunica que la finalidad del tratamiento de la información es estrictamente académica.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo presenta los hallazgos y resultados del procesamiento y análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo. Para ello, se organiza de la siguiente manera. En primer lugar, se exponen los resultados del análisis descriptivo. Posteriormente, se presenta el análisis de clúster jerárquico junto con el de la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis por perfil y por institución financiera. Por último, se detallan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas.

1. Análisis descriptivo

1.1. Variables demográficas y datos generales

Respecto al análisis cuantitativo, este se ha realizado sobre la muestra de ciento noventa (190) respuestas a las encuestas realizadas a trabajadores de los bancos estudiados. En el caso de las variables sociodemográficas y los datos generales, estas fueron divididas en tres (3) grupos: características personales, familiares y laborales. Según el primer grupo, la mayoría de las características personales están representadas por el sexo masculino (51%) y jóvenes 18 - 59 años (66%). Finalmente, el estado civil representativo de la muestra es soltero (74%). Estos datos se muestran de forma más detallada en la siguiente tabla:

Tabla 6: Frecuencia de las características personales

Características personales					
Sexo		Edad		Estado civil actual	
Indicador	Porcentaje	Indicador	Porcentaje	Indicador	Porcentaje
Masculino	51%	Jóvenes (18-29)	66%	Casado	15%
				Conviviente	9%
Femenino	49%	Adultos (30-59)	34%	Separado o divorciado	2%
				Soltero	74%
Total	100%	Total	100%	Total	100%

En segundo lugar, las características familiares se representan por 77% de personas sin hijos, de los cuales el 22% cuenta con 1-2 hijos y el 2% con 3-4 hijos. Además, de las personas que tienen hijos, el 17% cuenta con apoyo para el cuidado de ellos. Este apoyo está compuesto por lo siguiente: 13% interno (familiar/conocido) y 5% externo (ayudante de casa/ niñera). Respecto a la cantidad de personas con las que viven los encuestados, esta se encuentra representado por un 54% de personas que viven con 3-4 personas y solo el 5% vive solo.

Tabla 7: Frecuencia de las características familiares

Características familiares									
Hijos		Cantidad de hijos		Apoyo en el cuidado de los hijos		Tipo de apoyo		Cantidad de personas con las que vive	
Indicador	Porcentaje	Indicador	Porcentaje	Indicador	Porcentaje	Indicador	Porcentaje	Indicador	Porcentaje
No	77%	Sin respuesta	77%	Sin respuesta	77%	Sin respuesta	82%	Ninguna	5%
								1-2 personas	27%
Si	33%	1-2 hijos	22%	No	6%	Interno (familiar, conocido)	13%	3-4 personas	54%
		3-4 hijos	2%	Si	17%	Externo (ayudante de casa, niñera)	5%	Más de 4 personas	15%
Total	100%	Total	100%	Total	100%	Total	100%	Total	100%

Por último, las características laborales están conformadas por 33% de encuestados en el B1, 34% en el B2 y 33% en el B3. En el caso de las áreas laborales, la mayoría se concentra en Operaciones (17%), Gestión del Talento Humano (16%) y Banca (16%). Además, el 60% de trabajadores ocupa un cargo operativo (60%) (ver Anexo G).

Cabe señalar, como se mencionó en el capítulo anterior, que la muestra obtenida no es representativa, debido a las limitaciones que se enfrentaron en el presente estudio por la pandemia. Primero, la recolección de la información se realizó exclusivamente de manera virtual, por lo cual se tuvo que compartir la encuesta a través de un enlace de Google Forms y realizar la entrevista por las plataformas Zoom y Google Meet. Además, la muestra está compuesta por contactos y por personas referentes de dichos contactos, es decir, se realizó el método de bola de nieve. Asimismo, otro medio por el cual se obtuvo participantes de la encuesta fue a través de la red de LinkedIn. De este modo, puede que dichos métodos hayan sido los causantes de contar con mayor cantidad de jóvenes (18-29 años) solteros y personas de cargo operativo en la muestra.

1.2. Condiciones de trabajo

A continuación, se presenta el análisis descriptivo de la muestra respecto a las condiciones de trabajo, en el que se obtuvieron los siguientes resultados:

En primer lugar, según las condiciones de empleo (CONDI 1), se seleccionaron las variables de disminución de gastos por teletrabajo, salario justo y estabilidad laboral. De estas, fue posible identificar que el 73% de las personas que respondieron a la encuesta sí presenciaron una disminución de gastos a causa de la nueva modalidad de trabajo. Asimismo, para la variable estabilidad laboral, la media obtenida fue 3.32 con la siguiente división porcentual en las respuestas: “muy insatisfecho” (4%), “insatisfecho” (7%), “satisfecho” (43%) y “muy satisfecho” (46%) (ver Anexo H).

En segundo lugar, las condiciones ambientales (CONDI 2) se componen de las siguientes variables: mayor estrés, espacio disponible para teletrabajar, iluminación en el lugar de trabajo, ventilación en el lugar de trabajo, nivel de ruido, facilidades y condiciones adicionales, aplicaciones informáticas, plataforma de trabajo, equipo de cómputo y confort de temperatura. De estas variables, la que más resalta es el nivel de ruido con una media de 2.59, para la cual se obtuvieron los siguientes porcentajes de respuestas: “muy insatisfecho” (13%), “insatisfecho” (31%), “satisfecho” (42%) y “muy satisfecho” (15%). En este caso, se evidencia que las personas de la muestra se encuentran entre el rango de la insatisfacción y satisfacción respecto al nivel de ruido en su lugar de teletrabajo, pues este valor se encuentra entre la escala 2 y 3. Además, es importante mencionar que esta es la variable con la menor media registrada respecto a la totalidad de ítems considerados en la encuesta.

Tabla 8: Estadísticos de las condiciones ambientales

Condiciones ambientales				
Ítems	Media	Mediana	Moda	Desv. estándar
Espacio disponible para teletrabajar	3.11	3.00	3	0.783
Iluminación en su lugar de teletrabajo	3.14	3.00	3	0.767
Ventilación en su lugar de teletrabajo	3.14	3.00	3	0.743
Nivel de ruido en su lugar de teletrabajo	2.59	3.00	3	0.896
Confort de temperatura en su lugar de teletrabajo	3.01	3.00	3	0.783
Facilidades y condiciones adicionales para realizar el teletrabajo	2.99	3.00	3	0.851
Aplicaciones informáticas y programas para realizar el teletrabajo	3.06	3.00	3	0.811
Plataforma de teletrabajo	3.10	3.00	3	0.807
Equipo de cómputo	3.05	3.00	3	0.895

Además, los porcentajes obtenidos para cada respuesta en las condiciones ambientales de forma general se muestran en la siguiente tabla. Esta evidencia que el 78% de los encuestados se encuentra “satisfecho” y “muy satisfecho” respecto a los ítems considerados en esta condición de

trabajo. Sin embargo, el 22% de la muestra se ha evidenciado “insatisfecho” y “muy insatisfecho”. Esta es la condición de trabajo con el mayor porcentaje en respuestas negativas.

Tabla 9: Análisis general: Condiciones ambientales

Condiciones ambientales		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	97	6%
Insatisfecho	278	16%
Satisfecho	824	48%
Muy satisfecho	511	30%
Total	1710	100%

Respecto a las condiciones de seguridad (CONDI 3), está compuesta por 3 variables: tiempo con su familia por el teletrabajo, calidad de su salud y cobertura de seguro médico. En este caso, la media inferior es de 3.05 y la media superior 3.26 las cuales pertenecen a las siguientes variables respectivamente: calidad de su salud desde que teletrabaja y cobertura de seguro médico. (ver Anexo I). Además, es importante mencionar que, de forma general, las condiciones de seguridad presentan un 84% de personas “satisfechas” y “muy satisfechas” y un 16% de personas “insatisfechas” y “muy insatisfechas” como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 10: Análisis general: Condiciones de seguridad

Condiciones de seguridad		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	36	6%
Insatisfecho	55	10%
Satisfecho	247	43%
Muy satisfecho	232	41%
Total	570	100%

El cuarto tipo de condiciones de trabajo, las características de la tarea (CONDI 4), está formada por nueve (9) variables: las posibilidades de innovar en su trabajo, oportunidades en su trabajo, desarrollo personal, capacitaciones para el teletrabajo, capacitaciones para sus funciones, oportunidades de crecimiento, poder de decisión en su trabajo, poder de decisión en cuanto a la cantidad de trabajo por día y participación en las decisiones en su grupo de trabajo. En este caso, las medias se encuentran entre 3.02 (“oportunidades en su trabajo”) y 3.23 (“participación en las decisiones en su grupo de trabajo”). (ver Anexo J). Por otro lado, presenta un 81% de trabajadores “satisfechos” y “muy satisfechos” y un 19% “insatisfechos” y “muy insatisfechos”.

Tabla 11: Análisis general: Características de la tarea

Características de la tarea		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	65	4%
Insatisfecho	256	15%
Satisfecho	837	49%
Muy satisfecho	552	32%
Total	1710	100%

En cuanto a los procesos de trabajo (CONDI 5), estos están divididos en ocho (8) ítems, de las cuales dos (2) pertenecen a preguntas dicotómicas de “Sí” y “No” y, seis (6), a las preguntas con escala de Likert. En el primer caso, las variables que se estudian son las “pausas de descanso durante el teletrabajo” y “trabajo organizado y al día”, de las cuales, la mayoría considera que sí son posibles de realizar. las seis (6) variables restantes son las siguientes: objetivos en el teletrabajo, tareas y actividades en el teletrabajo, tiempos de cumplimiento en el teletrabajo, indicadores por cumplir con su gestión, horario y flexibilidad laboral. La media inferior es de 2.82 que pertenece al “horario laboral”. Esta es la segunda media más baja obtenida en las respuestas de todos los ítems de la encuesta. Respecto a la media superior, esta es 3.17 y representa a la “flexibilidad laboral”.

Tabla 12: Estadísticos de los procesos de trabajo

Estadísticos				
Ítem	Media	Mediana	Moda	Desv. estándar
Objetivos en el teletrabajo	3.15	3.00	3	0.682
Tareas y actividades en el teletrabajo	3.13	3.00	3	0.701
Tiempos de cumplimiento en el teletrabajo	2.96	3.00	3	0.806
Indicadores por cumplir con su gestión	3.11	3.00	3	0.765
Horario laboral	2.82	3.00	3	0.933
Flexibilidad laboral	3.17	3.00	3	0.846

Por otra parte, de forma global, esta condición de trabajo obtuvo un 82% de respuestas positivas, es decir, en la escala 3 “satisfecho” y 4 “muy satisfecho” y un 18% de respuestas negativas en la escala 1 “muy insatisfecho” y 2 “insatisfecho”.

Tabla 13: Análisis general: Procesos de trabajo

Procesos de trabajo		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	65	6%
Insatisfecho	140	12%
Satisfecho	601	53%
Muy satisfecho	334	29%
Total	1140	100%

Por último, las condiciones sociales y organizacionales (CONDI 6) agrupan los siguientes ítems: control de su jefe, evaluación de desempeño por parte de su jefe, retroalimentación por parte de su jefe, reconocimiento por parte de su jefe, recompensas por el logro de sus objetivos, frecuencia de comunicación con su jefe, rapidez de respuesta de su jefe, apoyo por parte de su jefe, interrelación con sus compañeros de trabajo, frecuencia de comunicación con sus compañeros de trabajo, y claridad y oportunidad en la información transmitida por sus compañeros de trabajo. Del total de variables, la media inferior es de 3.01 que representa a las “recompensas por el logro de sus objetivos” y la superior de 3.28 perteneciente al “control de su jefe”. (ver Anexo K).

De forma general, se obtuvo un 86% de respuestas positivas y un 14% en respuestas negativas. Esta es la condición de trabajo que cuenta con un mayor porcentaje en la escala 3 “satisfecho” y 4 “muy insatisfecho”.

Tabla 14: Análisis general: Condiciones sociales y organizacionales

Condiciones sociales y organizacionales		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	75	4%
Insatisfecho	216	10%
Satisfecho	1017	49%
Muy satisfecho	782	37%
Total	2090	100%

1.3. Análisis de las condiciones de trabajo con tres variables específicas: sexo, edad e institución financiera

Se realizó un análisis de los seis (6) tipos de condiciones de trabajo, en general, con las siguientes tres (3) variables: sexo, edad e institución financiera. A continuación, se detallarán los resultados obtenidos:

Para empezar, en las condiciones de empleo (CONDI 1), se pudo visualizar que las mujeres, los jóvenes y las personas que laboran en la institución financiera B1 se encuentran ligeramente menos satisfechas con la variable estabilidad laboral.

Por otro lado, en las condiciones ambientales (CONDI 2), fueron las mujeres, los jóvenes e instituciones B1 y B2 los que obtuvieron una menor media. Es importante recordar que, para esta condición, la variable “nivel de ruido” obtuvo la menor media respecto a todas las variables evaluadas en el cuestionario. A continuación, se muestran los gráficos de caja obtenidos para cada variable con el propósito de poder tener una mejor visualización de las semejanzas y diferencias entre cada uno de ellos.

Figura 4: Gráficos de caja las condiciones ambientales por sexo y edad

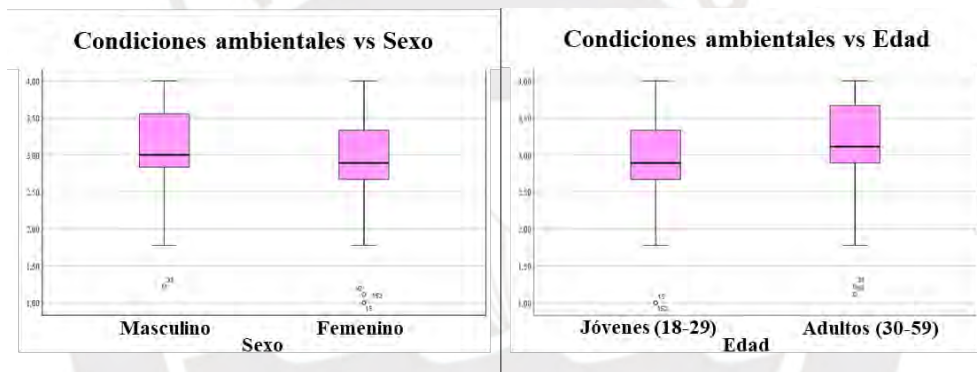
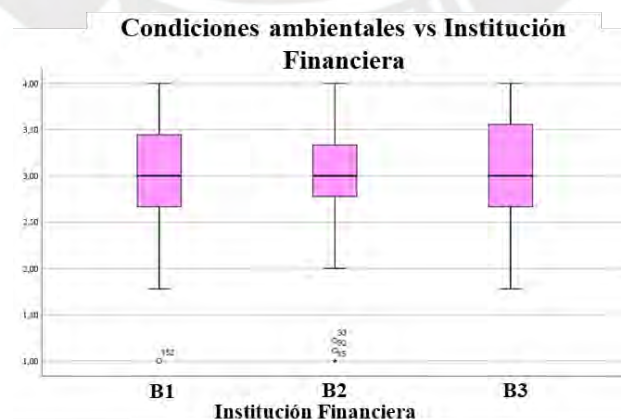


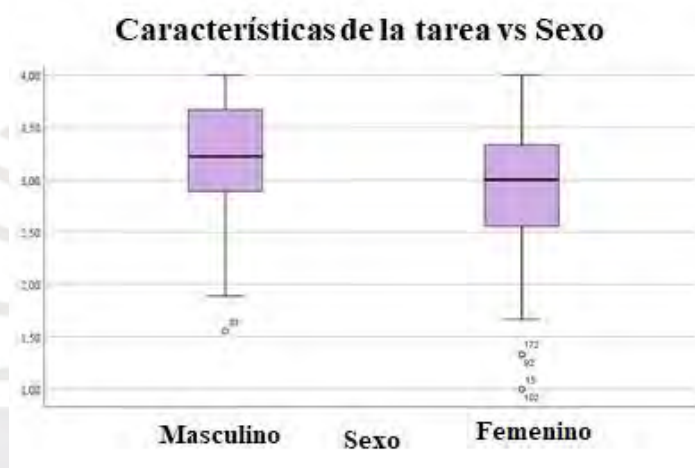
Figura 5: Gráfico de caja de las condiciones ambientales por institución financiera



Para las condiciones seguridad (CONDI 3), los resultados obtenidos se encontraron más uniformizados, pues solo se encuentra una leve insatisfacción entre las mujeres, los jóvenes y la institución financiera B1.

Respecto a las características de la tarea (CONDI 4), al igual que en la CONDI 3, las medias se mantienen homogéneas. Además, las mujeres, en este caso, podrían encontrarse menos satisfechas con la variable “oportunidades en su trabajo” que obtuvo, dentro de la condición en mención, la menor media (3.02).

