



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Departamento de Posgrados

**Maestría en Administración de Empresas
Mención en Ventas**

**DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE
PRODUCTIVIDAD LABORAL PARA LA UTILIZACIÓN
DE TELETRABAJO EN EL SECTOR FINANCIERO**

Autor: Edgar Oswaldo Parreño Fajardo

Director: Ing. Xavier Ortega

Cuenca, Ecuador

2021

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a todos mis seres queridos y en especial a quienes día a día están junto a mí, pues han sido testigos de mi esfuerzo y han sabido apoyarme con su guía, su energía, sus ánimos. Gracias a todos ellos hoy soy quien soy y tengo para todos un espacio especial en mi corazón. Así también agradezco a

Dios por darme vida y salud, y por haberme dado la oportunidad de haber cursado esta maestría y guiarme con fe por su sendero.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos por esta tesis a mis maestros quienes me han impartido el conocimiento necesario para desarrollarla, en especial al Ing. Xavier Ortega, mi director de tesis, quien ha sabido guiarme con su valiosa experiencia. A mis compañeros, en especial a mi grupo de trabajo, quienes a lo largo de toda esta experiencia se han convertido en verdaderos amigos y finalmente a nuestra querida Universidad del Azuay por haberme brindado las facilidades para concluir con éxito esta maestría.

RESUMEN:

Al estar atravesando por un período de confinamiento nunca antes visto en la historia, es crucial mantener la flexibilidad laboral en las empresas. La capacidad de cambio y ser dinámicos hoy se considera una ventaja competitiva en todos los niveles de una organización.

La presente investigación busca brindar las herramientas necesarias para la correcta implementación del teletrabajo, así como medir los resultados de los colaboradores de una forma objetiva, ya que el éxito se da cuando la productividad de una empresa se mantiene o incluso mejora a pesar de mantener personal trabajando bajo esta modalidad,

El enfoque en el sector bancario, se da por ser crucial en la economía de un país. En Ecuador, como en muchos países del mundo, el sector bancario no puede detenerse, por lo que este aporte con seguridad ayudará inicialmente a la eficaz implementación de teletrabajo, así como a su correcta medición de resultados.

Palabras Clave: Indicadores, Productividad, Teletrabajo, Banca Ecuatoriana.

ABSTRACT:

As we are going through a period of confinement never before seen in history, it is crucial to maintain work flexibility within companies. The ability to change and be dynamic today is considered a competitive advantage at all levels of an organization.

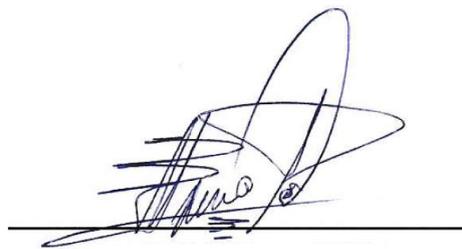
This research seeks to provide the necessary tools for the correct implementation of teleworking, as well as to measure the results of the collaborators in an objective way, since success occurs when the productivity of a company is maintained or even improves despite maintaining staff working under this modality.

The focus on the banking sector is given to be crucial in the economy of a country. In Ecuador, as in many countries of the world, the banking sector cannot be halted, so this contribution will surely help initially to the effective implementation of teleworking as well as to its correct measurement of results.

Keywords: Indicators, Productivity, Telework, Ecuadorian Banking.



Translated by:



Edgar Parreño F.

Índice de contenidos

Introducción.....	1
Estado del Arte.....	2
Metodología.....	3
Problemática/Relevancia.....	3
Pregunta.....	4
Hipótesis.....	4
Objetivo.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Tipo de Investigación.....	4
Fuentes de datos.....	5
Técnicas de procesamiento y análisis estadístico.....	5
Secuencia lógica de actividades.....	5
Indicadores de Calidad.....	9
Indicadores de Capacidad.....	11
Indicadores Estratégicos.....	12
Indicadores de Rentabilidad.....	14
Indicadores de Competitividad.....	15
Indicadores de Volumen de Ventas.....	17
Fuentes de Datos.....	20
Técnicas de procesamiento y análisis estadístico.....	22
Encuesta Teletrabajo en Sectores Financieros.....	24
Resultados: Encuesta Teletrabajo en Sectores Financieros.....	27
Conclusiones.....	50
Bibliografía.....	53

Introducción

Al estar atravesando por un período de confinamiento nunca antes visto en la historia, es crucial mantener la flexibilidad laboral en las empresas. La capacidad de cambio y ser dinámicos hoy se considera una ventaja competitiva dentro de cada organización, y esto se deriva directamente de la capacidad de cambio de cada uno de los equipos de trabajo que la conforman.

Tal como lo mencionan Bautista y Madrid (2019), la modalidad del teletrabajo aporta al entendimiento de las acciones y motivaciones de las personas en cualquiera de los cargos que desempeñen dentro de la compañía, brindando potentes herramientas para la toma de decisiones de los directivos desde el punto de vista estratégico, con las que puedan competir y operar para brindar el servicio de soporte y mejora continua a su compañía. Así mismo, analizar los criterios que se tomaron para la implementación del sistema de trabajo en remoto y comprender también cómo los estilos de dirección pueden influir negativa o positivamente en las personas.

Por ello se considera de suma importancia hoy en día hacer un análisis de la productividad laboral a través de la capacidad de las empresas del sector financiero, a fin de que este no disminuya su operatividad, por tratarse de un sector crucial en la economía de un país. Con la implementación del teletrabajo para sus colaboradores y funcionarios a través de plataformas tecnológicas adecuadas y la medición de objetivos claros, buscamos mantener el servicio financiero funcionando con el objetivo de que la economía de un país funcione incluso en momentos de una paralización popular.

La presente investigación busca contribuir a mejorar y optimizar la medición del desempeño de un colaborador, tanto si este labora desde su lugar de trabajo de forma directa o desde casa, a fin de que el empleador sea capaz de tomar las mejores decisiones de acuerdo al cargo y las responsabilidades de sus colaboradores, maximizando así su productividad. Hay que tener claro lo que Cañas (2020) menciona en su libro: hablamos de teletrabajo cuando una persona desarrolla su actividad laboral de manera principal en un centro de trabajo distinto a la sede de la organización o en su propio domicilio. Para considerar que una persona realiza teletrabajo, esta debe cumplir al menos 50% de la jornada laboral, valiéndose para ello de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Estado del Arte

Según Martín (2018) las primeras referencias al término teletrabajo se remontan a los años 70, en plena crisis del petróleo, cuando el físico Jack Nilles buscaba formas de ahorro energético, y abogaba por el trabajo a distancia haciendo uso de las entonces incipientes tecnologías de la comunicación. Su idea fue “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo”. Es allí cuando el teletrabajo comenzó a practicarse en 1970 en IBM, no obstante, según nos relata Pérez et al. (2007) en su obra, a lo largo de alrededor de 32 años no se ha llegado a crecimiento sustancial en esta práctica, misma que ha ido creciendo más bien en las últimas dos décadas con la incremental ola de mejoras y desarrollo tecnológico de los últimos tiempos. Con ello se demuestra además que el teletrabajo mantiene una relación directa y se desarrolla con una mayor eficacia paralelamente al desarrollo de las TICs y por supuesto con las empresas que las implementan.

A medida que ha pasado el tiempo el enfoque del teletrabajo ha sido llegar al máximo posible de trabajadores, como modelo nuevo adaptado al emergente sistema productivo del conocimiento. Pero también es cierto que su principal diana radica en los más talentosos. Menciona Buira (2012) en su libro que hay un “descremado” real de trabajadores con talento que utilizan el teletrabajo como método de creación y de innovación. La idea por el contrario es que el teletrabajo se pueda expandir a la mayor cantidad de trabajadores posible, analizando por supuesto la viabilidad en cuanto a las labores de cada colaborador, así como que su desempeño sea aún mejor que con el trabajo in situ.

A nivel de América Latina, tal como menciona el libro del autor Álvarez et al. (2019) “Colombia es el país más avanzado en este tema, no solo en legislación, sino también en seguimiento y generación de información sobre su aceptación y uso en el país”, por lo que podría ser uno de los mayores casos de estudio por la cercanía a nuestro país. “En Chile, el teletrabajo se regula dentro del género trabajo a distancia, donde hay un proyecto de ley bajo consideración del Senado”. “En México, se regula como una modalidad de trabajo a domicilio, caracterizada por el uso de las TIC, mientras que, en Colombia y Perú, la legislación hace referencia expresa al término teletrabajo”.

Otro aspecto a considerar es que existen ciertos sectores empresariales con mayor adaptabilidad al entorno de teletrabajo por su naturaleza y se han especializado más en sus prácticas. El ámbito financiero no ha sido hasta el momento uno de ellos, sin embargo, muchos de sus procesos podrían fácilmente ser adaptados a este modelo de trabajo, de allí se propone

la investigación actual.

Si analizamos ya hacia el interior de las organizaciones, tal como lo expresa Martín (2018), existe un buen número de actividades que puede desarrollarse a través del teletrabajo, tales como contactos de la empresa con sus agentes, con sus clientes, con sus proveedores con enfermedades leves que si bien les impide el desplazamiento no los inhabilita para realizar su trabajo desde su casa. En el caso de las personas discapacitadas, cuya inserción laboral es peor, por tratarse de dificultades permanentes, a través del teletrabajo se perfila como la alternativa más válida para dotarlos de un puesto de trabajo.

Por último, otra de las ventajas que aporta el teletrabajo a la sociedad es la mejora en la colaboración entre áreas y la implementación de múltiples criterios y conocimientos, ya que favorece a puedan integrarse en el desarrollo de un mismo proyecto personas de todo el mundo, casi a tiempo real. Existen así mismo herramientas como el IRC (*Internet Relay Chat*), o programas de video conferencia como *Skype* o múltiples aplicaciones hoy en día que permiten la comunicación en tiempo real de colaboradores en cualquier país.

No debemos olvidar cómo llegamos aquí, pues hoy el teletrabajo es nuestra pista de aterrizaje forzoso, parece una gran solución para mantener las estructuras empresariales, sobre todo para algunos sectores, sin embargo, la casuística es tan variada que la excepción se ha convertido en regla. Para gestionar las situaciones profesionales que ha creado la COVID-19 aún no hemos creado reglas, ni tan solo un pequeño borrador. De momento aterrizamos como podemos de excepción en excepción. Esto es lo que menciona Aradilla (2020), por lo que, por otro lado, abre muchas puertas a la investigación e incursión en esta interesante área.

Metodología

Problemática/relevancia

Al no haber estado preparados físicamente para la crisis sanitaria que hoy en día vivimos, no todas las entidades financieras tienen las plataformas adecuadas para garantizar la continuidad de sus funciones bajo una modalidad de Teletrabajo.

Se requiere un cambio de mentalidad por parte de los líderes para una correcta medición de resultados, así como evaluar la eficiencia y costo beneficio de mantener al personal laborando desde sus hogares.

Pregunta

¿Qué factores inciden positiva o negativamente en el desempeño de un colaborador que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo?

Hipótesis

Cuando existen colaboradores en modalidad de teletrabajo, la medición de su desempeño laboral puede resultar complicada. Contar con indicadores de productividad laboral ayudará a mejorar el rendimiento de los colaboradores y por ende de la empresa en general.

Objetivo

Determinar indicadores clave de productividad laboral con teletrabajo, que permitan obtener mecanismos de control adecuados para potencializar la productividad de los colaboradores de acuerdo al cargo que desempeñan.

Objetivos Específicos

Encontrar indicadores de gestión que incidan en el nivel de rendimiento de una compañía y de los procesos que la conforman.

Encontrar factores específicos que inciden en el desempeño de los colaboradores a fin de poder gestionarlos de manera óptima para su implementación en teletrabajo.

Tipo de investigación

En este estudio requeriremos de investigación documental, ya que muchos de los datos que serán utilizados serán obtenidos de literatura especializada en este tema. Requeriremos además cualitativamente realizar entrevistas a fin de determinar cargos adecuados para teletrabajo, así como el uso de plataformas tecnológicas adecuadas en general, que puedan garantizar el cumplimiento de las operaciones de una entidad financiera. Este último punto tiene sobre todo el objetivo de conocer las distintas operaciones básicas que los funcionarios de una institución bancaria requieren a fin de poder migrar tales requerimientos a una plataforma tecnológica. Esta última no será objeto de estudio en la presente investigación, sino más bien los requisitos que la plataforma debería tener para el funcionamiento adecuado de la organización.

Fuentes de datos - Técnicas de recolección (instrumentos)

Las fuentes de datos a utilizar en la presente investigación son principalmente libros de investigación científica relacionados con el tema en cuestión, así como la recolección de información de primera mano mediante diversas consultas realizadas directamente a funcionarios de distintas empresas del sector financiero ecuatoriano.

Técnicas de procesamiento y análisis estadístico

Luego de realizar el levantamiento de los datos, procederemos a realizar el registro y la clasificación ordenada de toda la información obtenida en las fuentes de datos a través de la herramienta *Excel*. Es muy importante definir parámetros de medición en base a las preguntas que nos planteamos anteriormente, esto nos permitirá tabular correctamente la información y valernos de herramientas estadísticas para encontrar las respuestas requeridas, objeto de esta investigación.

Secuencia lógica de actividades

La información recolectada en cada una de las preguntas realizadas está determinada a responder un cuestionamiento específico en cada una de ellas. De cada una de las respuestas obtenidas en cada pregunta se analizará el grado de incidencia del resto de respuestas frente a la misma, de esta forma, podremos identificar los factores comunes de mayor relevancia que nos llevarán a una conclusión precisa con relación a la información analizada. La información se tabulará mediante cuadros estadísticos que ayudarán a visualizar de una forma más gráfica los resultados obtenidos y a su vez a encontrar factores de relevancia en los mismos.

Resultados

En primer lugar, considerando el uso de la investigación documental, debemos tener en claro que los indicadores de productividad son instrumentos utilizados por las compañías para evaluar su rendimiento y el nivel de eficiencia de los procesos. Es por medio de ellos que es posible determinar con precisión las mejores maneras de optimizar resultados y reducir gastos. Por otro lado, en teletrabajo, el indicador de productividad sirve para hacer un análisis sobre el número de horas que se dedican a actividades que la empresa entiende que son productivas dentro del horario laboral establecido. Esta variable permite conocer cuántas horas se dedican realmente al trabajo.

Tal como se menciona en el artículo Torrecilla (2011), en su capítulo de PRODUCTIVIDAD

Y CLIMA ORGANIZACIONAL, a partir de los últimos 10 años la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta que el recurso humano ha pasado a ser considerado como un factor central.

Debido a esta incansable búsqueda de maximización de la productividad laboral, el uso de indicadores de medición resulta vital para encontrar modelos organizacionales más eficientes, así como esquemas de motivación e incentivos que permita llegar a niveles de eficacia y eficiencia cada vez más altos. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea. Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización, lo cual está directamente relacionado con el aporte al incremento de productividad.

Al hablar de indicadores de productividad, el principal objetivo es identificar cuanto aporta cada uno de los colaboradores de la empresa en el resultado general de la misma. La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas. El indicador más sencillo son los **ingresos por empleados**, que busca básicamente conocer el resultado que cada colaborador puede generar para la empresa.

El mantener un equipo de trabajo motivado, debería, en términos normales, aumentar los ingresos que cada colaborador genera, lo que se traduce en una mayor producción general de la empresa. Esta medición de productividad resulta sencilla y fácil de entender, sin embargo, tiene ciertas limitaciones, especialmente si existe demasiada presión por alcanzar una meta ambiciosa, ya que considera únicamente los ingresos que cada colaborador genera, más no el gasto o costo que conlleva la generación de ese resultado.

