

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Aplicación del Teletrabajo como agente motivador de los empleados

Autoría: Bozzo, Nicolás

Año: 2012

¿Cómo citar este trabajo?

Bozzo, N. (2018). "Aplicación del Teletrabajo como agente motivador de los empleados". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14055>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

SEMINARIO DE TESIS

“Aplicación del Teletrabajo como agente motivador de los empleados”

Autor: Nicolás Bozzo

Tutores: Roger Cohen y Paula Molinari

Año 2012

ABSTRACT

El objetivo del presente trabajo, es demostrar que el teletrabajo puede ser utilizado como elemento motivador de los empleados dentro del área de finanzas de HSBC Argentina Group. El área de finanzas, tiene una mecánica particular donde se producen ciclos de mucha demanda de información y otros, donde la carga laboral es menor. El impacto de estos ciclos en los empleados, es la pérdida del equilibrio entre su vida laboral y la personal, elevando los niveles de estrés y apatía.

El teletrabajo ha sido implementado en el área de finanzas de HSBC Argentina Group en forma selectiva, básicamente como una alternativa otorgada a las madres con hijos pequeños y a aquellas personas que pertenecen a los denominados “grupos en riesgo” durante los momentos de crisis por alguna epidemia, pero no se observa un uso extensivo de esta modalidad laboral a la mayoría de los empleados. La resistencia al cambio y los riesgos relacionados al manejo de información financiera parecieran ser una de las mayores trabas a la hora de implementar el teletrabajo en los grandes grupos financieros.

Algunos resultados importantes a tener en cuenta, son que el teletrabajo no es aplicable a todas las tareas y que no todas las personas tienen la capacidad para trabajar en forma remota. Se requieren determinadas habilidades y conductas para que la aplicación de esta modalidad resulte exitosa. El teletrabajo, a su vez, altera el funcionamiento de los equipos, ya que los equipos virtuales tienen otra mecánica donde el liderazgo, la comunicación y la confianza no se ejercen ni se obtienen de la misma manera que en los equipos tradicionales.

En la actualidad, debido a las recientes crisis financieras globales, existe una mayor urgencia por parte de las Casas Matrices de las empresas multinacionales en recibir los últimos datos económicos en forma oportuna, y en consecuencia, los plazos otorgados para la confección de reportes financieros son menores. En este entorno, lograr un equilibrio entre la vida personal y el trabajo es muy complicado, requiriendo de la creatividad y de novedosas políticas de RRHH en cuanto al aumento de la flexibilidad laboral. Al respecto, el teletrabajo puede contribuir a mantener dicho balance, especialmente en el área de finanzas donde los ciclos de carga laboral son extremos.

INDICE

Abstract

Índice

Introducción

1. Trabajo remoto o Teletrabajo
 - 1.1. Definición del Teletrabajo
 - 1.2. Antecedentes
 - 1.3. Ventajas y desventajas
2. Equipos virtuales
 - 2.1. Caracterización de equipos virtuales
 - 2.2. Claves de los equipos virtuales exitosos
 - 2.3. La importancia del liderazgo y la confianza
 - 2.4. Conflictos en los equipos virtuales
3. Flexibilidad para atraer a la generación Y
4. Aplicación en casos del Sector Financiero argentino
5. Funcionamiento del área de Finanzas de HSBC
 - 5.1. Ciclos de carga laboral en diversos sectores.
 - 5.2. Trabajo de campo sobre el teletrabajo
6. Conclusión

Bibliografía

Introducción

Desde sus comienzos, las organizaciones se han ido desarrollando en interacción constante con el contexto al que pertenecen. Resulta imposible entender a las organizaciones como entes aislados de la sociedad y su progreso. Todos los cambios que se pueden observar en ellas, desde hace años, surgen como una respuesta a las modificaciones que ocurren en la sociedad, especialmente a la evolución de las relaciones humanas. En este sentido, las empresas en los últimos tiempos, han realizado transformaciones importantes para poder adecuarse a los requerimientos y necesidades de proveedores, clientes, empleados y demás actores de la vida empresarial. Asimismo, es en momentos de crisis cuando las empresas se ven más obligadas a realizar acciones que permitan sobrellevar estas complejas instancias para lograr el funcionamiento normal.

El término “teletrabajo” fue tomado por Jack Nilles quien intentó promocionar estos conceptos en Estados Unidos durante la década de 1970, como respuesta a la crisis del petróleo, con la finalidad de optimizar el uso de los recursos no renovables. Lamentablemente, en ese momento no existían los medios tecnológicos necesarios para que el mismo pudiera desarrollarse completamente, pero creó el concepto de llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo.

En la actualidad, el teletrabajo, fue utilizado en varias oportunidades, como por ejemplo, en los Estados Unidos en respuesta a la crisis generada por los atentados terroristas a las Torres Gemelas. Del mismo modo, en Argentina, ha sido muy útil para los empleados incluidos dentro de los grupos de riesgo durante la epidemia generada por el virus de la gripe A1H1.

El teletrabajo es utilizado por varias empresas como uno de los pilares de la flexibilidad laboral junto con otras herramientas como el *flex time*, jornada limitada los días viernes –*early friday*-, vestimenta casual y demás. Es decir, que junto a las mencionadas prácticas, el teletrabajo podría contribuir al logro del equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. Es importante destacar, que al lograr el balance vida- trabajo de los empleados, se podrían alcanzar altos niveles de eficiencia evitando situaciones de estrés laboral.

El concepto teletrabajo, está a su vez relacionado con el de equipos virtuales. Conceptualmente, los equipos virtuales básicamente existen cuando dos personas trabajan en lugares separados compartiendo los mismos objetivos. Dentro de estos equipos, las relaciones que se establecen entre los empleados, tienen ciertas diferencias con las que se generan en los equipos que comparten un mismo espacio físico. Principalmente, existen diferencias en la forma de comunicarse, ya que en los equipos virtuales no se pueden observar, tan claramente como en los equipos con presencia física, los gestos, tonos de voz y demás expresiones del ser humano.

Si bien los medios tecnológicos actuales permiten que la comunicación se pueda realizar por diversos medios como el uso de mails, internet, teleconferencia, videoconferencias, siguen existiendo diferencias en cuanto a la forma de comunicarse y de relacionarse, estableciendo otro tipo de acciones, como se explicará a lo largo del presente trabajo.

La confianza, en estos equipos, también tiene un rol muy importante para el éxito de los mismos. Un buen liderazgo y el establecimiento de objetivos claros ayudan a generarla. A su vez existen otras acciones que se pueden realizar para lograr el desarrollo de las relaciones entre los miembros, a pesar de que en muchos casos existen diferencias culturales e idiomáticas que dificultan los vínculos entre los integrantes del equipo virtual.

En este sentido, los avances tecnológicos de las últimas décadas han influido mucho en las relaciones humanas dentro de la sociedad. Los portales de internet, la Web 2.0, han generado nuevas formas de interrelación entre los individuos facilitando estos vínculos. Estas tecnologías nos acercan la comunicación a través del tiempo y el espacio con un solo “click” permitiendo que muchas personas se relacionen en un mismo momento, ya sea desde un bar, su casa o durante las vacaciones.

Las nuevas generaciones, juegan un rol importante ya que han adoptado esta tecnología como propia, asimilándola y creando nuevos horizontes en las relaciones humanas. Es decir que poseen estos medios y herramientas tecnológicas internalizados como una parte más de su vida.

Es decir que el surgimiento de las nuevas tecnologías, junto con la inserción de la denominada *generación Y* en el mercado laboral, ha comenzado a demandar a las empresas una adaptación a las circunstancias para resultar atractivas para atraer y retener a sus nuevos talentos

En este contexto, resulta muy interesante la aplicación de esta modalidad laboral como agente motivador de los empleados. En este caso en particular, se tratará de establecer la viabilidad de aplicarla dentro del área de finanzas de una empresa multinacional como HSBC. Las áreas de finanzas de estas grandes empresas se caracterizan por una variabilidad en el volumen de la información requerida debido a los cierres contables, la demanda de información gerencial y demás exigencias legales y normativas. Es decir, que existen períodos de tiempo donde los empleados tienen extensas jornadas laborales. En contraposición, existen otros momentos, en los cuales, los miembros se encuentran en la oficina tratando de pasar el horario legal de su trabajo sin tener casi tareas para realizar. Como resultado de esto se genera mucha desmotivación y apatía.

En HSBC, actualmente, se está aplicando el teletrabajo, pero como se analizará más adelante, solo para un grupo reducido de empleados que cumplen con determinados requisitos.

La idea del presente trabajo es comprobar que la implementación del teletrabajo durante estos ciclos de baja carga laboral puede generar una mejora en la motivación de los empleados, junto con otros beneficios asociados para éstos y para la organización.

1. El trabajo remoto o Teletrabajo

1.1. Definición del Teletrabajo

Existen diversas formas de denominarlo y algunos de los términos más utilizados en castellano son: Teletrabajo y trabajo remoto. En idioma inglés según Barrios, Raúl Saco¹, se suele hablar de: *remote working*, *home working*, *telecommuting* (palabra similar al “teledesplazamiento”, que nos da la idea del ahorro en el tiempo de viaje desde el hogar al trabajo), *telework* (teletrabajo), *networking* (trabajo en red), *remote working* (trabajo remoto), *flexible working* (trabajo flexible) y *homeworking* (trabajo en casa).

El surgimiento de esta modalidad laboral es consecuencia de los avances tecnológicos (Internet, modernas tecnológicas de la información, nuevas formas de comunicarse, etc.) y la necesidad de optimizar la utilización del tiempo debido a los problemas crecientes con los medios de transporte en las ciudades, los cambios generacionales y el logro del equilibrio vida y trabajo.

Hay infinidad de definiciones del teletrabajo, se pueden encontrar tantas como autores y bibliografía se puedan consultar, podemos incluir las siguientes a los efectos de comprender mejor el uso de esta modalidad:

- “[...] *el concepto de teletrabajo se vincula exclusivamente con quienes, de forma originaria o como fruto de un acuerdo de externalización de funciones previamente desarrolladas de forma presencial, desarrollan un trabajo en beneficio de uno o más empresarios, bien desde su domicilio o bien desde otro lugar distinto del habitual u ordinario, sirviéndose de medios o equipos informáticos y de telecomunicaciones para su ejecución y eventualmente para entrar en conexión con el destinatario de su actividad.*”²
- “[...] *forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular*”³

¹ Barrios, Raúl Saco. Derecho PUC, 2007, Issue 60, p326, 26p, 1 Chart

Base de datos: Academic Search Complete URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/search/advanced> (02/05/2012)

² Sanguinetti Raymond, Wilfredo. Teletrabajo y globalización: En busca de respuestas al desafío de la transnacionalización del empleo, Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2003, pp. 7–8, citado por Barrios, Raúl Saco. Derecho PUC, 2007, Issue 60, p327

³ Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, punto 2). Suscrito en Bruselas el 16 de julio

- *“Utilización de las redes de telecomunicación para trabajar desde un lugar fuera de la empresa usando sus sistemas informáticos”*.⁴
- *“[...] actividad laboral, generalmente en el sector servicios, por cuenta propia o ajena, que se lleva a cabo fuera del centro de trabajo habitual, utilizando las tecnologías de la información y las telecomunicaciones.”*⁵
- *“[...] trabajo a distancia, utilizando las telecomunicaciones y por cuenta ajena.”*⁶
- *“[...] modo de trabajar -lejos del empleador y del cliente que tiene tanto el empleado por cuenta ajena como el autoempleado- basado en las telecomunicaciones, especialmente en la telemática como instrumento esencial y cotidiano. El teletrabajador no va al trabajo, sino que hace que el trabajo venga a él, a su propio domicilio o a un centro específico de teletrabajo”*⁷
- *“[...] toda actividad que se realiza fuera de los locales de trabajo de la empresa —el concepto de lugar de trabajo tradicional como entidad espacial fija y estable desaparece— a través del uso generalizado de aparatos informáticos y de las telecomunicaciones.”*⁸
- *“[...] forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa, durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades (tratamiento, transmisión y acumulación de información; gestión de recursos; ventas y operaciones comerciales; consultoría y auditoría; diseño, traducción, etcétera.) y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa.”*⁹

del 2002 por organizaciones representantes de los empleadores y por la Confederación Europea de Sindicatos (CES), el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo establece la obligatoriedad de su cumplimiento en todos los países de la Unión Europea, a los que debe agregarse Noruega e Islandia, op.cit.