Figura 6: Gráfico de caja de las características de la tarea por sexo



Ahora bien, los procesos de trabajo (CONDI 5), la cual incluye a la variable “horario laboral” con la segunda media más baja en comparación a las demás variables, evidencia que las mujeres, los jóvenes y las instituciones financieras B1 y B2 podrían ser quienes presentan mayor insatisfacción con dicho ítem.

Figura 7: Gráficos de caja de los procesos de trabajo por sexo y edad

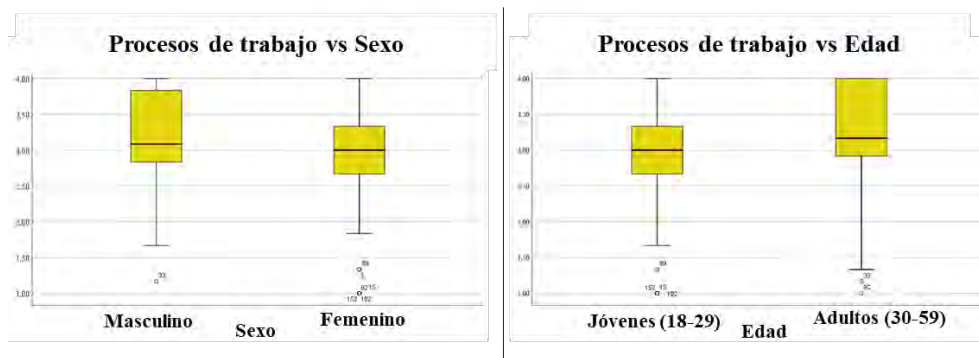
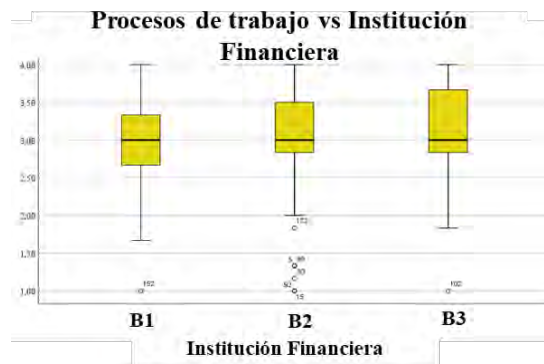


Figura 8: Gráfico de caja de los procesos de trabajo por institución financiera



Para finalizar, en las condiciones sociales y organizacionales (CONDI 6), se evidencia, nuevamente, una ligera insatisfacción entre las mujeres, los jóvenes y la institución financiera B2 con respecto a las variables estudiadas para esta condición.

2. Análisis de clúster jerárquico:

Como se mencionó en el capítulo anterior, el objetivo del análisis de clúster fue descubrir la presencia de grupos con características similares dentro de la muestra de estudio. Esto con el fin de identificar las características relevantes dentro de cada grupo y cuáles son las condiciones de trabajo con mayor incidencia en su satisfacción laboral. De acuerdo con ello, fueron elegidas ocho (8) variables para formar los perfiles. (ver Anexo L). Además, se realizó un análisis de clúster jerárquico bajo el método de Ward, el cual fue probado con dos (2), tres (3) y cuatro (4) perfiles. Sin embargo, la división más adecuada, dadas las diferencias en las variables seleccionadas para su formación y la distribución de los grupos por banco, fue la de tres (3) perfiles.

Como se muestra en la siguiente tabla, el primer perfil está conformado por cuarenta y seis (46) trabajadores (24,2%), el segundo perfil por treinta y seis (36) trabajadores (18,9%) y el tercer perfil por ciento ocho (108) trabajadores (56,8%). Sin embargo, las cantidades de cada perfil están distribuidas entre los 3 bancos elegidos de forma similar.

Tabla 15: Frecuencia de los perfiles dentro de las instituciones financieras

Perfil*Institución Financiera					
% dentro de Institución Financiera					
		Institución Financiera			Total
		B1	B2	B3	
Perfiles	1	15.9%	24.6%	32.3%	24.2%
	2	20.6%	16.9%	19.4%	18.9%
	3	63.5%	58.5%	48.4%	56.8%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

A continuación, se describen las características de cada uno de ellos.

El primer perfil está conformado por mujeres (63%) y hombres (37%) siendo la mayoría adultos (71.7%). Además, el cargo que ocupan actualmente en la institución financiera está repartido, principalmente, en operativo (41.3%) y mando medio (45.7%) y, gran parte del segmento lleva de 1 a 5 años en dicho cargo (69.6%). Respecto al estado civil, el 60.9% se encuentra casado y el 37% como conviviente. Además, el 76.1% respondió que sí tiene hijos, de los cuáles, la mayoría tiene de 1 a 2 hijos (69.6%). Por último, el 50% vive con 3 a 4 personas y el 41.3% con 1 a 2 personas. (ver Anexo L).

El segundo perfil está compuesto por hombres (63.9%) y mujeres (36.1%), de los cuales el (58.3%) son jóvenes. Sobre sus puestos actuales, el (47.2%) tiene un cargo operativo y el (41.7%) uno de mando medio. También, el (75%) del total respondió que llevan de 1 a 5 años en dichos cargos. Además, la mayoría son solteros (91.7%), sin hijos (86.1%) y viven con 1 a 2 personas (69.4%). (ver Anexo L).

El tercer perfil está formado por un (51.9%) de hombres y un (48.1%) de mujeres. Respecto a la edad, la mayoría son jóvenes (18-29) siendo este el 85.2% del total. Asimismo, este perfil se caracteriza por ocupar un cargo operativo (72.2%) y, al igual que los anteriores, por tener de 1 a 5 años en dicho cargo (66.7%). Además, el total de la muestra son solteros (100%), la gran mayoría no tienen hijos (96.3%) y viven con 3 a 4 personas (71.3%). (ver Anexo L).

A partir de la descripción de los perfiles y en base a sus características más relevantes, fueron nombrados y sintetizados de la siguiente manera:

Tabla 16: Definición y descripción de los perfiles y clústeres

Perfiles	Nombre	Síntesis
1	Padres modernos	Hombres y mujeres adultos, casados o convivientes, con hijos, que ocupan un cargo de mando medio u operativo en la institución financiera en la que trabajan y viven con hasta 4 personas.
2	Solteros tradicionales	Hombres y mujeres solteros sin hijos que ocupan un cargo operativo o de mando medio y viven, principalmente, con 1 o 2 personas.
3	Jóvenes emprendedores	Hombres y mujeres sin hijos que ocupan un cargo operativo en la institución financiera en la que trabajan y viven con 3 o 4 personas.

3. Prueba no paramétrica de Kruskal Wallis

Como se comentó en las técnicas de análisis en el capítulo dos (2), la prueba de Kruskal-Wallis es una prueba no paramétrica que ha sido útil para identificar si existen diferencias en las percepciones de satisfacción de los teletrabajadores por perfil y por institución financiera.

Para analizar los valores obtenidos en la prueba de Kruskal-Wallis, fue necesario determinar el nivel de confianza. Este es la probabilidad que asociamos con una estimación de intervalo e indica qué tanta confianza se tiene de que dicha estimación incluya al parámetro de la población (Levin y Rubin, 2004). De acuerdo con ello, “los niveles de confianza que se utilizan con más frecuencia son 90, 95 y 99%, pero somos libres de aplicar cualquier nivel de confianza (Levin y Rubin, 2004, p. 286). En este caso, se han considerado los tres (3) niveles de confianza más comunes con la finalidad de no limitar los resultados ni obtener resultados imprecisos. Además, “una probabilidad más alta implica una mayor confianza” (Levin y Rubin, 2004, p. 286). De este modo, a cada nivel de confianza se le ha asignado una cantidad de asteriscos como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 17: Nivel de confianza

Nivel de confianza		
99%	<0.01	***
95%	<0.05	**
90%	<0.10	*

Con la información descrita, se formuló un cuadro en el que se muestran los coeficientes obtenidos para cada condición de trabajo en relación con el perfil y el banco. Además, se indicó, en cada caso, cuál es el perfil o el banco que está generando la diferencia.

3.1. Prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis por perfil

En este caso, es importante resaltar que el valor que aparece en la tabla está considerando a la variable en general, es decir, no discrimina por perfil uno (1), dos (2) o tres (3). Por esta razón, fueron revisados los gráficos de caja de cada una de las pruebas para poder profundizar en el análisis y descubrir cuál era el perfil que estaba generando dicha diferencia. De este modo, se añadió una columna “Diferencia entre perfiles” en la que se indica cuál es el perfil que difiere de los otros dos perfiles. Entonces, si la flecha está hacia arriba, significa que el perfil en mención está diferenciado de los demás porque tiende a tener un nivel de satisfacción más alto respecto a dicha condición de trabajo y, si la flecha va hacia abajo, significa lo contrario.

En la siguiente tabla, han sido colocadas las condiciones de trabajo que han presentado diferencias por perfil. Dentro de estas, se resalta a la variable “Ventilación en su lugar de teletrabajo” perteneciente a las condiciones ambientales, dado que es la que ha obtenido una diferencia más rigurosa en comparación a las demás con un valor de 0.004. Además, el perfil que ha generado dicha diferencia es el perfil 3, llamado “Jóvenes emprendedores”, siendo este el que tiende a tener una percepción de satisfacción menor en relación con la ventilación de su lugar de trabajo.

Tabla 18: Ítems que presentan diferencias por perfil en la prueba de Kruskal-Wallis

Prueba de Kruskal Wallis para muestras independientes				
Condiciones de trabajo	Ítem	Nivel de significancia		
		Por perfil	Diferencias entre perfiles	
Condiciones de empleo	Estabilidad laboral	0.01**	Perfil 3	↓
Condiciones ambientales	Ventilación en su lugar de teletrabajo	0.004***	Perfil 3	↓
	Confort de temperatura en su lugar de teletrabajo	0.024**	Perfil 3	↓
	Facilidades y condiciones adicionales para realizar el teletrabajo	0.027**	Perfil 3	↓
Condiciones de seguridad	Tiempo con su familia por el teletrabajo	0.089*	Perfil 1	↑
	Cobertura de seguro médico	0.033**	Perfil 3	↓
Características de la tarea	Poder de decisión en cuanto a la cantidad de trabajo por día	0.06*	Perfil 3	↓

Tabla 19: Ítems que presentan diferencias por perfil en la prueba de Kruskal-Wallis

Prueba de Kruskal Wallis para muestras independientes				
Procesos de trabajo	Tiempos de cumplimiento en el teletrabajo	0.066*	Perfil 3	↓
	Horario laboral	0.034**	Perfil 1	↑
			Perfil 3	↓
	Flexibilidad laboral	0.012**	Perfil 1	↑

Asimismo, se realizó la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis por perfil en relación con las variables que hacen referencia a la satisfacción general de los trabajadores. De acuerdo con ello, se obtuvo que la variable con mayor diferencia en las respuestas por parte de los encuestados es la siguiente “satisfacción respecto a su centro de trabajo” seguida por “satisfacción respecto a las facilidades recibidas”. En el caso de la primera variable, los “Jóvenes emprendedores”, son los que marcan la diferencia, dado que es el que tiene menor satisfacción con dicha variable. Respecto a la satisfacción frente a las facilidades recibidas, la principal diferencia se encuentra entre los perfiles de los “Padres modernos” y los “Jóvenes emprendedores”. Los “Padres modernos” tienden a tener una mayor satisfacción, dado que se encuentran concentrados en la escala 4 (muy satisfecho), mientras que, en los “Jóvenes emprendedores”, la media está ubicada en la escala 3 (satisfecho).

Tabla 20: Prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis de opiniones generales por perfil

Prueba de hipótesis	
Ítem	Nivel de significancia
Opiniones generales	Por perfil
Orgullo por su centro de trabajo	0.695
Satisfacción respecto a las facilidades recibidas	0.069*
Satisfacción respecto a su centro de trabajo	0.013**

3.2. Prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis por institución financiera

Para la institución financiera, se realizó exactamente el mismo procedimiento. De acuerdo con ello, las condiciones que aparecen a continuación son las que han mostrado diferencias respecto a la percepción de satisfacción de los teletrabajadores de cada banco. Por ejemplo, la variable a resaltar sería la siguiente: “Ventilación en el lugar de teletrabajo”, dado que es la que tiene la diferencia más rigurosa con un valor de 0 al igual que en el análisis por perfil. En este caso, el banco que marca la diferencia es el banco 1, el cual tiende a tener los niveles más bajos de satisfacción en relación con dicha condición ambiental. Por lo tanto, debería ser una variable

para tomar en cuenta por parte del banco para mejorar la satisfacción de sus trabajadores en modalidad de trabajo remoto. Asimismo, es importante resaltar que el B2 es el que menos variaciones ha presentado en los resultados, por lo que solo evidencia una menor satisfacción en sus trabajadores por su desarrollo personal actual.

Tabla 21: Ítems que presentan diferencias por institución financiera en la prueba de Kruskal-Wallis

Prueba de Kruskal Wallis para muestras independientes				
Condiciones de trabajo	Ítem	Nivel de significancia		
		Por institución financiera	Diferencias entre bancos	
Condiciones de empleo	Estabilidad laboral	0.034**	Banco 1	↓
Condiciones ambientales	Iluminación en su lugar de teletrabajo	0.071*	Banco 1	↓
	Ventilación en su lugar de teletrabajo	0***	Banco 1	↓
Características de la tarea	Oportunidades en su trabajo	0.055*	Banco 1	↓
	Desarrollo personal	0.019**	Banco 2	↓
			Banco 3	↑
Capacitaciones para el teletrabajo	0.097*	Banco 1	↓	
Condiciones sociales y organizacionales	Control de su jefe	0.042**	Banco 3	↑
	Frecuencia de comunicación con su jefe	0.014**	Banco 3	↑
	Rapidez de respuesta de su jefe	0.088*	Banco 3	↑
	Apoyo por parte de su jefe	0.019**	Banco 3	↑

Al igual que en el caso anterior, se analizaron las diferencias existentes respecto a las opiniones generales de los encuestados. De acuerdo con ello, se obtuvo que la variable más resaltante es “Orgullo por su centro de trabajo”. Esta es la que ha presentado distintas respuestas por institución financiera, por las percepciones del B2, el cual muestra mayor insatisfacción con dicha variable a diferencia del B1 y B3.

Tabla 22: Prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis de opiniones generales por institución financiera

Prueba de hipótesis	
Ítem	Nivel de significancia
Opiniones generales	Por institución financiera
Orgullo por su centro de trabajo	0.019**
Satisfacción respecto a las facilidades recibidas	0.187
Satisfacción respecto a su centro de trabajo	0.146

3.3. Principales condiciones para tomar en cuenta por perfil y por institución financiera

En los siguientes párrafos, se detallan cuáles son las condiciones de trabajo para tomar en cuenta por cada banco. Esto ha sido posible al comparar los resultados de la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis junto con el análisis estadístico por perfil y por institución financiera que se presentará a continuación.

3.3.1. Por perfil

Se realizó un análisis que incluye los perfiles y las seis (6) condiciones de trabajo utilizadas en la presente investigación de acuerdo con las fuentes bibliográficas. De acuerdo con ello, en las cinco (5) primeras condiciones, los perfiles mantienen un patrón, es decir, el primer perfil es el más satisfecho y el tercer perfil es el menos satisfecho con dichas condiciones de trabajo. Esto puede haber ocurrido porque el perfil 3 “Jóvenes emprendedores” está formado, mayoritariamente, por trabajadores de cargo operativo y, según las entrevistas, son quienes han recibido menos facilidades para teletrabajar o quienes han tardado en recibirlas. Además, el perfil 1 “Padres modernos”, al tratarse, en gran parte, de adultos con hijos y que conviven con hasta 4 personas, puede que estén más satisfechos con las condiciones de trabajo de esta nueva modalidad, dado que les permite pasar más tiempo en familia y realizar sus labores del hogar en conjunto con sus funciones laborales, algo que no podían realizar bajo la modalidad presencial.

Sin embargo, en el caso de las condiciones sociales y organizacionales, el perfil más satisfecho es el 3 “Jóvenes emprendedores” y el perfil menos satisfecho es el 2 “Solteros tradicionales”. Esto puede haber sido un reflejo de las características del perfil 2 “Solteros tradicionales”, debido a que, al ser adultos solteros e independientes, en su mayoría, puede que extrañen el contacto físico y las relaciones interpersonales que se daban en el trabajo presencial. Estos resultados se muestran de forma detallada en la siguiente tabla:

Tabla 23: Estadísticos de los perfiles por condición de trabajo

Perfiles	Condiciones de empleo		Condiciones ambientales		Condiciones de seguridad		Características de la tarea		Procesos de trabajo		Condiciones sociales y organizacionales	
	Media	Desv. Estándar	Media	Desv. Estándar	Media	Desv. Estándar	Media	Desv. Estándar	Media	Desv. Estándar	Media	Desv. Estándar
1	3.48	0.12	3.16	0.11	3.32	0.12	3.12	0.11	3.17	0.12	3.20	0.11
2	3.44	0.12	3.13	0.09	3.29	0.11	3.10	0.11	3.13	0.11	3.17	0.10
3	3.20	0.07	2.93	0.05	3.10	0.06	3.09	0.05	2.98	0.06	3.21	0.05

De acuerdo con ello y la prueba no paramétrica de Kruskal Wallis, se han evidenciado las siguientes coincidencias, principalmente, en el perfil 1 “Padres modernos” y 3 “Jóvenes emprendedores”.