Cada vez que se utiliza un ratio para medir un objetivo, los directivos tienen dos formas de alcanzar los objetivos; La primera, que acostumbra a ser la preferida, es aumentar el numerador, en este caso, incrementar las ventas (ingresos) sin aumentar el denominador (el número de empleados). El segundo método, y habitualmente el menos preferido, es reducir el denominador; en este caso, reducir los empleados, lo que puede producir beneficios a corto plazo pero que corre el riesgo de sacrificar las capacidades a largo plazo.

$$(1) \quad \text{Productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\# \text{ Empleados}}$$

Otra forma en la que se puede obtener un denominador más bajo es designando ciertas tareas a colaboradores externos que no pertenecen a la compañía. De esta forma las ventas mantendrán con el menor número de empleados internos. Esta acción conlleva un análisis exhaustivo de la compañía en términos de costo y calidad de respuesta.

Ahora, una variable que no se considera en el modelo anterior es el costo que genera para la empresa cada empleado. ¿Qué pasaría si reducimos el costo que la empresa tiene que invertir en cada colaborador? Si solo afectamos esa variable, el rendimiento para la compañía sería mayor. Si podemos pensar en una o varias maneras, para que el trabajador realice el mismo trabajo que realiza en la compañía, pero desde su casa, por ejemplo, reduciríamos la capacidad física requerida para la operación de dicho colaborador, haciendo que la compañía minimice costos sin el requerimiento de dicho espacio, o en su defecto, ocupar el mismo en una tarea que aporte a su producción.

Debemos considerar también que el mantener a un empleado trabajando desde casa, puede aportar a la motivación del mismo, y por ende al incremento de producción, tal como lo vimos en párrafos anteriores, lo que va dando forma al concepto de Teletrabajo como una alternativa de **productividad y motivación** dentro de las empresas.

Según el portal Factorial (2021), inicialmente evaluaremos 6 formas para medir la productividad de los empleados durante el teletrabajo, a continuación, revisaremos cada una de ellas a fin de evaluar su utilización en nuestro estudio:

1. Organización de tareas: Resulta vital para medir la productividad durante el teletrabajo, una manera efectiva de organizar tareas que tienen un punto de inicio, medio y final claramente definido. Si tus empleados tienen una entrega clara, es fácil para ti juzgar su volumen y calidad de salida.

Según lo investigado, existen programas y aplicaciones que nos pueden ayudar a organizar mejor nuestras actividades. Básicamente son softwares donde se pueden incluir plazos o agregar tareas en los diferentes proyectos a elaborar.

Se deberá evaluar en teletrabajo si los trabajos son entregados a tiempo y realizados con la misma calidad con la que se realizaban en el trabajo con modalidad presencial.

2. Utilizar un software para medir mejor la productividad durante el teletrabajo: Para medir la productividad de los colaboradores, resulta imperativo utilizar un software de evaluación de desempeño. La información que se extraiga serán los datos de referencia que puedes utilizar para rastrear el nivel de actividad de los colaboradores.
3. Evaluar la calidad del tiempo trabajado: Otra forma de medir la productividad del teletrabajo, es manteniendo reuniones semanales con los colaboradores de manera remota, para definir una lista clara de tareas con plazos negociados. Cuando se cuenta con más de un empleado en teletrabajo, lo ideal es tener a dos o más trabajando en proyectos similares.

Esto ayudará a evaluar la calidad y la cantidad con mayor precisión, además de brindar una métrica del correcto manejo del tiempo.

4. **Evaluar los beneficios:** Si el rendimiento de la empresa está siendo medido correctamente en un entorno presencial, habrá muy poca diferencia en la forma en que se evalúan los rendimientos en un modo remoto. Hay que considerar que el rendimiento se determina mejor por los resultados y si un colaborador cumple con objetivos o puntos de referencia medibles.
5. **Implementar un sistema competitivo de incentivo:** Esto corresponde a encargar a cada colaborador en lo mejor que este sabe hacer. Por ejemplo, se puede optar por utilizar plataformas colaborativas donde las personas asignadas a proyectos individuales elijan en qué quieren trabajar. Cada proyecto tiene un tiempo estimado adjunto, por ejemplo, cinco horas, y los empleados que completan antes del plazo general se consideran más productivos, siempre y cuando la calidad de desempeño sea superior a la mínima esperada. Los resultados de la productividad de estos ejercicios pueden ser llevados a una tabla de resultados y publicadas con los códigos de identificación de cada colaborador. Cuatro puntuaciones máximas seguidas, significará que el trabajador recibe un bono basado en un porcentaje de su salario base. Se puede también ajustar los porcentajes de bonificación directamente para pagarlos en función de los hitos del proyecto completado, lo cual, ayuda enormemente porque las personas tienen incentivos para trabajar mejor.
6. *Smart Working:* Es una metodología de trabajo basada en la confianza en el trabajador. Resulta de gran transcendencia que el equipo de trabajo conozca a la perfección cuáles son sus objetivos. El *Smart Working* no es que el trabajador trabaje un número determinado de horas, sino que este cumpla con ciertos objetivos y utilicen la tecnología para ello.

Todas las técnicas presentadas son sencillas de llevar a la práctica. Lo principal para obtener productividad en el teletrabajo es que los colaboradores sean orientados hacia la comprensión de las tareas, trabajos u objetivos a cumplir. De esta manera, se sabrá cómo debería ser su rendimiento, cuántas horas debería llevar un trabajo, etc. una vez al tanto, se podrá medir su desempeño.

Una vez conocidos las formas en las que se puede evaluar a un colaborador en teletrabajo, podemos revisar indicadores de desempeño a fin de que sea medible, para crear estrategias y planes de crecimiento que permitan la máxima optimización de este interesante modelo de

trabajo. En muchas instituciones, el empleador mide la “optimización” del teletrabajo basado en el tiempo de conexión del empleado en determinado software dentro de las horas laborales, pero es aquí donde el modelo falla, pues, el tiempo de conexión no representa un sinónimo de efectividad laboral, es decir, esto resulta igual que pagar a un colaborador por las horas que acude a su lugar de trabajo más no por su aporte o resultado a la empresa.

Cuando un empleador mide a sus subordinados por el tiempo de conexión, genera frustración y desconfianza al empleado, lo que a su vez se traduce en un bajo rendimiento del mismo, lo que usualmente está se atribuye al hecho de que el empleado realiza teletrabajo, sin embargo, no nos damos cuenta que se da por una falta de visión estratégica y adecuada asignación de objetivos a los colaboradores que trabajan en dicha modalidad. Por esta razón resulta imperativo obtener indicadores más modernos y efectivos a fin de que el teletrabajo resulte un mecanismo que aporte de manera positiva, tanto a la empresa como al colaborador.

Según la información de Vista global (2021) existen 6 indicadores de gestión que debemos tener en consideración para evaluar el nivel de rendimiento, eficacia y eficiencia en cada uno de los procesos de una compañía, por lo que ahora analizaremos la forma de aplicarla en teletrabajo a fin de medir la productividad de los colaboradores:

1. **Indicadores de Calidad:** Los indicadores de calidad pueden ser bastante variados y tienen como objetivo medir si el resultado final de los servicios está o no siguiendo patrones de la empresa o exigidos por los consumidores. Los indicadores de calidad se miden en base a métricas establecidas dependiendo del producto o servicio a evaluar. Por ejemplo: en un vehículo pueden ser las estrellas de seguridad, en un hotel, su número de estrellas o la certificación de una importante empresa.

En una empresa bancaria, la calidad de atención muchas veces es medida por herramientas tecnológicas que realizan encuestas o recaban información a los clientes sobre la calidad de atención o servicio recibidos. Resulta imperativo claro está que, en teletrabajo, los indicadores de calidad de clientes internos o externos, productos o servicios, no puede verse alterada en forma negativa, caso contrario se debería realizar estudios a fin de optimizar dicho proceso fuera de las instalaciones de la compañía o en su defecto, retornar el proceso clave al centro de la misma.

La recomendación en esta tesis como Indicador de Calidad para teletrabajo es, la utilización de una herramienta que evalúe la calidad de cada tarea realizada en base a la retroalimentación de los clientes, internos o externos, que están siendo atendidos por dicho

colaborador. El indicador de calidad puede medirse en escalas de 5, siendo 1 insatisfecho y 5 superó mi expectativa. Si marcamos un objetivo de calidad de trabajo al colaborador, aseguramos que la calidad de gestión del mismo no se vea afectada, sea cual fuere el modelo de trabajo a utilizar. Estas herramientas se utilizan en algunas instituciones, sin embargo, es importante determinar en ellas dos factores de suma importancia:

- a. Debe considerar la calidad de atención, así como la calidad de servicio. Estos son factores diferentes que a menudo tiende a confundirse, por lo que es muy importante diferenciarlos y calificarlos de manera apropiada a fin de conocer si existe una falla en la atención que dio el colaborador al requerimiento del cliente o en el servicio que aplicó para la solución del mismo.
- b. Las calificaciones negativas y neutras deben, además de llevar aplicarse a una estrategia correctiva, ser comunicadas a los clientes sobre la gestión que se está llevando a cabo a fin de corregir su inconveniente, con ello se reafirma el compromiso del colaborador y de la organización con el cliente.

Generalmente estas pueden ser enviadas por correo electrónico a los clientes, usuarios del servicio del colaborador en teletrabajo o mediante un equipo de monitoreo o calidad que realice el levantamiento de la información. Es muy importante que el colaborador tenga claro que el objetivo de este indicador, no es el de reprenderlo o amonestarlo por su gestión, si no por el contrario, que él sea parte activa de la solución del inconveniente presentado a los clientes sobre todo en la mejora del servicio, pues la atención siempre debería ser calificada de manera positiva. A continuación, un ejemplo de este indicador:

Figura 1

Calidad de Atención



Figura 2

Calidad de Servicio



Figura 3

Respuesta

Respuesta: La atención brindada por mi ejecutivo de cuenta fue muy amable y empática, sin embargo, me dijeron que la devolución en mi tarjeta de crédito estaría para el 10 de febrero y me acreditaron recién el 10 de marzo.

Tal como podemos ver en este ejemplo, el cliente está satisfecho con la atención que recibió por parte del ejecutivo de negocios, sin embargo, existió un problema con la fecha de acreditación a su tarjeta de crédito que el banco le ofreció. En este ejemplo, claramente existe una oportunidad de mejora en el servicio, identificado gracias al 2 en su indicador de calidad de servicio. Por otro lado, vemos que el ejecutivo de negocios en teletrabajo está realizando su labor correctamente y brinda una atención empática y de calidad a los clientes, calificando con un 4 en el indicador de calidad de atención. Luego de estudiar la causa de la demora, el banco deberá llamar al cliente a reconocer el problema causado y manifestar la mejora que se está llevando a cabo gracias a su valioso aporte, cerrando así el círculo de calidad.

2. Indicadores de Capacidad: Por medio de ese indicador, se mide la cantidad de servicios (o productos) producidos en cierto espacio de tiempo. Este indicador se hace fundamental, pues solo así el empresario puede conocer capacidad de su negocio y descubrir si está utilizando todo su potencial o si hay procesos que necesitan ser optimizados.

En una institución financiera, los indicadores de capacidad se miden por el número de clientes atendidos en cierto período de tiempo. En el caso de *Call Center*, por ejemplo, el banco debe asegurarse que el nivel de capacidad en teletrabajo sea igual o incluso mayor al que se obtiene cuando el trabajador está en trabajo presencial. Se debe mencionar que esta es una actividad que se puede desempeñar de manera muy eficiente en el hogar. Requiere únicamente de un espacio físico adecuado, una línea telefónica y un computador con todos los accesos requeridos para otorgar la información que el cliente requiere. Un indicador de Capacidad es clave para llevar una correcta medición del trabajo de este colaborador, que básicamente se traduce en mantener o mejorar el indicador de capacidad que mantienen en oficina, pero ahora desde su hogar.

A lo largo del tiempo se ha venido estudiando el trabajo de un ejecutivo del *Call Center*, carga laboral, pausas activas, tiempo óptimo de trabajo, etc., y entre ellos, a nivel de

instituciones financieras se conoce en nivel de aporte que representa cada colaborador dentro de un equipo *Call Center*. A continuación, un ejemplo:

Un colaborador de *Call Center* trabaja 6 horas diarias, sin considerar su hora de almuerzo, y realiza pausas activas de 15 minutos cada 2 horas, es decir, mantiene un tiempo efectivo de trabajo de alrededor de 5 horas 15 minutos por día.

El tiempo promedio de atención por cliente es de 6 minutos. Considerando que el colaborador trabaja 315 minutos por día, quiere decir que atenderá alrededor de 52 clientes diarios. Esto representa nuestro indicador de capacidad, con lo cual fácilmente pueden ser medidos en su gestión, indistintamente de su lugar de trabajo, se puede identificar falencias u oportunidades de mejora, u otorgar también bonificaciones de acuerdo a los indicadores más elevadores.

En este ejemplo, para tener una mayor efectividad en el teletrabajo, se puede también por ejemplo realizar dos jornadas de 3 horas, alternando con otros miembros del equipo de *Call Center*, con lo cual se pueden combinar actividades laborales y del hogar de mejor forma y en muchas ocasiones incrementando el indicador de capacidad del colaborador por dos razones:

- a. Se incrementa la energía del colaborador, al no tener que rendir 6 horas prácticamente corridas, con descansos cortos o con un tiempo limitado en su almuerzo. Esto se da gracias a la no necesidad de trasladarse para realizar sus labores.
- b. Se incrementa la motivación del colaborador, al ser parte activa y presente de su entorno familiar, con tiempos de almuerzo más amplios y muchas veces en familia. Esta motivación se transforma en agradecimiento para su empresa, lo que a su vez se transforma en equipos de trabajo altamente efectivos.

En este caso, se puede considerar también un importante ahorro para la empresa al no requerir un espacio físico tan amplio para la ubicación de un equipo de *Call Center* de alto volumen. Se deberá considerar también los efectos distractores que podrían mantener en el hogar y que podrían reducir el indicador en cuestión.

3. Indicadores Estratégicos: A su vez, estos son los indicadores que ayudarán al emprendedor a medir si los objetivos trazados para la empresa están siendo o no alcanzados. Se analizan numéricamente y mes a mes, a partir de la medición del número de ventas o servicios prestados. Es a partir de estos KPI que el líder puede evaluar si el trabajo realizado está

incrementando ventas o se está realizando un gasto de energía innecesario. En ese caso, cuando las ventas están por debajo de lo esperado, es hora de cambiar el rumbo de la estrategia y pensar en maneras de aumentar la productividad.

En una compañía financiera, este representa uno de los principales indicadores, ya que determina que los presupuestos planificados se cumplan como corresponden. En un banco existen KPI q para la venta de múltiples productos, colocación de créditos, seguros, captaciones, etc. Hay que considerar que este indicador se alinea a la estrategia de la compañía, misma que puede variar eventualmente de acuerdo a la variación del entorno económico por el que se está atravesando al momento.

Este indicador es uno de los más utilizados para medir la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos por parte de los directivos de mandos medios o el personal comercial. Según el rol que corresponda, un colaborador en teletrabajo deberá tener todos los recursos necesarios que el cumplimiento de estos indicadores en teletrabajo se mantenga. Más adelante veremos que son requeridos sobre todo implementos tecnológicos para el cumplimiento de sus metas, por lo que el banco deberá brindar todas las facilidades para que esto ocurra.

Como ejemplo podemos tomar a un directivo de mando medio, cuyo desempeño se mida a través del cumplimiento de indicadores estratégicos. A continuación, podemos observar algunos de ellos con su respectiva explicación:

- Pasivos: Se trata de la captación de fondos, a través de productos a la vista o a plazo fijo, con los cuales una entidad bancaria genera rendimientos con la colocación de créditos.
 - El indicador estratégico puede estar marcado para un directivo hacia el cumplimiento del 100% de su presupuesto, que en este ejemplo será llegar a un monto de \$100 millones. La estrategia y el objetivo de la empresa determinan este indicador, basado en múltiples análisis del mercado a atacar. Si el equipo, manejado por el directivo en teletrabajo, no cumple con el presupuesto marcado, se debe analizar el causal del mismo a fin de mitigarlo y hacer que los objetivos se cumplan.
- Activos: Se trata de la colocación de fondos en el sistema financiero a través de distintos tipos de créditos, enfocados a solventar las necesidades de los diferentes tipos de industrias en el mercado.