⁴ Diccionario Real Academia Española

⁵ Rodríguez, Francisco Antonio, «El teletrabajo en España. ¿Trabajo subordinado o autónomo?» En: V Congreso Regional Americano de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Lima: Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, 2001, p. 228, op.cit.

⁶ Ortiz Chaparro, Francisco, El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología, Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España, 1997, p. 38, op.cit.

⁷ Asetra. Asociación Española de Empleo, Autoempleo y Teletrabajo, cit. por Civit Alaminos, Cristina, y March Merlos, Montserrat, Implantación del teletrabajo en la empresa, Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 2000, p. 48. op.cit.

⁸ González Molina, M.D. y López Ahumada, J.E. (1999), cit. por Raso Delgue, Juan, *Loc. cit. op.cit.*

⁹ Gray, M., Hodson, N., Gordon, G. y otros (1995), cit. por Rodríguez, Francisco Antonio, *Loc. cit. También*, cit. por Toselli, Carlos Alberto y Ulla, Alicia Graciela, La cuestión del teletrabajo; en: V Congreso Regional Americano, cit., pp. 85–86. Y también cit. por Civit Alaminos, Cristina, y March Merlos, Montserrat, op. cit., p. 45. A esta definición, se agrega en la Revista de Teletrabajo: «No entran en la definición aquellos que de siempre han realizado su actividad profesional fuera de la empresa ni tampoco los que trabajan en casa solo ocasionalmente» (Revista de Teletrabajo, cit. por Civit Alaminos,

- “[...] término genérico que cubre un gran número de formas de trabajo, de modos de organización o de tareas propiamente dichas. Lo que crea un vínculo entre ellos es la transmisión de la información en tiempos reales, en general por el mediotelemático.”¹⁰

Al leer y analizar las definiciones podemos concluir que el teletrabajo se trata de una modalidad donde el trabajador ejerce sus tareas en forma remota, sin asistir físicamente a su lugar de trabajo (oficina, empresa, etc.), siendo una forma de trabajo no presencial. Siguiendo el concepto definido por Jack Nilles en la década del '70 el teletrabajo se trata de “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo”.

Es decir que en el teletrabajo, la prestación se hace desde lejos. Al respecto se puede afirmar que:

“La actividad se desarrolla para una empresa o institución (un empleador) sin acudir al centro de trabajo tradicional. A la empresa. A «la oficina». En este planteamiento no hacemos cuestión del lugar donde se realice ese trabajo y que no sea el tradicional: el domicilio, el telecentro, el propio vehículo en que el teletrabajador se traslada para visitar clientes, etcétera. Simplemente, se realiza fuera de los contornos inmediatos del lugar en que se evalúan sus resultados. Además, el empleador no tiene posibilidad física de observar la ejecución de la prestación por parte del trabajador.”¹¹

Es importante aclarar, sin embargo, que el trabajo remoto ha existido siempre, por ejemplo con los talleres de costura u otras actividades que los trabajadores puedan realizar en sus domicilios. En el caso del teletrabajo, es el trabajo remoto pero con la utilización de las telecomunicaciones. Al respecto, en la misma obra de Francisco Ortiz Chaparro, citada por Raúl Saco Barrios, se describe que:

“El teletrabajo implica necesariamente la transmisión del producto del trabajo por un medio de comunicación [...] Por otra parte, las tecnologías de la información se utilizan no solo como enlace con el empleador, sino también como instrumento de trabajo fundamental: para consultar bases de datos, navegar por la información, relacionarse con otros individuos de un mismo equipo o grupos de trabajo, etc. / Este factor del empleo de las telecomunicaciones va íntimamente unido al de la distancia, porque si no es teletrabajo el trabajo a distancia, sin telecomunicaciones, tampoco consideramos teletrabajo el que se realiza con

Cristina, y March Merlos, Montserrat, op. cit., p. 46).op.cit.

10 Gontier, G. (1995), cit. por Raso Delgue, Juan, op. cit., pp. 276–277. A nuestro juicio, la expresión «en tiempos reales» involucra implícitamente la idea de «trabajo a distancia».Op.cit.

telecomunicaciones y sin que medie una distancia. El trabajo a distancia sin que medie la utilización de telecomunicaciones es el trabajo a domicilio tradicional que ha existido siempre.[...] Si no se utilizan las telecomunicaciones, no hay teletrabajo, incluso aunque intervenga la informática.[...] / El trabajo a través de telecomunicaciones sin que medie la distancia tampoco es teletrabajo. Al fin y al cabo, teclear en una computadora conectada a una red de área local y cosas por el estilo es lo que ocupa hoy a la mayor parte de los trabajadores de cuello blanco”

En síntesis, es importante destacar, que el teletrabajador se vale para la realización del trabajo a distancia, de la utilización de las telecomunicaciones y de medios informáticos para transmitir y recibir información. No cabe dudas, de que actualmente las herramientas informáticas disponibles, facilitan la posibilidad de este tipo de modalidades laborales. Las empresas multinacionales, por ejemplo, utilizan para centralizar regionalmente la administración de sus actividades, varios tipos de estos medios tecnológicos (skype, teleconferencias, videoconferencias, etc.). Por ejemplo, en el área de finanzas de HSBC Group se envían mensualmente y diariamente, grandes volúmenes de información que es analizada y consolidada en otros lugares del mundo como Brasil y México que funcionan como centros regionales, y en la casa Matriz ubicada en Londres. A su vez, existe un vínculo importante con India, ya que funciona como centro global de servicios, como por ejemplo IT. Todo esto genera un flujo constante de comunicaciones tecnológicas vía mail, teleconferencias y videoconferencias, formándose en muchos casos verdaderos equipos virtuales.

1.2. Antecedentes

Los primeros antecedentes, como ya se explicó en la introducción del presente trabajo, son la referencia al teletrabajo realizada por Jack Nilles hacia 1973 en los Estados Unidos durante la crisis del petróleo. Surge ante la preocupación mundial de lograr el abastecimiento de combustible. En este contexto, la idea de “llevar el trabajo al trabajador, en lugar del trabajador al trabajo” era altamente atractiva, ya que podría solucionar el problema de la escasez de combustible, los congestionamientos y los tiempos muertos de los empleados en sus viajes hacia los centros laborales.

Pero si bien el concepto estaba presente, no se contaba con la tecnología necesaria para poder aplicar en forma eficiente esta modalidad. Con el correr del tiempo, se fueron desarrollando las TIC's (tecnología de la información y comunicación), lo que produjo

¹¹ Ortiz Chaparr o, Francisco, Loc. cit. Sobre las modalidades del teletrabajo, vid. infra 3.Op.cit.

una reducción en los costos de informática y el desarrollo de importantes mejoras en los medios de comunicación. Esta situación contribuyó a que grandes empresas comiencen a aplicar esta modalidad de trabajo con sus empleados. Por ejemplo, IBM, HP, Oracle y otras dedicadas a la tecnología y que, mayoritariamente, brindan servicios informáticos a sus clientes, fueron pioneras en incorporar esta modalidad

En la Argentina, a mediados del 2008 el Ministerio de Trabajo de la Nación estableció con varias compañías privadas el Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (Propet). Entre las empresas que adhirieron a la iniciativa, se encuentran: YPF, Telecom y Cisco. La Coordinación de Teletrabajo, que depende de dicho Ministerio, sugiere a las compañías involucradas en este programa que deben darle a cada teletrabajador una serie de herramientas para que realicen su trabajo diario, como una notebook, un manual sobre el teletrabajo, conexión con Internet, botiquín de primeros auxilios, silla ergonómica y escritorio, entre otros recursos.

Dentro de la página web del Ministerio de trabajo¹², se detallan cuales serían los objetivos del teletrabajo:

- *Promover la implementación de plataformas de Teletrabajo.*
- *Evaluar el impacto del teletrabajo en la conservación y creación del trabajo decente.*
- *Propiciar la generación de mejores condiciones laborales a través de las TICS.*
- *Conciliar el ámbito familiar y laboral.*
- *Promover nuevos contenidos en la negociación colectiva.*
- *Argumentar las ventajas de las relaciones laborales mediadas por las TICS.*
- *Difundir regional e internacionalmente las buenas prácticas en Teletrabajo.*

También en dicha pagina web se definen dos tipos de teletrabajo, el autónomo y en relación de dependencia. A su vez, se detallan cuales serían los principios mínimos del teletrabajo:

- *Voluntariedad.*
- *Igualdad respecto de los trabajadores presenciales.*
- *Aplicabilidad de la libertad sindical.*
- *Modalidad mixta o parcial.*

¹² Pagina Web Ministerio de Trabajo. URL: <http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/> (consultado en la fecha 2/05/2012)

- *Idoneidad en el rol de teletrabajador.*
- *Prevención en materia de seguridad e higiene.*

Si queremos ejemplificar, el concepto de flexibilidad laboral, tenemos que hablar obligadamente del antecedente de la firma IBM. Esta es una de las empresas que tiene más experiencia en cuanto a la implementación de políticas orientadas a generar una mayor flexibilidad laboral. Al respecto, un extracto de un artículo de “Universia Business Review”, dice lo siguiente:

“El entorno económico es cada vez más exigente. Por ello, las empresas deben dotarse de estructuras flexibles, tanto en lo que se refiere a sus tecnologías y procesos como en lo que se refiere a la fuerza de trabajo.

Las políticas de flexibilidad en IBM son la respuesta de la Compañía a las necesidades individuales de los profesionales que trabajan en la empresa. La flexibilidad es una necesidad de negocio y un modo de entender las relaciones laborales en beneficio de los empleados, de los clientes y de la propia empresa.¹³”

Aquí se explica claramente como es el entorno económico el que cambia, y como la empresa IBM se va adaptando a la nueva realidad, implementando políticas de flexibilidad. La firma IBM es pionera en el uso de estas herramientas de management y entiende a la *flexibilidad como un arma para ganar eficiencia y eficacia¹⁴*, que trae consigo beneficios para la empresa, los empleados y los clientes. En otro párrafo del citado artículo, se resalta lo siguiente:

“Hay que destacar que los mayores obstáculos a la hora de implantar políticas de flexibilidad no están en los aspectos prácticos, sino en el desarrollo de la cultura y mentalidad empresarial. En IBM, esa cultura se ha desarrollado de forma notable en los últimos años, de forma que hoy en día a nadie le extraña que los empleados entren y salgan a diferentes horas de las oficinas, teletrabajen o tengan jornadas reducidas.”¹⁵

En este último párrafo, se evidencia, que es importante acompañar este tipo de iniciativas, con el apoyo de los altos niveles de la alta gerencia y muchas veces, la implementación de medidas de flexibilidad, requieren de verdaderos cambios culturales en las organizaciones.