En el caso del perfil 1 “Padres modernos”, quienes mostraron una media más alta respecto a las escalas de satisfacción en relación con las condiciones de trabajo, se resaltan los siguientes ítems:

Tabla 24: Ítems que representan la satisfacción laboral del perfil 1

Perfil: "Padres modernos"	
Condiciones de trabajo	Ítem
Condiciones de seguridad	Tiempo con su familia por el teletrabajo
Procesos de trabajo	Horario laboral
	Flexibilidad laboral

Estos son los aspectos que están generando que su satisfacción aumente en esta nueva modalidad de trabajo. Por lo tanto, es necesario que los bancos tomen atención a dichas condiciones para mantenerlas de la mejor manera posible y no bajar la satisfacción percibida por dicho grupo de trabajadores. Además, les permite enfocarse en otras condiciones de trabajo para que, en conjunto, logren generar una mejor satisfacción.

Respecto al perfil 3 “Jóvenes emprendedores”, el cual mostró la menor media en la percepción de satisfacción en las primeras cinco (5) condiciones de trabajo, se resaltan los siguientes ítems en cada una de ellas. Estos, de acuerdo con los análisis, son los que están generando que su satisfacción disminuya. Por lo tanto, los bancos, principalmente el B1, dado que tiene el 63.5% de trabajadores del tercer perfil, deberían prestarle atención a estos ámbitos para que puedan mejorar su experiencia y lograr una mejor satisfacción de sus trabajadores.

Tabla 25: Ítems que representan la insatisfacción laboral del perfil 3

Perfil 3: “Jóvenes emprendedores”	
Condiciones de trabajo	Ítem
Condiciones de empleo	Estabilidad laboral
Condiciones ambientales	Ventilación en su lugar de teletrabajo
	Confort de temperatura en su lugar de teletrabajo
	Facilidades y condiciones adicionales para realizar el teletrabajo
Condiciones de seguridad	Cobertura de seguro médico
Características de la tarea	Poder de decisión en cuanto a la cantidad de trabajo por día
Procesos de trabajo	Tiempos de cumplimiento en el teletrabajo
	Horario laboral

Por último, el perfil 2 “Solteros tradicionales” en cada una de las condiciones de trabajo analizadas, obtuvo una media entre 3.10 y 3.44. Además, se mantuvo con resultados intermedios, en los estadísticos realizados, a diferencia de los otros dos perfiles.

3.3.2. Por institución financiera

En este caso, el análisis incluyó las tres (3) instituciones financieras y las seis (6) condiciones de trabajo. De acuerdo con ello, en todas las condiciones de trabajo, el B3 fue quien obtuvo la mayor media, es decir, quien mostró mayor satisfacción. Asimismo, el B1 fue el menos satisfecho con las condiciones estudiadas, con la menor media en cada una de ellas, de las cuales coincide con el B2 en las “condiciones ambientales” y los “procesos de trabajo”. No obstante, en las “condiciones sociales y organizacionales”, es el B2 quien cuenta con trabajadores menos satisfechos. Estos resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 26: Estadísticos de las instituciones financieras por condición de trabajo

Condiciones de trabajo	Institución Financiera	Media	Desv. estándar
Condiciones de empleo	B1	3.14	0.10
	B2	3.35	0.10
	B3	3.45	0.09
Condiciones ambientales	B1	2.98	0.07
	B2	2.98	0.08
	B3	3.11	0.07
Condiciones de seguridad	B1	3.14	0.10
	B2	3.15	0.09
	B3	3.27	0.07
Características de la tarea	B1	3.03	0.06
	B2	3.05	0.09
	B3	3.23	0.07
Procesos de trabajo	B1	3.00	0.08
	B2	3.00	0.09
	B3	3.17	0.08
Condiciones sociales y organizacionales	B1	3.17	0.06
	B2	3.10	0.08
	B3	3.33	0.08

Al igual que con los perfiles, se compararon los resultados de la prueba de Kruskal-Wallis con el análisis estadístico y se encontraron las siguientes similitudes.

El B1 ha sido el menos satisfecho con las condiciones de trabajo. De acuerdo con ello, se encontraron coincidencias en las condiciones de empleo, condiciones ambientales y características de la tarea. En la tabla 20, se muestran los ítems más importantes dentro de cada variable. En general, los que pueden estar generando que disminuya la satisfacción de sus trabajadores son las siguientes: “ventilación en el lugar de teletrabajo” y la “estabilidad laboral”.

Por lo tanto, el B1 debería centrar sus recursos en mejorar dichas condiciones. Es cierto que algunas de las variables consideradas en el cuadro no necesariamente pueden ser controladas directamente por parte del empleador como la iluminación y la ventilación en el espacio laboral. Sin embargo, pueden implementar medidas innovadoras como formar alianzas con empresas que vendan ventiladores, lámparas o herramientas que sean útiles para mejorar dicha condición de trabajo.

Tabla 27: Ítems relevantes por condición de trabajo para el B1

B1	
Condiciones de trabajo	Ítem
Condiciones de empleo	Estabilidad laboral
Condiciones ambientales	Iluminación en su lugar de teletrabajo
	Ventilación en su lugar de teletrabajo
Características de la tarea	Oportunidades en su trabajo
	Capacitaciones para el teletrabajo

En el B2, la variable principal a tomar en cuenta es el desarrollo personal porque es la que está generando insatisfacción en sus trabajadores de acuerdo con la muestra analizada en el presente estudio. Esto puede ser el reflejo de las consecuencias de la pandemia, debido que, al tener menos ingresos, el desarrollo personal se puede haber visto limitado en comparación al contexto previo.

Tabla 28: Ítems relevantes por condición de trabajo para el B2

B2	
Condiciones de trabajo	Ítem
Características de la tarea	Desarrollo personal

El B3 ha sido el banco que ha mostrado mayor satisfacción en todas las condiciones de trabajo. En base a ello, las que más han llamado la atención son las siguientes: “características de la tarea” y “condiciones sociales y organizacionales” como se evidencia en la tabla 22. Para la primera, el “desarrollo personal” es la variable principal con la que los trabajadores se encuentran más satisfechos. Es importante mencionar que, esta variable muestra todo lo contrario en el caso del B2. En el caso de la segunda condición, se resalta a la “frecuencia de comunicación” y el “apoyo por parte de su jefe” como las variables con la mejor media en la escala de satisfacción utilizada.

Tabla 29: Ítems relevantes por condición de trabajo para el B3

B3	
Condiciones de trabajo	Ítem
Características de la tarea	Desarrollo personal
	Capacitaciones para el teletrabajo
Condiciones sociales y organizacionales	Control de su jefe
	Frecuencia de comunicación con su jefe
	Rapidez de respuesta de su jefe
	Apoyo por parte de su jefe

4. Entrevistas

Con la finalidad de profundizar en el análisis, el estudio incluyó una fase cualitativa. El método seleccionado fue la entrevista semi estructurada, con la presentación de los hallazgos preliminares de las encuestas para tener una mejor comprensión de los resultados obtenidos.

Esta fase contempla el recojo y análisis de nueve (9) entrevistas. Estas fueron repartidas de forma equitativa para cada banco, es decir, tres (3) entrevistas por cada uno. En el caso del banco 1, se entrevistó a una mujer de alto cargo y a dos (2) personas de cargo operativo (hombre y mujer). Respecto al banco 2 y 3, fue entrevistado un hombre de alto cargo y dos personas de cargo operativo (hombre y mujer) para cada uno. Además, todos los entrevistados participaron de la encuesta con el fin de reflejar la composición de la muestra.

En el análisis de las entrevistas, a través de la matriz, se obtuvo una mejor visualización de las respuestas de los participantes con el fin de poder compararlos por banco y entre bancos. A continuación, se detallarán los hallazgos obtenidos divididos por condición de trabajo y, dentro de ellas, por institución financiera.

4.1. Condiciones de Empleo (CONDI 1)

4.1.1. Estabilidad laboral

Respecto a las condiciones de empleo, específicamente en la variable “estabilidad laboral”, en el B1, el trabajador entrevistado no presencié personalmente algún cambio en su estabilidad laboral, mas, como menciona, "el problema de la estabilidad laboral, bueno, al menos

personalmente no me ha afectado tanto, sin embargo, sí he visto que ha habido una reducción tremenda en área” (G. Oyarzábal, comunicación personal, 2021)

Asimismo, en el caso del B2, se ha transmitido seguridad a sus empleados durante la pandemia. Como menciona uno de los participantes: “El banco apoyó a todos los colaboradores, ha seguido trabajando normal en la pandemia, no ha habido un tema de ceses colectivos ni nada, todos han seguido, hemos seguido trabajando normal” (E.F. Torres, comunicación personal, 2021). Esto, de alguna forma, ha permitido que los colaboradores puedan continuar realizando sus funciones laborales con normalidad.

En el B3, también se ha manifestado la estabilidad laboral que han sentido sus trabajadores: “Hemos seguido teniendo el apoyo del banco y por ahí hemos estado con esa tranquilidad, o sea nos hemos sentido estables, no hemos sentido en ningún momento que la cosa ha estado pendiendo de un hilo y que, en cualquier momento, nos despiden, eso no lo hemos sentido en general” (J.C. Cabrera, comunicación personal, 2021).

Sin embargo, en el caso de las remuneraciones, otra variable de las condiciones de empleo, en el B2, se han realizado cambios, por la pandemia, que han afectado la satisfacción de sus empleados. Como menciona una trabajadora: “Nos recortaron un bono que nosotros recibíamos de forma trimestral” (X.L. Lucano, comunicación personal, 2021). Este recorte afectó su satisfacción, dado que ella ya contaba con proyectos planificados a realizar con dicho presupuesto, los cuales tuvo que suspender.

4.2. Condiciones Ambientales (CONDI 2)

4.2.1. Espacio disponible para teletrabajar

Para empezar, en las entrevistas realizadas, en el B1, la variable en mención significó un esfuerzo adicional por parte de los mismos teletrabajadores para que puedan encontrar un espacio adecuado para teletrabajar. Uno de los entrevistados mencionó lo siguiente: “se siente raro estar hablando de cosas del trabajo cuando están mi papá cerca, por ejemplo, que en alguna reunión estoy hablando con mis jefes de cosas que están pasando en el trabajo, y cuando cuelgas, tu papá te pregunta “oye, y por qué dijo esto ah”, y es como “no tenías que escucharlo, son cosas del trabajo” (G. Oyarzábal, comunicación personal, 2021). Esto se debe a la dificultad que han presenciado desde que se encuentran en esta modalidad para encontrar un espacio libre en el cual puedan acondicionar una “oficina” que les permita realizar sus actividades laborales.

Respecto al segundo banco analizado (B2), los tres (3) trabajadores encuestados están de acuerdo en que el espacio de trabajo ha tenido que formarlo cada uno de forma independiente. De este modo, "la empresa nos ha dado facilidades, pero de hecho está ya en cada uno formar ese espacio para trabajar" (X.L. Lucano, comunicación personal, 2021). Esto se ha manifestado porque las facilidades que ha otorgado el empleador no necesariamente son todas las que una persona necesita para poder equipar su ambiente laboral. Como comenta otro trabajador "Bueno, ahora, he acoplado en este espacio, he acoplado la mesa de trabajo, mi silla gamer, está la computadora, están mis implementos para trabajar" (E.F. Torres, comunicación personal, 2021). Esto ha permitido que cada trabajador forme su espacio de acuerdo con sus gustos, necesidades y capacidades, dado que no todos tienen los mismos recursos para hacerlo.

Por último, en relación con el B3, se ha evidenciado, principalmente, el gasto que se ha generado para contar con un espacio adecuado para teletrabajar. Como mencionó un participante "Mi cuarto yo tuve que acondicionarlo invertir de tal manera de que tengo un espacio relativamente cómodo para trabajar" (S. Cifuentes, comunicación personal, 2021). Por ejemplo, "yo tuve que comprarme un escritorio, tuve que comprarme una silla ergonómica porque pasaba mucho tiempo sentado. He comprado cableado de red" (S. Cifuentes, comunicación personal, 2021). Esto demuestra que se requieren de distintos recursos para poder tener la comodidad necesaria para teletrabajar. Si bien es cierto, algunos son necesarios, otros pueden ser de acuerdo con las preferencias de cada persona.

4.2.2. Nivel de ruido en su lugar de trabajo

Esta variable, "nivel de ruido en su lugar de teletrabajo", fue el centro de atención de una de las preguntas realizadas en las entrevistas, dado que, según las encuestas previamente realizadas, fue la variable con la menor media obtenida. Lo más importante encontrado para el B1, es la incomodidad o la molestia que genera el ruido en sus hogares: "En el caso del ruido sí es algo que me molesta y si es que planeo seguir trabajando de verdad estaba ya incluso pensando en mudarme, porque el ruido por acá por lo menos en mi casa es increíble, no es tanto por los carros sino por los vendedores" (L.C. Huillcañahui, comunicación personal, 2021).

En el B2, se resaltó que es una variable que no puede ser gestionada por el banco, dado que varía de trabajador en trabajador. "El tema de ruido pues es algo que no puedo controlar, el ruido es externo, ruidos de no sé, personas vendiendo afuera, carros, niños jugando" (X.L. Lucano, comunicación personal, 2021). Además, este depende de diversos factores como la zona en la que se encuentra cada empleado, las personas con las que vive, la presencia de hijos, mascotas, entre otros. Asimismo, se ha evidenciado la relación del ruido con la variable

“ventilación en su lugar de teletrabajo”, lo cual puede generar mayor insatisfacción para los teletrabajadores:

Entonces, es todo el día el ruido, el ruido, a veces estoy en teletrabajo, en reuniones, y ahorita es verano, debería tener la ventana abierta, pero si tengo la ventana abierta el ruido se filtra por la ventana y no puedo tener las reuniones de teletrabajo (E.F. Torres, comunicación personal, 2021).

En el caso del B3, se han reconocido dos aspectos relevantes: “Son dos condiciones que se han dado o niños que están jugando, gritando o haciendo bulla mientras que el papá está o la mamá está en una reunión o una persona que está hablando en una reunión y los 3 perros ladrando al mismo tiempo y no se les escucha nada” (J.C. Cabrera, comunicación personal, 2021). Estas son situaciones que pueden ocurrir con cualquier trabajador, por lo que se ha desarrollado una mayor comprensión y tolerancia entre ellos. Además, están de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas: “creo que la encuesta refleja la realidad porque ese es uno de los principales temas, el tema del ruido y ahora la temperatura” (J.C. Cabrera, comunicación personal, 2021).

4.2.3. Facilidades y condiciones adicionales para realizar el teletrabajo

Para este ítem, los dos temas más mencionados han sido la conexión a internet y las sillas ergonómicas. En el B1, el hallazgo relevante obtenido de la participación de uno de sus trabajadores menciona lo siguiente: “...la situación ha obligado que todo se digitalice y a mí me parece algo súper bueno porque ya no gasta mucho papel y, además, todo es mucho más rápido” (G. Oyarzábal, comunicación personal, 2021). De este modo, la digitalización de los procesos ha permitido que los trabajadores puedan continuar con sus actividades laborales sin necesidad de asistir al banco por los documentos o sin tener que imprimirlos.

En el caso del B2, comentaron lo siguiente: "Nos han incrementado un bono pequeño para incrementar la velocidad de internet a los que estamos en casa, a los que estamos en casa también nos mandaron una silla ergonómica" (X.L. Lucano, comunicación personal, 2021). Esto ha sido sumamente útil, dado que el consumo de internet ahora es mayor y ya no es solo para uso personal. Además, “a todos los que llenaron el formulario les ha mandado las sillas que son del banco, se las han mandado a sus casas, o sea, el banco se ha preocupado en entregar esas sillas ergonómicas” (E.F. Torres, comunicación personal, 2021).

Lo mismo se evidencia en el B3: "Me enviaron mi silla, te envían si necesitas una computadora, si necesitas un escritorio, te lo envían dentro de las posibilidades de las cosas que

necesitas" (P.M. Rojas, comunicación personal, 2021). Esto ha sido importante para evitar que suceda lo siguiente: "los dos primeros meses que yo empecé a trabajar en remoto usaba una silla de mi sala y me destrocé la espalda" (J.C. Cabrera, comunicación personal, 2021). Asimismo, les han dado facilidades para obtener las sillas ergonómicas: "No solamente un convenio con una empresa que vendía estas sillas sino también mejores precios de venta y mejores posibilidades de financiamiento" (J.C. Cabrera, comunicación personal, 2021).