- De igual manera, el indicador estratégico para este producto estará determinado con un monto de cumplimiento en colocación que puede ser el llegar a tener una cartera de \$80 millones. Esto marcará el 100% de su cumplimiento y determinará si las estrategias planteadas para ello sean las adecuadas.

Tal como mencionamos anteriormente, este tipo de indicadores son muy utilizados para un sin número de productos de acuerdo al cargo que ocupe el colaborador en cada institución, no obstante, lo importante es dejar en claro cómo son utilizados y que su medición en teletrabajo es vital a fin de evaluar, además de las estrategias planteadas, si el colaborador cuenta con todas las herramientas para lograrlos bajo esa modalidad de trabajo o finalmente, si las está aplicando de manera correcta y eficiente para lograr cumplir con los presupuestos asignados.

4. Indicadores de Rentabilidad: No siempre tener resultados de venta positivos es suficiente para una compañía, ya que el margen de beneficio se calcula a partir del porcentaje de rentabilidad, excluyendo del valor los gastos fijos y variables. Por lo tanto, todo buen emprendedor debe permanentemente utilizar indicadores de rentabilidad, ya que solo así será capaz de conocer su beneficio neto y adecuarlo a la realidad de la organización.

Es común confundir que mayores ventas son sinónimo de mayor rentabilidad, pero nada más alejado que eso. Se puede vender más y por el contrario incrementar pérdidas en la empresa, por ello, el uso de indicadores de rentabilidad resulta imperativo para la correcta toma de decisiones. En los casos de teletrabajo debemos evaluar que los niveles de venta puedan mantenerse o incrementarse y por otro lado que los gastos puedan mantenerse o disminuir. Con estas variables, elaboraremos la métrica que necesitamos para la obtención del indicador de rentabilidad del proyecto.

En teletrabajo, el indicador de rentabilidad es muy importante, ya que generalmente el hecho de optar por este mecanismo hace que los costos fijos disminuyan de gran manera. Como ejemplo el indicador de rentabilidad por el que puede ser medio un directivo al hacer que su equipo *Call Center* haga su trabajo desde su hogar puede ser muy representativo. Siguiendo este ejemplo, un equipo de *Call Center* de 50 personas, puede requerir alrededor de 250 m² para establecerse. Un lugar comercial de estas dimensiones en el centro de cualquiera de las tres ciudades más importantes del país puede representar un costo mensual de no menos de \$2.000, por lo que solo en este rubro aportaríamos

alrededor de \$24.000 en el P&G de la compañía, que puede ser equivalente al sueldo de algunos de nuestros colaboradores. En este caso, claramente no estamos hablando de incrementar las ventas con esta estrategia, pero si de incrementar la rentabilidad del negocio.

A continuación, conoceremos el mecanismo que nos permite medir la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$(2) \quad \text{Margen bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Para la utilización de este sencillo indicador podemos darnos cuenta que no únicamente debemos concentrarnos en el incremento de las ventas de cualquier tipo de empresa, sino también en la reducción de los costos de ventas, por lo que la implementación del teletrabajo debe ser enfocado a incrementar la rentabilidad mediante el mecanismo más conveniente de acuerdo al equipo de trabajo que administramos y de la eficiencia que se pueda tener de cada uno de ellos en teletrabajo. Finalmente, este es uno de los indicadores más decisivos en el sentido de que el objetivo común de la mayor parte de las empresas es el incremento en la rentabilidad, y los accionistas en muchas de las ocasiones están decididos a que se mantenga este crecimiento a toda costa, por lo que, si esto se da dentro del teletrabajo, se convierte en unos de los puntales fundamentales para avalar este mecanismo de trabajo. El objetivo es enfocar cada actividad posible al teletrabajo con la visión de minimizar los costos y de esta forma incrementar la rentabilidad.

5. Indicadores de Competitividad: Estos indicadores buscan evaluar la participación del negocio en el mercado en relación a sus competidores, siendo un indicador esencial para que se delimite el lugar en el mercado que es ocupado por la compañía, conozcamos cuales son los líderes de dicho mercado, así como nuestros seguidores. Como uno de los objetivos básicos de este indicador es que permitirá cambios importantes en la estructura de la empresa a fin de que se cumplan los objetivos de crecimiento, lo cual es uno de los objetivos fundamentales de toda empresa. Ejemplo: cambio de logísticas, procesos, disminución del trabajo operativo clásico, disminución de costos, incremento de presupuestos en mercadeo, I&D, etc.

A nivel bancario, estos indicadores son muy importantes pues existe mucha competencia

en el mercado y ganar una mayor participación dentro del medio resulta vital. Se debe agregar también, que los servicios bancarios están normados por la ley ecuatoriana en cuanto al tipo de productos, tasas y costos, por lo que para ganar participación se requiere ser innovador en un mercado donde prácticamente todos ofrecemos lo mismo, es todo un reto, y eso lo vuelve más interesante. El Indicador de competitividad es uno de los más utilizados a nivel general por todos los directivos de una entidad financiera, desde los mandos medios a los altos, ya que toda la organización tiene que estar enfocada en el crecimiento, siendo la participación de mercado uno de los indicadores clave para determinar que las decisiones tomadas, productos colocados, mercadeo, fuerza comercial, etc., está logrando mejores resultados que la competencia, o que en otras palabras, están logrando que la organización crezca a un ritmo más acelerado que otras de la misma industria, en nuestro caso, la financiera.

En Teletrabajo, resulta imperativo que el crecimiento de toda la compañía siga el ritmo proyectado. Recordemos que el teletrabajo no se basa en que el cambio de lugar donde los colaboradores desarrollen sus actividades, ralentice o afecte de cualquier manera negativa el crecimiento o resultado planteado por la empresa, por el contrario, el sistema de teletrabajo está exitosamente implementado en una compañía cuando esta puede mantener o incrementar los resultados y crecimiento indistintamente del lugar donde las actividades bancarias sean desarrolladas por sus colaboradores.

En los bancos, generalmente se ocupa un *benchmark* como indicador de competitividad para medir la participación de mercado de cada institución. Este *benchmark* puede medir la participación de la institución incluso por producto, es decir, el banco que mayor cartera de créditos comerciales ha logrado colocar, el banco con la mayor captación de pasivos, etc. Para este caso, con la finalidad de hacerlo más didáctico revisaremos un caso real del Banco Guayaquil en el cual, en medio de la pandemia, en el mes de mayo de 2020, con alrededor del 50% de su equipo laborando en modalidad de teletrabajo, pudo convertirse en el tercer banco más grande del Ecuador y el segundo en cuanto a bancos privados respecta, considerando su volumen total. Los directivos del banco, permanentemente monitorean los indicadores de competitividad que les otorga el *benchmark* para hacer ajustes en sus estrategias. La suma de los resultados que brindan estas nuevas decisiones y acciones apalancan el crecimiento de la institución que debería llevar a un incremento de su participación.

Como ejemplo, si el área de análisis de crédito, mediante su directivo, advierte en su

indicador de competitividad que en el lapso de 6 meses su participación de mercado se ha reducido su lugar del segundo al cuarto puesto, se debe revisar a detalle el producto que está provocando esta pérdida y la razón que la provocó, ello da lugar a un nuevo plan de acción que deberá revertir los resultados y lograr nuevamente el enfoque hacia el crecimiento deseado. En teletrabajo, el ejemplo debe funcionar de la misma forma, y si algún factor relacionado a la modalidad de trabajo afecta el rendimiento de un colaborador o de un equipo de trabajo, debe ser inmediatamente evaluado y corregido. La finalidad de este ejemplo es dejar en claro la importancia de los indicadores de competitividad para una institución financiera, mucho más si mantiene parte de su equipo involucrado laborado en modalidad teletrabajo, pues se incluye una variable más en la ecuación que deberá ser controlada a fin de que aporte de manera positiva al indicador de competitividad tal como lo hemos analizado en este punto.

Tabla 1

Resumen mensual de saldos de las principales cuentas del sistema financiero

CARTERA BRUTA

RK	FECHA	MAY-19		DIC-19		ABR-20		MAY-20		VAR. MAY-20 Vs ABR-20		VAR. MAY-20 Vs DIC-19		VAR. MAY-20 Vs MAY-19		VAR %PART.
		SALDO	% PART	\$ VAR	% VAR	\$ VAR	% VAR	\$ VAR	% VAR	MAY-20 Vs ABR-20						
1	PICHINCHA	7,459,165	26.48%	7,760,711	25.84%	7,457,780	25.39%	7,240,608	24.96%	-217,172	-2.91%	-520,103	-6.70%	-218,558	-2.93%	↓
2	PACIFICO	4,022,747	14.28%	4,267,032	14.21%	4,251,609	14.48%	4,689,512	14.49%	-48,066	-1.13%	-63,489	-1.49%	180,796	4.49%	↑
3	GUAYAQUIL	2,781,875	9.87%	3,302,289	11.00%	3,293,819	11.22%	3,303,409	11.39%	9,589	0.29%	1,120	0.03%	521,534	18.75%	↑
4	PRODUBANCO	3,192,000	11.33%	3,419,527	11.39%	3,303,438	11.25%	3,264,076	11.25%	-38,466	-1.16%	-154,555	-4.52%	72,972	2.29%	↑
5	INTERNACIONAL	2,352,139	8.35%	2,437,788	8.12%	2,377,484	8.10%	2,387,433	8.23%	9,949	0.42%	-50,355	-2.07%	35,294	1.50%	↑
6	BOLIVARIANO	2,012,903	7.15%	2,169,464	7.22%	2,179,788	7.42%	2,182,591	7.52%	2,803	0.13%	13,127	0.61%	169,688	8.43%	↑
7	DINERS	2,003,786	7.11%	2,120,820	7.06%	1,983,609	6.75%	1,939,285	6.68%	-44,324	-2.23%	-181,535	-8.56%	-64,501	-3.22%	↓
8	AUSTRO	1,029,831	3.66%	1,064,403	3.54%	1,058,095	3.60%	1,058,095	3.65%	0	0.00%	-6,308	-0.59%	28,264	2.74%	↑
9	SOLIDARIO	638,972	2.27%	679,542	2.26%	659,280	2.24%	640,680	2.21%	-18,599	-2.82%	-38,861	-5.72%	1,709	0.27%	↓
10	RUMIÑAHUI	576,813	2.05%	624,807	2.08%	635,184	2.16%	635,184	2.19%	0	0.00%	10,377	1.66%	58,371	10.12%	↑
10	PRIMEROS	26,070,231	92.54%	27,846,382	92.73%	27,200,087	92.62%	26,855,800	92.56%	-344,287	-1.27%	-990,582	-3.56%	785,569	3.01%	↓
	TOTAL GENERAL	28,172,085	100.00%	30,029,328	100.00%	29,368,094	100.00%	29,013,456	100.00%	-354,638	-1.21%	-1,015,872	-3.38%	841,371	2.99%	↔

Fuente: Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2021.

- Indicadores de Volumen de Ventas: Por último, pero no menos importante, los indicadores de volumen de ventas nos sirven para ayudar a monitorear el rendimiento de un equipo comercial, esto con la finalidad de realizar ajustes y cambios necesarios. Según lo describe el portal Sistema Impulsa (2021) los índices de ventas sirven para predecir el comportamiento del embudo de ventas y a su vez es un aliado en la toma de decisiones; los indicadores luego de ser analizados, son importantes ya que nos brinda una poderosa herramienta para realizar un feedback con el equipo comercial.

A nivel de teletrabajo, los indicadores de ventas tienen que mantener su estándar, tal cual, si se trabajara bajo modalidad presencial, con la mira siempre enfocada hacia el crecimiento. Es probable que los equipos comerciales tengan un poco más de dificultad en la consecución de resultados con este mecanismo de trabajo, pues en muchas

circunstancias es imperativo salir a visitar a los clientes para realizar el cierre de las ventas, esto puede continuar de la misma forma, sin embargo, la reportería de oficina no se la realizaría ya físicamente si no de manera virtual en los respectivos hogares de los colaboradores.

A nivel bancario recordemos que tenemos un gran abanico de productos que se puede comercializar a través de *Call Center* y cuya medición a través de este indicador resulta bastante sencilla ya que básicamente se trata de aplicar la misma medición realizada en trabajo presencial pero ahora de manera remota. En general, mantener el indicador de volumen de ventas adecuado resulta imperativo para cualquier departamento, proyecto o institución, por lo cual este es aplicable a un sin número de áreas. Tenemos también por otro lado al equipo comercial, encargado de la colocación de créditos, captación de pasivos, ventas de seguros, tarjetas de crédito, etc. que tiene que hacerlo en campo, visitando a los clientes y generando visitas, el indicador de volumen de ventas resulta esencial para determinar si el trabajo se está realizando de forma eficiente o no, sin necesidad de tener que estar dando seguimiento a cada paso que da el ejecutivo, ya que esto genera desconfianza, lo que se traduce en desmotivación laboral y decremento del rendimiento.

No debemos confundir este indicador, con el estratégico, ya que, pese a que ambos están basados en presupuestos y metas, el indicador estratégico varía siempre enfocado en el objetivo específico de la institución en ese momento. Por otro lado, el indicador de volumen de ventas, hace referencia a la cantidad de producto vendido, que la empresa solicita. A continuación, un ejemplo de ambos a fin de facilitar su comprensión y diferenciación, desde la óptica de un directivo:

Tabla 2

Indicadores de Volumen de Ventas

Producto	Indicador Estratégico	Ind. De Volumen de Vtas
Activos	La estrategia requiere un crecimiento del 5% de cartera al final del semestre, llegando a \$150M	Colocación de \$1.5M en créditos mensualmente.
Pasivos	La estrategia requiere mantener los pasivos en no menos de \$200M en el próximo	Captación de \$3M nuevos mensuales.

	trimestre, lo que constituiría nuestro presupuesto del 100%.	
Colación de Créditos De Vivienda	Dar crecimiento al segmento de vivienda en un 10% en 2021, cerrando con una cartera de \$27M	Colocación de \$400K mensuales.
Tarjetas de Crédito	Llegar a una facturación de \$10M en tarjetas de crédito al cierre de 2021.	Colocación de 50 tarjetas mensuales por ejecutivo.

Tal como se puede apreciar, hemos realizado ejemplos del Indicador Estratégico y del Indicador de Volumen de Ventas con exactamente los mismos productos financieros, a fin de que su diferencia sea más sencilla de identificar. En primer lugar, como su nombre lo menciona el Indicador estratégico da razón a un lineamiento u objetivo planteado por la alta gerencia sobre cuál será el enfoque que la entidad financiera tendrá en un período de tiempo determinado, mismo que de no cumplirse en los lapsos más cortos, permite realizar ajustes internos a fin de alinear el plan de acción con los resultados requeridos. Si se requiere el indicador estratégico puede dividirse en lapsos de tiempo más cortos, a fin de bonificar y mantener motivado al equipo comercial, sin embargo, su visión generalmente va enfocada hacia objetivos a mediano o largo plazo.

Por otro lado, el indicador de volumen de ventas hace relación a una instrucción bastante más clara y directa por parte de la empresa, razón por la que puede ser ocupado incluso para evaluar actividades no comerciales. Su instrucción está también alineada a una estrategia por parte de la empresa, sin embargo, su enfoque va más hacia el cumplimiento de una tarea específica a corto plazo, basado en que la suma de pequeños esfuerzos nos dará a fin de cuentas un gran resultado.

Como conclusión, en cuanto a los indicadores, podemos mencionar que lo importante es determinar en general los factores, no solo que permiten llegar al resultado deseado de un indicador, si no los que permiten sobre todo crecer a la compañía. Por otro lado, determinar que existen muchas alternativas de medición de los equipos de trabajo que son más eficaces y motivadoras que el hecho de medir un tiempo de conexión, obligar a los colaboradores a reportarse cada cierto tiempo o cualquier tipo de medición que no sea enfocado en los resultados y en el crecimiento per se de una compañía.