En el sistema financiero Argentino, tenemos algunos casos que aplican el teletrabajo como los bancos Santander RIO, el CITIBANK y AMEXx. El banco HSBC implementó esta modalidad, junto con otras empresas, como respuesta a la crisis de la Gripe A1H1, permitiendo su uso a las personas que estaban incluidas dentro de los grupos de riesgo. Pasada la crisis, se analizaron los perfiles de ciertos empleados, como por ejemplo madres con niños menores, y como resultado se armaron grupos de individuos a los que se les permite hacer uso de este beneficio en la actualidad. Es decir

¹⁶ Barrios, Raúl Saco.op cit.

que esta práctica no está generalizada pero si se la utiliza con un grupo mínimo de empleados.

El departamento de RRHH de HSBC ha realizado una encuesta durante el año 2011 (ver Anexo 1), sobre cuáles son las prácticas que cada entidad está utilizando para otorgarle una mayor flexibilidad a los empleados. En la misma, se puede apreciar que la modalidad del teletrabajo no está muy generalizada dentro de estas instituciones financieras, debido a que se trata de un negocio maduro, con muchas regulaciones y que a su vez maneja información muy sensible, que requiere de medidas extremas de seguridad. Igualmente, poco a poco, se va avanzando para lograr una mayor flexibilidad laboral en este sector, permitiéndoles a los empleados un mejor equilibrio vida con el trabajo.

1.3. Ventajas y desventajas

Para tomar una idea del impacto del teletrabajo en cada uno de los elementos que hacen a la actividad laboral, podemos citar las ventajas y desventajas que Raúl Saco Barrios¹⁶ incluye en su trabajo. Él analiza los impactos que implica esta modalidad laboral en la empresa, los empleados y en el medioambiente. Algunos de los mismos son los siguientes:

Ventajas

Impacto del teletrabajo en las empresas:

- Ahorro de dinero, ya que se reduce el gasto por alquiler de oficinas y de mantenimiento.
- Se puede utilizar como una mejora en la imagen institucional, por la reducción en el uso de los recursos.
- Un aumento de la productividad.
- Flexibilidad para la contratación de empleados.
- La posibilidad de incorporar personas muy competitivas o discapacitadas.
- Una reducción de los costos laborales.

Para el trabajador, el teletrabajo implica:

- El trabajo en el hogar.

¹⁶ Barrios, Raúl Saco.op cit.

- Trabajar sin descuidar las obligaciones personales.
- Mayor autonomía e independencia en el trabajo.
- Flexibilidad en la administración del tiempo laboral.

En este punto del presente trabajo es importante resaltar las ventajas del teletrabajo desde la perspectiva del trabajador que posibilitan un mejor equilibrio vida trabajo y una mayor autonomía. Al lograr este equilibrio vida trabajo, el trabajador se encuentra más motivado. Si entendemos que el rendimiento de un empleado, esta dado por el potencial que tiene y el grado de motivación que presenta en la realización de las tareas, el beneficio asociado para la empresa es un mayor rendimiento y productividad de los empleados, como se mencionó dentro de las ventajas para la compañía. Es decir, que el aumento de la motivación beneficia tanto al empleado como a la empresa.

Otra de las ventajas del teletrabajo, están relacionadas con el entorno o medio ambiente, de acuerdo a la siguiente descripción:

- Ahorro de energía.
- Menor contaminación ambiental, por el menor uso de medios de transporte.
- Para el entorno social, el acceso al trabajo a ciertas de personas apartadas o marginadas del mundo, por ejemplo minusválidos.
- El desarrollo local de regiones o zonas desfavorecidas.

Desventajas

Para la empresa, constituyen desventajas:

- Muchas veces el teletrabajo no está normado o, su regulación puede ser incompleta.
- La desconfianza o resistencia de los trabajadores y de las organizaciones sindicales.
- Impacto en la confidencialidad de la información.
- El equipamiento utilizado por los teletrabajadores puede ser costoso.

Para el trabajador, son posibles inconvenientes:

- Las extensas jornadas laborales, en un ambiente con interrupciones.
- La inmovilización profesional.
- La remuneración a destajo.
- El reforzamiento de los hábitos y tendencias propios del trabajador (incluidas tanto la exagerada dedicación al trabajo como la pereza).
- El aislamiento o la incomunicación y la falta de interacción social.

Desde el punto de vista de la motivación, como se dijo anteriormente, parecería ser que los puntos a favor más importantes para el empleado, consistirían en: el aumento de la flexibilidad laboral, la posibilidad de la administración del tiempo y de una mayor autonomía, y por último, la eliminación de los tiempos de viaje en medios de transportes públicos. Para comprobar la existencia de estos beneficios para los empleados, se ha realizado una encuesta (Anexo III) a las personas que cuentan con acceso remoto dentro del área de finanzas de HSBC. En dicha encuesta, el 76% de los empleados incluidos piensa que el teletrabajo ha tenido un impacto positivo en cuanto al nivel de motivación que tienen los empleados para realizar sus tareas. Este porcentaje se incrementa aún más si nos focalizamos en los empleados que tienen un régimen de teletrabajo mixto, donde trabajan dos veces a la semana desde sus hogares. Asimismo, el 100% de las personas encuestadas recomienda la extensión de esta modalidad al resto de los empleados como elemento motivacional.

En el caso de la empresa, la posibilidad de aumentar la productividad, debido al mayor nivel de motivación de los empleados, y el ahorro en gastos de alquiler y mantenimiento, podrían ser enormes ventajas. A su vez, la empresa puede permitir el teletrabajo a los empleados que tengan un mejor rendimiento, mediante mecanismos de evaluación. Sin embargo, una de las desventajas más evidentes serían los problemas que pueden existir con el manejo de información confidencial y el aumento de mecanismos de control, como así también, poder contar con empleados que tengan liderazgo y auto conducta para realizar sus tareas.

Adicionalmente, en cuanto al manejo de la información confidencial, la empresa debe extremar las medidas relacionadas a la seguridad informática. Al respecto, resulta importante capacitar a los empleados para que conozcan los riesgos y tengan en cuenta cuales son las medidas que deben seguir para conservar los estándares de seguridad de la información. En HSBC, como se verá más adelante, los empleados son capacitados en cuanto a los riesgos que esta modalidad puede tener y a su vez, deben firmar un formulario donde se comprometen a cumplir con determinadas normas. Es decir, que el empleado se hace responsable por la información que está administrando fuera de la empresa.

Otro beneficio adicional para la empresa, que no se menciona en el artículo, es el uso de la flexibilidad laboral en la misma, para atraer y retener talentos, especialmente aquellos pertenecientes a las nuevas generaciones.

2. Equipos virtuales

2.1. Caracterización de los equipos virtuales

“Desde el momento que dos personas han trabajado juntas con un objetivo común, los equipos han existido. Desde el momento, que las compañías e instituciones han tenido múltiples oficinas, los equipos virtuales han existido (Lipnack and Stamps, 2000)¹⁷”.

Desde hace mucho tiempo que los equipos, como tales, existen. Para que esto suceda, resulta condición suficiente que dos personas se junten para alcanzar un objetivo en común. Los equipos virtuales, tienen su aparición desde que existe el trabajo en múltiples oficinas dentro de las organizaciones. Es decir, sin la presencia física de sus miembros en un mismo espacio.

Los equipos virtuales pueden ser temporarios, tener diferencias culturales, estar esparcidos geográficamente y su comunicación mayormente se realiza a través de medios tecnológicos (email, teleconferencias, videoconferencias, etc.).

Según el artículo publicado por el Gartner Research¹⁸, con la llegada de la globalización y la evolución de la tecnología en redes de información, los equipos se fueron transformando cada vez más en equipos virtuales. Estos equipos emergieron como el formato de trabajo primario de una economía globalizada llevando el talento de los recursos humanos para que se conecten unos con otros, funcionando como un verdadero equipo, rompiendo las barreras culturales, de tiempo y del espacio.

Los equipos virtuales están relacionados con los individuos y sus habilidades. La tecnología es un ingrediente importante, ya que sin la conectividad y las herramientas de información pensar esta modalidad sería imposible. Sin embargo, los equipos virtuales exitosos dependen cada vez más de las destrezas de liderazgo, los procesos, objetivos y por último, de los conocimientos de sus integrantes. En el area de finanzas de HSBC,

¹⁷ M.K. Brown, B.Huetner and C.Jammes- Tanny . Managing Virtual Teams 2007 p5 cap1

¹⁸ Publicación Gartner Research 25 de Mayo 2001. Traducción propia

existen varios equipos virtuales con el resto del mundo. HSBC está organizada por país y por negocios a nivel mundial. Es decir que un gerente de la línea de negocios correspondiente a Negocios Personales, reporta al CEO de Argentina pero a su vez funcionalmente al Head de PFS (*Personal Financial Services*) a nivel mundial. En finanzas por ejemplo, el Área de Consolidación, debe consolidar los resultados de Argentina y luego se remite la información a la oficina regional de México. En México, se vuelve a consolidar la información de Latinoamérica y se hacen consultas, cambios y correcciones en la información, generando una interdependencia y un objetivo común, en toda el Área de Reportes a nivel latinoamericano, funcionando como un equipo virtual. Asimismo, para coordinar estas tareas, se utilizan herramientas como el mail, chat, video y teleconferencias. Es importante destacar, que todas estas tareas se efectúan siguiendo un estricto cronograma de vencimientos determinados en la casa Matriz de HSBC de Londres.

Según el libro “Virtual Teams that Work” (P.J.Hinds y S.P.Weisband 2003 cap2), los equipos son por naturaleza interdependientes. A pesar de que sus miembros tienen asignados diferentes roles y responsabilidades (y que incorporan miembros con habilidades complementarias en caso de ser necesario) el propósito de los equipos es coordinar los esfuerzos para el cumplimiento de un objetivo común. Para lograr esto, los miembros tienen que tener un entendimiento claro y compartido de cuál es el objetivo para el que están trabajando y cuál es el proceso que los ayudará a alcanzarlo. En los equipos virtuales, al encontrarse separados físicamente, el proceso de lograr un entendimiento uniforme de los objetivos, resulta un desafío aún mayor.

Comúnmente, los miembros de estos equipos se comunican a través de medios tecnológicos, no comparten el mismo contexto laboral y no están próximos geográficamente. Todos estos factores complican aún más, el uso y la forma en que se comparte el conocimiento, haciendo más difícil lograr un buen entendimiento. Resulta importante lograr la comprensión dentro del grupo, es decir una forma colectiva de administrar el conocimiento. Este punto puede mejorar la habilidad del equipo para coordinar el trabajo, aumentando el rendimiento en su conjunto.

Otra característica que tienen los equipos virtuales, es la presencia de un ciclo de vida¹⁹ compuesto por las siguientes etapas:

- *Formación (Forming)*: Durante esta etapa muchas discusiones tienen lugar dentro del equipo, que sirven para lograr el consenso sobre la visión del equipo. También en este momento se elige el líder del equipo.
- *Tormenta de Ideas (Storming)*: en esta etapa quedan al desnudo las diferencias y los conflictos en relación a la visión, las expectativas, la forma de trabajo y el estilo en la comunicación. Finalmente, se estipulan las pautas de trabajo, se asume un compromiso y llega la unión dentro del equipo.
- *Reglamentación (Norming)*: Los individuos comienzan a sentirse cómodos unos con otros y con sus roles. El equipo se siente maduro, las actividades o soluciones que son fácilmente implementadas, generan un impacto positivo en la dirección y los pasos del proyecto.
- *Ejecución (Performing)*: En esta “zona”, el equipo está trabajando bien en conjunto, con interdependencia sabiendo cómo y dónde quieren llegar.
- *Testeo (Testing)*: Esta es la fase de verificación, las piezas del proyecto están completas, han sido verificadas contra las especificaciones y otros componentes del proyecto. Los problemas han sido identificados y corregidos.
- *Cierre (Adjourning)*: El equipo ha finalizado sus tareas, evaluado como se hicieron las cosas y se prepara para asumir otras tareas. Los conflictos muchas veces aparecen en esta etapa debido al estrés de los vencimientos y debido a la incertidumbre producto de la transición y el cambio.