Es importante resaltar que los problemas de conexión han generado demoras en la realización de las funciones laborales, lo que evidencia que hay muchas condiciones que están interrelacionadas. Como comentó un entrevistado:

La calidad de conexión que yo tenía desde mi casa era centralmente distinta que podría tener el banco, o sea lo que yo antes he podido hacer en el banco en tres minutos en mi casa lo hacía en ocho o nueve minutos y eso sí perjudicó mucho en acabar bastantes pendientes a tiempo y eso justamente implica desde que me quede más horas (S. Cifuentes, comunicación personal, 2021).

Además, ha logrado que, los trabajadores, distribuyan sus horarios de forma distinta. Como comenta uno de los participantes: "Por eso es que mucha gente también trabaja tarde, trabaja prefiere trabajar en la noche que la conexión es menor entonces no hay tanta carga y puedes avanzar" (P.M. Rojas, comunicación personal, 2021).

4.2.4. Aplicaciones informáticas y programas para realizar el teletrabajo

En este caso, la posibilidad de contar con gran cantidad de programas de forma ilimitada ha sido bien visto por parte de los trabajadores, en específico, en el B1, dado que cuentan con las herramientas para poder realizar distintas funciones. "Tienes un montón de herramientas digitales de conexión de trabajo en equipo en las que puedas simplemente usarla sin tiempo límite, sin memoria límite y para mí eso es un golazo"(L.C. Huillcañahui, comunicación personal, 2021).

Asimismo, es importante resaltar el valor que le han dado a la plataforma Teams como principal medio de comunicación en los tres (3) bancos estudiados. Esto se evidencia a continuación en el B2: "Para reuniones, tenemos un Teams que es un sistema para poder, una herramienta para reunirnos y eso lo usamos para no sentir tanto la pegada de no estar allá e igual estar informados" (X.L. Lucano, comunicación personal, 2021). El B3 coincide: "Algo que nunca pensé que fuera tan, tan clave fue tener un medio de comunicación como el Teams, ahora todo, todo el banco, literalmente todos en el banco tenemos Teams y a través de esa herramienta podemos comunicarnos con cualquier persona" (J.C. Cabrera, comunicación personal, 2021).

Sin embargo, es importante mencionar que, respecto al sistema del propio banco, sí se ha manifestado cierto disgusto por parte de los trabajadores, principalmente del B2 y B3, siendo así, una de las condiciones que menor satisfacción le generan a una de las trabajadoras entrevistadas. "Se vence la hora y tienes que cumplir con tus roles del día y no te ayuda, eso es lo más frustrante, el tema del sistema" (X.L. Lucano, comunicación personal, 2021). Además, "en la oficina todo es súper rápido, ahora tienes que esperar un poco, la VPN, el remoto es un poco lento, para que se te abra una página a veces es lento" (P.M. Rojas, comunicación personal, 2021).

4.2.5. Equipo de cómputo

En el B1, el trabajador entrevistado de cargo operativo mencionó lo siguiente:

Lo que hicimos en un momento fue que, después del primer mes, nos quitaron las laptops y, después de mucho tiempo, ya nosotros, cada uno, los practicantes que renovamos, teníamos que nosotros mismos pedir una laptop extra sin que el banco se digne en darnos una a menos que usáramos las nuestras, por ejemplo, yo ya me acostumbré a usar la mía, la personal y es la que estoy usando últimamente (L.C. Huillcañahui, comunicación personal, 2021).

Esto se diferencia del entrevistado de cargo alto quien mencionó que le fueron otorgadas las siguientes herramientas de cómputo: "bueno, de mi lado también nos entregaron los periféricos, es decir, el monitor, el teclado, el mouse, para también, porque con la laptop tu vista se va hacia abajo, y por ahí también, a pesar de tener la silla, te encorvas" (D. Farfán, comunicación personal, 2021).

Respecto al B2 y B3, los entrevistados concuerdan en que la entidad financiera les ha otorgado laptops para poder realizar sus funciones laborales. Como comenta un trabajador del B2,

...pero a nosotros sí nos dan una, un equipo del trabajo, y para mí eso es súper, súper valioso, porque tienes accesos a plataformas que no tienes en tu laptop personal, y de alguna manera, solamente te ocupas de tu trabajo en esa máquina, y ya te genera cierto orden (C.H. Chávez, comunicación personal, 2021).

Asimismo, "la facilidad que me dio el banco en lo particular y siendo bien sincero es únicamente brindándome la laptop" (S. Cifuentes, comunicación personal, 2021).

4.3. Condiciones de Seguridad (CONDI 3)

4.3.1. Calidad de su salud

Esta variable, de acuerdo con el contexto actual, está relacionada con la COVID-19. En el B1, se “tomaron algunas medidas de atención más social, bueno, algunos beneficios también de salud en algunas clínicas...” (D. Farfán, comunicación personal, 2021). Asimismo, en el B2 se mencionó lo siguiente: "Tenemos una web de salud al día donde registramos todos nuestros síntomas diariamente" (X.L. Lucano, comunicación personal, 2021). Lo cual pasa en el B3 también: "Todos los días lleno una encuesta en la que preguntan si yo, si hay algún caso de Covid en mi casa, si presento tos, si he presentado fiebre, si estoy tomando algún medicamento" (P.M. Rojas, comunicación personal, 2021). Esto les ha brindado seguridad a sus trabajadores: "Si tuviera algún momento la lamentable noticiar de haberme contagiado, sé que puedo acudir a ellos, al mismo médico de la empresa" (P.M. Rojas, comunicación personal, 2021).

Por otro lado, se ha evidenciado que los cambios que ha generado la pandemia, al potenciar la implementación del trabajo remoto ha tenido efectos en la alimentación de los trabajadores, lo que podría afectar su salud ya sea de forma positiva o negativa. En el primer caso, como aspecto positivo, un entrevistado del B2 mencionó lo siguiente: “con en el teletrabajo, he bajado como 7 kilos de peso, porque yo ahorita estoy comiendo lo que yo necesito comer, no me estoy yendo a un restaurante ni nada de esas cosas, entonces tiene sus pros y sus contras" (E.F. Torres, comunicación personal, 2021). Sin embargo, en el caso del B3, una trabajadora comentó que "El horario sigue siendo el mismo, pero si no te voy a mentir que a veces se me escapa el horario de almuerzo porque ya me metí tanto a trabajar que como a las 3 o 4 de la tarde y ya no es horario de almuerzo" (P.M. Rojas, comunicación personal, 2021). A largo plazo, esto podría generar consecuencias negativas en su salud.

4.4. Características de la tarea (CONDI 4)

4.4.1. Capacitaciones para el teletrabajo

Las capacitaciones para el teletrabajo se han evidenciado, principalmente, en el B1 y B3. Por el lado del B1, se evidenció diversos tipos de capacitaciones, como se comenta a continuación:

...ahora todos los cursos son online, y nos han desplegado una serie no solamente de, los regulatorios, nosotros les llamamos, sino también de, relacionado a todo esto del Covid, este, tipo tips de salud, han implementado uno serie de videos,

charlas sobre qué es lo que se debe hacer, lo que no debe hacer, esas cositas (D. Farfán, comunicación personal, 2021).

En el caso del B3, el entrevistado de cargo operativo, resaltó lo siguiente: "Tenemos muchas capacitaciones sobre Covid, muchas capacitaciones de como alimentarnos, muchas capacitaciones de los riesgos de trabajo que hay en casa..." (P.M. Rojas, comunicación personal, 2021). Por otro lado, el trabajador de mando alto resaltó lo siguiente:

Hace ya unos meses el banco nos ha puesto a disposición cursos que nos guían un poco, nos orientan sobre cómo administrar el tiempo, sobre cómo manejar un liderazgo remoto, o sea nos ha dado ciertas herramientas adicionales que también nos están sirviendo ahora para poder seguir con esta, con esta realidad que no sé cuánto tiempo más va a durar, que seguramente va a ser buen tiempo (J.C. Cabrera, comunicación personal, 2021).

En el caso del B2, se han manifestado recomendaciones sobre esta variable. Como comentó un trabajador de cargo operativo: "...los chicos universitarios y los analistas que son más o menos los que han terminado la universidad no tanto, están empapados de más conocimientos técnicos, pero, hay gente muy mayor que no estaba acostumbrada a esta virtualidad y a estas herramientas, que todavía no se adapta" (C.H. Chávez, comunicación personal 2021). Esto es una realidad y es necesario que se ponga en práctica si es que se plantea continuar con esta modalidad de trabajo para garantizar la comunicación y una mayor eficiencia en el desarrollo de las funciones laborales.

4.5. Procesos de trabajo (CONDI 5)

4.5.1. *Objetivos en el teletrabajo*

Respecto a los objetivos en el teletrabajo, la mayoría mantuvo un consenso sobre la prevalencia de los objetivos de igual forma que bajo la modalidad presencial. Como menciona un alto cargo del B3: "Los objetivos se siguen manteniendo, las metas retadoras, tenemos que ser muy creativos para conseguir algunos" (J.C. Cabrera, comunicación personal, 2021). Sin embargo, esta variable ha sido relacionada con las remuneraciones y con la flexibilidad laboral.

Ese tema del recorte del bono sí impacto directamente a la satisfacción porque a pesar de eso igual teníamos metas comerciales, de repente ya no teníamos la misma, pero igual teníamos una meta importante que es difícil de lograr en una coyuntura donde un cliente no te quiere comprar un crédito, tiene miedo, no está

muy propenso a endeudarse en coyuntura de pandemia (X.L. Lucano, comunicación personal 2021).

Este es un fragmento de la entrevista de una trabajadora del B2, la cual demuestra que, a pesar de mantener el mismo nivel de exigencia en relación con los objetivos a cumplir, las recompensas económicas no son las mismas. Asimismo, el trabajador de alto cargo del B3 mencionó lo siguiente:

Cuando yo pido algo con alguna fecha específica como siempre la gente sabe que tiene que cumplir con esa fecha, si lo hace a las 2 de la tarde o a las 10 de la noche o a la 1 de la mañana depende del tiempo que maneje esa persona, pero lo importante es no perder el objetivo no, el objetivo en sí es fundamental y cumplir y cumplir en fecha y hacerlo bien (J.C. Cabrera, comunicación personal, 2021).

Esto es relevante, dado que, de acuerdo con la teoría, en el trabajo remoto, se suele trabajar por objetivos o resultados. De este modo, cada trabajador tiene claro qué es lo que debe cumplir, pero ya depende únicamente de cada uno el organizarse y lograrlo en el tiempo y con los recursos otorgados.

4.5.2. Horario Laboral

Esta es una de las variables más interesantes respecto a las respuestas obtenidas, tanto en las encuestas como en las entrevistas. En este caso, se resalta que, al trabajar de forma remota, se suelen trabajar más horas de las debidas. Sin embargo, algunos entrevistados consideran que es por voluntad propia o por la carga laboral y, otros, por la falta de respeto hacia la jornada laboral.

De acuerdo con ello, el comentario expuesto por el trabajador del B1, menciona que los límites en los horarios no son del todo claros debido a lo siguiente:

Si alguien viene y te dice “esto es urgente, por favor, pásamelo”, o sea es muy difícil que le digas que no, porque o sea te están hablando y te están diciendo que es urgente e importa, y tú tienes la laptop acá; entonces, ese tipo de cosas sí, como que, no están tan claras (G. Oyarzábal, comunicación personal, 2021).

Asimismo, respecto a la primera posición (voluntad propia), en el B2 se comentó lo siguiente: "Se trabaja más desde casa, pero no porque la empresa lo pida, o sea, en verdad es porque creo que nace de uno, depende de cada uno, en mi caso, sí, yo quería adelantarme, y por eso avanzaba más" (X.L. Lucano, comunicación personal, 2021). En el B3, se evidenció que, “normalmente, la gente chambea de 9 a 6, a veces, hay horas extras eso es cierto, pero no

necesariamente porque las cabezas te exijan o te obliguen quedarte muchas más horas sino es netamente por la carga laboral a las que estamos acostumbrados desde un inicio” (S. Cifuentes, comunicación personal, 2021).

Respecto a la falta de respeto hacia la jornada laboral, en el B2 se mencionó lo que se muestra a continuación:

Te llaman en la noche, y te piden cosas, y como sabes que estás en tu casa, te comprometen a veces a hacerlo y decirles no, a veces no es tan fácil; entonces, o sea, el horario en cuanto a llegada y accesibilidad, y viabilidad es chévere; pero también, no se respeta tanto (C.H. Chávez, comunicación personal, 2021).

Dichos comentarios coinciden con el trabajador del B3: "Tu jefe te puede llamar en algún momento determinado y no hay pretexto tampoco para decirle que no, no estoy en el banco" (J.C. Cabrera, comunicación personal, 2021). Asimismo, es importante mencionar que las citas mencionadas anteriormente fueron realizadas por trabajadores de distintos cargos: operativo y alto mando, lo cual es interesante, dado que en ambos casos se ha presentado la misma situación.

4.5.3. Flexibilidad Laboral

Esta variable ha sido considerada como la que más beneficios le genera a los trabajadores en los tres (3) bancos analizados. Para el B1, se evidenció diferencias en la flexibilidad bajo modalidad presencial y bajo trabajo remoto, debido a lo siguiente:

Cuando estás en la oficina, sientes que tienes que estar haciendo algo relacionado al trabajo al 100% del tiempo, y si, no sé, por ahí entras a alguna página web, o algo que no tiene que ver con tu trabajo, medio que te sientes mal y estás viendo si te están mirando, no te están mirando, pero, acá no, o sea, acá lo único que le interesa al jefe, y en general de ti, pues que avances tus cosas (G. Oyarzábal, comunicación personal, 2021).

Asimismo, uno de los problemas principales que un trabajador presenció en esta nueva modalidad en relación con la flexibilidad es el siguiente: "tenías flexibilidad para poder elegir la hora de entrada y hora de salida, en cambio ahora, debido a que también estamos constantemente contactados, la mayoría de las reuniones son a las 8:30 incluso y no hay horario de salida" (L.C. Huillcañahui, comunicación personal, 2021).

En el B2, se menciona lo siguiente "El trabajar en casa me ha dado a mi más flexibilidad con los horarios, permitir dormir más horas, ya no perder tanto tiempo en el traslado de mi

domicilio al trabajo, tener más tiempo para no sé pues para levantarme temprano, hacer algo, luego trabajar, almorzar en familia, luego salir rápido y hacer otra cosa" (X.L. Lucano, comunicación personal, 2021). De este modo, te permite estar involucrado tanto en tu vida personal como laboral sin necesidad de algún traslado. Además, como menciona un alto cargo del B3: "El tiempo que tú le dedicas a algo depende única y exclusivamente de ti" (J.C. Cabrera, comunicación personal, 2021). Esta ha sido una de las características principales del trabajo remoto, dado que los trabajadores pueden decidir sobre la cantidad de trabajo que hacen al día, el momento en el que lo realizan, entre otros aspectos que antes no eran posibles durante el trabajo presencial.

Asimismo, un aspecto relevante es que, a pesar de que existe un consenso sobre el trabajar más horas en el trabajo remoto, esta no es una incomodidad tan potente, dado que la mayoría lo balancea con la flexibilidad que esto le genera. Por lo tanto, como menciona una trabajadora del B3: "Sientes a veces que trabajas más, pero te puedes dar de repente un día de haber avanzado, estas un día un poco más relajado, entonces creo que la flexibilidad sí me parece genial" (P.M. Rojas, comunicación personal, 2021).

4.6. Condiciones sociales y organizacionales (CONDI 6)

4.6.1. Frecuencia de comunicación con su jefe

Los entrevistados han mostrado respuestas positivas respecto a la comunicación con sus jefes en esta nueva modalidad de trabajo. El B1 muestra mejoras en la relación con sus jefes, a modo de ejemplo, un trabajador del presente banco comentó lo siguiente:

En caso de la relación con mi jefe, ha sido, esa sí creo que ha progresado un montón en el sentido que antes debido a la normalidad mi jefe solamente paraba de reunión en reunión y no tenía mucho contacto con él, en cambio, ahora, el contacto ha sido mucho mayor (L.C. Huillcañahui, comunicación personal, 2021).