En teletrabajo, al ser una modalidad de trabajo relativamente joven en comparación a la modalidad presencial, debemos tener en consideración que los cambios que ella conlleva, generan siempre un rechazo emocional inicial. Trabajar en las emociones de los colaboradores resulta vital, por lo que brindar confianza y apoyo debería en términos normales apalancar el crecimiento de una compañía. Estos indicadores tienen por misión enfocar a los colaboradores hacia un objetivo y brindar a los directivos herramientas de medición basadas en resultados, dando por sentado un principio de buena fe por parte del colaborador. Esta confianza entre ambas partes es lo que determina en muchas ocasiones la efectividad del teletrabajo para una compañía y sus colaboradores. Basado en ello, a continuación, realizaremos un análisis de la situación real de colaboradores en esta modalidad a fin de determinar factores que nos permitan implementar el teletrabajo exitosamente para poder aplicar de manera efectiva los indicadores revisados.

Fuentes de datos

Considerando el uso de la investigación experimental, realizamos el levantamiento de las plataformas tecnológicas requeridas por los colaboradores de cuatro cargos en tres organizaciones financieras diferentes, de tal manera que puedan realizar la gestión de sus labores de manera eficaz desde sus hogares. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 3

Resultados

	Directivos	Ejecutivo de Negocios	Call Center	Gestor Auditoría
Banco Pichincha	Sistema Principal abierto Pichincha / Correo electrónico / CRM / Sistemática Comercial	Sistema Comercial Pichincha / Correo electrónico / CRM / Sistemática Comercial	Sistema de información y seguimiento Pichincha / Correo electrónico / CRM	Sistema Principal abierto Pichincha / Correo electrónico / CRM / Sistemática Comercial / Herramienta de seguimiento de auditoría.

Banco Guayaquil	Sistema Principal abierto BG / Correo electrónico / Sistema de Gestión de tarjetas / Control de ingreso de fondos / CRM	Sistema Principal con accesos Comerciales BG / Correo electrónico / Sistema de Gestión de tarjetas / Control de ingreso de fondos / CRM	Sistema Principal de visualización y control BG / Correo electrónico / CRM	Sistema Principal abierto BG / Correo electrónico / Sistema de Gestión de tarjetas / Control de ingreso de fondos / CRM / En Base / Herramienta de seguimiento de auditoría.
Banco Promérica	Sistema Principal abierto Produbanco / Correo electrónico / Sistema de seguimiento y control	Sistema Comercial Produbanco / Correo electrónico	Sistema de visualización de información y tarjetas Produbanco / Correo electrónico	Sistema Principal abierto Produbanco / Correo electrónico / Sistema de seguimiento y control / On Base

En nuestra investigación pudimos corroborar que los cargos con mayor probabilidad de éxito y con mayor afinidad para su adaptación a teletrabajo, son aquellos que no realizan atención al público de manera física, o de manera directa, ya que por obvias razones esa actividad no se la puede realizar desde casa, por lo que los colaboradores que desempeñan funciones tales como: asesores de servicio al cliente, cajeros, jefes de agencia, jefes de cajas, oficiales de bóvedas, etc., no fueron considerados dentro de esta investigación, por la naturaleza de sus funciones, lo cual lo convierte en una investigación no probabilística.

Por otro lado, se incluyó a ejecutivos de negocios en esta investigación, ya que, pese a que sí dan atención al cliente externo, las citas se pueden programar de manera virtual, o de manera física directamente en las oficinas de sus clientes.

Los asesores de *Call Center* tienen una gran posibilidad de éxito para la realización de

teletrabajo, siempre y cuando se dote al colaborador de las herramientas físicas y tecnológicas necesarias para esta adaptación. Se hace notar este detalle pues su implementación requiere un desarrollo tecnológico mayor al del resto de funciones.

Cargos como: Auditoría, Contabilidad, Financiero, Programación, etc., son también aptos para su gestión a través de teletrabajo, pues requieren más que todo del recurso tecnológico para su desempeño. En algunos de estos cargos, en ciertas instituciones se pudo corroborar incluso que los funcionarios tenían laptops asignadas desde su propia institución, lo que facilita de manera notable su implementación a Teletrabajo.

En cuanto a los Cargos Directivos, se pudo corroborar que en instituciones como Banco Pichincha y Banco Guayaquil, sus directivos tienen ya instaladas las plataformas adecuadas en sus laptops, habilitando todo el sistema de sus respectivas instituciones tal como si estuvieran en sus oficinas, pudiendo realizar sus funciones sin importar el lugar físico donde se encuentren. De aquí debe nacer el estudio para habilitar los sistemas respectivos para el resto de colaboradores de la institución.

Técnicas de procesamiento y análisis estadístico

En este caso realizamos el levantamiento de la información respectiva con los encargados y colaboradores de cada una de las áreas que más se acoplarían al teletrabajo en la ciudad de Cuenca. Se realizó un levantamiento básico de información de algunos de los cargos sujetos a encuestar a fin de conocer si es factible realizar teletrabajo en esos cargos y a su vez los requerimientos específicos necesarios para el desarrollo de cada una de sus actividades en el departamento correspondiente.

Adicionalmente a ello, realizamos una encuesta, tratando de llegar al 100% de nuestro universo, compuesto básicamente por la siguiente dotación por departamento de cada uno de los bancos entrevistados. En este caso fueron tres en la ciudad de Cuenca, Banco Guayaquil, Banco Pichincha y Banco Promérica, considerando la siguiente dotación de personal en cada una de las instituciones.

Tabla 4

Dotación en cada una de las instituciones

	Universo	BG	Pichincha	Promérica
Talento Humano	6	2	2	2
Sistemas	5	2	2	1

Operaciones	3	1	1	1
Eq. Comercial	14	5	5	4
Directivo	10	4	3	3
Call Center	3	2	1	0
Auditoría	5	2	2	1
TOTAL	46	18	16	12

Cabe mencionar que por el número de colaboradores totales que forman parte del Universo, dotación mínima de cada una de las entidades bancarias en el área correspondiente, el propósito inicial era realizar la encuesta a cada una de las personas que forman parte de cada área, sin embargo, por situaciones ajenas a nuestra voluntad no se pudo realizar a todos, por lo que se procedió a calcular el número adecuado de encuestas a realizar a fin de obtener un resultado con un nivel de confianza de 95%, a fin de obtener respuestas que nos permitan dirimir y tomar decisiones adecuadas al momento de ponerlas en práctica:

Los niveles utilizados fueron:

N = 46 colaboradores. Dotación mínima requerida en cada área entrevistada.

Z = 95% Un nivel de confianza del 95% equivale a un factor de 1.96 en fórmula.

P = 50% Probabilidad de éxito 50%

Q = 50% Probabilidad de fracaso 50%

D = 5% Error máximo admisible del 5%

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

(3)

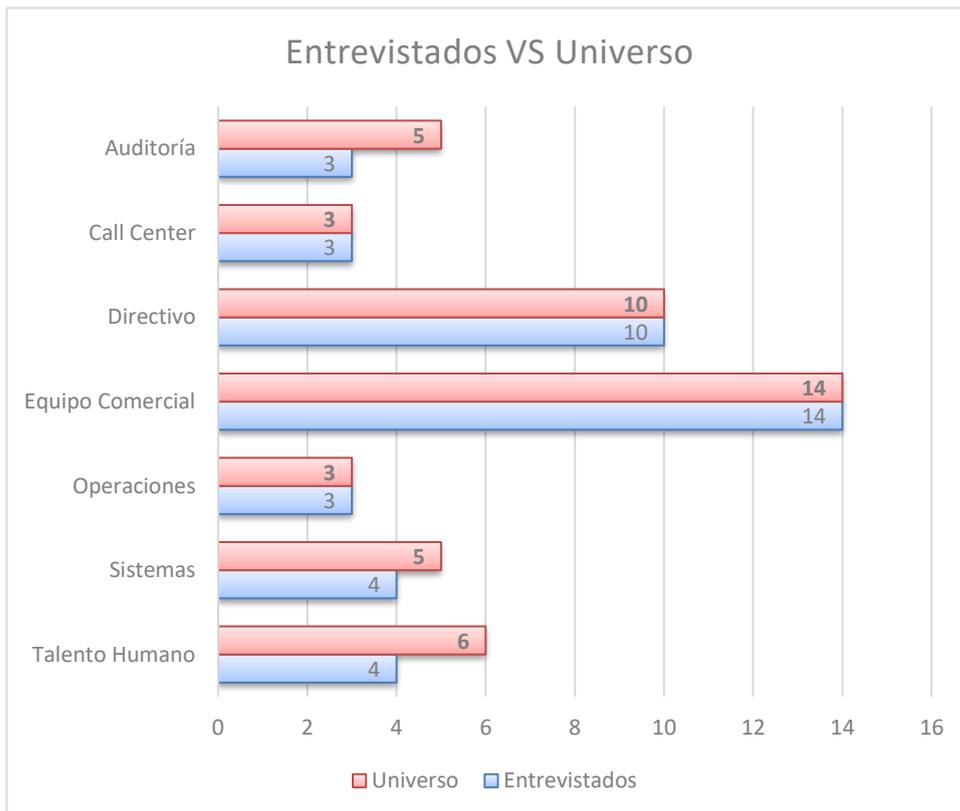
En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

$$(4) \quad n = \frac{46 \times 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}{0.05^2 \times (46 - 1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50} = \mathbf{41}$$

Una vez determinado el número mínimo de encuestas a realizar a fin de mantener un nivel de confianza del 95%, se procedieron a realizar las mismas de la siguiente manera:

Figura 5

Entrevistados



La encuesta que se realizó en los bancos fue la siguiente:

Encuesta Teletrabajo en Sectores Financieros

1. Indique su género:

- Masculino
- Femenino

El objetivo de esta pregunta es conocer cómo afecta el teletrabajo en los distintos géneros. Según los resultados de las encuestas nos daremos cuenta que el discernimiento sobre el teletrabajo en los sectores financieros en la ciudad de Cuenca es diferente para hombres como para mujeres, pues el rol que desempeña la mujer y el hombre en el hogar aun es diferente.

2. Indique su edad:

El objetivo de esta pregunta es saber si existe alguna tendencia en la predilección del teletrabajo según la edad de una persona.

3. Estado civil:

- Casado
- Unión libre
- Soltero
- Divorciado
- Viudo

Conocer el estado civil de la persona nos ayudará a entender si el hecho de permanecer junto a su familia representa un factor motivacional para el desarrollo del teletrabajo.

4. ¿Tiene hijos menores de edad en casa?:

- Si
- No

El objetivo de esta pregunta es saber si el hecho de tener hijos con mayor grado de dependencia de sus padres, pueden incidir en la preferencia de modalidad de trabajo, ya sea presencial o teletrabajo.

5. Indique por favor el cargo que mantiene actualmente en su institución financiera:

- Directivo
- Ejecutivo de Negocios
- Call Center
- Auditoría

El éxito del teletrabajo depende del tipo de actividad a desarrollar dentro del sector. Con esta pregunta queremos conocer, qué tipo de actividad de las seleccionadas se encuentra más a fin a esta modalidad de trabajo.

6. ¿Considera que podría hacer teletrabajo desarrollando sus actividades desde su hogar de manera correcta y eficiente como lo haría de manera presencial?

- Si
- No

- Explique: _____

Existen muchos factores que determinarán esta respuesta, el objetivo de esta pregunta es encontrar los factores comunes que se encuentran asociados a cada una de las dos respuestas.

7. ¿Considera necesario realizar teletrabajo en su posición?

- Si
- No
- Explique: _____

Existen diversos criterios por los que la gente considera necesario o no realizar teletrabajo. Es importante conocerlos a fin de determinar factores que aporten a la implementación efectiva del teletrabajo en el sector financiero.

8. ¿Posee un espacio adecuado en su domicilio con los implementos necesarios para la realización de teletrabajo?

- Si
- No

Un espacio adecuado de trabajo, en un lugar cómodo y con la iluminación adecuada, es importante para el correcto desempeño de las distintas actividades laborales, y puede ser este uno de los factores por los que la gente se adaptaría o no a realizar sus funciones en teletrabajo eficientemente.

9. Si realiza teletrabajo, ¿posee elementos distractores que puedan comprometer la óptima realización de sus actividades normales?

- No
- Si, por favor especifique:
 - Bulla en el entorno
 - Radio o Televisión en horas laborales
 - Niños
 - Que haceres domésticos

○ Otros: _____

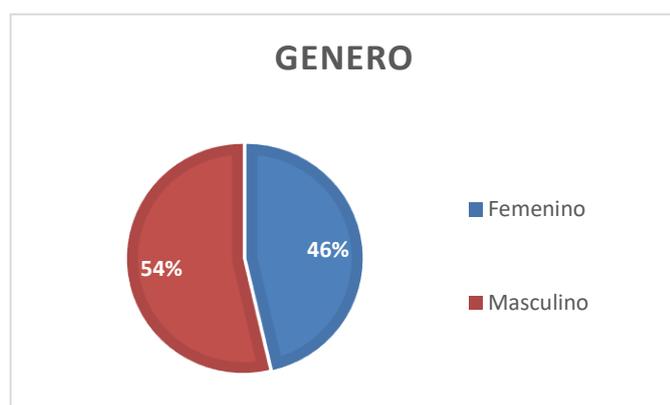
Finalmente, los factores distractores forman un papel clave en la consecución de una actividad laboral eficiente, por lo que el conocer los mismos nos podría llevar a generar estrategias para mitigarlos o conocer si una persona con estos factores podrá, o no realizar sus actividades de manera adecuada. Recordemos que algunos de estos factores no están únicamente en los hogares, por lo que, no necesariamente mitigarlos si no saber manejarlos, puede representar el éxito del desempeño de la actividad laboral en teletrabajo.

Resultados: Encuesta Teletrabajo en Sectores Financieros

1. Indique su género:

Figura 6

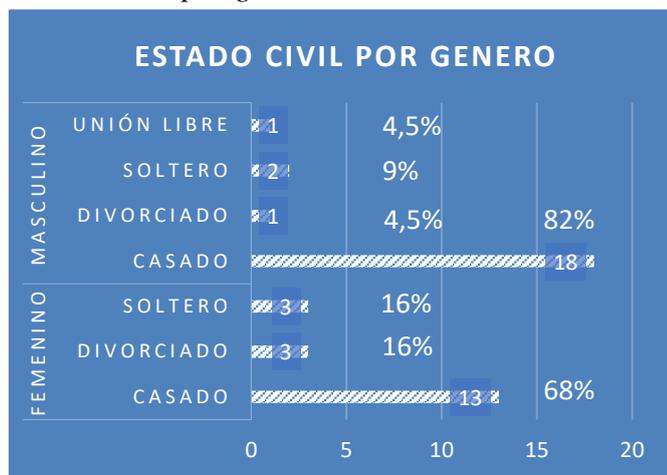
Género de colaboradores



Se entrevistaron un total de 41 personas, 22 hombres y 19 mujeres. Las colaboradoras femeninas mantienen una edad mínima de 24 años con una máxima de 54, con un promedio de 35 años. Los colaboradores masculinos por otro lado, mantienen una edad mínima de 26 años y máxima de 60, con un promedio de 40 años.

Figura 7

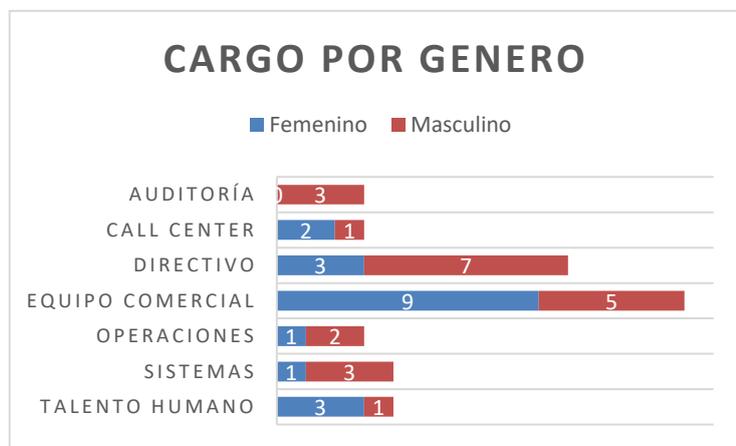
Estado civil por género



De los 18 hombres casados y 1 en unión libre, 14 tienen hijos menores de 18 años en casa, lo que representa un 64%. Por el lado de las mujeres, de las 13 personas casadas, 9 tienen hijos menores de edad en casa, así como dos de las tres personas divorciadas. En total, 11 de las 19 mujeres encuestadas mantiene hijos menores de edad en casa, lo que representa un 58%.