Un ejemplo que permite visualizar la existencia de los ciclos de vida de los equipos virtuales, es el ocurrido en HSBC hace dos años. En ese momento, se produjo un estudio para proceder a la implementación de un sistema informático único a nivel mundial dentro del Grupo HSBC, se lo llamó proyecto ONE HSBC. Se asignaron las personas al proyecto, se lo reglamentó, se ejecutó, se hizo un testeo y finalmente, por el momento, el proyecto no fue llevado a cabo en su totalidad debido a los altos costos de implementación, las diversas características de los subsistemas de cada país y a la brecha entre las necesidades de la empresa y las prestaciones del sistema ONE HSBC. Este proyecto involucró personas de varios de los países y distintos sectores, tuvo una duración limitada, y una vez finalizado el estudio, los equipos virtuales fueron disueltos. Lo interesante de este caso es que permite verificar la existencia de un ciclo de vida en los equipos virtuales, según describe el Gartner Research.

¹⁹ Op Cit. Traducción propia

2.2. Claves de los Equipos Virtuales Exitosos

La mayoría del trabajo que se realiza en las compañías hoy, es elaborado por equipos que poseen diferentes funciones, muchos de los cuales tienen disímiles culturas y pueden llegar a estar separados geográficamente. Según M.K. Brown, B.Huetner and C.Jammes- Tanny en su obra “ Managing Virtual Teams” los componentes para que los equipos remotos trabajen correctamente son los siguientes:

- Compartir el objetivo del equipo: Los equipos, para ser exitosos, deben tener objetivos claros. Es a través de los objetivos y la visión compartida que surgen las metas del proyecto. Glenn Parker recomienda en su libro Cross-Funcional Teams un acercamiento SMART para establecer los objetivos y metas del equipo:
 - ✓ Específico (Specific): Cada objetivo debe ser relacionado con un problema específico que se está tratando de solucionar.
 - ✓ Medible (Measurable): Se debe ser capaz de determinar si se está o no cumpliendo satisfactoriamente con el logro del objetivo.
 - ✓ Alcanzable (Attainable): El equipo debe tener la capacidad necesaria para alcanzar el objetivo.
 - ✓ Relevante (Relevant): Los objetivos deben estar en línea con los de la alta gerencia y con la estrategia de la organización.
 - ✓ Tiempo limitado (Time-bound): Sin una agenda con vencimientos, el proyecto no va a tener la apropiada prioridad. Los vencimientos deben ser realistas, acordes a la capacidad del equipo.
- Conocimiento de lo que se tiene que hacer: El equipo debe entender qué tiene que hacer y cuáles son los parámetros para poder hacerlo. Debe conocer cuáles son los estándares que se están aplicando y cuál es la flexibilidad de los recursos utilizados (costo, calidad y tiempos). Las responsabilidades deben ser claramente asignadas y también se deben especificar las líneas de autoridades desde el principio del proyecto.
- El equipamiento para hacerlo: El equipo debe contar con las herramientas correctas como, la tecnología, los procesos, la infraestructura y demás. La tecnología es de vital importancia para las comunicaciones y para administrar el flujo de trabajo.

- La habilidad para hacerlo: Los miembros del equipo deben contar con el *mix* de habilidades necesario. O sea con los conocimientos técnicos o el tiempo necesario para aprenderlos.
- Deseo de hacerlo: El equipo debe tener la voluntad necesaria para llevar a cabo sus objetivos. Esta aspiración debe provenir desde adentro del equipo, con un fuerte deseo y determinación el equipo puede sortear todos los tipos de adversidades, inclusive la falta de capacidad para poder alcanzar la meta.

Como se observa, en el libro “Managing Virtual Teams, se hace foco en los objetivos comunes, los conocimientos, equipos y habilidades. Por último al grado de motivación o deseo de hacer, tienen un alto porcentaje de importancia en el éxito del equipo. Otro aspecto de importancia, es la forma en que interactúan y se interrelacionan, los miembros que forman el grupo de trabajo. Los miembros de los equipos virtuales, interactúan entre ellos, generan relaciones y establecen formas de actuar colectivamente. En este sentido, resulta relevante a su vez, analizar las acciones, reacciones y habilidades necesarias para poder llegar a ser un equipo inteligente, Al respecto, en el libro “*Virtual and Collaborative Teams*” los autores S.H.Godar y S.P.Ferris enumeran otros factores que caracterizan a los equipos virtuales inteligentes:

- Dirigidos a las metas: Orientados al cumplimiento de metas compartidas, las metas y propósitos comunes pueden ser inculcados, mediante las declaraciones de la misión y los valores centrales del equipo, la fijación de objetivos, clarificación de roles, construir relaciones interpersonales, desarrollar normas y establecer la identidad del equipo.
- Habilidad para reflexionar y manejar estratégicamente sus procesos. Para construir confianza dentro del equipo se requiere de respuestas rápidas en las comunicaciones electrónicas con otros miembros, un rendimiento confiable y cumplir con las normas fijadas por el equipo.
- Habilidad para diagnosticar los requerimientos del proceso en cada situación y responder en consecuencia.
- Aprovechar y optimizar el uso de sus recursos.
- Ser consciente de sus fortalezas y debilidades, y maximizar el impacto de sus fortalezas.
- Reconocer y compensar específicamente las contribuciones de los miembros.
- Aprender de su propia experiencia.

- Habilidad de conciliar las metas personales con las del equipo, favoreciendo el desarrollo de los individuos.
- Consciente de la necesidad de diversidad dentro del equipo, que le permita ser flexible y tener capacidad innovadora.
- Confiado en su capacidad de auto regulación y de éxito.

Los anteriores, son aspectos importantes a tener en cuenta ya que, si bien la tecnología ha permitido la aparición cada vez mayor de equipos virtuales, podemos observar que los avances tecnológicos, por si mismos, no resultan suficientes para asegurar el éxito de este tipo de equipos. A pesar de que los equipos virtuales pueden impactar positivamente en la efectividad de la organización, nada garantiza que el equipo alcance su más alto potencial, si no están dadas gran parte de las condiciones mencionadas más arriba. Obviamente, para dar lugar a estos factores, enumerados por S.H.Godar y S.P.Ferris, se deben generar los espacios adecuados, como reuniones semanales, video conferencias, foros, encuestas y reportes donde se indiquen las variables críticas que hacen al correcto funcionamiento del equipo. Volviendo a nuestro ejemplo de HSBC, en el Área de Reportes al Exterior, se hacen reuniones mensuales con los responsables de los países miembros de Latinoamérica y con el Head de Reportes para la Región (LAM México), donde se abordan aquellos temas que fueron problemáticos del cierre contable trimestral anterior. Cada país, a través de su interlocutor, explica cuáles fueron sus problemas y a su vez, se sigue una guía con los principales temas que generaron conflictos durante este cierre. De esta manera se pueden sugerir acciones correctivas e implementarlas en futuros cierres contables. Estos mecanismos, hacen que el equipo virtual formado por la región de Latinoamérica de Finanzas de HSBC pueda ir mejorando su *performance* mes a mes.

Todos estos aspectos antes mencionados, no serían de utilidad, si no se cuenta con los recursos humanos apropiados dentro del equipo. Para ello es importante seguir un correcto proceso de selección y entrenamiento de estos recursos. Para construir un Equipo virtual ganador²⁰, es fundamental reclutar miembros que cuenten con el conocimiento, las habilidades y las experiencias adecuadas para colaborar con el cumplimiento de la misión del equipo. Al respecto, C.G.Gibson y S.G.Cohen describen tres grupos de Conocimientos, habilidades y capacidades (KSAs – Knowledge, Skills and Abilities)²¹ para seleccionar, entrenar y evaluar a los miembros de los equipos virtuales,

²⁰ C.B.Gibson, S.G.Cohen. Virtual Teams that work. PartII.Pag95

²¹ Op cit.

las mismas son las siguientes: *Individuals KSAs, Team-Level KSAs and for KSAs virtual Teams Leaders*. Las características de cada unas se detallan a continuación:

- Capacidades Individuales (*Individuals KSAs*): Esta categoría está compuesta a su vez, por cinco subgrupos. Primero, la autogestión (*KSAs Self-Management*) que se refiere a la capacidad que tienen los individuos de ser sus propios líderes o *coaches*, es decir, fijar sus agendas, planificar sus tareas y de auto motivarse. Es decir, adoptar una actitud proactiva, sin la constante intervención de los superiores. La segunda categoría, es la comunicación (*Communications KSAs*), que implica, por un lado, enviar la información de modo que el mensaje sea escuchado y por otro, reunir la información de la respuesta o *feedback*. En la comunicación virtual, el *feedback* puede resultar difícil de interpretar o directamente no existir. Los miembros de los equipos virtuales, deben aprender a interpretar las señales que envían los compañeros de equipo vía los medios tecnológicos. Otro aspecto importante a tener en cuenta, en los equipos remotos, es la selección del correcto medio de comunicación para enviar cada tipo de información o mensaje. El tercer grupo, es la sensibilidad cultural (*Cultural Sensitivity and Awareness KSAs*), es importante ya que esta habilidad se relaciona con aprender a interpretar a los miembros con distintas culturas, identificando los posibles conflictos y solucionándolos. Cuarto, confianza (*Trust KSAs*), en los equipos que se relacionan “cara a cara” es más fácil crear vínculos y lazos que estimulen la confianza entre los miembros del equipo. Contrariamente, en los equipos virtuales, es difícil apreciar los esfuerzos individuales de cada miembro. En los equipos virtuales la confianza es creada mediante la responsabilidad y el compromiso de sus miembros. Al respecto, una participación frecuente y activa es importante. El quinto y último grupo es la Tecnología (*Comfort with Technology and Technological change KSAs*), se refiere a que los miembros de equipo se tienen que sentir seguros y cómodos en la utilización de un amplio rango de herramientas tecnológicas. En caso de no tener las habilidades necesarias estas se pueden alcanzar mediante la capacitación y entrenamiento de los miembros.

Es importante destacar en este punto, que esta modalidad laboral no es aplicable a cualquier trabajador, el tele trabajador debe tener ciertas características, como la auto conducta y el liderazgo, debido a que cuenta con una mayor libertad y autonomía, y por ende, con un menor grado de control como, por ejemplo, en los horarios de trabajo. En consecuencia, como se describe en los párrafos anteriores, resulta fundamental contar con un buen proceso de selección, para evaluar quienes son los empleados a quienes se

les va a otorgar este beneficio. Asimismo, es importante destacar que el teletrabajo, no es aplicable a todos los puestos o posiciones laborales. Por ejemplo, el personal de las sucursales bancarias que debe atender al público no podría ser un teletrabajador ya que sus tareas implican la contención “cara a cara” con el cliente, para generar confianza. Si resulta aplicable a las tareas contables y financieras, como ocurre en consultoras y estudios contables, donde se aplica esta modalidad exitosamente. Retomando nuestro caso, según la encuesta (Anexo III) realizada a los miembros del Departamento de Finanzas de HSBC, se concluye que el teletrabajo no ha producido inconvenientes en la realización de tareas de cada uno de los equipos. Por último, el teletrabajo puede ser visto como un beneficio al que accedan aquellas personas que tengan una destacada *performance* durante el año, es decir que funcione como un premio al mérito, a lo que volveremos más adelante.