En el B2, "En el tema de la relación con mis jefes, los he sentido bastante cercanos a pesar de que no nos vemos físicamente" (E.F. Torres, comunicación personal, 2021). Este es un aspecto positivo, dado que el contexto actual ha generado bastantes cambios en la forma de realizar el trabajo, por lo que es de suma importancia mantener una comunicación constante con los jefes. Además, en el B3 se comentó lo siguiente: "lejos de alejarnos, creo que nos ha hecho más cercanos que antes porque, antes, estas reuniones eran con suerte trimestrales entonces ahora hay una

comunicación, canal mucho más fluido con nuestras primeras líneas" (J.C. Cabrera, comunicación personal, 2021). Esto es interesante porque, de alguna forma, la modalidad virtual ha permitido que la comunicación sea más frecuente y en cualquier momento del día, es decir, no se ha visto limitada a las horas que los trabajadores se encontraban presentes en la oficina.

Además, no solo se han mostrado satisfechos con la comunicación con sus jefes, sino que, actualmente, mantienen una relación con el gerente general de la institución financiera a la que pertenecen: "Nuestro gerente general hace reuniones cada 2 meses en donde nos informa como van las cosas" (J.C. Cabrera, comunicación personal, 2021). Esta es una consecuencia de la pandemia, debido a que se están generando cambios constantes por los decretos de urgencia, las medidas de inmovilización social, la reducción de ingresos, entre otros aspectos que son importantes controlarlos constantemente. También, el hecho de mantener una comunicación frecuente con sus superiores puede darles seguridad en el trabajo y los hace sentir parte de la empresa.

4.6.2. Interrelación con sus compañeros de trabajo

Esta variable ha sido percibida de forma distinta por los entrevistados de cada banco.

El B1 percibe una buena comunicación con sus compañeros, pues, como mencionó uno de los entrevistados, "la comunicación es constante con las personas de mi equipo, somos 3 personas en mi equipo y, bueno, tenemos un chat en el que estamos hablando constantemente" (G. Oyarzábal, comunicación personal, 2021).

En el caso del B2, el trabajador de alto cargo nos comentó lo siguiente:

Parece que cada persona maneja de distinta manera sus emociones, pero, sí me ha pasado, específicamente con una compañera, que la relación no ha ido tan bien y es por un tema, o sea, se le nota recontra estresada, entonces y la relación no ha ido tan bien; entonces, esto ha generado de que yo me sienta incómodo inclusive trabajando con ella (E.F. Torres, comunicación personal, 2021).

Esto es relevante mencionarlo porque la pandemia ha generado cambios no solo en los trabajos, sino, también, en las mismas personas. Por lo tanto, es importante que la comprensión entre los trabajadores sea mayor para no perjudicar la relación ni el trabajo en equipo.

Además, se ha comentado sobre las juntas que realizan con sus equipos de trabajo, en el caso el B2: “dentro de esta modalidad que no te puedes ver, sí hay, sí hay mucho after office, y sí hay mucha integración” (C.H. Chávez, comunicación personal, 2021).

Respecto al B3, el trabajador de alto cargo mencionó lo siguiente:

Con mi equipo, nosotros tenemos reuniones todos los días al inicio del día y al cierre del día y con eso nos permite un poco estar alineados con los objetivos del trabajo y también sabiendo un poco cómo está cada uno (J.C. Cabrera, comunicación personal, 2021).

Esto es importante porque evidencia que es el mismo jefe quien tiene la iniciativa de realizar las reuniones de forma constante con sus subordinados. De este modo, a pesar de la distancia, se mantiene el contacto.

5. Análisis conjunto de los hallazgos de los métodos cuantitativo y cualitativo

Para cumplir con los objetivos de investigación, es necesario analizar de forma conjunta, el enfoque cuantitativo y cualitativo a través de una triangulación. De este modo, se identificaron cuáles son los aspectos en los que coinciden para que los bancos puedan tomar mejores decisiones. Esto será posible, dado que sabrán en qué condiciones deben centrar su atención, ya sea para mantener a sus trabajadores satisfechos o para disminuir la insatisfacción respecto a las condiciones de trabajo analizadas.

En primer lugar, se encontraron dos variables que llamaron la atención por haber obtenido la menor media, las cuales fueron “horario laboral” y “nivel de ruido en su lugar de trabajo”. Asimismo, para ambas variables fueron las mujeres, los jóvenes y las instituciones financieras B1 y B2 los que, según los gráficos de caja, mostraron una menor satisfacción. Además, en las entrevistas se evidenció que el horario laboral actual no mantiene un horario de entrada y salida fijo. Esto puede darse por tres razones principales: por la carga laboral, por voluntad propia (querer avanzar con los pendientes del día a día) o porque no hay un respeto por las horas laborales.

Respecto al “nivel de ruido”, es una condición que no es posible gestionar por el banco, como mencionan los entrevistados, pero ha sido una de las condiciones más difíciles de manejar por cada trabajador. Este se asocia a la presencia de hijos, mascotas o a la cantidad de personas

con las que vive el colaborador, debido a que están presentes en el mismo espacio en el que laboran.

Asimismo, la “flexibilidad laboral” es una variable importante para tomar en cuenta. De acuerdo con el análisis cuantitativo, el perfil 1 llamado “Padres modernos” son quienes muestran un mayor nivel de satisfacción con esta variable, debido a que tienen más tiempo para aprovechar con su familia y participar en las labores de la casa. Además, en las entrevistas, se evidenció que los trabajadores de distintos cargos (operativo, mando medio o alto) se muestran satisfechos con la flexibilidad que les otorga el trabajo remoto, debido a que les permite realizar asuntos personales, trabajar en el horario que mejor se les acomode, prepararse sus comidas diarias, llevar cursos, entre otros.

Por otro lado, otra variable en común de acuerdo con los dos análisis realizados fue “facilidades y condiciones adicionales para realizar el teletrabajo”, en la cual la mayoría de los trabajadores encuestados y entrevistados ha percibido una menor satisfacción. Respecto a las encuestas, la media obtenida para dicha variable fue de 2.99. Además, de acuerdo con las entrevistas, es importante resaltar dos facilidades específicas: la conexión a Internet y las sillas ergonómicas. En el primer caso, la mayoría coincide en que presenta dificultades de red para realizar sus funciones laborales con normalidad a diferencia de cuando trabajaban bajo la modalidad presencial. En relación con la silla ergonómica, es considerada como una facilidad necesaria para los teletrabajadores; sin embargo, esta no ha sido brindada por todas las organizaciones ni para todos los cargos.

Además, el ítem “espacio disponible para teletrabajar”, el cual obtuvo una media de 3.11 en el análisis cuantitativo, es importante mencionarlo, debido a que los trabajadores concuerdan en que ha sido uno de los mayores retos a los que se han enfrentado bajo esta nueva modalidad. Esto porque han tenido que adaptar un espacio en sus hogares e invertir en diversos recursos como escritorios, sillas ergonómicas, útiles, entre otros, para poder realizar sus funciones laborales con la mayor comodidad posible.

Por último, es relevante tomar en consideración que, de acuerdo con el marco teórico, las variables que generen mayor insatisfacción en los trabajadores, también, podrían incidir en su desempeño laboral. Además, las variables utilizadas pertenecen a los seis (6) tipos de condiciones de trabajo en las que se centra la presente investigación. Sin embargo, estas condiciones no son específicamente de la modalidad de trabajo actual (trabajo remoto), por lo cual deberían ser adaptadas en base a los requerimientos y necesidades de un teletrabajador, los cuales se ha evidenciado que pueden ser distintos a los de un trabajador que labora de forma presencial.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- Para responder a la pregunta general, la cual se basa en identificar y describir las condiciones de trabajo que tienen mayor incidencia en la satisfacción laboral de los teletrabajadores de los bancos seleccionados, se realizó un análisis conjunto de los hallazgos de las encuestas y entrevistas. De acuerdo con ello, las variables para resaltar son las siguientes: “horario laboral”, “nivel de ruido en el lugar de teletrabajo”, “flexibilidad laboral”, “facilidades y condiciones adicionales para realizar el teletrabajo” y “espacio disponible para teletrabajar”. Estas, en base a los resultados obtenidos, son las que más inciden en la satisfacción laboral de los trabajadores.
- Ahora bien, en relación con la primera pregunta específica del presente estudio, sobre cuáles son los cambios, en el actual contexto de emergencia sanitaria, respecto a las condiciones de trabajo experimentadas por la muestra de teletrabajadores de la banca múltiple, se realizó una revisión de fuentes empíricas y se recogió información a través de entrevistas exploratorias a tres (3) trabajadores de instituciones financieras. De este modo, se obtuvo que, las condiciones de trabajo varían de acuerdo con los cambios del entorno, por lo que la satisfacción de los trabajadores y, por ende, su desempeño laboral, podrían verse afectados.

Uno de los cambios principales que se ha dado a raíz de la emergencia sanitaria han sido los cambios en las condiciones de trabajo. Actualmente, los trabajadores han tenido que adaptarse al trabajo remoto, por lo que han tenido que buscar un espacio para trabajar en sus hogares, contar con los recursos necesarios para hacerlo como la computadora, el internet, la silla ergonómica, aspectos que antes no formaban parte de sus preocupaciones ni de su presupuesto. Además, los horarios de trabajo han cambiado, la flexibilidad de este también. Asimismo, se ha fomentado el uso de las herramientas digitales en la mayoría de los trabajadores para poder continuar con sus funciones laborales y mantener la comunicación con sus equipos de trabajo.

- En segundo lugar, para responder a la pregunta específica dos (2) respecto a cuáles son las condiciones de trabajo que generan mayor o menor satisfacción de acuerdo con los perfiles de los teletrabajadores de la muestra seleccionada, se realizó una encuesta. Esta

fue respondida por un total de ciento noventa (190) teletrabajadores, dividido de forma homogénea entre los tres (3) bancos casos de estudio. Con las respuestas, se procedió a realizar un análisis descriptivo mediante el cual se compararon las medias por cada variable definida en las seis (6) condiciones de trabajo evaluadas y, con ellas, fue posible hallar dos variables que, según sus medias, son las que menor satisfacción le generan a los trabajadores encuestados, las cuales fueron “horario laboral” (2.82) y “nivel de ruido en su lugar de trabajo” (2.59). Asimismo, los dos ítems que generan mayor satisfacción de acuerdo con sus medias son los siguientes: “estabilidad laboral” (3.32) y “control de su jefe” (3.28).

Además, se compararon las medias generales por condición según sexo, edad e institución financiera para conocer cuáles son las condiciones que menor satisfacción generan en dichas variables. De acuerdo con ello, se encontró una relación entre los resultados obtenidos en las condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones de seguridad y los procesos de trabajo. En las cuatro (4) condiciones mencionadas, las mujeres, los jóvenes y la institución financiera b1 fueron los que obtuvieron las menores medias. Es importante resaltar que, en las condiciones ambientales y los procesos de trabajo, la institución financiera B2 obtuvo la misma media que la institución financiera B1. En base a ello, se pueden asociar dichos resultados con los ítems que obtuvieron las menores medias en cada una de las condiciones de trabajo nombradas previamente. De este modo, serían las mujeres, los jóvenes y las instituciones financieras b1 y b2 quienes se encuentren menos satisfechos con la “estabilidad laboral”, “nivel de ruido en su lugar de teletrabajo”, la “calidad de su salud” y el “horario laboral”.

Por otro lado, en las características de la tarea, los hombres, los jóvenes y la institución financiera B1 son los que alcanzaron las medias inferiores, por lo que pueden presentar menor satisfacción en las “oportunidades en su trabajo”, variable con la media más baja en dicha condición. Por último, en las condiciones sociales y organizacionales, las mujeres, los jóvenes y la institución financiera B2 pueden ser los menos satisfechos con las “recompensas por el logro de sus objetivos”, dado que son los que obtuvieron las menores medias.

- En relación con los hallazgos principales, se realizó un análisis de clúster jerárquico para identificar la presencia de grupos dentro de la muestra con características en común respecto a la satisfacción percibida con las condiciones de trabajo estudiadas. Asimismo,

fue útil para identificar qué perfil es el más representativo en cada banco para que puedan enfocar mejor sus recursos disponibles en satisfacer a sus trabajadores y, de esta manera, mejorar su desempeño organizacional. En base a ello, se hallaron tres (3) perfiles dentro de la muestra los cuales fueron definidos de la siguiente manera: “Padres modernos”, “Solteros tradicionales” y “Jóvenes emprendedores”.

- Adicionalmente, a través de la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis y con los perfiles identificados en la clusterización, se realizó un análisis para identificar las diferencias en las percepciones de satisfacción de los teletrabajadores por perfil e institución financiera. De acuerdo con ello, las cinco (5) primeras condiciones estudiadas (condición de empleo, condición ambiental, condición de seguridad, características de la tarea y procesos de trabajo) mostraron que el primer perfil “Padres modernos” es el más satisfecho con dichas variables, lo contrario al tercer perfil “Jóvenes emprendedores”. En el caso de las “condiciones sociales y organizacionales”, los “Jóvenes emprendedores” son los que presentan una mayor satisfacción y los “Solteros tradicionales” una menor satisfacción. De acuerdo con ello, se concluye que las instituciones financieras deben prestar mayor atención a los “Solteros tradicionales” y “Jóvenes emprendedores” quienes señalaron una mayor insatisfacción con las condiciones en general.
- En tercer lugar, para responder a la pregunta específica tres (3), se describieron las percepciones de los trabajadores de cada banco respecto a las condiciones de trabajo que generan mayor o menor satisfacción a partir de los resultados de las encuestas. Esto se realizó a través de las nueve (9) entrevistas realizadas a los teletrabajadores de los tres (3) bancos seleccionados, en las cuales se les mostró los hallazgos preliminares además de las preguntas formuladas. Los resultados evidenciaron que, efectivamente, las condiciones de “horario laboral” y “nivel de ruido en el trabajo” son las que les generan menor satisfacción en sus días cotidianos de trabajo. Para la primera (horario laboral), se comentó el ahorro de tiempo respecto al traslado de sus hogares al centro de trabajo, a los contactos fuera de hora, reuniones antes del inicio de su jornada laboral, entre otras experiencias que generaban ventajas y desventajas para el trabajador.
- En cambio, a diferencia de las encuestas, mediante las entrevistas, se pudo observar que, existen más variables que pueden generar insatisfacción en los teletrabajadores. Por ejemplo, la variable “equipo de cómputo” fue relevante para los jóvenes con cargos operativos, pues mencionaron que se tardaron en brindarles laptops, lo cual, en su

mayoría, fue lo único que se les brindó y, en algunos casos, tuvo que ser solicitada. Así también, las “facilidades y condiciones adicionales para realizar teletrabajo”, específicamente, los problemas de conexión, los cuales generan que el desarrollo de las actividades sea menos fluido que antes. Además, en muchos de los comentarios, se evidenció un gasto adicional en el que tuvieron que incurrir los mismos trabajadores para contar con una mejor señal y puedan trabajar eficientemente.

Del mismo modo, el “espacio disponible para teletrabajar” fue una de las variables principales en la insatisfacción presenciada por los entrevistados, dado que no contaban con todas las herramientas como escritorio, sillas ergonómicas o el mismo espacio para teletrabajar. Por último, los “objetivos en el teletrabajo” fue la última variable que, de cierta manera, incide en la satisfacción de la muestra, debido a que los objetivos y metas suelen ser las mismas; sin embargo, por las condiciones actuales, es más complicado y difícil alcanzarlos. Asimismo, algunos trabajadores dejaron de percibir las comisiones o bonos que solían obtener por los objetivos alcanzados.

2. Recomendaciones

De acuerdo con los hallazgos presentados, en los siguientes párrafos, se plantean recomendaciones dirigidas, principalmente, a las instituciones financieras estudiadas; sin embargo, empresas de otros sectores podrían implementar las buenas prácticas encontradas. Asimismo, se detallan propuestas para tomar en cuenta en los cursos de gestión de personas. Por último, se presentan ideas para futuras investigaciones.

- La implementación del trabajo remoto en las organizaciones ha generado que los trabajadores laboren por más horas, ya sea por la carga laboral o por la disposición inmediata de las herramientas con las que realizan sus funciones. De acuerdo con ello, se evidenció que el horario laboral es una de las variables con la que los trabajadores de la muestra se sienten menos satisfechos. Por ello, se propone que las organizaciones formalicen el control de las horas que sus empleados laboran y el derecho a la desconexión. De este modo, los trabajadores pueden darle más importancia al tema y respeten el horario de sus compañeros, evitando generar reuniones a deshoras y pedir encargos en momentos inoportunos.
- Las empresas han presentado ahorros al cambiar la modalidad de trabajo de sus empleados. Por ejemplo, ya no requieren del mismo espacio laboral que antes, se han

reducido los gastos de servicios como agua y luz, recursos como papelería o útiles de escritorio, entre otros. Sin embargo, los empleados han tenido que equipar sus hogares para poder teletrabajar. Si bien es cierto, las empresas se han preocupado en brindarle a sus trabajadores, en muchos casos, las herramientas esenciales como las laptops o las sillas ergonómicas, hay otras necesidades que deben satisfacerse.