Figura 8

Cargo por género



Vemos en la gráfica de nuestra izquierda, que, tal como vimos anteriormente, las áreas comerciales son generalmente las más dotadas de personal en cuanto a las instituciones financieras de la ciudad de Cuenca. Esta área tiene una marcada tendencia a la selección de personal femenino, por otro lado, el resto de áreas, que podemos llamar “de soporte” cuenta en su mayoría con personal masculino, a excepción de las áreas de Talento Humano y *Call Center*.

En otro punto, analizando la tabla subsiguiente, podemos ver que, de las 19 mujeres encuestadas, el 16% de ellas opina que no puede desarrollar el teletrabajo en casa de una

manera correcta y eficiente. Por otro lado, en los colaboradores masculinos tan solo el 9% considera que no puede desarrollar trabajo en casa de una manera correcta y eficiente. Este es un indicador muy marcado en cuanto al desarrollo de esta actividad por género, por lo que se deberá considerar los factores que inciden en este punto a fin de mitigarlo y que las colaboradoras puedan realizar sus labores en teletrabajo de manera correcta y eficiente, en igualdad de condiciones que el género masculino. Las colaboradoras femeninas han indicado 3 razones con mayor peso que inciden dentro de este factor: *Cuidado de niños en casa, limitaciones de conectividad y complicación en atención a clientes*. Por el lado positivo indican que desarrollan correctamente sus actividades bajo esta modalidad básicamente debido a que mantienen *tiempos flexibles que les permiten tener una mayor concentración en casa*. Los colaboradores masculinos que indican que no pueden realizar sus actividades de manera correcta por teletrabajo es básicamente porque *sienten que son más eficientes desde su oficina*. Por el lado positivo indican de manera marcada que son *más eficientes de manera online debido igualmente a los tiempos flexibles que manejan*.

Si analizamos la percepción de importancia del teletrabajo, mantenemos la misma tendencia anterior en las colaboradoras de género femenino, las personas que no consideran importante el teletrabajo básicamente han mencionado que *no es indispensable y que prefieren en trabajo en oficina*. En su parte positiva mencionan que *mejora el tiempo de familia y los tiempos de atención al estar permanentemente conectadas desde el hogar*. En cuanto a los colaboradores masculinos que no consideran importante el teletrabajo mencionan que *complica la atención a clientes y que no es indispensable*. En el lado positivo que es importante por el cuidado y tiempo de familia pero que requieren ir a la oficina física eventualmente. Básicamente en este último punto sobre la importancia de teletrabajo existe concordancia entre las respuestas brindadas por ambos géneros.

Tabla 5
Importancia del Teletrabajo por Género

	Teletrabajo correcto y eficiente	Importancia del Teletrabajo
Femenino	19	19
NO	3	3
SI	16	16

Masculino	22	22
NO	2	4
SI	20	18
Total general	41	41

Tabla 6

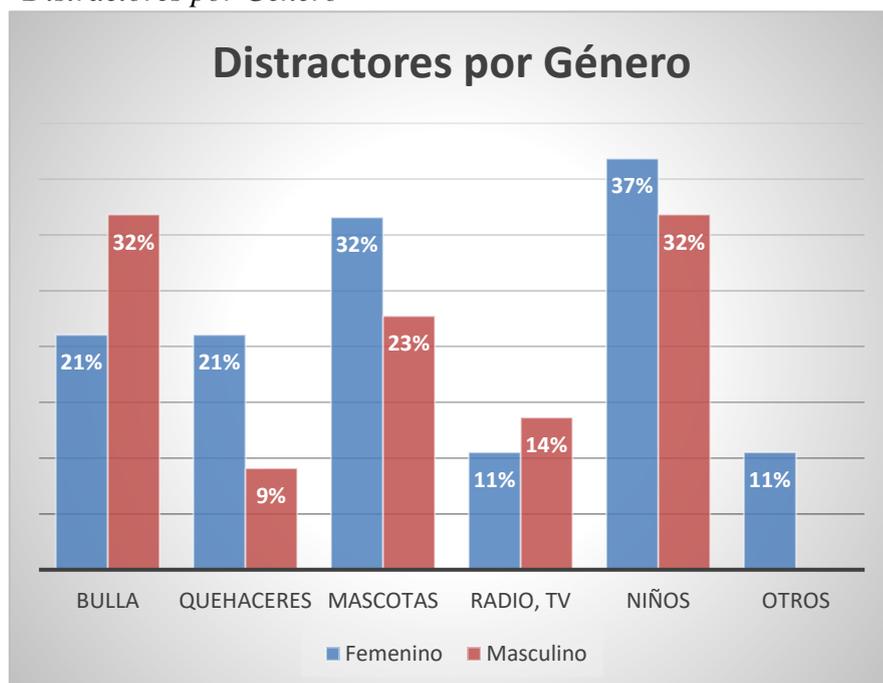
Espacio adecuado en el hogar de acuerdo al género

Femenino	19
NO	5
SI	14
Masculino	22
SI	22
Total general	41

En cuanto al espacio adecuado en el hogar de acuerdo al género, la totalidad del grupo masculino encuestado manifiesta tener un espacio adecuado en casa para el desempeño de sus labores. Por otro lado, el 26% del grupo femenino menciona no tener dicho espacio para el desarrollo de sus actividades, lo que representa un factor a considerar para que el área de talento humano indague y brinde soluciones adecuadas para que este indicador se reduzca.

Figura 9

Distractores por Género

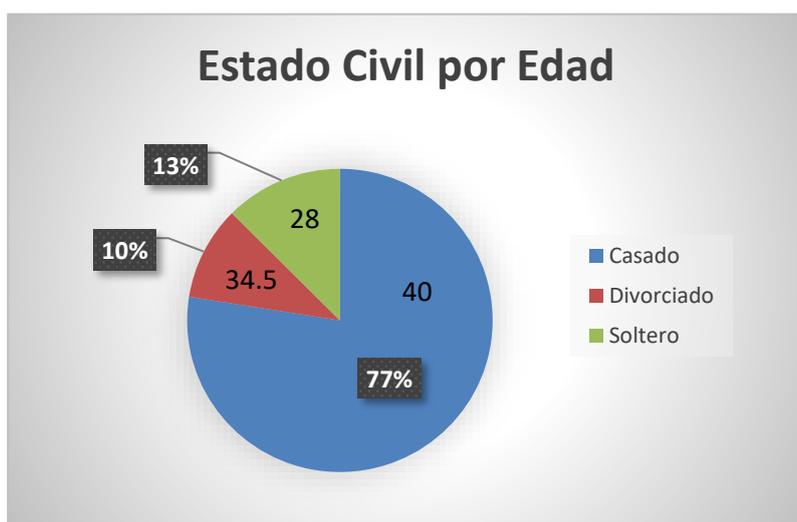


Entre los factores distractores por género, podemos observar claramente que los 3 que más afectan a los colaboradores son los niños, las mascotas y la bulla en el hogar. Este último podría estar relacionado a los dos primeros, por lo que no debemos perder de vista a los quehaceres domésticos, que suman también una puntuación importante. En general, vemos que los factores distractores afectan más al género femenino, a excepción de la bulla, radio y televisión que tiene un mayor peso en el género masculino. En cuanto al género femenino el mayor peso recae justamente en los mencionados inicialmente, siendo el primero lugar el cuidado de los niños, que hace sentido con el punto revisado anteriormente, por lo que es importante tener la previsión sobre ello a fin de obtener un mayor rendimiento en teletrabajo.

2. Indique su edad:

Figura 10

Estado civil por edad



En general, la edad promedio de los colaboradores de las áreas designadas para esta entrevista es de 37.5 años. Analizando su edad con relación a su estado civil podemos ver que las personas casadas, que forman el 77% del grupo encuestado están en un promedio de 40 años, las personas solteras son el 13% de encuestados y las personas divorciadas, conforman el 10% del grupo con una edad promedio de 34.5 años.

Figura 11

Edad por cargo



En cuanto a los hijos, la información no determina un factor de correlación en la edad, pues de las 41 personas encuestadas, 25 tienen hijos menores de edad en casa y la edad de estas personas bordea los 38 años, por otro lado, las 16 personas restantes que no tienen hijos menores de edad en casa bordean la misma edad. Revisando posteriormente la relación entre los hijos y el estado civil de seguro encontraremos una explicación más profunda para este punto.

Analizando la información de Edad por Cargo, vemos que, del grupo encuestado, la edad promedio más alta se da en los equipos de auditoría con casi 50 años, actividad que demanda alta responsabilidad y prolijidad en una institución financiera. En el segundo lugar podemos apreciar al equipo directivo, que están en un promedio de 42 años. En los siguientes puestos, considerando la edad de forma decreciente, encontramos a los equipos de sistemas, operaciones, talento humano y *Call center*. Por último, podemos ver el promedio de edad más bajo en el equipo comercial, con un promedio de 32 años.

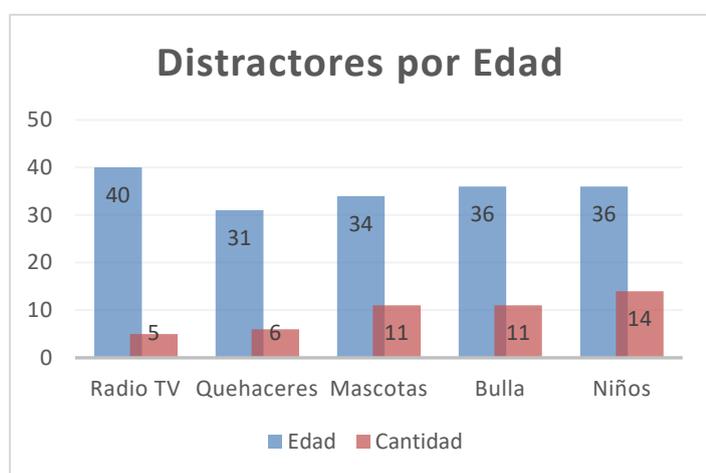
En cuanto a los grupos de edad que consideran que pueden realizar correctamente teletrabajo en sus hogares el grupo que manifiesta que NO se encuentra en un promedio de 36.5 años, y el grupo que considera que, SI mantiene una edad promedio de 38 años, por lo que no existe mayor relación entre la edad y este factor. Por otro lado, en cuanto al grupo que NO considera importante realizar teletrabajo, su edad promedio está en 33 años, y el grupo que SI está en un promedio de 39 años. Revisando a detalle este grupo mantienen una marcada tendencia del 35% en su predilección con el cuidado en la familia y el tiempo de familia, lo que tiene relación con el punto inicial de este numeral en el cual veíamos que el grupo de los colaboradores casados bordeaba los 40 años. Estos dos factores deben ser considerados en

caso de asignaciones de teletrabajo a personas de este grupo de edad.

Analizando la relación que existe entre la edad y la disponibilidad de espacios adecuados en el hogar, podemos ver que el promedio de edad de quienes NO mantienen un espacio adecuado en casa es de 32 años. Por otro lado, quienes SI lo mantienen se encuentra en un promedio de 39 años de edad, lo que podría también tener relación con el grupo de personas casadas que mantienen este espacio y los que no, pueden ubicarse entre los grupos de personas solteras y divorciadas. La adecuación de un espacio idóneo debe ser considerada para las personas con una edad que se encuentre alrededor del primer grupo, a fin de que puedan realizar sus actividades de manera correcta y eficiente.

Figura 12

Distractores por edad

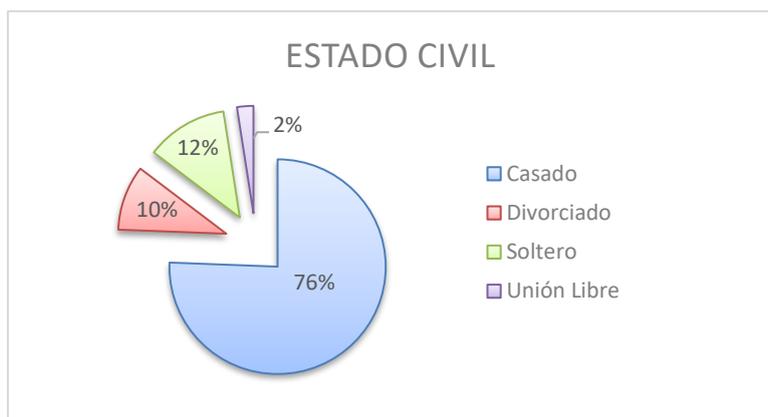


En cuanto al análisis de distractores por edad nos podemos percatar que el menor de los distractores, Radio o TV lo mantiene el grupo con mayor edad. Los factores de los niños y la bulla son frecuentes en los colaboradores con edades promedio de 36 años, 34 años para el factor de las mascotas y 31 para el de los quehaceres domésticos.

3. Indique su estado civil:

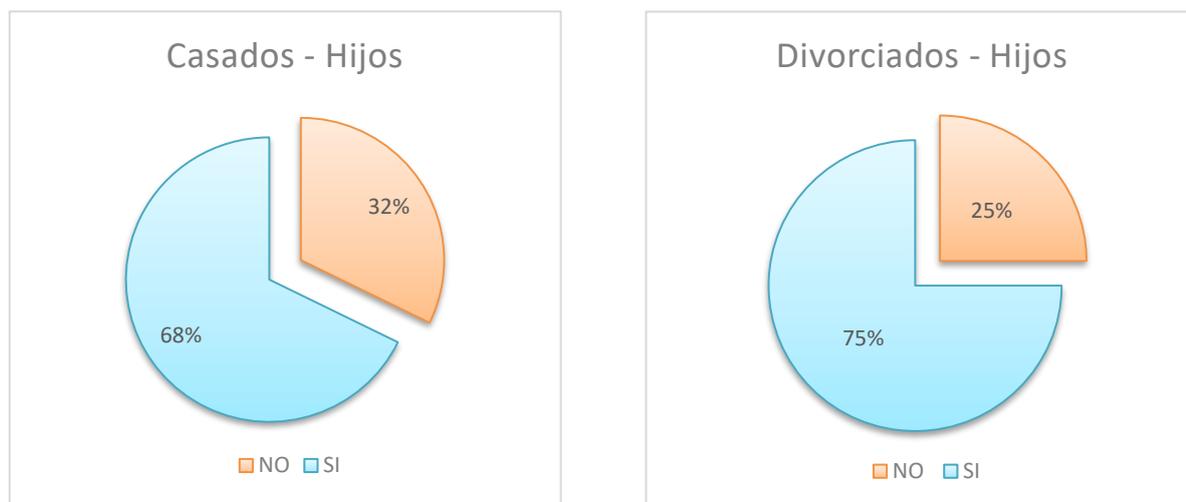
En este apartado analizaremos el estado civil de los colaboradores encuestados, parte del sistema financiero de la ciudad de Cuenca. De las 41 personas encuestadas, tal como podemos apreciar en la gráfica a continuación, el 76% de los colaboradores son casados, el 12% solteros, el 10% divorciados y el 2% viven en unión libre. Del grupo entrevistado los solteros no tienen hijos y el colaborador en unión libre si lo tiene, por lo que analizaremos los dos grupos restantes que son los casados y divorciados.

Figura 13
Estado civil



Del grupo de colaboradores divorciados el 75% de ellos tiene hijos menores de edad viviendo en casa, y del grupo de colaboradores casados, el 68% mantienen hijos menores de edad en casa, el 32% no lo tienen o no son menores de edad.

Figura 14 - 15
Estado civil



Analizando la información del estado civil con relación al cargo no existe en realidad una tendencia marcada a analizar. En todos los cargos se mantienen prácticamente todos los tipos de estado civil.