- Capacidades de equipo (*Team-Level KSAs*): Los autores se refieren a esta categoría caracterizándola en seis subgrupos, el primero corresponde al Establecimiento de objetivos y roles (*Establishing Virtual Teams Goals and Defining Teams Roles*). Establecer claramente los objetivos del equipo resulta un paso fundamental para la construcción de equipos virtuales exitosos, ya que se evitan los malentendidos y los conflictos. Segundo, la definición de las Normas (*Establishing Team Norms KSAs*). Los equipos virtuales exitosos desarrollan códigos de conducta y normas que rigen la interacción entre sus miembros. En ellas se definen: los medios de comunicación, el tiempo aceptable de respuesta, el archivo de documentación y el establecimiento de prioridades entre otros temas. En tercer lugar, esta la Resolución de problemas (*Team Problem Solving KSAs*), se refiere a los equipos virtuales deben establecer mecanismos y formas de resolver los conflictos o problemas que puedan generarse... El cuarto subgrupo se refiere al Manejo del conflicto (*Team Conflict Management KSAs*), debido a que en los equipos virtuales no existen los gestos y el lenguaje corporal los conflictos permanecen ocultos, sin descubrirse, por un tiempo prolongado. Los miembros del equipo deben desarrollar mecanismos tempranos de alarma que alerten sobre los conflictos potenciales que puedan llegar a surgir. Por ejemplo, el líder de equipo o *team leader* puede comunicarse con cada uno en forma separada y “fuera de línea” para encontrar el foco del conflicto, actuando como un mediador para su resolución. Otra forma, es mediante un entrenamiento en resolución de conflictos, donde el equipo puede desarrollar esta capacidad mediante simulaciones. El quinto grupo que compone la categoría de las capacidades de equipo es el Balance entre las relaciones los miembros y las tareas (*Balancing Relationship and Task Team KSAs*), se refiere a que los equipos virtuales tienden a

estar más orientados a las tareas y, por ende, dedican menos tiempo al intercambio de información social. Es por ello, que resulta importante establecer mecanismos para construir relaciones sociales entre los miembros de los equipos, ya que este tipo de vínculos favorecen la creatividad y la satisfacción. El sexto y último punto de las capacidades de equipo, es el Aprendizaje (*Team Learning KSAs*). Esta capacidad está referida a la orientación hacia el aprendizaje para que el equipo pueda formarse en base a la experiencia. Se promueve a través de mecanismos para compartir información, aprendiendo unos de otros, construyendo a partir del trabajo de otro y suministrando una respuesta constructiva a los otros miembros del equipo. Es importante sobre todo en aquellos equipos cuyos miembros pertenecen a distintos sectores de la organización y otros países.

- Capacidades del Líder (*KSAs for Virtual Teams Leaders*): Un liderazgo efectivo es crucial para que el equipo virtual tenga éxito. Algunas de las aptitudes que deben demostrar los líderes son: hacer un correcto uso del software, compartir información abiertamente, elegir el correcto medio de comunicación según corresponda y seguir las normas del equipo. El líder debe modelar las habilidades y capacidades que hacen a la colaboración dentro del equipo. El líder debe ayudar a mantener en foco y en línea al grupo en pos del cumplimiento de los objetivos. Asimismo, en muchos casos puede actuar como “coach” de los miembros del equipo.

En este punto, es importante resaltar que no todos los líderes de equipos presenciales pueden ser destacados líderes de equipos virtuales. En ocasiones, por desconocimiento de los procedimientos o por falta de ciertas habilidades requeridas para el trabajo virtual los jefes o supervisores no se sienten a gusto con esta modalidad, y en consecuencia, no permiten que este beneficio se extienda a otros miembros del equipo. Retomando nuestro ejemplo, en el Departamento de Finanzas de HSBC se producen demoras, por parte de algunos jefes, para aprobar la utilización de ésta modalidad a candidatos que no entran dentro de los parámetros que toma la empresa para designarlos como trabajadores virtuales (como madres con niños pequeños, por ejemplo). Quizás, la raíz del problema reside en que los mandos medios deberían recibir una capacitación específica en el uso de esta herramienta, permitiéndoles ejercer el liderazgo en forma virtual con la misma confianza que lo hacen su equipo en forma presencial.

Conocer las capacidades necesarias del individuo, del equipo y del líder para lograr un alto potencial, no es el único factor necesario. También existen condiciones que pueden

favorecer el funcionamiento y que inciden directamente en el rendimiento del equipo. Desde el punto de vista de la teoría sistémica, podemos analizar el modelo de efectividad planteado por Cohen (1994)²², donde se ve al equipo como un sistema de información con *inputs* (entradas) y *outputs* (salidas). Los *Inputs* son: 1) el diseño de tareas del equipo (habilidades, objetivos claros, *feedback*, etc.), 2) las características del equipo y su composición (habilidades, conocimiento, etc.), creencias (normas, eficacia del grupo) y coordinación del proceso del grupo. Las últimas dos entradas son 3) el contexto organizacional (entrenamiento, recompensas, recursos, etc.) que envuelve a los empleados y 4) las habilidades del líder como motivador y administrador del equipo. Los *Outputs* están compuestos por 1) la performance del equipo (productividad, calidad y costos), 2) actitud al resultado con calidad a la vida laboral (grado de satisfacción, construcción de relaciones, creación de oportunidades, confianza en los administradores y compromiso con la organización) y por último, 3) el comportamiento de los empleados en cuanto al grado de ausentismo y renuncias o salidas del puesto. Rápidamente, se concluye que los resultados obtenidos por el equipo van a estar sujetos a las entradas, es decir al diseño de las tareas, las características y composición del equipo, el contexto y por el líder.

2.3. La importancia del liderazgo y la confianza

Existen dos conceptos que adquieren relevancia en los equipos virtuales, uno es la existencia de un líder y la otra es el nivel o grado de confianza. En primer lugar, hablaremos del liderazgo en los equipos remotos. En este tipo de equipos, el liderazgo no se ejerce de igual manera que en los equipos presenciales. Se observa, que en los grupos que desarrollan sus tareas en las oficinas tradicionales, al compartir un mismo espacio físico, participan de situaciones casuales donde los miembros tienen oportunidad de comunicarse en forma frecuente y espontánea. Como resultado, se crean vínculos entre los miembros de los equipos presenciales casi en forma natural. Pero cuando los miembros están distribuidos a través del globo, las oportunidades de relacionarse son menores. En este sentido, uno de los mayores desafíos del líder es luchar contra el aislamiento y la falta de confianza, que resulta en la ausencia de identificación de los miembros con la organización y con su líder.

²² S.H.Godar y S.P.Ferris Op.Cit. pag.77

Como resultado de la investigación realizada por Marshall y Rossman (1995)²³ sobre los líderes a distancia, surgen 13 proposiciones acerca de este tipo de liderazgo. Estas conclusiones se relacionan con: la naturaleza en la comunicación del líder, expectativas y reglas del líder a distancia, otras herramientas del líder y por último, que pasos debe seguir el líder.

Las trece proposiciones se detallan a continuación:

1. Comunicación cara a cara es crítica: Uno de los desafíos del líder es buscar y encontrar la forma de mantener la comunicación cara a cara en sus rutinas. A pesar de que los equipos virtuales funcionan separados geográficamente, la comunicación cara a cara sigue siendo fundamental para el logro de objetivos de la organización, como, por ejemplo: el inicio de las actividades del equipo, para negociar determinados temas de importancia y para resolver conflictos o problemas que pudieran surgir.
2. Personalización y pequeñas charlas: Los líderes a distancia deben estimular las relaciones interpersonales. Debido a que no cuentan con espacios comunes (por ej. cafetería) donde poder dialogar con los integrantes del equipo necesitan generar pequeños contactos informales, utilizando los medios disponibles, para desarrollar y mantener estas relaciones. Una manera de hacerlo, es a través de pequeñas conversaciones periódicas sobre estos aspectos extra laborales, utilizando los medios electrónicos disponibles.
3. Sobre comunicarse: Otro desafío de los líderes, es combatir el sentimiento de lejanía propio del trabajo remoto, dado que la falta de comunicación implica que la gente se sienta perdida y desconectada. Los líderes eficaces pueden, por ejemplo, utilizar dos medios alternativos para dar los mensajes de importancia. Los líderes pueden transmitir a los demás miembros los acontecimientos que van ocurriendo en la organización utilizando diversos canales, como blogs o las *webs sites* para que los miembros puedan compartir sus experiencias en un mismo espacio.
4. Disciplina: Es un factor clave a tener en cuenta por el líder, algunos ejemplos de lo que se entiende por disciplina se detallan a continuación:
 - Agenda de reuniones, personas que deben participar, hora de inicio y cierre. Que los participantes se preparen para la reunión.
 - Establecer los vencimientos, teniendo en cuenta que al tener diversas zonas horarias todo lleva más tiempo.

²³ S.H.Godar y S.P.Ferris."Virtual and Collaborative Teams" (2004). Cap IV. Pag 53

- Los colegas deben comunicar, en forma estructurada, las actualizaciones y las decisiones que se tomen a los demás.
5. Expectativas y Reglas de comunicación: Los individuos que forman parte de los equipos virtuales exitosos, han aprendido de experiencias previas la importancia de fijar rápidamente reglas en la comunicación. Algunas pautas pueden ser: establecer quien “debe” y quien “podría” participar de las reuniones, que cada reunión tenga una agenda que se distribuya previamente, que las reuniones finalicen a una hora fijada, etc.
 6. Administración de las reuniones: hay dos aspectos a tener en cuenta con respecto a la administración de las reuniones: Primero, articular las reglas para la participación y preparación de las reuniones; y segundo, asegurar que las reuniones estén publicadas y programadas regularmente.
 7. Matices culturales: Para hacer negocios globales en forma satisfactoria, los líderes a distancia deben apreciar las diferencias culturales en las normas de interacción y adaptar su comportamiento en consecuencia para evitar los problemas de interpretación. Además, en un mismo equipo, pueden coexistir distintas formas de comunicarse, varios lenguajes, días feriados o de vacaciones disimiles, diversos horarios de trabajo. Por ejemplo, en HSBC se trabaja virtualmente con la casa matriz en Londres y la sede regional en Mexico. En ambos casos, surgen las diferencias culturales, de lenguaje, de horarios y feriados. Por ejemplo, si bien en México se habla el castellano hay determinadas palabras que tienen distintos significados, generando algunos malentendidos.
 8. Selección y acceso a medios de comunicación: La elección de los medios de comunicación tecnológicos (e-mail, videoconferencia, reuniones vía computadora con asistencia) tiene un gran impacto en los equipos a distancia; así como que los miembros del equipo tengan acceso a las mismas tecnologías, para poder interactuar entre sí. El desafío consiste en elegir el medio de comunicación adecuado para transmitir cada mensaje–
 9. Superar el desafío de múltiples líderes: Los miembros del equipo tienen varios jefes asignando tareas diversas, algunas de ellas pueden ser contradictorias entre sí, poniendo al empleado en una difícil situación. La clave para solucionar estos posibles conflictos, es la comunicación entre los jefes o administradores, colocando a una persona a cargo de establecer prioridades y de clarificar la estructura de reportes.
 10. Herramientas de información para la administración: En los equipos a distancia no existe un espacio físico donde buscar información así que una forma de

superar este obstáculo es desarrollando rápidamente sofisticados y actualizados servicios de administración de la información. Por ejemplo, mediante la creación de repositorios de información en internet que se actualicen rigurosamente donde los miembros del equipo puedan obtener la información necesaria.