De este modo, si es que la modalidad del trabajo remoto se prolonga debido a la emergencia sanitaria, se podría evaluar la posibilidad de brindarle a los trabajadores un bono económico con el propósito de que puedan mejorar su conexión a Internet o ambientar un espacio adecuado para que puedan teletrabajar, dos temas que se han manifestado en las entrevistas de forma recurrente. De lo contrario, podrían generar alianzas con empresas que brindan los servicios o productos requeridos por sus trabajadores como la conexión a internet, sillas ergonómicas, escritorios, entre otros. Esto generaría menores costos, mayor capacidad de financiamiento y otros beneficios que los haga más accesibles para los trabajadores. Con ello, se facilitaría el proceso de cambio de trabajo remoto a teletrabajo, una vez haya terminado la emergencia sanitaria, debido a que lo mencionado anteriormente formaría parte de las obligaciones del empleador según lo establecido en la ley.

- Otro tema que puede destacarse de los hallazgos del presente estudio es la flexibilidad laboral. Esta es una variable que incide en la satisfacción de gran parte de los trabajadores encuestados y entrevistados. Por ello, es necesario que las organizaciones mantengan dicha condición. De acuerdo con la información obtenida, muchos trabajadores sienten que, actualmente, tienen más facilidades para realizar sus funciones personales y laborales de forma paralela o para organizar sus horarios según sus preferencias siempre que cumplan con sus encargos laborales. Sin embargo, muchas veces, dicha flexibilidad genera que se trabaje más horas o que no se tenga un balance vida-trabajo.

Por ello, es importante que las organizaciones evalúen el comportamiento de sus trabajadores y desarrollen un plan para la modalidad de teletrabajo. Por ejemplo, se podría trabajar por resultados, es decir, cada trabajador cuenta con una serie de objetivos que debe cumplir en un plazo determinado, pero depende de cada uno cómo se organiza. Además, se podría establecer un rango de horas dentro del cual cada trabajador pueda cumplir con sus horas de trabajo de acuerdo con sus preferencias. Esto con el fin de fortalecer el respeto hacia la jornada laboral entre los colaboradores.

- Por otro lado, se resalta la interrelación con los jefes o compañeros de trabajo. Respecto a ello, muchos trabajadores coinciden en que la comunicación es frecuente bajo la modalidad de trabajo remoto, incluso más que cuando era presencial en el caso de los jefes. Sin embargo, se han perdido diversos factores como la importancia del lenguaje corporal al transmitir información. Por ello, las instituciones financieras podrían evaluar la posibilidad de implementar una modalidad de teletrabajo mixto, es decir, que sea tanto virtual como presencial. Esto para mantener una relación mucho más cercana con todo el equipo de trabajo y no perder esa conexión tan importante para generar confianza y un clima laboral adecuado. Asimismo, se podría controlar, por parte del área de Gestión del Talento, las reuniones de equipo, las integraciones, los “after office”, entre otros espacios de interrelación con la finalidad de verificar que se estén dando en todas las áreas de la organización. Además, podrían proponer opciones que puedan realizar los diversos equipos para integrarse bajo esta modalidad que se ha implementado sin preparación alguna, a raíz de la pandemia.
- Respecto a los perfiles encontrados, es necesario que los bancos presten atención a sus trabajadores pertenecientes al perfil 3: “Jóvenes emprendedores” porque son quienes se encuentran menos satisfechos con las condiciones de trabajo analizadas. De acuerdo con ello, las variables a priorizar son las siguientes: estabilidad laboral, ventilación y temperatura en el lugar de teletrabajo, facilidades y condiciones para teletrabajar, cobertura de seguro médico, poder de decisión en cuanto a la cantidad de trabajo que hace al día, tiempos de cumplimiento y horario laboral. Si bien es cierto no todas las variables pueden ser controladas directamente por la empresa, es importante que las tenga registradas para encontrar la forma de gestionarlas y mejorar la satisfacción de sus trabajadores.
- En el caso del perfil 1: “Padres modernos”, es el grupo de trabajadores con mayor satisfacción percibida respecto a las condiciones de trabajo establecidas. Las variables que generan dicha satisfacción son, principalmente, el tiempo con su familia por el teletrabajo, horario y flexibilidad laboral. De acuerdo con ello, las empresas deben mantener las buenas prácticas que están realizando para dichas variables e implementar mejoras, dado que son los ítems que más atención le prestan las trabajadoras del perfil seleccionado.
- También, es importante que las organizaciones tengan presente que, al culminar el estado de emergencia sanitaria, tendrán que pasar del trabajo remoto al teletrabajo, si es que

desean continuar bajo esta modalidad, y, por lo tanto, deberán cumplir con las exigencias de la ley. Sin embargo, es relevante que esta sea revisada con la finalidad de incorporar nuevos aspectos que se han evidenciado en las experiencias vividas durante la pandemia. De este modo, la ley será más completa y reflejará las necesidades actuales de los teletrabajadores.

- Por último, es importante tomar en consideración, en los cursos de gestión de personas, la importancia del entorno en la relación entre la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo. Esto visto que, como se ha presenciado en el presente estudio, los cambios en el contexto por la Covid-19, han generado cambios en las condiciones de trabajo y en su incidencia en la satisfacción de los trabajadores. Por lo tanto, es una variable que debe tomarse en cuenta porque el teletrabajo es una modalidad que se va a mantener a lo largo del tiempo y las condiciones de trabajo serán distintas de ahora en adelante.

2.1. Recomendaciones para futuras investigaciones

La presente investigación, por las limitaciones explicadas en los capítulos anteriores, no pudo obtener una muestra representativa de la población de estudio. Por ello, los resultados hallados no son concluyentes. Además, no fue posible realizar otro tipo de análisis por las características del cuestionario utilizado. Por ello, se recomienda, en un próximo estudio, obtener una cantidad de personas que sea significativa y hacer uso de un cuestionario que les permita realizar un análisis factorial. De este modo, se podrá conocer la asociación entre las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral.

También, sería útil investigar otras variables que podrían estar relacionadas con la satisfacción laboral, por ejemplo, el estilo directivo bajo la modalidad de trabajo remoto. Este se ha adaptado al contexto y ha presentado diversos cambios que pueden relacionarse con mayores o menores niveles de satisfacción de los teletrabajadores, por lo que sería útil analizarlo. Además, al ser un estudio basado en un contexto de emergencia sanitaria, es necesario que se continúen describiendo y analizando los avances de esta etapa. Esto con el propósito de evidenciar las buenas prácticas e implementar mejoras en esta modalidad de trabajo que se ha comprobado que funciona muy bien para diversas áreas laborales, por lo que podría prevalecer a lo largo del tiempo.

REFERENCIAS

- Álvarez, H (2020). Del recurso al teletrabajo como medida de emergencia al futuro del trabajo a distancia. *Lan Harremanak*, 43, 175-201. Recuperado de https://ojs.ehu.es/index.php/Lan_Harremanak/article/view/21722/19663
- Atalaya, M (setiembre de 1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de psicología*. 3(5), 6-46. Recuperado de https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- BBVA (2020, abril 08). ¿Cómo aplicar efectivamente el teletrabajo en una organización en el Perú? Lima, Perú: BBVA. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/pe/como-aplicar-efectivamente-el-teletrabajo-en-una-organizacion-en-el-peru/>
- Cascante, J (2011). Métodos mixtos de investigación. PROMADE. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/67707196.pdf>
- Chiroque, C y Piscocoya, M. (2013). *Satisfacción laboral y productividad laboral: Una revisión de literatura*. [Título de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13611/CHIROQUE_PISCOCOYA_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Citrix (2020, julio 16). El BCP implementa teletrabajo para 10 mil colaboradores y garantiza continuidad de sus operaciones. Lima, Perú: Citrix. Recuperado de <https://www.citrix.com/es-mx/news/announcements/jul-2020/el-bcp-implementa-teletrabajo-para-10mil-colaboradores-y-garantiza-continuidad-de-sus-operaciones-mx.html>
- Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2/>
- Decreto de Urgencia N° 026-2020. Decreto de Urgencia establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-diversas-medidas-excepcion-decreto-de-urgencia-n-026-2020-1864948-1/>

- Del Toro, J (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clio América*, 5 (10), 204-227. Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/521/84.451.997.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guadalupe, C (2015). Contar para que cuente: una introducción general a los sistemas de información educativa. Lima: Universidad del Pacífico.
- Hernández, R; Fernández, C y Bautista, M (2010). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de https://www.academia.edu/25455344/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_Hernandez_Fernandez_y_Bautista_2010
- Hernández, R; Fernández, C y Bautista, M (2014). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hernández, L (2019). *Diseño y aplicación de un modelo de medición de satisfacción laboral para teletrabajadores en Colombia. Caso entidad de Salud*. Recuperado de <https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/2226/1/DNA-spa-2019-DisenoyaplicaciondeunmodelodemediciondesatisfaccionalaboralparateletrabajadoresenColombia>
- Lacourt, C (2020, marzo 31). Ranking de Bancos 2020: los mejores, tres años después. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ranking-de-bancos-2020-los-mejores-tres-anos-despues>
- La Torre, F (2012). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/81889/latorre.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Levin, R y Rubin, D (2004) “*Estadística para administración y economía – séptima edición*”. México: Pearson Educación.
- Ley que Regula el Teletrabajo N° 30036. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-teletrabajo-ley-n-30036-946195-3/>

- López, P (2013) “Contraste de hipótesis. Comparación de más de dos medias independientes mediante pruebas no paramétricas: Prueba de Kruskal-Wallis”. *Enfermería del Trabajo*,3 (34), 166-171. Recuperado de <https://www.enfermeria21.com/revistas/trabajo/articulo/207/contraste-de-hipotesis-comparacion-de-mas-de-dos-medias-independientes-mediante-pruebas-no-parametricas-prueba-de-kruskal-wallis/>
- Mora, J y Mariscal, Z (2019). Correlación entra la satisfacción laboral y desempeño laboral. Dilemas contemporáneos: Educación, política y valores, 100, p. 1-12. Recuperado de <https://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307/123>
- Najarro, L. (2017). *Contexto motivacional, tipos de motivación y satisfacción laboral en empleados de universidades públicas y privadas.* [Título de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9723/Najarro_Conhi_Contexto_motivacional_motivaci%c3%b3n1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pagés, D. (2020). *Percepción de la satisfacción laboral en el teletrabajo en profesionales Web Search Evaluator.* Recuperado de http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/121487/1/Pages_dpd680_Hito_5_Cierre_de_la_memoria_y_entrega_final_30-06-2020_14_27_34.pdf
- Ponce, M y Pasco, M (2015). Guía de investigación en gestión. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/326478701_GUIA_DE_INVESTIGACION_EN_GESTION
- Pushpakumari, M (2008). The impact of job satisfaction on job performance: an empirical analysis. P. 89-105. Recuperado de http://wwwbiz.meijo-u.ac.jp/SEBM/ronso/no9_1/08_PUSHPAKUMARI.pdf
- Rezaee, A; Khoshsima, H; Zare-Bahtash, E y Sarani, A (2018). A mixed method study of the relationship between EFL teachers’ job satisfaction and job performance in Iran. *International journal of instruction*, 11 (4), pp. 391-408. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/327955022_A_Mixed_Method_Study_of_the_Relationship_between_EFL_Teachers'_Job_Satisfaction_and_Job_Performance_in_Iran

- Rodríguez, B (2016). Condiciones de trabajo, satisfacción laboral y calidad de vida laboral en Educación y Sanidad. Recuperado de <http://193.147.134.18/bitstream/11000/3018/1/TD%20Rodr%C3%ADguez%20Jarabo%2C%20Beatriz.pdf>
- Rosillo, Y; Velázquez, R y Marrero, C (2012). La satisfacción laboral. Un acercamiento teórico metodológico para su estudio. Recuperado de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/rvm.pdf>
- Scotiabank (2020, mayo 15). Acciones COVID-10. Lima, Perú: *Scotiabank*. Recuperado de <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/2020/mayo/Boletin-avance6-32.pdf?t=1600041600025>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020). Evolución del Sistema Financiero. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Junio/SF-2103-jn2020.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020). Sistema Financiero Peruano. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Setiembre/SF-0003-se2020.PDF>
- Vila-Baños R; Rubio, M; Berlanga, V y Fonseca, M (2014). Cómo aplicar un clúster jerárquico en SPSS. *Revista de innovación y reserva en educación*, 7 (1), 113-127. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/65577/1/628893.pdf>
- Yin, R (2016). *Qualitative research from start to finish. Second Edition*. New York: The Guilford Press.

ANEXOS

ANEXO A: Matriz de Operacionalización de variables

Tabla A1: Extracto de la Matriz de Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Subvariables	Ítems	
Condiciones de trabajo	Condiciones de empleo	Salario	P54	
		Estabilidad laboral	P28	
		Modalidad de trabajo	P53	
	Condiciones ambientales	Recursos físicos		P43
				P19
		Herramientas TIC's		P41
				P42
		Ambiente laboral		P14
				P15
				P16
				P18
		Distracción/ ruido		P58
				P17
	Estrés		P56	
			P57	
	Condiciones de seguridad	Tiempo con la familia	P48	
		Seguro médico	P52	
		Salud	P51	
	Características de la tarea	Desarrollo personal		P29
				P30
				P31
		Línea de carrera	P40	
		Autonomía en el trabajo		P32
				P33
		Capacitaciones		P34
				P38
	Procesos de trabajo	Horario laboral		P39
				P46
		Carga laboral		P49
				P44
			P45	
			P47	
			P59	
Flexibilidad laboral			P50	
			P55	
Condiciones sociales y organizacionales	Supervisión		P20	
			P21	
	Comunicación/relación con el jefe		P22	
			P23	
			P26	
	Comunicación/relación con el equipo		P35	
			P36	
			P37	
	Retroalimentación	P24		
	Reconocimientos		P25	
		P27		

ANEXO B: Encuesta de satisfacción laboral respecto a las condiciones de trabajo remoto en un contexto de emergencia sanitaria

¡Hola! Somos estudiantes de décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando nuestro trabajo de investigación para la licenciatura. Este tiene la finalidad de identificar cuáles son las condiciones de trabajo que tienen mayor incidencia en la satisfacción laboral de los teletrabajadores de la banca múltiple de Lima Metropolitana. Para ello, les agradecemos su apoyo respondiendo la siguiente encuesta que nos permitirá recoger sus percepciones al respecto. Es importante resaltar que esta es totalmente anónima y que, los datos recopilados, son netamente para uso académico y se mantendrán en absoluta confidencialidad.

- 1. Sexo**
 - a. Femenino
 - b. Masculino
- 2. Edad (Colocar solo el número):** _____
- 3. ¿En qué institución financiera trabaja?**
 - a. B1
 - b. B2
 - c. B3
- 4. Área en la que labora:** _____
- 5. Cargo actual:** _____
- 6. Antigüedad en el cargo**
 - a. Menos de 1 año
 - b. 1-5 años
 - c. 6-10 años
 - d. Más de 10 años
- 7. Estado civil actual**
 - a. Conviviente
 - b. Soltero
 - c. Casado
 - d. Separado o divorciado
 - e. Viudo
- 8. ¿Tiene hijos?**
 - a. Sí
 - b. No
- 9. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿Cuántos hijos tiene?**
 - a. 1-2 hijos
 - b. 3-4 hijos
 - c. Más de 4 hijos
- 10. ¿Cuenta con alguna persona que lo/a apoye cuidando a sus hijos?**
 - a. Si
 - b. No
- 11. Si la respuesta anterior fue positiva, ¿Dicho apoyo es alguien interno o externo?**
 - a. Interno (familiar o conocido)
 - b. Externo (ayudante de casa, niñera)
- 12. ¿Con cuántas personas vive en su hogar?**

- a. Ninguna
- b. 1-2 personas
- c. 3-4 personas
- d. Más de 4 personas

13. ¿Qué modalidad de teletrabajo realiza?

- a. Modalidad Total
- b. Modalidad Parcial (Trabajo presencial y teletrabajo)

Cuál es su nivel de satisfacción...	1. Muy insatisfecho	2. Insatisfecho	3. Satisfecho	4. Muy satisfecho
14. ¿Frente al espacio que dispone para su teletrabajo?				
15. ¿Frente a la iluminación de su lugar de teletrabajo?				
16. ¿Frente a la ventilación de su lugar de teletrabajo?				
17. ¿Frente al nivel de ruido de su lugar de teletrabajo?				
18. ¿Frente al confort de temperatura de su casa para desempeñar teletrabajo?				
19. ¿Frente a las facilidades y condiciones adicionales que su empresa le proporciona para realizar el teletrabajo?				
20. ¿Frente al control que ejerce su jefe sobre usted desde que teletrabaja?				
21. ¿Frente a la forma en que su				

jefe evalúa su desempeño?				
22. ¿Frente a la frecuencia con la que se contacta con su jefe?				
23. ¿Frente a la rapidez de respuesta que recibe de su jefe?				
24. ¿Frente a la retroalimentación que recibe de su jefe?				
25. ¿Con la forma en que su jefe reconoce su trabajo?				
26. ¿Con el apoyo que recibe de su jefe?				
27. ¿Con las recompensas por el logro de los objetivos?				
28. ¿Frente a la estabilidad laboral que representa su actual empleo en un contexto de emergencia sanitaria?				
29. ¿En cuanto a las posibilidades de innovar que le ofrece su trabajo?				
30. ¿En cuanto a las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan?				
31. ¿En cuanto a su desarrollo personal a partir de su trabajo?				