Figura 16
Actividad Eficiente por Estado Civil



Revisando la información de los colaboradores que consideran que pueden realizar sus labores desde casa de una manera eficiente y correcta, de acuerdo a su estado civil el 13% del grupo de casados no considera eficiente el teletrabajo, *concentrado básicamente en el cuidado de los niños, la limitación en la estabilidad de la conectividad y la complicación de atención de clientes*. Por otro lado, en el grupo de los solteros, el 20% manifiesta de igual forma una negativa, basado en la *complicación de atención a clientes*. Estos puntos representan notables oportunidades de mejora para hacer del teletrabajo una modalidad laboral más eficiente.

Si revisamos la misma información, pero considerando la importancia que cada grupo por estado civil considera al teletrabajo, los resultados obtenidos son similares en el grupo de casados, quienes ascienden a un 16% de personas que consideran que el teletrabajo no es importante, pero en el grupo de solteros el porcentaje se duplica con un 40%.

Figura 17
Actividad Importante por Estado Civil



El grupo de los casados menciona que *no es indispensable* pues la atención hacia los clientes se ve afectada. El grupo de los solteros que han manifestado negatividad mencionan que *no es indispensable* y que *prefieren el trabajo en la oficina*.

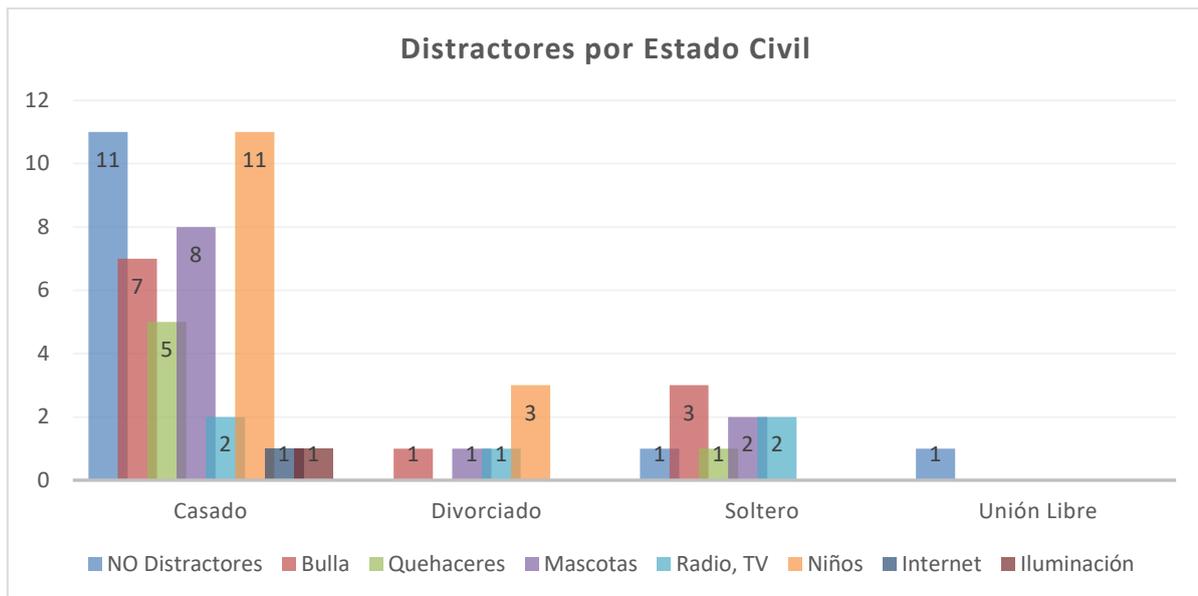
Cabe indicar que en los dos puntos que acabamos de mencionar, los grupos de colaboradores divorciados y en unión libre no han manifestado negatividad en cuanto a la importancia y eficiencia de la modalidad de teletrabajo.

Figura 18
Espacio Físico Adecuado



Si analizamos el espacio físico adecuado por estado civil vemos que el 10% del grupo de colaboradores casados no dispone de este espacio en casa, el 25% de los divorciados y el 20% de solteros tampoco. Si revisamos lo expresado en el punto anterior, sobre la importancia el teletrabajo, el grupo de solteros, que llegaba al 40% de no considerar importante el teletrabajo, entre otras cosas manifestó que prefieren el trabajo en oficina, por lo que es probable que otorgando un espacio adecuado a este grupo su percepción de importancia cambie, ofreciendo una mayor oportunidad de éxito a la modalidad de teletrabajo.

Figura 19
Distractores por Estado Civil



Analizando la información de distractores por estado civil, comenzando por el grupo de casados es importante notar que 11 de ellos, que representan el 36% de ese grupo, no mantiene factores distractores para desempeñar su actividad en teletrabajo, sin embargo, con el mismo número de casos tenemos a quienes mantienen a sus hijos como factor distractor. Cabe mencionar que el teletrabajo se encuentra actualmente como una herramienta de gran fortaleza para los empresarios y colaboradores debido a la pandemia que hoy en día atravesamos, razón por la cual los niños también se encuentran realizando sus clases online y compartiendo espacios con sus padres en el mismo horario que ellos realizan sus actividades laborales, no obstante, si se considera el teletrabajo post pandemia, este factor distractor se verá notablemente disminuido o incluso eliminado. Como segundo factor distractor en este grupo encontramos a las mascotas, y por supuesto, al encontrarnos en casa demandan nuestra atención debilitando la concentración en nuestras actividades. Escuelas para mascotas o actividades recreativas para las mismas podrían ser algunas de las soluciones que podríamos analizar para disminuir este factor. El tercer factor es la bulla, para lo cual es importante que el área en la que nos desempeñemos mantenga la sonoridad requerida para lograr la máxima concentración y rendimiento. En algunos casos, el silencio total, en otros, música de cierto ritmo, son algunos de los elementos que se requieren para lograr el correcto desempeño de las actividades. Insonorización de ventanas o cuartos de estudio podrían ser algunas de las medidas a aplicar para disminuir este factor, para lo cual es importante que el área de talento humano de la empresa realice un levantamiento adecuado de información de tal forma de poder brindar las recomendaciones adecuadas a cada colaborador para maximizar su actividad laboral. Como cuarto factor distractor en este grupo se encuentran los quehaceres domésticos,

que al compartir con el mismo espacio demandan también atención. Cursos y pequeñas charlas sobre el manejo correcto del tiempo y organización en el trabajo podrían ayudar a reducir este factor.

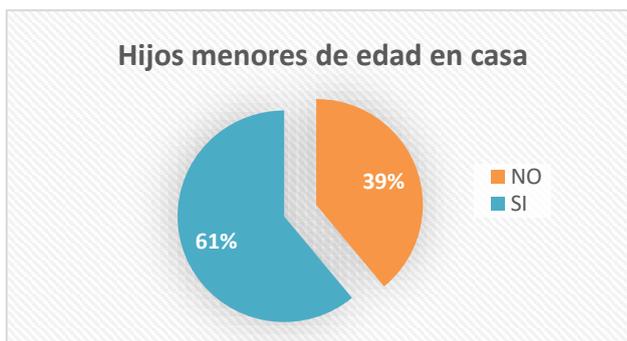
Dentro del grupo de las personas divorciadas vemos que los hijos también juegan un papel importante dentro de los factores a considerar como distractores, y en partes iguales las mascotas, la bulla y la radio y la TV. Este último podría mitigarse también con las charlas y cursos mencionados anteriormente.

Finalmente, dentro del grupo de los solteros, el factor bulla es el que más afecta a estos colaboradores, en un segundo lugar las mascotas junto con la radio y la TV, y en tercer lugar a los quehaceres domésticos y con el mismo peso, con un porcentaje minoritario del 11%, quienes no mantienen factores distractores en este grupo.

4. ¿Tiene hijos menores de edad en casa?

Figura 20

Hijos Menores de Edad



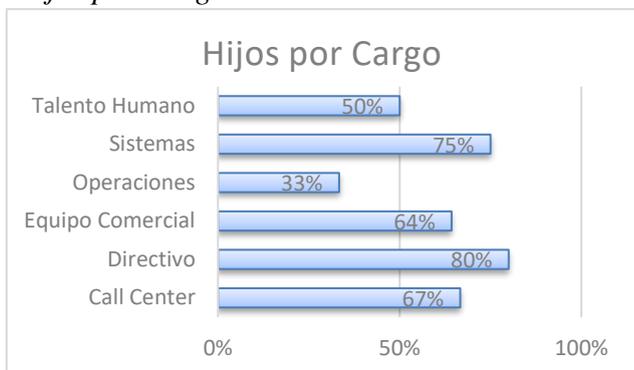
Del grupo encuestado, el 61% tiene hijos menores de edad en casa. Tal como lo habíamos revisado en apartados anteriores es un factor a considerar sobre todo ahora que el teletrabajo entra en un auge a causa de la pandemia mundial que hoy en día estamos viviendo.

Al ser este un grupo tan importante considerando, como vimos anteriormente, que los hijos representan un alto factor distractor dentro del teletrabajo, resulta interesante revisar por cargo o área, el porcentaje de colaboradores que tienen hijos menores de edad en casa a fin de analizar la implementación de escuelas para padres, colonias vacacionales virtuales para niños y jóvenes, charlas relacionadas con temas de interés de acuerdo a las edades, cursos prácticos, cursos padres e hijos, etc. Para que exista una implementación adecuada de ello, el departamento de Talento Humano deberá levantar las edades de los niños para determinar los programas adecuados, así como el alcance que tendrán de acuerdo a los diferentes grupos de

niños que se formen.

Figura 21

Hijos por Cargo



Esto en cierto grado ayudaría a reducir el factor distractor sobre todo en horas de la tarde. Por departamento, en el grupo encuestado podemos apreciar que el 75% de colaboradores del equipo de Sistemas tiene hijos menores de edad, el 80% del equipo directivo y el 67% del equipo de *Call Center*. El equipo comercial mantiene al 64% de sus colaboradores con hijos menores de edad, lo cual es un aspecto a considerar pues generalmente los equipos comerciales son grandes dentro de las instituciones financieras, así como los equipos operativos, con un 33%, generalmente en las matrices nacionales de las instituciones, pues hoy en día áreas grandes como esta se encuentran centralizadas.

Tabla 7

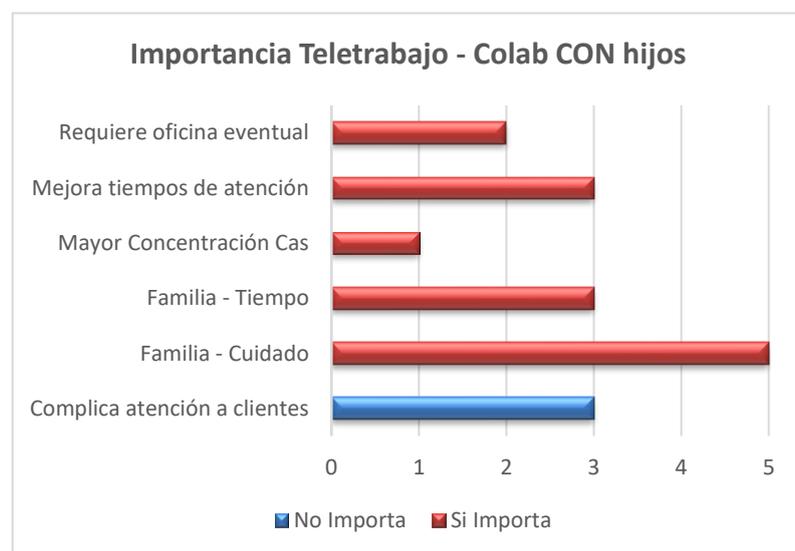
Eficiencia de colaboradores con o sin hijos para realizar actividades

Act. Correcta	NO	SI
No Hijos	12.50%	87.50%
Si Hijos	12%	88%
Importancia	NO	SI
No Hijos	25%	75%
Si Hijos	12%	88%

Relacionando las variables de los colaboradores con y sin hijos, con la de los colaboradores que manifiestan poder realizar o no sus actividades con eficiencia y de manera correcta por teletrabajo, no vemos una relación muy relevante entre ellos, pues vemos que tanto el grupo que no tiene hijos como el que si los tienen presentan un 88% en que si pueden realizar sus actividades desde casa de una forma correcta y eficiente.

Por otro lado, analizando la variable que manifiesta si es importante o no el teletrabajo, existe una importante variación entre el grupo que no tiene hijos menores de edad en casa con el que si los tiene, en donde el 88% de colaboradores manifiestan la importancia de realizar teletrabajo VS el 75% de los que no tienen hijos, lo que presume que el hecho de estar con los hijos es un factor clave en la percepción de importancia del teletrabajo, por lo que en un ambiente de post pandemia, probablemente este 13% de colaboradores dentro de esta variación, pueda ya no ver el teletrabajo como una modalidad de alta importancia, sin embargo está comprobado que la mayoría de colaboradores, el 75%, lo sigue viendo como importante. A fin de afianzar el punto anterior podemos ver en la siguiente gráfica, un detalle de lo que piensan los colaboradores que SI tiene hijos que ven la importancia o no del teletrabajo:

Figura 22
Importancia del Teletrabajo en Colaboradores con Hijos

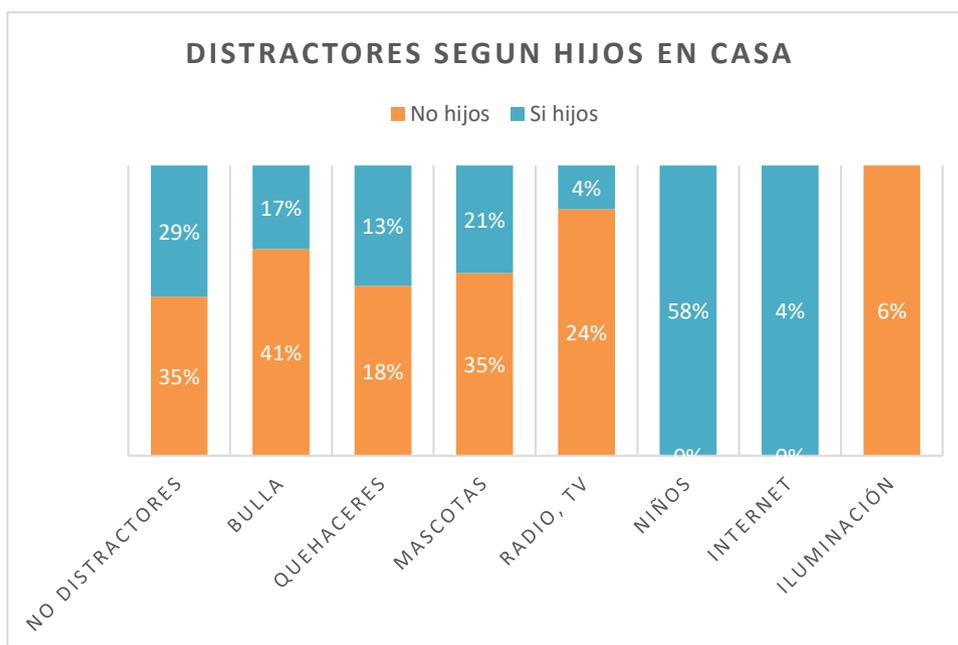


Como se puede apreciar, corroborando lo manifestado en el punto anterior, la mayor parte de los colaboradores bajo estas circunstancias coinciden en la importancia del teletrabajo por el mayor cuidador a su familia. En segundo lugar, encontramos al tiempo de familia que va de la mano con la mejora de tiempos de atención de clientes, lo cual concluye que el factor tiempo, tanto familiar como laboral en teletrabajo constituye una de las principales fortalezas de esta modalidad.

Analizando las variables de los hijos con relación al espacio en casa, no se determinó una relación entre ellos, pues en ambos grupos se determinó que el 88% si mantiene un espacio adecuado en casa para desarrollar sus actividades de teletrabajo y el 12% que no las mantiene.