11. *Importancia de los Símbolos:* Los símbolos son manipulados por los líderes de distintas maneras o formas, por ejemplo en la decoración de las oficinas, sus paredes se pueden utilizar para expresar los valores del equipo o para dar determinados mensajes a los miembros. Debido a que en los equipos virtuales, la comunicación con los líderes es menor, la importancia de los símbolos es aún mayor. Por ejemplo, simbólicamente un líder de la sede central puede tomarse el tiempo de viajar a un sitio remoto para dar un mensaje al miembro de que forma parte integrante de la organización.

12. *Vender y no decir (ordenar) a los lugares remotos:* Un buen trabajo es aquel que se hace en forma voluntaria y no el que se hace bajo coerción. Si los miembros del equipo a distancia no “compran” la idea del proyecto, probablemente no tengan el deseo de participar en las acciones del equipo y dejarán la organización. Por ello la habilidad de los líderes a distancia de influir en los empleados debe ser un indicador de su efectividad.

13. *Dos etapas del líder a distancia:* La primera etapa es cuando se crea el equipo o cuando el nuevo líder es anunciado en el equipo. Los líderes comprenden que en esta etapa, la comunicación cara a cara es esencial, ya que se construye la confianza y se van conociendo unos a otros los miembros del equipo. La segunda etapa, es el “mantenimiento” ocurre una vez que la relación de confianza es establecida entre los miembros y el líder de equipo.

Luego de detallar estas trece proposiciones, se observa claramente, que el rol del líder en los grupos es fundamental para alcanzar el éxito del equipo. Asimismo, queda claro que el rol de líder, no puede ser ocupado por cualquier persona. Se requiere de una personalidad proactiva, comunicativa y resolutiva que genere confianza en los miembros del equipo para que se involucren en el proyecto. HSBC ha comprendido la importancia del liderazgo dentro de una organización y en el año 2007 inició el “Programa de Desarrollo de Líderes”. Fue una iniciativa líder a nivel mundial en HSBC, y comenzó alcanzando los niveles más altos de la organización para luego hacerlo extensivo a todos los empleados del grupo. En este curso masivo, se abordó el liderazgo visto como un conjunto de creencias, intenciones, promesas y acciones alineadas para alcanzar el logro de un objetivo. Asimismo, en la misma iniciativa, se capacitó a los

empleados, en la forma de mantener “conversaciones difíciles” con otras personas y, complementariamente, se organizaron cursos de liderazgo llamados Leadership Transition I y II, junto a un programa de Mentoring creado en el año 2009.

Como se mencionaba en el punto anterior, el tema de liderazgo está considerado en HSBC. Sin embargo, debería abordarse, específicamente, el concepto líder de equipos virtuales. Según las entrevistas realizadas (Anexo II) a los líderes del Departamento de Finanzas de la empresa, se observó que no todos los sectores cuentan con el mismo apoyo para la realización del Teletrabajo. De este modo, mientras una persona, perteneciente a un determinado sector, puede llegar a esperar durante mucho tiempo, que su jefe le responda si puede destinar un día a la semana para teletrabajar desde su hogar, en el sector de Conciliaciones y Certificaciones, esta modalidad se utiliza sin trabas y sin problemas, como un medio para lograr un alto grado de motivación en personas que deben realizar tareas simples y repetitivas, que no requieren un alto nivel de análisis. Esta herramienta, es utilizada naturalmente por la gerencia de dicho sector y se ha notado un aumento en la productividad de los empleados dentro del mismo

El segundo factor de importancia en los equipos remotos, es la construcción de la confianza entre los miembros de un mismo equipo. Para tener una dimensión del impacto que la confianza puede generar en las relaciones humanas, se citan algunas frases pertenecientes a distintas personalidades:

“La rapidez surge cuando las personas... tienen una verdadera confianza mutua”²⁴”

Edward Marshall

“Puedes tener todos los datos y las cifras, todas las pruebas de apoyo, todo el respaldo que quieras, pero si no dispones de confianza, no llegas a ninguna parte”

Naill Fitzgerald, ex presidente de Unilever²⁵

“La técnica y la tecnología son importantes, pero incorporar confianza es la cuestión clave de la década”

Tom Peters, escritor especializado en temas empresariales²⁶

²⁴ E.M.Marshall, Building Trust at the Speed of Change, Nyeva York, AMACOM,2000, pag.3 cit.por S.M.R.Covey El factor Confianza. Pag 25

²⁵ N.Fitzgerald, Address to the Advertising Association, Londres, 2001, citado por S.M.R.Covey op.cit. pag 26

“No hay éxito sin confianza. La palabra “confianza” representa casi todo lo que uno puede esforzarse por conseguir que contribuya al éxito. Mencióneme una relación humana que funcione sin confianza, ya sea el matrimonio, una amistad o una interacción social; a la larga, ocurre lo mismo en los negocios, sobre todo en los negocios donde se trata con el público”

Jim Burke, ex presidente y director general de Johnson & Johnson²⁷

“En el momento en que existen sospechas sobre las motivaciones de una persona, todo lo que hace queda contaminado”

Mahatma Gandhi²⁸

Para entender que es la confianza se puede usar la definición de Jack Welch, ex presidente de General Electric, que decía *“Lo sabes cuándo lo sientes”*²⁹. Se relaciona a la confianza con un acto de fe, la desconfianza por el contrario, implica tener recelo, dudas e incertidumbre.

Stephen.M.R. Covey en su libro *El Factor Confianza* relaciona el nivel de confianza con los costos y la velocidad en los procesos. Al respecto explica que cuando existe un alto grado de confianza, los costos asociados disminuyen y la rapidez de los procesos será mayor. En el caso opuesto, cuando hay desconfianza, los costos aumentan y la velocidad del proceso también decae. Los costos asociados a los que refiere, son los siguientes: el incremento en los controles, el aumento de la burocracia, clima de trabajo negativo, posibles desajustes, aprobaciones más lentas, entre otros. Por el contrario, cuando existe un elevado nivel de confianza se observaran algunos beneficios, como por ejemplo: un elevado nivel de colaboración, innovación, compromiso, comunicación sin esfuerzo, relaciones positivas y transparentes, sistemas ajustados, por nombrar algunos. En un mundo donde los procesos son cada vez más eficientes y donde la velocidad de la información es cada vez mayor, disminuir costos e incrementar la velocidad de los procesos pareciera ser crucial para alcanzar el éxito. Generar confianza es una de las competencias clave de un buen líder, al respecto S.M.R.Covey afirma: *“La capacidad de infundir, cultivar, desarrollar y recuperar confianza con todas las partes interesadas*

²⁶ S.M.R.Covey Op.cit. pag. 27

²⁷ Makul Pandya y Robbie Shell, Lasting Leadership: What you can learn from the top 25 Business people if Our Times, Upper Saddle River, NJ, Whartib School Publishing, 2005, pag 45-46, citado por S.M.R.Covey Op.Cit. pag.29

²⁸ S.M.R. Covey Op.Cit.pag 31

²⁹ Jack Welch, Winning, Nueva York, HarperCollings2005 pag 71, citado por S.M.R. Covey Op.cit. pag.27

–clientes, socios empresariales, inversores y compañeros de trabajo – es la competencia de liderazgo clave de la nueva economía global”³⁰

En los equipos remotos, construir confianza es más complejo y requiere de la utilización de técnicas diferentes a las utilizadas en los equipos tradicionales. La generación de confianza es fundamental en cualquier equipo de trabajo, pero se transforma en un factor crítico en los equipos virtuales, como se describe en un extracto del libro *Virtual Teams That Work*:

“la confianza colectiva es un elemento crucial del funcionamiento de los equipos virtuales [...] la confianza colectiva se puede definir como un estado psicológico compartido en un equipo que se caracteriza por una aceptación de la vulnerabilidad basada en las expectativas de intenciones o comportamientos de los demás dentro del equipo(Rousseau, Sitkin, Burt, and Camerer, 1998; Cummings and Bromiley,1996).³¹”

Las diferencias culturales que caracterizan a los equipos virtuales hacen que la generación de confianza sea aún más complicada. Hacer un correcto uso de la comunicación con y entre los miembros resulta crucial para poder construir la confianza en los equipos remotos. Estudios realizados han demostrado que puede incrementar la confianza y la seguridad en las relaciones interpersonales y promueve un intercambio de información abierto (Earley 1986)³², así como reduce los costos transaccionales, de negociación y los conflictos (Zaheer, McEvily, and Perrone, 1998)³³. La confianza a su vez, está relacionada con la performance de la colaboración dentro de la organización, en términos del cumplimiento de los objetivos, calidad, la oportunidad en el envío de la información y la flexibilidad (Zaheer, McEvily, and Perrone, 1998)³⁴.

Otros estudios han demostrado que durante las relaciones cara a cara, se utilizan gestos y lenguaje corporal para poder influir en las otras personas. La falta de este tipo de contacto en las relaciones virtuales, complica más aún, el entendimiento de los mensajes. En efecto, los grupos que se manejan con medios electrónicos experimentan una dificultad mayor para administrar la información y manejar las respuestas durante las discusiones. En este sentido, es importante resaltar que, con la utilización de estos medios de comunicación, los individuos tardan más en decodificar las características personales de los miembros con los que tienen que interactuar. Es por ello que la

³⁰S.M.R. Covey, Op.Cit. pag. 49

³¹ C.B.Gibson, S.G.Cohen, Op Cit, pag 59 Traducción propia

³² C.B.Gibson, S.G.Cohen, Op.Cit. pag 61

³³ C.B.Gibson, S.G.Cohen, Op Cit. pag 61

³⁴ C.B.Gibson, S.G.Cohen, Op Cit. pag 61

construcción de la confianza constituye un factor crucial en estos equipos remotos, por que ayuda a salvar estos obstáculos.

En el libro *Virtual Teams That Work*, se enuncian dos factores fundamentales para la construcción de confianza que surgen de investigaciones de Rousseau, Sitkin, Burt y Camered (1998)³⁵ uno es el riesgo y el otro la interdependencia. El riesgo, para este análisis, es entendido como la posibilidad de perder. Desde el punto de vista del que toma las decisiones, es considerado como un factor de primordial influencia en psicología, sociología y economía. La confianza no sería necesaria, si las acciones que se toman se realizan en un marco donde haya plena certeza y no exista posibilidad de riesgo. Pero el riesgo genera la oportunidad para la confianza, solo con que exista un riesgo inicial es posible que la existencia de confianza pueda demostrar la integridad de una persona. Pero un escenario extremo, un alto nivel de riesgo puede ser perjudicial.

Otro factor de suma importancia, es la interdependencia. Existen varios tipos de interdependencias: en recursos, en resultados, en las tareas, en las organizaciones, entre otras. En general la interdependencia está relacionada con la dependencia que experimenta un miembro, esperando una acción o decisión de otro miembro del equipo, para poder finalizar su trabajo. La construcción de la confianza colectiva en los equipos implica generar condiciones para poder interactuar e intercambiar información, esto ocurre con menos frecuencia cuando la interacción es baja. En los equipos que tienen miembros con distintas culturas, establecer mecanismos de interacción puede resultar más complejo.