32. ¿Frente a la capacidad para decidir libremente aspectos relacionados a su trabajo?				
33. ¿Frente a la posibilidad de decidir cuánto trabajo hace en el día?				
34. ¿En cuanto a su participación en las decisiones de su grupo de trabajo?				
35. ¿Con la interrelación con sus compañeros de trabajo?				
36. ¿Frente a la frecuencia con la que se contacta con sus compañeros?				
37. ¿En cuanto a la claridad y oportunidad de la información que le transmiten sus compañeros de trabajo?				
38. ¿Frente a la capacitación brindada para iniciar actividades en teletrabajo?				
39. ¿Frente a las capacitaciones relacionadas con su trabajo?				
40. ¿Frente a las oportunidades de participación en convocatorias o promoción a otros proyectos?				
41. ¿Con las aplicaciones				

informáticas y los programas que dispone para cumplir sus funciones?				
42. ¿Con la plataforma de teletrabajo usada para el desarrollo de sus labores?				
43. ¿Con el equipo de cómputo que dispone?				
44. ¿Con los objetivos que debe alcanzar en teletrabajo?				
45. ¿Con las tareas y actividades que debe realizar en teletrabajo?				
46. ¿Con los tiempos de cumplimiento (tiempo que dispone para acabar sus tareas) desde que teletrabaja?				
47. ¿Con los indicadores que debe cumplir con su gestión?				
48. ¿Frente al tiempo en cercanía con su familia desde el teletrabajo?				
49. ¿Frente al horario de su jornada laboral en modalidad de teletrabajo?				
50. ¿Frente a la flexibilidad laboral que le				

ofrece su trabajo?				
51. ¿Con la calidad de su salud desde que teletrabaja?				
52. ¿Con la cobertura del seguro médico que le ofrece su empleador?				
	a. Sí		b. No	
53. ¿Ha presentado disminución de gastos personales desde que teletrabaja?				
54. ¿Le parece que su salario es justo de acuerdo con las labores que realiza?				
55. ¿Es posible tomar pausas para descansar durante el teletrabajo?				
56. ¿Discute con su familia por causa del teletrabajo?				
57. ¿Siente que hay mayor estrés trabajando desde casa?				
57. ¿Siente que hay mayor estrés trabajando desde casa?				
58. ¿Puede teletrabajar con tranquilidad?				
59. ¿Siente que puede tener su trabajo organizado y al día?				

Opiniones generales:

	1. Muy insatisfecho	2. Insatisfecho	3. Satisfecho	4. Muy satisfecho
60. ¿Qué tan orgulloso se siente de pertenecer a la institución financiera en la que trabaja actualmente?				
61. ¿Qué tan satisfecho está con las facilidades y el soporte que le ha brindado su empleador durante el contexto de emergencia sanitaria?				
62. En general, actualmente, ¿qué tan satisfecho está con la institución financiera en la que trabaja?				

63. ¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta actualmente al trabajar desde casa en condiciones de emergencia sanitaria? (Selección del 1 al 5, donde 1 es considerado nada retador y 5 el más retador para cada una de las opciones)

	1	2	3	4	5
a. Conectividad a Internet					
b. Espacio físico disponible para teletrabajar					
c. Aislamiento social					
d. Falta de herramientas o					

acceso a la información					
e. Dificultad para comunicarse con su jefe o compañeros de trabajo					
f. Capacidad organizativa en el hogar					
g. Disminución del sentido de pertenencia a la organización					
h. Inestabilidad laboral					
i. Salud y seguridad en el trabajo					

64. ¿Le gustaría continuar trabajando bajo la modalidad de teletrabajo?

- a. Sí
- b. No
- c. Tal vez

Explique por qué: _____

65. En este espacio puede escribir algún comentario adicional respecto a su experiencia realizando teletrabajo (incluidos los elementos no cubiertos en esta encuesta)

ANEXO C: Matriz de entrevistas

Tabla C1: Modelo de la Matriz de entrevistas

N°	Número de participante	1
	Nombre	CódiCC 1
	Sexo / edad / cargo	Género: X/ Cargo: Y
	Institución	B1
1	Podría presentarse y contarnos cuál es su rol en el banco y desde cuándo trabaja en dicha institución (especificar el banco al que pertenece cada entrevistado)	“...”
2	De acuerdo con ello, ¿de qué forma estas condiciones, es decir, la estabilidad laboral, las herramientas de trabajo, el horario, la interrelación con tu jefe y tus compañeros, son importantes para tu satisfacción laboral?	“...”
	Y, ¿qué medidas al respecto has experimentado en tu centro de trabajo?	“...”
3	¿Qué explicación podría darnos al respecto? ¿Qué ventajas y/o desventajas encuentra usted con los horarios del teletrabajo?	“...”
4	Se ha identificado que otra de las condiciones que más afecta la realización del teletrabajo en casa es el ruido en el espacio laboral. Esta condición obtuvo el puntaje promedio más bajo (2.59/4) ¿qué opina al respecto?	“...”
5	Para usted, ¿serían estas las condiciones de teletrabajo que menor satisfacción le generan? ¿Qué otras condiciones podrían estar afectando su satisfacción laboral?	“...”
	Y en general, ¿qué facilidades y/o recursos le ha brindado el banco para que pueda adaptarse al trabajo remoto y pueda lograr un buen desempeño? ¿Considera que éstas son suficientes? ¿Recomendaría otras facilidades?	“...”
6	De acuerdo con ello, ¿qué condiciones de teletrabajo considera que deberían cambiar?	“...”
	¿Qué recomendaciones haría para contar con las mejores condiciones para realizar teletrabajo de manera eficiente y satisfactoria?	“...”

ANEXO D: Guía de entrevistas

¡Buenas noches/Buenas tardes/Buenos días! Somos estudiantes de décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando nuestro trabajo de investigación para obtener la Licenciatura en Gestión. Esta tiene la finalidad de identificar cuáles son las condiciones de trabajo que tienen mayor incidencia en la satisfacción laboral de los teletrabajadores de la banca múltiple de Lima Metropolitana. Para cumplir los objetivos de nuestro estudio, deseáramos poder contar con su apoyo, a través de una entrevista sobre sus percepciones y opiniones al respecto. Es importante resaltar que la información recogida en la presente entrevista será utilizada exclusivamente con fines académicos y se mantendrán en total confidencialidad.

1. Podría presentarse y contarnos cuál es su rol en el banco y desde cuándo trabaja en dicha institución **(especificar el banco al que pertenece cada entrevistado)**

Dado el contexto de pandemia en el que nos encontramos actualmente, nos interesa revisar con usted qué importancia les da a las condiciones de trabajo en relación con su satisfacción laboral

2. De acuerdo con ello, ¿de qué forma estas condiciones, es decir, la estabilidad laboral, las herramientas de trabajo, el horario, la interrelación con tu jefe y tus compañeros, son importantes para tu satisfacción laboral? Y, ¿qué medidas al respecto has experimentado en tu centro de trabajo?

Queremos mostrarle algunos de los hallazgos parciales obtenidos de las encuestas realizadas a trabajadores de la banca múltiple sobre este tema:

3. Ha llamado nuestra atención que una de las condiciones de teletrabajo que más afecta la satisfacción laboral es el horario de trabajo (obtuvo un promedio de 2.82/4); la mayoría de los trabajadores han señalado que se encuentran entre insatisfechos y satisfechos con las horas que debe dedicarse al trabajo. ¿Qué explicación podría darnos al respecto?
¿Qué ventajas y/o desventajas encuentra usted con los horarios del teletrabajo?
4. Se ha identificado que otra de las condiciones que más afecta la realización del teletrabajo en casa es el ruido en el espacio laboral. Esta condición obtuvo el puntaje promedio más bajo (2.59/4) ¿qué opina al respecto?

5. Para usted, ¿serían estas las condiciones de teletrabajo que menor satisfacción le generan?
¿Qué otras condiciones podrían estar afectando su satisfacción laboral?

Y en general, ¿qué facilidades y/o recursos le ha brindado el banco para que pueda adaptarse al trabajo remoto y pueda lograr un buen desempeño? ¿Considera que éstas son suficientes? ¿Recomendaría otras facilidades?

6. Como sabemos, la implementación del trabajo remoto que actualmente se experimenta se ha producido por la emergencia sanitaria. Sin embargo, sabemos que esta modalidad va a prevalecer a lo largo del tiempo y va a cambiar la forma en la que trabajamos.

De acuerdo con ello, ¿qué condiciones de teletrabajo considera que deberían cambiar?
¿Qué recomendaciones haría para contar con las mejores condiciones para realizar teletrabajo de manera eficiente y satisfactoria?



ANEXO E: Codificación de datos obtenidos en la encuesta

Tabla E1: Codificación de datos obtenidos en la encuesta

Preguntas	Opciones de respuesta	Codificación	
1. Sexo	Masculino	0	
	Femenino	1	
2. Edad	Jóvenes (18-29)	1	
	Adultos (30-59)	2	
3. ¿En qué institución financiera trabaja?	B1	1	
	B2	2	
	B3	3	
4. Área en la que labora	Respuesta abierta	Atención al cliente	1
		Auditoría	2
		Banca	3
		Comercial	4
		Finanzas	5
		Gestión de Proyectos	6
		Gestión del Talento Humano	7
		Marketing	8
		Operaciones	9
		Responsabilidad Social	10
		Riesgos	11
5. Cargo actual	Respuesta abierta	Operativo	1
		Mando medio	2
		Mando alto	3
6. Antigüedad en el cargo	Menos de 1 año	1	
	1-5 años	2	
	6-10 años	3	
	Más de 10 años	4	
7. Estado civil actual	Casado	1	
	Conviviente	2	
	Separado o divorciado	3	
	Soltero	4	
	Viudo	5	
8. ¿Tiene hijos?	No	0	
	Sí	1	
9. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿Cuántos hijos tiene?	Sin respuesta	0	
	1-2 hijos	1	
	3-4 hijos	2	
	Más de 4 hijos	3	

10. ¿Cuenta con alguna persona que lo/a apoye cuidando a sus hijos?	Sin respuesta	0
	Sí	1
	No	2
11. Si la respuesta anterior fue positiva, ¿Dicho apoyo es alguien interno o externo?	Sin respuesta	0
	Interno	1
	Externo	2
12. ¿Con cuántas personas vive en su hogar?	Ninguno	1
	1-2 personas	2
	3-4 personas	3
	Más de 4 personas	4
13. ¿Qué modalidad de teletrabajo realiza?	Parcial	0
	Total	1
14. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente al espacio que dispone para su teletrabajo?	CONDI 2 A	
15. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a la iluminación de su lugar de teletrabajo?	CONDI 2 B	
16. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a la ventilación de su lugar de teletrabajo?	CONDI 2 C	
17. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente al nivel de ruido de su lugar de teletrabajo?	CONDI 2 D	1. Muy insatisfecho 1
18. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente al confort de temperatura de su casa para desempeñar teletrabajo?	CONDI 2 E	
19. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a las facilidades y condiciones adicionales que su empresa le proporciona para realizar el teletrabajo?	CONDI 2 F	

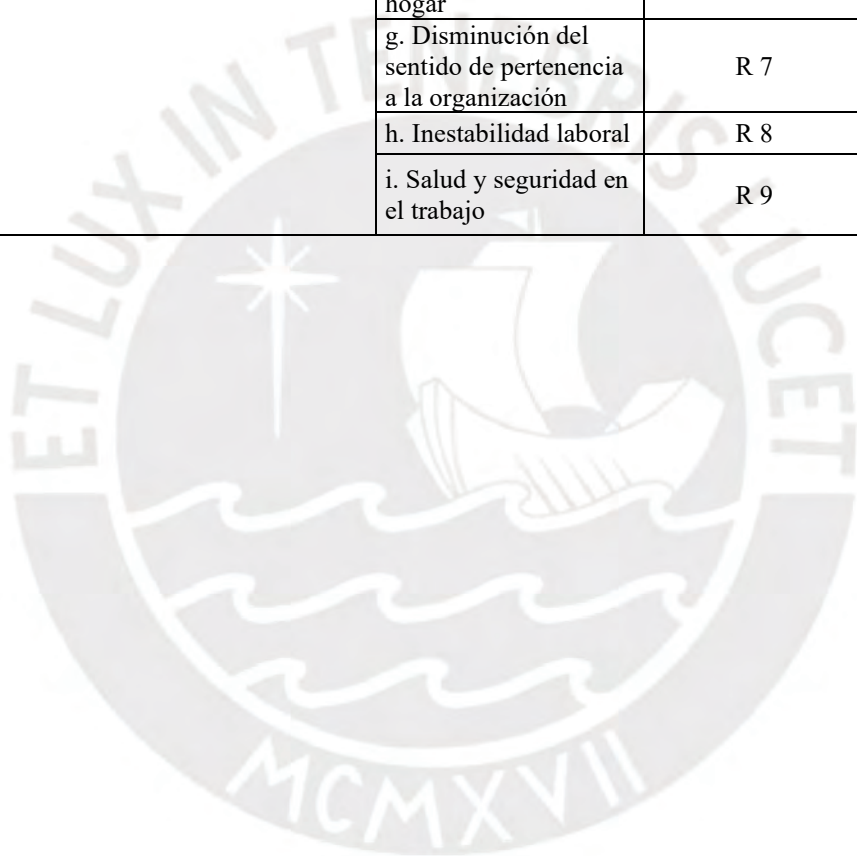
20. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente al control que ejerce su jefe sobre usted desde que teletrabaja?	CONDI 6 A		
21. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a la forma en que su jefe evalúa su desempeño?	CONDI 6 B		
22. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a la frecuencia con la que se contacta con su jefe?	CONDI 6 C		
23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a la rapidez de respuesta que recibe de su jefe?	CONDI 6 D		
24. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a la retroalimentación que recibe de su jefe?	CONDI 6 E		
25. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la forma en que su jefe reconoce su trabajo?	CONDI 6 F		
26. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el apoyo que recibe de su jefe?	CONDI 6 G		
27. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las recompensas por el logro de los objetivos?	CONDI 6 H	2. Insatisfecho	2
28. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a la estabilidad laboral que representa su actual empleo en un contexto de emergencia sanitaria?	CONDI 1 A		
29. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a las posibilidades de innovar que le ofrece su trabajo?	CONDI 4 A		

30. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan?	CONDI 4 B		
31. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a su desarrollo personal a partir de su trabajo?	CONDI 4 C		
32. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a la capacidad para decidir libremente aspectos relacionados a su trabajo?	CONDI 4 D		
33. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a la posibilidad de decidir cuánto trabajo hace en el día?	CONDI 4 E		
34. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a su participación en las decisiones de su grupo de trabajo?	CONDI 4 F		
35. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la interrelación con sus compañeros de trabajo?	CONDI 6 I		
36. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a la frecuencia con la que se contacta con sus compañeros?	CONDI 6 J	3. Satisfecho	3
37. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la claridad y oportunidad de la información que le transmiten sus compañeros de trabajo?	CONDI 6 K		
38. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a la capacitación brindada para iniciar actividades en teletrabajo?	CONDI 4 G		
39. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a las capacitaciones relacionadas con su trabajo?	CONDI 4 H		

40. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a las oportunidades de participación en convocatorias o promoción a otros proyectos?	CONDI 4 I		
41. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las aplicaciones informáticas y los programas que dispone para cumplir sus funciones?	CONDI 2 G		
42. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la plataforma de teletrabajo usada para el desarrollo de sus labores?	CONDI 2 H		
43. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el equipo de cómputo que dispone?	CONDI 2 I		
44. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los objetivos que debe alcanzar en teletrabajo?	CONDI 5 A		
45. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las tareas y actividades que debe realizar en teletrabajo?	CONDI 5 B		
46. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los tiempos de cumplimiento (tiempo que dispone para acabar sus tareas) desde que teletrabaja?	CONDI 5 C	4. Muy satisfecho	4
47. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los indicadores que debe cumplir con su gestión?	CONDI 5 D		
48. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente al tiempo en cercanía con su familia desde el teletrabajo?	CONDI 3 A		
49. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente al horario de su jornada laboral en modalidad de teletrabajo?	CONDI 5 E		