Figura 23

Distractores según Hijos en Casa



En cuanto a los distractores en el grupo de colaboradores que no tienen hijos menores de edad en casa, podemos mencionar que los 3 más importantes en el son: la bulla que afecta a un 41% de los colaboradores sin hijos, el 35% es afectado por mascotas y un 24% por radio y TV. Cabe mencionar que un 35% de colaboradores de este grupo menciona también que no tiene factores distractores.

En cuanto a los distractores en el grupo de colaboradores con hijos, podemos mencionar que los 3 principales son: con una afección del 58% de este grupo es por supuesto los hijos, el 21% por las mascotas y el 17% por la bulla. En este grupo, tan solo el 29% manifiesta no tener factores distractores en casa.

Esta información será de mucha utilidad a fin de crear planes de acción que ayuden a mitigar estos factores distractores en ambos grupos de colaboradores.

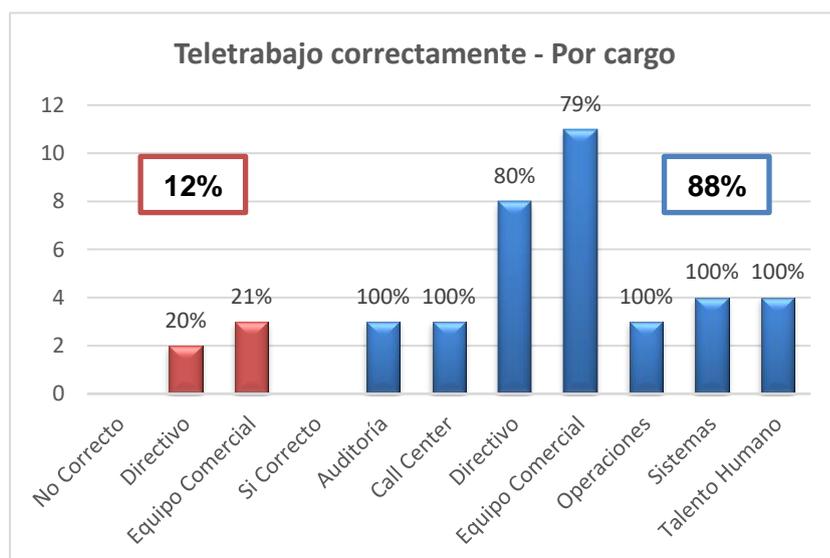
5. Indique su cargo:

Tal como se puede apreciar, se encuestaron 41 colaboradores en 7 departamentos diferentes, debido a que ciertas áreas o personal específico dentro de las mismas mantiene una mayor probabilidad de éxito en sus gestiones en teletrabajo, por la naturaleza misma de su cargo. En esta encuesta no han sido considerados personal de ventanillas o comercial de front office, pues por su naturaleza, estos cargos no se pueden desarrollar con la modalidad de teletrabajo:

Figura 24
Cargos Encuestados



Figura 25
Teletrabajo por cargo

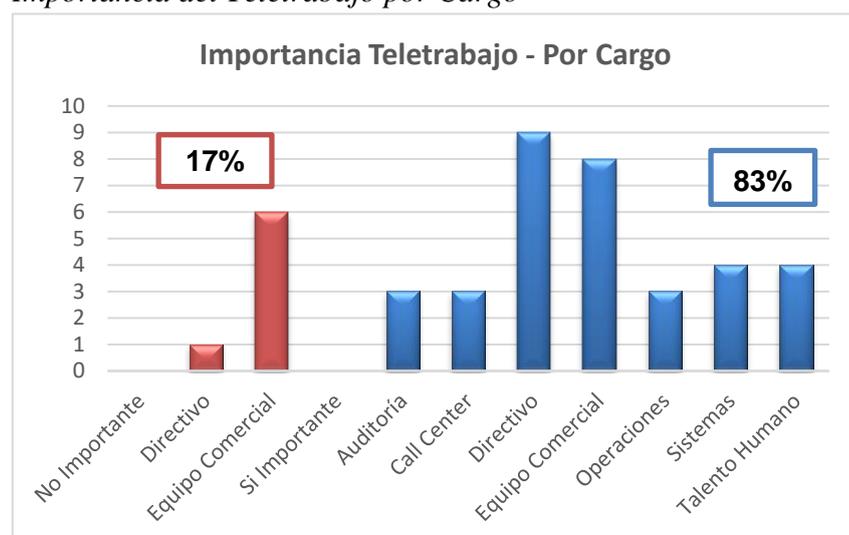


A continuación, revisaremos la información otorgada por los colaboradores de acuerdo a su cargo, si es factible para ellos o no realizar sus actividades en modalidad teletrabajo de una forma correcta y eficiente. Como se puede apreciar, el 12% de los colaboradores encuestados manifiesta que no puede realizar su actividad correcta y eficientemente con teletrabajo, por cargo son el 20% de colaboradores directivos y el 21% del equipo comercial. Por otro lado, el 88% de los colaboradores manifiesta poder realizar sus actividades en teletrabajo de una forma correcta y eficiente. En este grupo se encuentra el 100% de colaboradores encuestados de cada área, a excepción pro supuesto de los directivos, con un 80% y del personal comercial con un 79%.

En cuanto al grupo del 12% los argumentos mencionados que impiden el correcto desarrollo de actividades en teletrabajo fueron: Mayor eficiencia en trabajo desde oficina, limitaciones de conectividad, complica atención a clientes y cuidado de niños en casa; por lo que serán factores a considerar a fin de realizar un plan de acción que aporte para que los colaboradores puedan realizar su trabajo de una manera más eficiente en esta modalidad. Por otro lado, si analizamos cuales son los factores positivos de colaboradores que se encuentra en el mismo cargo que los negativos, podremos encontrar alternativas a implementar para que todos puedan realizar su labor con mayor eficiencia indistintamente su cargo. Los directivos y equipo comercial del grupo del 88% nos manifiestan que: se obtiene una mayor eficiencia online, que se flexibiliza el tiempo de atención y gestión y que se obtiene una mayor concentración en casa. Posteriormente analizaremos los factores distractores con los cuales podremos generar planes de acción por áreas.

Figuras 26

Importancia del Teletrabajo por Cargo

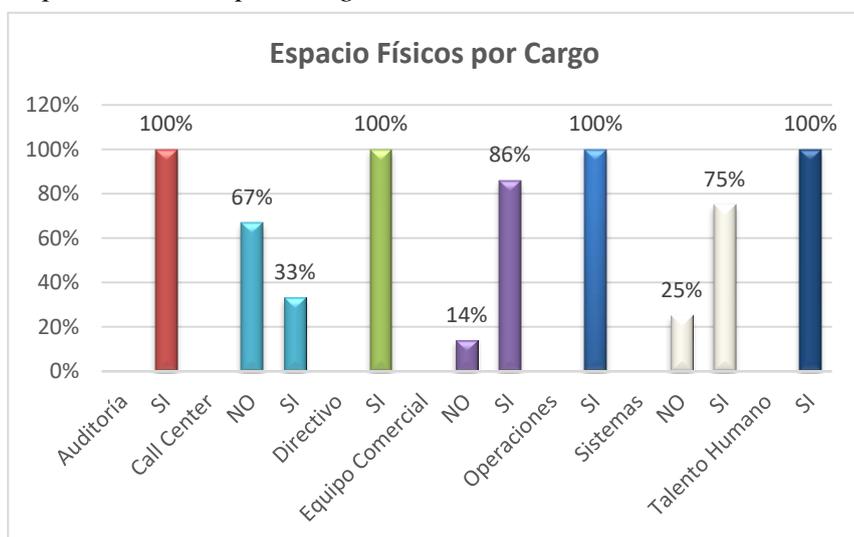


Si analizamos la percepción de importancia del teletrabajo por cargo, podemos ver que tenemos una variación de 5 puntos incrementales de colaboradores que no encuentran importante al teletrabajo con relación a los del punto anterior que no pueden realizarlo correctamente; sin embargo si analizamos únicamente ese grupo, podemos apreciar que el grupo de directivos que no consideran importante el teletrabajo decrece con relación al punto anterior, llegando apenas a un 10% del grupo de colaboradores en ese cargo, y por otro lado el grupo de equipo comercial se duplica, llegando a un 43% del dicho grupo que no considera al teletrabajo como importante. En la parte positiva el resto de cargos se mantiene igual con excepción claro del grupo de directivos que aumenta en su consideración de importancia y la

de los del equipo comercial que disminuye.

Analizando las razones del porqué el 43% del equipo comercial no considera importante el teletrabajo, los motivos son justamente enfocados hacia lo comercial y cumplimiento de metas, pese a no haber encuestado colaboradores de front office, manifiestan que la atención a clientes resulta complicada por lo que prefieren el trabajo en la oficina, razón por la que se podría considerar un mecanismo de trabajo mixto para estos colaboradores en caso de requerirlo, por ejemplo una modalidad de teletrabajo flexible en la cual combine días en su hogar y otro en oficina.

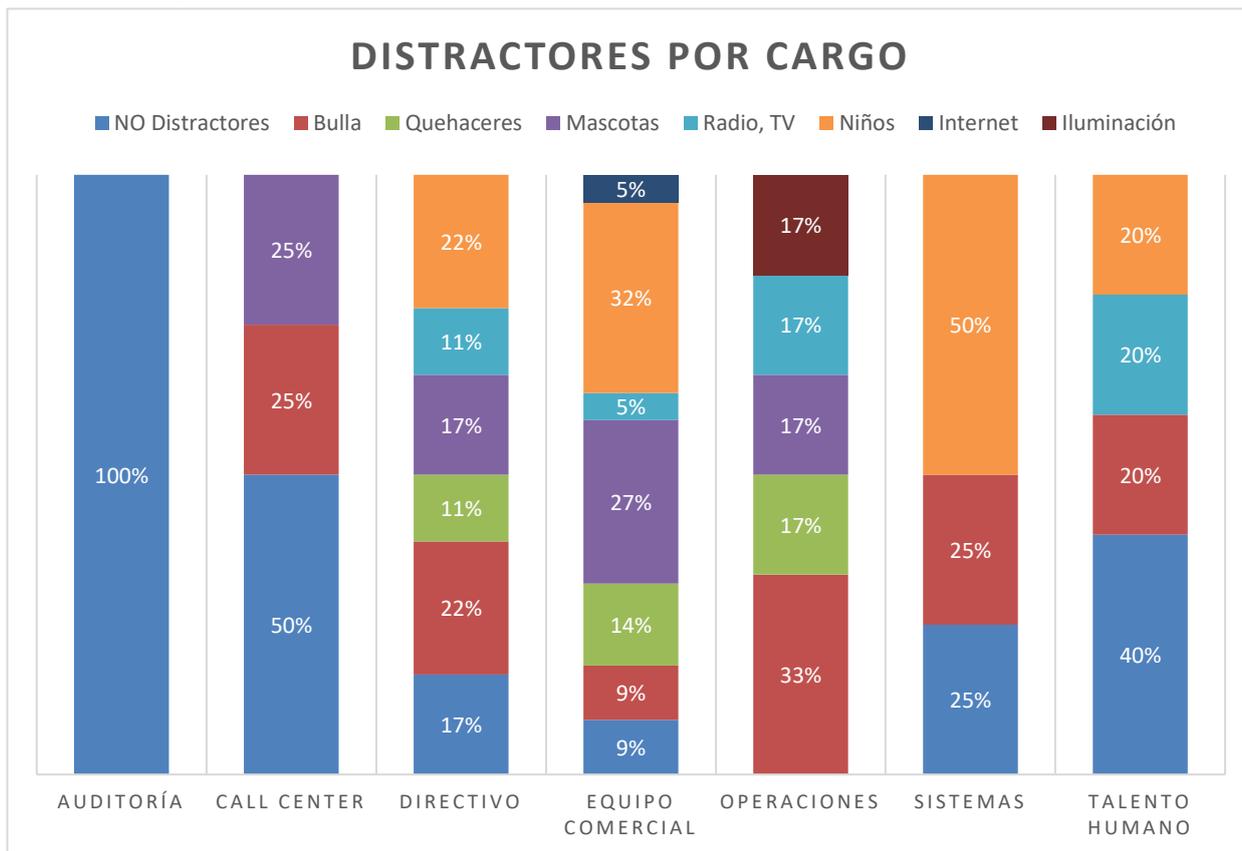
Figura 27
Espacios Físicos por Cargo



Si analizamos el espacio físico por cargo, vemos que todos los colaboradores de las áreas de auditoría, directivos, operaciones y talento humano mantienen un espacio físico adecuado en su hogar para realizar sus actividades de manera adecuada. Por otro lado, los colaboradores de las áreas de *Call Center*, *Equipo Comercial* y *Sistemas* no lo tienen en la misma medida. De estas áreas, la mayoría tienen un espacio físico adecuado, sin embargo, llama la atención que en el equipo de *Call Center* el 67% NO tiene un espacio en casa para el correcto desarrollo de sus actividades. Realizando un análisis de ello, entendiendo adecuadamente el rol que desempeñan los colaboradores de esta área debemos considerar que en *Call Center* no se requiere únicamente de una computadora con su respectivo hardware y su diadema para las llamadas, además se requiere de una silla ergonómica y su monitor a una altura adecuada de tal forma que no afecte la zona cervical del colaborador, un reposapiés y una almohadilla de muñeca. A diferencia del resto de cargos, los colaboradores de *Call Center* no pueden improvisar un lugar para instalarse a realizar sus actividades, tiene que ser un lugar con

aditamentos adecuados tal como los que hemos mencionado, pues la mayor de sus actividades consiste en conversar por teléfono en frente de su computador realizando las gestiones pertinentes, y es medido por indicadores de capacidad o de volúmenes de venta, por lo que su actividad se ve concentrada en su lugar de trabajo, minimizando al máximo los factores distractores que analizaremos en el siguiente punto.

Figura 28
Distractores por Cargo



Finalmente, considerando los factores distractores por cargo podemos encontrar información que nos podría ser de mucha ayuda. El 100% de los colaboradores de Auditoría manifiestan no tener factores distractores en casa, recordemos que es el grupo de mayor edad por lo que podría tener una relación con este resultado. El 50% del equipo de *Call Center* manifiesta no tener factores distractores, lo cual hace sentido con lo mencionado anteriormente, las dos cuartas partes restantes manifiesta tener distracciones con la bulla y las mascotas. El grupo de directivos, que es el que mayor cantidad porcentual de hijos menores a 18 años mantiene, tiene como principales factores distractores a los niños, con un 22% de colaboradores y la bulla con el mismo porcentaje, el 17% considera las mascotas como factor distractor y el mismo porcentaje manifiesta no tener dichos factores. El equipo comercial, que como grupo tienen

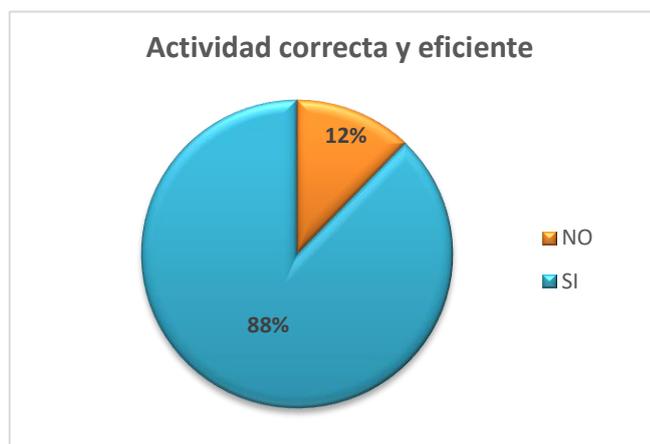
el cuarto lugar con el mayor número de hijos, mantiene a los niños como su principal distractor, seguido por las mascotas y los quehaceres domésticos. El equipo operativo mantiene a la bulla como su principal distractor y, en segundo lugar, con el mismo peso considera a la falta de iluminación, Radio/TV, mascotas y quehaceres domésticos. El equipo de sistemas, quienes tienen el mayor porcentaje de hijos, mantiene los niños como el 50% del factor distractor en sus colaboradores seguido el 25% de ellos por la bulla. Finalmente, el área de talento humano manifiesta el 40% de colaboradores no tener factores distractores, y con 20% cada factor distractor como los niños, radio/TV y la bulla.