La comunicación en los equipos virtuales resulta ser un elemento fundamental para construir la confianza. Podemos enumerar los siguientes efectos positivos relacionados a la comunicación: genera relaciones cooperativas entre los miembros, provee información sobre la personalidad de los miembros, es la base para establecer valores compartidos y estimula la interacción entre los miembros. Algunos conceptos importantes a tener en cuenta para la construcción de confianza son: Primero, establecer una comunicación abierta y rápida entre los miembros. Segundo, los participantes del grupo necesitan coleccionar información sobre la credibilidad y la integridad de las otras personas y la comunicación facilita este proceso. Tercero, la comunicación facilita la construcción de confianza ya que genera las bases para una interacción continua, a partir de la cual los miembros desarrollan sus valores y normas.

³⁵ C.B.Gibson, S.G.Cohen.Op.cit. pag 62

Podemos citar algunas conclusiones importantes que ayudan a la construcción de confianza en los equipos virtuales, descritos en el libro “Virtual and Collaborative Teams”³⁶:

- Mantener la comunicación cara a cara (F2F) y utilizar correctamente los medios de comunicación electrónicos.
- Formación y entrenamiento en comunicación para todos los miembros
- La dirección organizacional inicial de los equipos virtuales.
- Todos los miembros del equipo deben ser competentes y confiables.
- Selección de los miembros del equipo que tienen una alta “propensión a confiar”.
- Los individuos perciben que un sistema de garantías estructurales es importante para prevenir que los miembros hasta ahora desconocidos tomen ventaja de ellos.
- Los miembros con experiencia reciente en equipos virtuales pueden influir positivamente para elevar los niveles de confianza.

2.4. Conflictos en los equipos virtuales

El rol de la comunicación en la administración y la percepción del conflicto resultan críticos, ya que la forma de comunicarse en los equipos virtuales es distinta a la utilizada en los equipos tradicionales. Las habilidades necesarias para resolver los conflictos en los equipos presenciales no necesariamente son las mismas que las requeridas en los equipos a distancia. El efecto de los medios (*media effects*³⁷) es una expresión que se utiliza para describir todos los efectos que tienen los usuarios por usar un determinado medio de comunicación. La utilización de medios tecnológicos sin la relación cara a cara suele alterar la forma y dinámica de los conflictos. Por ejemplo los conflictos pueden permanecer ocultos mucho más tiempo que en los equipos tradicionales.

Al contrario de lo que se piensa comúnmente, la existencia de cierto grado de conflicto dentro del grupo es una condición inevitable que puede contribuir al correcto funcionamiento del equipo. Sin embargo, los conflictos deben ser administrados, y es importante entender que no todos los conflictos son iguales. En general los conflictos

³⁶ S.H.Godar, S.P.Ferris, op cit. Pag 103

³⁷ C.B.Gibson, S.G.Cohen. Op.Cit. Pag336

surgen en los equipos debido a diferentes expectativas, discrepancias entre los miembros, deseos o aspiraciones incompatibles, entre otros. Para poder destrabar este complejo mundo de las relaciones humanas, resulta útil distinguir a los conflictos según si se focalizan en las *relaciones*, en las *tareas* o en los *procesos* (Jehn 1995)³⁸. El conflicto en las *relaciones* aparece como resultado de las diferencias en las relaciones interpersonales, incluyendo problemas de personalidad, la hostilidad y relaciones molestas entre los individuos. Este tipo de conflictos tiene un impacto negativo en el rendimiento del individuo y del equipo, así como en la satisfacción del individuo y en el futuro del equipo.

El conflicto por *tareas* se relaciona con los distintos tipos de vista y opiniones, que pueden aparecer respecto de las tareas que debe desarrollar el equipo. Incluye las divergencias entre los miembros sobre las tareas que se vienen realizando en el equipo. A diferencia de los conflictos por las relaciones, la existencia de niveles moderados de conflictos por tareas puede resultar beneficioso para el rendimiento del equipo, ya sea, en cuanto a las decisiones tomadas y a las tareas en sí mismas. Es por ello, que la existencia de conflicto por tareas asociado a un buen mecanismo de resolución de conflictos, mejora el rendimiento del equipo.

El último de los tipos de conflicto, el conflicto de *procesos*, se refiere a las diferencias que pueden surgir en función a como se hacen las tareas y la manera en que asignan los recursos. La irresolución de este tipo de conflicto puede disminuir el rendimiento del equipo, al poner el foco de atención en temas irrelevantes o bien, interponiéndose en medio del camino del equipo en el cumplimiento de sus tareas.

Muchas veces, las personas no perciben cual de los tres tipos de conflictos están experimentando y en consecuencia un conflicto de tareas puede terminar transformándose en un conflicto de relaciones. En este punto, tener un alto nivel de confianza entre los miembros, puede evitar que se generen este tipo de situaciones. Los equipos con altos niveles de confianza en relación a la integridad y competencia de los miembros, tienden a moderar la cantidad de conflictos por tareas y a eliminar los conflictos de interpretación o malos entendidos. Los conflictos de tareas, cuando existe confianza, difícilmente se transformen en conflictos por relaciones interpersonales.

³⁸ C.B.Gibson, S.G.Cohen. Op.Cit. Pag337

Existen tres áreas³⁹ donde los administradores y sus equipos pueden mejorar sus chances de alcanzar el éxito: la construcción inicial del equipo, el rol que la detección de los conflictos juega en el equipo y las medidas que toman los administradores una vez que se detecta un conflicto. Durante la construcción del conflicto, es fundamental asignar los roles y establecer las reglas de juego para que el equipo funcione correctamente. Establecer la estructura correcta para el equipo desde el principio es fundamental. Una reunión introductoria cara a cara es de suma importancia para generar confianza, compartir expectativas, logrando consenso entre los miembros. Un aspecto importante, para evitar conflictos, es la fijación de ciertas pautas que hacen al complejo mundo de las comunicaciones dentro del equipo.

En el libro *Virtual Teams that Work* (C.B.Gibson, S.G.Cohen - 2004) se detallan algunas reglas interesantes que pueden establecerse para que los miembros tomen conocimiento:

- Horarios razonables para realizar las llamadas, teniendo en cuenta las distintas zonas horarias.
- Días donde resulta apropiado hacer llamadas, considerando la familia, la cultura y la agenda laboral.
- Medios apropiados de comunicación e información de contacto, considerando la forma y la urgencia del mensaje.
- Procedimientos de documentación, incluyendo el uso de los títulos de los emails, tipos de archivo y nivel de urgencia.
- Programación de reuniones y contactos y objetivos.

A su vez, en el mismo libro, se describe las seis habilidades que deberían tener los equipos virtuales para ser exitosos, y por ende para minimizar la aparición de conflictos:

- Establecer objetivos, dirección y roles claros.
- Recompensa y reconocimiento claros y apropiados.
- Capacidad, habilidad y entrenamiento acordes.
- Establecer normas y procedimientos.
- Liderazgo fuerte.
- Habilidad para utilizar la tecnología.

³⁹ C.B.Gibson, S.G.Cohen. Op.Cit. Pag348

- Mecanismos para lograr la comunicación cara a cara.

Luego de la construcción del equipo, la segunda área donde se puede mejorar es en la notificación del conflicto. Si no se tiene conciencia de la existencia del conflicto, este no puede ser administrado y resuelto. En este sentido, se deben desarrollar las habilidades necesarias en el equipo, para poder notificar los conflictos que ocurren en las distintas situaciones. Por último, el área relacionada a la administración del conflicto en procesos, no es trivial. La dinámica de trabajar en equipo es más complicada que cuando se trabaja solo, y es aún más compleja cuando hablamos de los equipos virtuales. Focalizarse en el proceso es clave para poder alcanzar el éxito, la performance del equipo puede bajar si los conflictos se mantienen irresueltos.

Siguiendo con el ejemplo descrito anteriormente sobre los reportes que debe realizar el área de finanzas a los centros regionales a nivel mundial, por ejemplo a LAM México o a la Casa Matriz de Londres, muchas veces las diferencias culturales e idiomáticas, generan pequeños conflictos producto de errores de interpretación en los mensajes que se generan entre una y otra parte. Otro ejemplo de conflicto que suele ocurrir, es que un centro de información a nivel mundial, esté interesado en recibir con suma urgencia un determinado dato para consolidar el conjunto de estos datos a nivel mundial o regional, y suele suceder que este requerimiento se interponga con otro. Pero como este sector tiene mucha importancia, se debe cumplir con este requerimiento generando un conflicto de procesos, que se puede llegar a transformar en un conflicto de relaciones, si no se manejan estas situaciones adecuadamente.

3. Flexibilidad para atraer a la generación Y

Si bien, el tema de las generaciones no es el eje central de la presente tesis, resulta claro que las generaciones van pasando por las organizaciones y los jóvenes cada día, tienen un rol más importante en las empresas. Las compañías, según va pasando el tiempo deben rotar su dotación, ya sea por recambio o por crecimiento de sus actividades, es por ello que deben ser atractivas para poder atraer a los futuros talentos que son los que ocuparán los altos puestos en el mañana. El cambio generacional y cultural se da por sí solo, y no tenerlo en cuenta sería un grave error, ya que las motivaciones que mueven a los individuos de cada generación son distintas. Si pensamos en atraer a los mejores

empleados, siendo atractivos, necesitamos entender cuáles son las cosas que motivan a cada generación.

Hoy en día en las empresas, podemos ver mayoría de individuos pertenecientes a la generación de *Baby boomers* (nacidos entre los años 1946 y 1960) y miembros de la *Generación X* (nacidos después de 1970), pero poco a poco vemos más individuos de la *Generación Y* (nacidos después de 1982 y 1992) que van tomando lugar dentro de las corporaciones. Como se dijo anteriormente, el cambio cultural se va dando en forma natural. Estamos atravesando momentos de transición, donde se pasa de una cultura de “horas de trabajo” a una cultura por “objetivos”. En este sentido, estos cambios culturales generan un mayor el impacto en los *Baby boomers*, dado que su motivación se centra en competir y liderar; su vida es el trabajo. Esta generación sostiene que el triunfo está en ganar cada vez más dinero, sacrificando su vida personal en pos de su vida laboral, de la que no desean retirarse nunca porque ello implicaría ser improductivo.. Para ellos cumplir horarios y estar en forma presencial en la oficina, es muy importante, razón por la cual, tienen alguna reticencia a aplicar políticas ligadas a la flexibilidad laboral, como el teletrabajo. En la actualizad, muchos puestos en la alta dirección de las empresas son ocupados por miembros de esta generación, por lo que es claro que dependiendo el grado de apertura que tengan, las políticas de flexibilidad llevaran más o menos tiempo en implementarse. Pero sin duda, para ellos el proceso de adaptación a estas nuevas políticas será difícil. Distinto es el caso de los individuos pertenecientes a la *Generación X*, es una generación de escépticos que cambian buscando lo que prefieren y desconfiando de las promesas. Son independientes y autónomos, y comienzan a preocuparse por la calidad de vida. Ellos, sin duda, estarán más abiertos a aceptar y promover el cambio hacia la flexibilidad. Pero efectivamente, la generación que necesita y demanda estos cambios, es la *Generación Y*. Esta generación nació con la tecnología, usan internet y teléfonos celulares inteligentes, están muy relacionados al mundo virtual de la web. Son pragmáticos y buscan un contexto laboral que tenga la diversidad a la que están acostumbrados. Realmente les interesa la calidad de vida, quieren vivir como ellos desean. Asimismo, buscan la autonomía y poder participar de las decisiones. Ellos son los que exigen el cambio, y son poco a poco los que van ocupando cada vez más lugares dentro de las organizaciones.