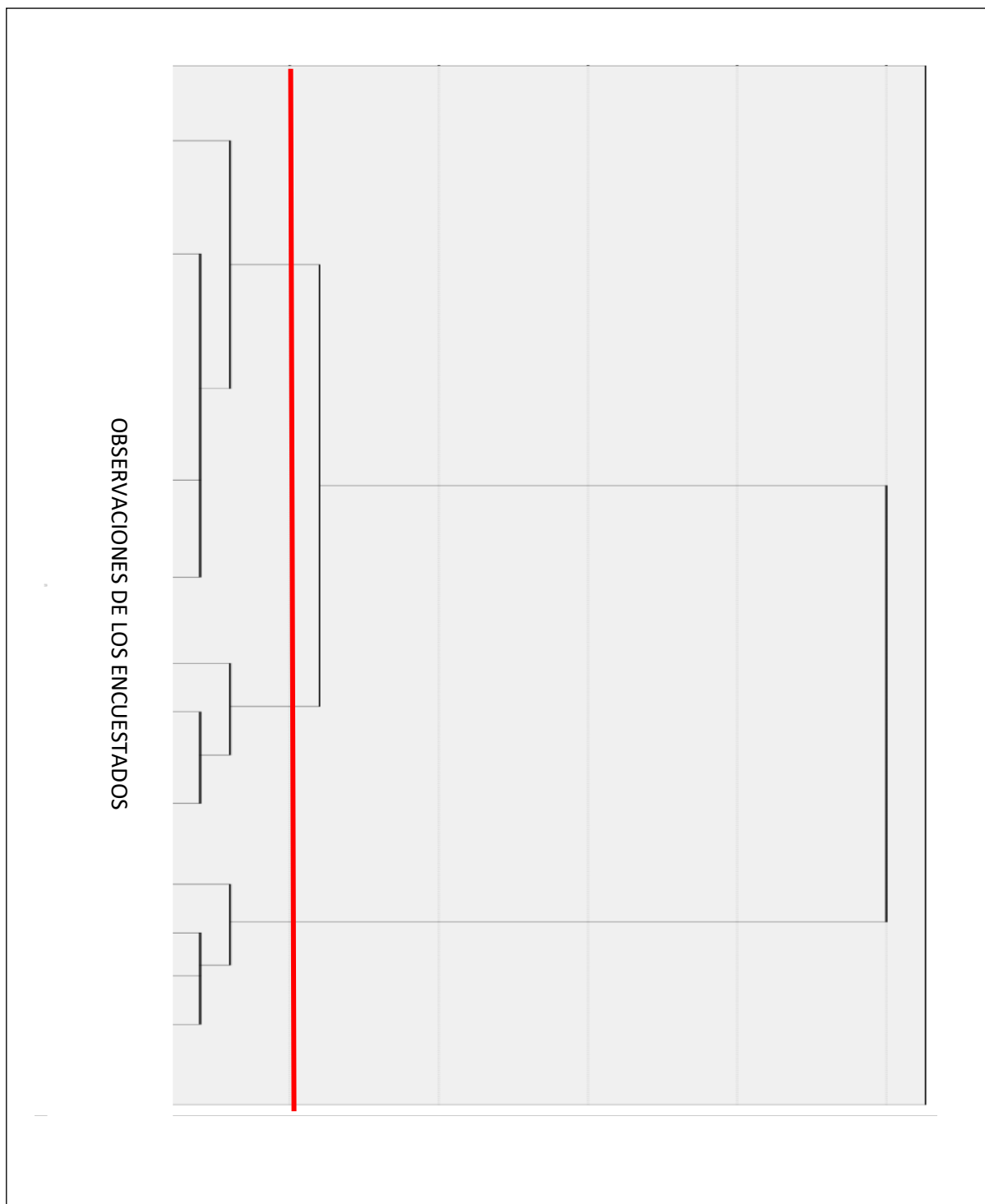
50. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a la flexibilidad laboral que le ofrece su trabajo?	CONDI 5 F		
51. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la calidad de su salud desde que teletrabaja?	CONDI 3 B		
52. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la cobertura del seguro médico que le ofrece su empleador?	CONDI 3 C		
53. ¿Ha presentado disminución de gastos personales desde que teletrabaja?	CONDI 1 B		
54. ¿Le parece que su salario es justo de acuerdo con las labores que realiza?	CONDI 1 C	Sí	1
55. ¿Es posible tomar pausas para descansar durante el telerabaja?	CONDI 5 G		
56. ¿Discute con su familia por causa del telerabaja?	CONDI 2 J		
57. ¿Siente que hay mayor estrés trabajando desde casa?	CONDI 2 K		
58. ¿Puede teletrabajar con tranquilidad?	CONDI 2 L	No	0
59. ¿Siente que puede tener su trabajo organizado y al día?	CONDI 5 H		
60. ¿Qué tan orgulloso se siente de pertenecer a la institución financiera en la que trabaja actualmente?	OG A	1. Muy insatisfecho	1
61. ¿Qué tan satisfecho está con las facilidades y el soporte que le ha brindado su empleador durante el contexto de emergencia sanitaria?	OG B	2. Insatisfecho	2
		3. Satisfecho	3
62. ¿Actualmente, ¿qué tan satisfecho está con la institución financiera en la que trabaja?	OG C	4. Muy satisfecho	4

<p>63. ¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta actualmente al trabajar desde casa en condiciones de emergencia sanitaria? (Seleccione del 1 al 5, donde 1 es considerado nada retador y 5 el más retador para cada una de las opciones)</p>	a. Conectividad a Internet	R 1	1
	b. Espacio físico disponible para teletrabajar	R 2	2
	c. Aislamiento social	R 3	3
	d. Falta de herramientas o acceso a la información	R 4	4
	e. Dificultad para comunicarse con su jefe o compañeros de trabajo	R 5	5
	f. Capacidad organizativa en el hogar	R 6	6
	g. Disminución del sentido de pertenencia a la organización	R 7	7
	h. Inestabilidad laboral	R 8	8
	i. Salud y seguridad en el trabajo	R 9	9



ANEXO F: Dendrograma

Figura F1: Dendrograma



ANEXO G: Características laborales

Tabla G1: Características Laborales

Características laborales									
Institución Financiera		Área en la que labora		Cargo actual		Antigüedad en el cargo		Modalidad de trabajo	
Indicador	Porcentaje	Indicador	Porcentaje	Indicador	Porcentaje	Indicador	Porcentaje	Indicador	Porcentaje
B1	33%	Atención al cliente	8%	Operativo	60%	Menos de 1 año	19%	Modalidad parcial (trabajo presencial y teletrabajo)	15%
		Auditoría	1%						
		Banca	16%						
B2	34%	Comercial	9%	Mando medio	34%	1-5 años	69%	Modalidad total	85%
		Finanzas	7%						
		Gestión de proyectos	1%						
		Gestión del Talento Humano	16%						
B3	33%	Marketing	10%	Mando alto	6%	6-10 años	7%	Modalidad total	85%
		Operaciones	17%						
		Responsabilidad Social	1%						
		Riesgos	13%						
Total	100%	Total	100%	Total	100%	Total	100%	Total	100%



ANEXO H: Condiciones de empleo (CONDI 1)

Tabla H1: Condiciones de empleo (preguntas de “Sí y No”)

Condiciones de empleo		
Ítems	Disminución de gastos por el teletrabajo	Salario justo
Indicador	Porcentaje	Porcentaje
No	27%	58%
Sí	73%	42%
Total	100%	100%

Tabla H2: Condiciones de empleo (preguntas de “Escala de Likert”)

Condiciones de empleo	
Estabilidad laboral	
Escala	Porcentaje
Muy satisfecho	4%
Insatisfecho	7%
Satisfecho	43%
Muy satisfecho	46%
Total	100%

Tabla H3: Condiciones de empleo (Estadísticos)

Estadísticos	
Estabilidad laboral	
Media	3.32
Mediana	3.00
Moda	4.00
Desv. estándar	0.767

ANEXO I: Condiciones de seguridad (CONDI 3)

Tabla I1: Condiciones de Seguridad (preguntas de “Escala de Likert”)

Condiciones de seguridad			
Ítem	Tiempo con su familia por el teletrabajo	Calidad de su salud	Cobertura de seguro médico
Escala	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Muy satisfecho	6%	8%	5%
Insatisfecho	11%	12%	6%
Satisfecho	37%	46%	47%
Muy satisfecho	47%	34%	42%
Total	100%	100%	100%

Tabla I2: Condiciones de Seguridad (Estadísticos)

Estadísticos				
Ítem	Media	Mediana	Moda	Desv. estándar
Tiempo con su familia por el teletrabajo	3.25	3.00	4.00	0.865
Calidad de su salud	3.05	3.00	3.00	0893
Cobertura de seguro médico	3.26	3.00	3.00	0.780

ANEXO J: Características de la tarea (CONDI 4)

Tabla J1: Características de la tarea “desarrollo de habilidades y expectativas de promoción”

Características de la tarea: desarrollo de habilidades y expectativas de promoción						
Ítem	Posibilidades de innovar en su trabajo	Oportunidades en su trabajo	Desarrollo personal	Capacitaciones para el teletrabajo	Capacitaciones para sus funciones	Oportunidades de crecimiento
Escala	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Muy insatisfecho	4%	4%	4%	3%	2%	6%
Insatisfecho	14%	16%	13%	21%	18%	16%
Satisfecho	51%	53%	47%	44%	51%	45%
Muy satisfecho	31%	26%	36%	32%	30%	33%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla J2: Características de la tarea “grado de autonomía y participación en la organización”

Características de la tarea: grado de autonomía y participación en la organización			
Ítem	Poder de decisión en su trabajo	Poder de decisión en cuanto a la cantidad de trabajo por día	Participación en las decisiones en su grupo de trabajo
Escala	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Muy insatisfecho	2%	5%	4%
Insatisfecho	15%	13%	9%
Satisfecho	52%	48%	47%
Muy satisfecho	32%	34%	40%
Total	100%	100%	100%

Tabla J3: Características de la tarea (Estadísticos)

Estadísticos				
Ítem	Media	Mediana	Moda	Desv. estándar
Posibilidades de innovar en su trabajo	3.08	3.00	3.00	0.786
Oportunidades en su trabajo	3.02	3.00	3.00	0.773
Desarrollo personal	3.16	3.00	3.00	0.783
Poder de decisión en su trabajo	3.14	3.00	3.00	0.717
Poder de decisión en cuanto a la cantidad de trabajo por día	3.10	3.00	3.00	0.820
Participación en las decisiones en su grupo de trabajo	3.23	3.00	3.00	0.781
Capacitaciones para el teletrabajo	3.05	3.00	3.00	0.808
Capacitaciones para sus funciones laborales	3.09	3.00	3.00	0.733
Oportunidades de crecimiento	3.04	3.00	3.00	0.863



ANEXO K: Condiciones sociales y organizacionales (CONDI 6)

Tabla K1: Condiciones Sociales y Organizacionales “Control de los Trabajadores”

Condiciones sociales y organizacionales: Control de los trabajadores					
Ítems	Control de su jefe	Evaluación de desempeño por parte de su jefe	Retroalimentación por parte de su jefe	Reconocimiento por parte de su jefe	Recompensas por el logro de sus objetivos
Escala	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Muy insatisfecho	2%	2%	6%	3%	5%
Insatisfecho	7%	9%	11%	12%	17%
Satisfecho	51%	52%	47%	42%	49%
Muy satisfecho	39%	37%	37%	43%	28%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla K2: Condiciones Sociales y Organizacionales “Interrelación con el jefe”

Condiciones sociales y organizacionales: Interrelación con el jefe			
Ítems	Frecuencia de comunicación con su jefe	Rapidez de respuesta de su jefe	Apoyo por parte de su jefe
Escala	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Muy insatisfecho	4%	5%	4%
Insatisfecho	9%	9%	10%
Satisfecho	48%	46%	46%
Muy satisfecho	39%	40%	40%
Total	100%	100%	100%

Tabla K3: Condiciones Sociales y Organizacionales “Relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo”

Condiciones sociales y organizacionales: Relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo			
Ítems	Interrelación con sus compañeros de trabajo	Frecuencia de comunicación con sus compañeros de trabajo	Claridad y oportunidad en la información transmitida por sus compañeros de trabajo
Escala	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Muy insatisfecho	3%	4%	3%
Insatisfecho	9%	9%	10%
Satisfecho	51%	50%	52%
Muy satisfecho	37%	36%	35%
Total	100%	100%	100%

Tabla K4: Condiciones Sociales y Organizacionales (Estadísticos)

Estadísticos				
Ítem	Media	Mediana	Moda	Desv. estándar
Control de su jefe	3.28	3.00	3.00	0.691
Evaluación de desempeño por parte de su jefe	3.23	3.00	3.00	0.705
Frecuencia de contacto/ comunicación con su jefe	3.23	3.00	3.00	0.760
Rapidez de respuesta de su jefe	3.21	3.00	3.00	0.802
Retroalimentación por parte de su jefe	3.15	3.00	3.00	0.829
Reconocimiento por parte de su jefe	3.26	3.00	3.00	0.771
Interrelación con sus compañeros de trabajo	3.23	3.00	3.00	0.719
Frecuencia de comunicación con sus compañeros de trabajo	3.18	3.00	3.00	0.772
Claridad y oportunidad en la información transmitida por sus compañeros de trabajo	3.20	3.00	3.00	0.722
Recompensas por el logro de sus objetivos	3.01	3.00	3.00	0.820
Apoyo por parte de su jefe	3.23	3.00	3.00	0.774



ANEXO L: Frecuencia de las variables del clúster por perfil

Tabla L1: Frecuencia de las variables del clúster por perfil

% dentro del perfil					
Ítem		Perfiles			Total
		1	2	3	
Sexo	Masculino	37.0%	63.9%	51.9%	50.5%
	Femenino	63.0%	36.1%	48.1%	49.5%
Edad	Jóvenes (18-29)	28.3%	58.3%	85.2%	66.3%
	Adultos (30-59)	71.7%	41.7%	14.8%	33.7%
Cargo actual	Operativo	41.3%	47.2%	72.2%	60.0%
	Mando medio	45.7%	41.7%	26.9%	34.2%
	Mando alto	13.0%	11.1%	0.9%	5.8%
Antigüedad en el cargo	Menos de 1 año	6.5%	5.6%	29.6%	19.5%
	1-5 años	69.6%	75.0%	66.7%	68.9%
	6-10 años	15.2%	8.3%	3.7%	7.4%
	Más de 10 años	8.7%	11.1%		4.2%
Estado civil actual	Casado	60.9%			14.7%
	Conviviente	37.0%			8.9%
	Separado o divorciado	2.2%	8.3%		2.1%
	Soltero		91.7%	100.0%	74.2%
Presencia de hijos	No	23.9%	86.1%	96.3%	76.8%
	Sí	76.1%	13.9%	3.7%	23.2%
Cantidad de hijos	Sin respuesta	23.9%	86.1%	96.3%	76.8%
	1-2 hijos	69.6%	13.9%	3.7%	21.6%
	3-4 hijos	6.5%			1.6%
Cantidad de personas con las que vive	Ninguna		25.0%		4.7%
	1-2 personas	41.3%	69.4%	6.5%	26.8%
	3-4 personas	50.0%	5.6%	71.3%	53.7%
	Más de 4 personas	8.7%		22.2%	14.7%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

ANEXO M: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “Satisfacción laboral y condiciones del teletrabajo en un contexto de emergencia sanitaria: estudio exploratorio en la banca múltiple de Lima Metropolitana”, será presentada para la obtención del grado académico de Bachiller en Gestión de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mónica Patricia Bonifaz Chirinos.

El objetivo de contar con la información solicitada es describir cuáles son las condiciones de trabajo que tienen mayor incidencia en la satisfacción laboral de los teletrabajadores de la banca múltiple de Lima Metropolitana en un contexto de emergencia sanitaria. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En este sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Mónica Lizbeth Victoria Arteaga Torrejón

20155346

Kiara Marquina Ramos

20155672

Yo, (**nombre del entrevistado**), autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “Satisfacción laboral y condiciones del teletrabajo en un contexto de emergencia sanitaria: estudio exploratorio en la banca múltiple de Lima Metropolitana”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, **autorizo que se haga la mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño/ autorizo participar de forma confidencial.**

Atentamente,

(Nombre del entrevistado)

(Cargo dentro de la organización)

Tabla M1: Lista de entrevistados

Código del entrevistado	Cargo	Institución Financiera
D. Farfán	Mando alto	B1
L.C. Huillcañahui	Operativo	B1
G. Oyarzábal	Operativo	B1
E. F. Torres	Mando alto	B2
C.H. Chávez	Operativo	B2
X.L. Lucano	Operativo	B2
J.C. Cabrera	Mando alto	B3
P.M. Rojas	Operativo	B3
S. Cifuentes	Operativo	B3