En general, los tres factores distractores con mayor afección por cargo son: los niños, la bulla y las mascotas, por lo que elaborar planes de control sobre estos factores apalancaría de forma positiva la implementación de teletrabajo para los cargos encuestados.

6. Teletrabajo de manera correcta y eficiente:

Figura 29

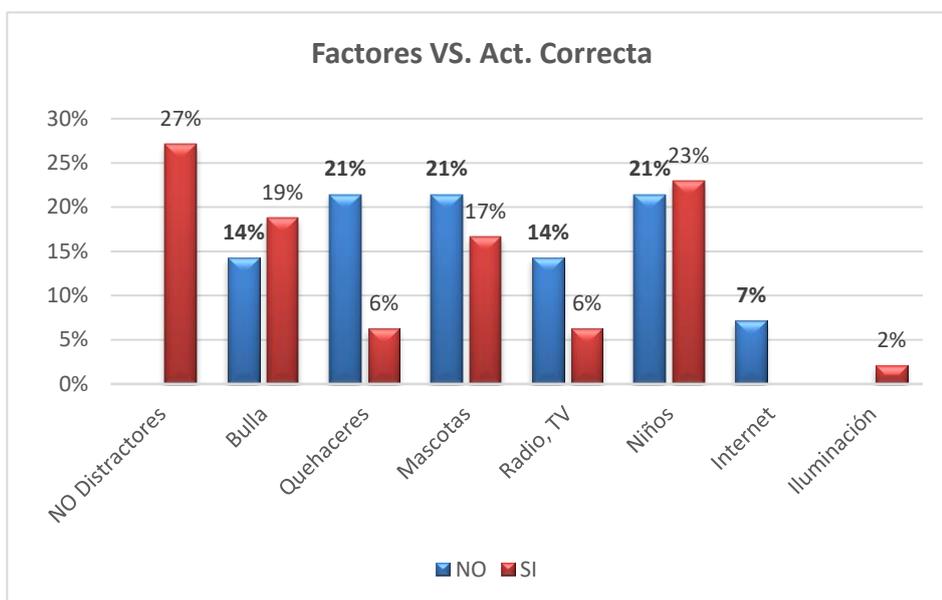
Actividad correcta y eficiente



Analizando el volumen de colaboradores que puede realizar teletrabajo en sus hogares de una manera correcta y eficiente, nos encontramos con un 12% de ellos que no lo puede hacer, concentrados básicamente por factores revisados ya anteriormente como la complicación de atención a clientes, cuidado de niños en casa y problemas de conectividad. A continuación, analizaremos de manera más profunda los aspectos adicionales que pueden llevar a esta situación a fin de mitigarlos y convertirlos en procesos de mejora. El porcentaje de estos colaboradores coincide con el 10% de colaboradores que no tienen un espacio adecuado en casa, por lo que se convierte nuevamente en un punto fundamental en el cual trabajar.

Figura 30

Colaboradores que no pueden realizar sus actividades correctamente



A continuación, analizaremos el grupo de quienes no pueden realizar sus actividades de teletrabajo correctamente, como podemos ver tenemos tres factores a considerar que coinciden con los análisis anteriores por lo que resultan concluyentes. Tenemos con el mismo peso 3 factores a considerar: los niños, las mascotas y a los quehaceres domésticos, este último se había presentado anteriormente pero no como un factor distractor principal como se lo presenta ahora, por lo que requiere consideración y análisis. Los que SI puede realizar sus actividades en el hogar correcta y eficientemente tienen también factores que podríamos mitigarlos a fin de desarrollar aún mejor su actividad en casa, estos son: los niños, la bulla y las mascotas. Vemos que dos de ellos coinciden con el primer grupo, por lo que junto con la información levantada en algunos de los análisis anteriores nos permite concluir que los niños y mascotas definitivamente son factores distractores que no permiten desarrollar las actividades de teletrabajo de manera correcta, por lo que requerirán mayor análisis al momento de realizar un plan de acción.

7. Teletrabajo Necesario

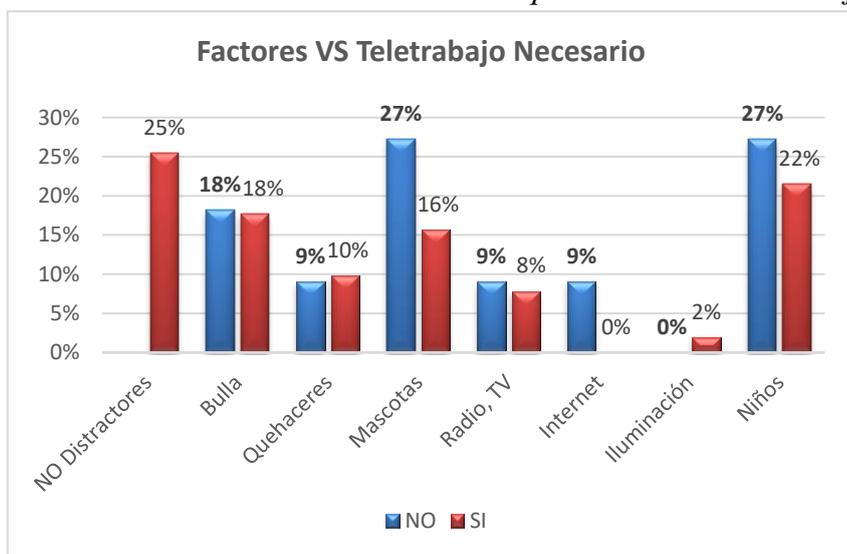
Analizando la cantidad de colaboradores que ven el teletrabajo como necesario, vemos que el 17% de los encuestados menciona que no lo es, dejando por el otro lado al 83% que menciona que si lo es. Lo que mencionan el grupo del 17% es principalmente que prefieren

su espacio en oficina y que el teletrabajo complica la atención con clientes. Si contrastamos esta información con el grupo que no tiene un espacio adecuado en casa para trabajar, vemos que el 15% no lo tiene, lo que puede afectar para preferir estar en la oficina que en casa.

Figura 31
Teletrabajo Necesario



Figura 32
Factores distractores a colaboradores que consideran teletrabajo como no necesario



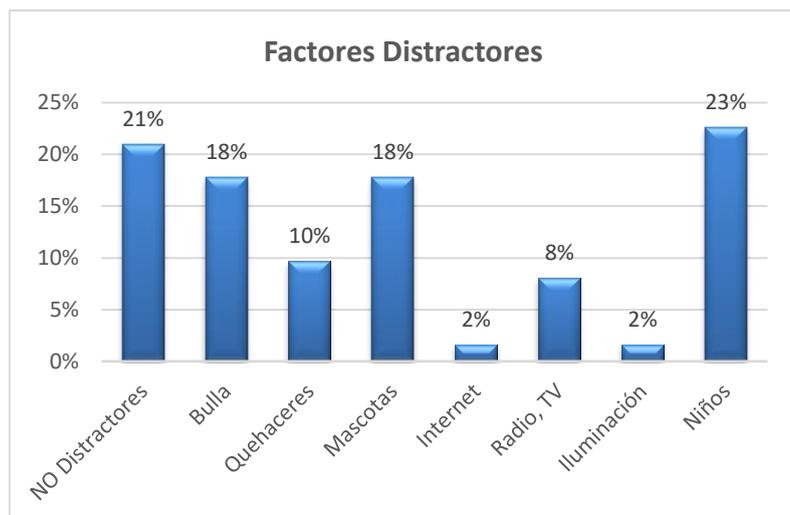
Tomando en consideración los factores distractores que afectan a quienes no consideran necesario realizar el teletrabajo tenemos en primer lugar a los niños y las mascotas, luego le sigue la bulla. Si vemos los factores de quienes SI considera necesario realizar teletrabajo vemos que los niños y las mascotas se repiten nuevamente con los dos pesos más importantes y coincidiendo con el análisis anterior y algunos de los anteriores, lo que reafirma nuestra conclusión que estos serán los factores que más enfoque requieran.

8. Factores distractores

Finalmente realizaremos un análisis de los principales factores distractores en teletrabajo sin considerar ninguna de las variables anteriores y veremos si los resultados obtenidos concuerdan con las premisas que debemos ya tener en mente:

Figura 33

Factores distractores



Tal como algunos de los análisis realizados lo han revelado, el factor distractor más común entre el personal encuestado de las entidades bancarias son definitivamente los niños, seguido por las mascotas y bulla en segundo lugar y por los quehaceres domésticos en tercero, por lo que el área de talento humano de las distintas entidades financieras debe idear planes de acción para reducir la afeción de estos factores distractores en las actividades laborales. Debemos considerar también, tal como ya lo comentamos, que actualmente por motivo de la pandemia el teletrabajo coincide en gran parte del horario con la convivencia con los niños, factor que de retornar las clases presenciales se vería mitigado. Para las mascotas y quehaceres, cursos de organización del tiempo serían de mucha utilidad a fin de que, pese a que se desarrollan a la par del trabajo, no sean factores distractores de tanto peso como los levantados esta encuesta.

Conclusiones:

Analizando el marco teórico expuesto en el presente documento y concatenándolo con el trabajo de campo, la primera conclusión a la que se llegó es que las empresas del sector financiero son ideales, en muchos de sus departamentos, para la aplicación de teletrabajo de una manera exitosa, pues existen múltiples actividades que requieren únicamente de los recursos tecnológicos para llevarse a cabo, lo cual encaja perfectamente en este concepto.

Como siguiente conclusión se obtiene que las empresas que confían en su gente, se convierten en un mejor lugar para trabajar, lo cual resulta favorable para incrementar el desempeño y rendimiento dentro de la misma. Prueba de ello se da con Banco Guayaquil, que implementa el teletrabajo exitosamente con sus colaboradores y acaba de ganar el día 26 de enero del presente año el premio a la mejor empresa para trabajar en el país (de más de 500 empleados), y habiendo cursado un difícil año con una excelente rentabilidad pese a las circunstancias actuales. Se toma como una expresión que la revista Fortune publicó en una de sus ediciones: “la alegría se contagia y es una buena inversión”. Se debe considerar claro está, que el compromiso del personal resulta vital para cualquier tipo de cambio en su entorno laboral, incluyendo el teletrabajo, debiendo considerar factores de éxito en este último, el liderazgo que se implementa en el equipo y por supuesto el factor tecnológico, sin embargo se destaca como más importante el primer mencionado, ya que si el personal no puede funcionar correctamente de manera remota por un problema de administración y liderazgo, ninguna tecnología lo resolverá.

Dentro de lo mencionado se concluye también que el clima organizacional, en las empresas más rentables, está fundamentado en los excelentes canales de comunicación que la organización dispone a sus miembros, así como la confianza mutua. La preocupación para que los colaboradores crezcan profesionalmente, no solo forma profesionales exitosos en forma cuantitativa, sino que también se aporta a la dotación de las herramientas necesarias para que el colaborador adquiera las competencias y conocimientos imprescindibles para continuar su desarrollo en la empresa, en cualquier modalidad de trabajo que desempeñe.

Para todos estos cambios analizados, es muy importante considerar que el empleador debe también estar dispuesto a cambiar las métricas y las formas en las que se mide el desempeño de un colaborador, con relación a la modalidad presencial, pues tal como lo hemos visto, el teletrabajo se basa en la confianza y ello conlleva un control del desempeño diferente basado en las métricas e indicadores presentados en el presente documento.

La aplicación de teletrabajo no es tarea fácil, pues existe muchas más variables que no han

sido contempladas en este documento tales como: ausentismos recurrentes, retrasos, incluso situaciones intrafamiliares que son difíciles de predecir, lo que demanda habilidad y experiencia por parte del líder a fin de detectar dichos factores y poder sobre llevarlos con éxito. Todo esto afectará de manera negativa los indicadores que hemos revisado en el presente artículo y debemos estar en la capacidad de ubicar el factor que provoca esta afección y crear planes de acción que permitan superar la situación presentada.

Recordemos que el hecho de aplicar teletrabajo no debe ser sinónimo de afección negativa en el ambiente de trabajo de un colaborador, que pese a que suena contradictorio, el ambiente laboral no se da solo en el espacio físico en el cual el colaborador desempeña sus actividades, si no en cada contacto que este tiene con la institución, esto hará que el compromiso del colaborador en relación con su equipo de trabajo y con su empresa como tal incremente, por lo que se convierte en un pilar fundamental que aporta directamente a la motivación, lo que se traduce en más y mejores resultados.

Uno de los principales objetivos de este estudio se enfoca en determinar mecanismos de control de equipos de trabajo, que laboran en modalidad de teletrabajo, de manera objetiva y precisa, evitando el exceso de presión a los colaboradores que puede llevar, por el contrario, a reducir su desempeño. Los mecanismos en estudio, al tener reglas claras de medición, concentran el esfuerzo de los colaboradores en el cumplimiento de sus objetivos. Un factor clave requerido para lograrlo, está dado por un alto nivel de confianza por parte del empleador, mismo que tendrá que ser retribuido y alimentado con la consecución de los resultados esperados.

Al tener los colaboradores la facilidad de administrar su tiempo de una manera más abierta, sin un control permanente in situ, es imprescindible que su nivel de responsabilidad se vea incrementado, dejando claro que el sacrificio en la calidad y/o cantidad del trabajo no es un aspecto a considerar. Este aspecto incrementa notablemente la confianza percibida por el colaborador y aumenta exponencialmente la reciprocidad del equipo de trabajo hacia la empresa lo que se verá definitivamente reflejado en el crecimiento de los indicadores estudiados. Por supuesto, lastimosamente esto no ocurrirá en el 100% de los casos, pero eso también se verá reflejado en los indicadores, de manera inversa claro está, y esto nos llevará nuevamente a la mesa de planeación para identificar oportunidades de mejora y continuar con el crecimiento, objetivo de toda empresa.

Finalmente, al mantener al equipo de colaboradores trabajando desde casa, individualmente, no debemos olvidar que la interacción entre ellos sigue siendo importante, incluso en

teletrabajo, ya que de allí nace la sinergia, por lo que la habilidad del líder para manejar equipos remotos, manteniendo ese impulso y vitalidad propios de equipos que trabajan en modalidad presencial y que están altamente motivados, resulta sumamente importante. En cada oportunidad tratemos de felicitar en público a aquellos colaboradores que se destacan y cumplen, esto incentiva al resto a mejorar, cambia la mentalidad de quienes aún no lo creen posible, por lo que definitivamente ayudará al equipo a alimentarse y alcanzarán así los resultados que buscas

Referencias

- Álvarez, M., Amat, O., González, Ó., Arranz, L. I., Llavina Aguilar, X., Lloret Millán, P., Martínez Ruiz, P., Navarro, N., Piqueras, C., Pous Raventós, E., Rodríguez Fornós, C., y Sánchez, D. (2019). *Teletrabajo: Vivir y trabajar mejor*. Profit Editorial.
- Aradilla, A. (2020). *Teletrabajar, pero bien*. Diana Editorial.
- Bautista, L., y Madrid, S. La. (2019). *Home office Leoncio Bautista-Carrasco , Sandra La Madrid-Carlevarino*.
- Buira, J. (2012). *El teletrabajo. Entre el mito y la realidad*. Editorial UOC.
- Cañas, T. (2020). *Cómo implantar el teletrabajo con éxito*.
- Factorial. (2021). *Factorial*. <https://factorialhr.es/>
- Martín, P. (2018). *Teletrabajo y comercio electrónico*. 2018, 10–53. www.publicacionesoficiales.boe.es
- Pérez, S., Zamarrón, M. Á., Ferraté, G., Morán, J. M., y Chamorro, R. (2007). *Nuevas Tecnologías, nuevos empleos y nuevas organizaciones*. Editorial Planeta.
- Sistema Impulsa. (2021). *Sistema Impulsa*. <https://www.sistemaimpulsa.com/>
- Torrecilla, O. (2011). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. 1–20.
- Vista global. (2021). *Indicadores de gestión*. <https://visto.global/>