En consecuencia, si una organización pretende ser atractiva para atraer candidatos o futuros talentos, debe replantearse que es lo que les está ofreciendo. Quizás la forma de trabajar tradicional, puede ser atractiva para los *Baby boomers* o en menor medida para

la *Generación X*, pero si buscamos seducir a la *Generación Y*, la autonomía y la tecnología deben ser parte del trabajo diario. De esta manera, se les permitirá a los individuos tener una mayor flexibilidad y sentirse dueños de su tiempo, mejorando su calidad de vida, aumentando su motivación y compromiso con el trabajo. Todo esto, es tema central y una de las preocupaciones del departamento de Recursos Humanos. Pero el teletrabajo no es aplicable a todos los puestos y en todas las compañías, razón por la cual el trabajo en su forma tradicional seguirá coexistiendo con el trabajo remoto. A su vez, no todos los individuos reúnen las condiciones, ni tienen el perfil para realizar trabajos a distancia. Es por ello, que la labor de identificar aquellas tareas con posibilidades de aplicar el teletrabajo y la función de seleccionar a las personas adecuadas para ocupar esas posiciones, será un desafío de los próximos años.

HSBC, al tratarse principalmente de un Banco, y por ende de un negocio maduro de la economía, estuvo mucho tiempo manteniendo prácticas tradicionales de trabajo, en consecuencia tiene que esforzarse para poder atraer a los jóvenes talentos del mercado, si queremos competir, en atraer a los talentos del mercado laboral, con empresas como Google, Oracle, IBM y demás tecnológicas muy atractivas por las condiciones flexibles de trabajo que ofrecen. En este sentido, HSBC ha avanzado mucho, implementando cursos de liderazgo, el teletrabajo mixto, medio día un viernes al mes (Early Friday) y el sistema de *mentoring*, entre otros. Si la búsqueda está orientada a atraer a los jóvenes talentos a sectores como el Área de Finanzas, el teletrabajo, podría compensar el efecto negativo que implica pasar por largas e inevitables jornadas de trabajo en los días de vencimiento, como se explicará más acabadamente en el Capítulo 5.

4. Aplicación en casos del Sector Financiero argentino

Según una encuesta (Anexo I) realizada por el área de Recursos Humanos (2011) se puede observar que, en los casos consultados por la encuesta a entidades del sector financiero argentino, si bien existen practicas relacionadas a la flexibilidad laboral, el teletrabajo no está muy generalizado. Esta situación, puede explicarse desde el punto de vista de la seguridad informática y que no todas las posiciones son aptas para aplicar esta modalidad laboral.

Como resultado de esta encuesta se observa la siguiente situación en las entidades financieras:

- Banco Galicia: comenzó a asesorarse sobre el teletrabajo, sin medidas concretas.
- Standard Bank: sin flexibilidad por escrito.

- Banco Santander: En el momento de la encuesta, contaban con 1200 personas con el beneficio del teletrabajo. Se basan en la confianza con los empleados. En algunos sectores no aplicable por seguridad informática.
- Citibank: No está formalizado para todos los empleados. En algunos sectores con pico de trabajo, se le da notebook y días compensatorios.
- BBVA: Se está evaluando su aplicación para el grupo de madres que regresan de la maternidad y para las que están de licencia. Se espera aplicarlo durante el 2012.
- Grupo Mapfre: Se aplica para las madres que están de licencia por maternidad en determinados puestos. También se aplica a 30 personas sobre un total de 2000, que solicitaron este beneficio. Para ellos, la modalidad es mixta y van a la oficina dos veces por semana.
- MetLife: Sin aplicación de teletrabajo.
- Zurich Argentina: Teletrabajo se aplica a algunos puestos regionales, no para todos.
- Prudencial Seguros: No está formalizado, el teletrabajo lo utilizan unos 300 empleados de la fuerza de ventas.
- La Caja de Seguros: Sin aplicación de teletrabajo.

De todas maneras, poco a poco estas prácticas se van extendiendo, y el sector financiero deberá aceptar el desafío y asumir los riesgos vinculados al teletrabajo como lo hicieron muchas otras empresas que están a la vanguardia en el uso del trabajo remoto (IBM, Oracle, Accenture, etc. Asimismo, las empresas del mercado financiero, no pueden dejar de reconocer que son los propios empleados los que demandan, a través de foros y encuestas, la aplicación de esta modalidad para poder lograr un mejor balance vida trabajo. A su vez, si las empresas relacionadas con la actividad financiera, buscan atraer y retener a los jóvenes talentos, deberán adaptarse para seguir siendo atractivas ante los ojos de las nuevas generaciones.

5. Funcionamiento del área de finanzas de HSBC Bank Argentina

5.1. Ciclos de carga laboral en diversos sectores del Área de Finanzas

El Área de Finanzas se caracteriza por ser una fuente proveedora de diversos tipos de información, como por ejemplo, la contable, la financiera y la confeccionada por el departamento de control de gestión, todos estos tipos de información son de suma importancia para la toma de decisiones y para el cumplimiento de determinados requerimientos legales y formales de la compañía. HSBC Argentina, al tratarse de un grupo financiero, incluye una entidad bancaria y dos empresas de seguros, una de seguros generales y otra de seguros de vida y retiro. Es por ello, que sus actividades se encuentran monitoreadas y regidas por un conjunto de normas y procedimientos establecidos por organismos contralores como la AFIP, la oficina de Rentas, los Municipios, la Superintendencia de Seguros y el Banco Central, entre otros. A su vez, al tratarse de una empresa multinacional debe reportar sus estados contables tanto en normas locales, como en normas internacionales de contabilidad. Esta información bajo normas IFRS⁴⁰, es reportada con distintos niveles de detalle a varios países del mundo donde es requerida, como por ejemplo, a la casa matriz en Londres y a la sede central regional en México. Asimismo, los resultados generados por las distintas unidades de negocios en los que HSBC Argentina Group opera son clasificados y reportados, asignando las líneas del estado de resultados y balances a una unidad de negocio determinada. Las mismas, se clasifican básicamente en tres categorías: Personales (PFS), Comerciales (CMB) y Corporativos (GBM). Se preparan Estado de Resultados y Balances especiales para cada una de estas unidades de negocio, detallando cada rubro y asignando claramente cada línea del balance y del estado de resultados a cada una de estas unidades de negocios. En algunos casos también, esta información es asignada a cada producto, requiriendo de complejos y extensos procesos de sistemas para poder obtener este resultado. Esta información es de mucha importancia, ya que es también utilizada, para evaluar la performance de cada unidad de negocios y determinar la porción variable de la remuneración de los individuos, que componen dicha unidad, determinada en función de las ganancias generadas por el sector. Por último, no podemos dejar de mencionar, como una de las tareas más importantes de finanzas, el pago de impuestos municipales, nacionales y provinciales que requieren del manejo de grandes volúmenes de información, con un alto grado de detalle, para poder armar las correspondientes liquidaciones tributarias y determinar el impuesto a pagar.

Toda esta información mencionada anteriormente, junto con otros requerimientos adicionales, son confeccionados por el Departamento de Finanzas siguiendo un estricto cronograma de vencimientos. Son estos vencimientos, los que producen muchas veces, los denominados “cuellos de botella”, que los miembros del departamento deben

⁴⁰ Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

sobrellevar pasando extensas jornadas de trabajo en la oficina. Muchas veces, estas largas jornadas duran hasta una semana y generan como efecto negativo, la pérdida del equilibrio vida trabajo del empleado, ya que los individuos deben permanecer en la oficina hasta altas horas de la noche. Es en estos momentos, donde el aumento del nivel de estrés y la presión laboral, a la que el empleado es sometido, sumado a las extensas jornadas laborales, pueden desembocar en una alteración de las relaciones personales que mantiene el empleado fuera de su trabajo (por ejemplo, padres y madres con hijos pequeños), complicando, a su vez, el cumplimiento de obligaciones y actividades extra laborales (por ejemplo, estudiantes universitarios) debido a la falta de tiempo libre. Estas consecuencias no deseadas para el empleado, producto de estos cuellos de botella o picos de trabajo, terminan influyendo negativamente en el grado de motivación del empleado para realizar sus tareas.

Para poder entender cómo funcionan estos ciclos que alteran el volumen normal de información requerida al Área de Finanzas, se han realizado distintas entrevistas (Anexo II) a supervisores y jefes de los sectores más importantes. A modo introductorio, los sectores que forman el Departamento de Finanzas de HSBC Argentina Group, son los siguientes: Contabilidad y Reportes Banco, Conciliaciones y Certificaciones de Cuentas, Control de la Tesorería, Contabilidad y Reportes Seguros, Impuestos y por último, Control de Gestión. Estos sectores a su vez están subdivididos en distintas áreas de acuerdo a las diferentes tareas que deben desarrollar. Según las diferentes entrevistas realizadas, se observa que en casi todos los sectores de Finanzas, con la excepción del sector de Conciliaciones y Certificaciones, se presentan ciclos de mayor y menor carga laboral. Los picos de trabajo duran en la mayoría de los casos dos semanas, llegando a ser de hasta tres, según el caso (por ejemplo en Control de Gestión). Durante estos momentos, en todos los casos observados, las jornadas laborales se extienden más allá del horario habitual. El sector que manifiesta una menor incidencia, en cuanto a la variabilidad de la demanda de trabajo requerido, es el de Conciliaciones y Certificaciones. Los restantes sectores, tienen una incidencia significativa, ya sea por los vencimientos relacionados con el Cierre mensual de resultados (los primeros días del mes), los reportes a Casa Matriz (segunda semana del mes) o los Comités Ejecutivos del Grupo. Un sector que tiene una dinámica particular, es el de Impuestos, donde la liquidación y pago de impuestos relacionados con organismos como la AFIP, Rentas municipales y Municipios le exigen el cumplimiento de un cronograma impositivo específico. Pero nuevamente, se puede apreciar la existencia de ciclos donde la carga de tareas se hace más, o menos exigente, en función a una serie de vencimientos en la entrega de la información financiera

En contraposición, se puede visualizar que existe al menos una semana, donde el sector tiene una menor carga laboral. Es en este momento donde los empleados, suelen encontrarse extenuados luego de atravesar estos picos de estrés laboral.- Al disminuir la carga de trabajo y el nivel de atención requerido, pueden manifestarse algunos síntomas producidos por del estrés al cual fueron sometidos. Estos efectos negativos se traducen en un aumento del cansancio, apatía y la sensación de frustración por no poder cumplir, en muchos casos, con las actividades extra laborales.

Adicionalmente a los ciclos mensuales antes descriptos, se visualizan la existencia de ciclos anuales, generados por un aumento en los requerimientos de información durante los cierres trimestrales. Así, en los meses posteriores como los de abril, julio, octubre y enero la carga de tarea es aún mayor, dejando como resultado un menor plazo de menor para que el empleado pueda recuperarse. En el Anexo II, se observa que todos los sectores entrevistados tienen este ciclo anual, con la excepción del sector de Conciliaciones y Certificaciones.

5.2. Trabajo de campo sobre el teletrabajo

Hace ya unos cuantos años que HSBC Argentina Group ha iniciado una serie de acciones destinadas a lograr un mejor balance vida trabajo de sus empleados. Todo comenzó con una encuesta realizada para todos los empleados del grupo a nivel mundial, donde los empleados contestaban una serie de preguntas sobre determinados temas. Uno de ellos era el balance vida trabajo. La primera encuesta, arrojó que una de las principales preocupaciones de los empleados era poder equilibrar su vida personal con el trabajo. Eran otros tiempos, donde no existían políticas de flexibilidad laboral y los empleados debían cumplir extensas jornadas de varias horas en la oficina, sin la posibilidad de compensar horas trabajadas de más, y al otro día debían cumplir con su trabajo habitual.

Como resultado de la encuesta, y luego de un análisis de parte del Departamento de RRHH se comenzó con una serie de medidas locales para brindarle a los empleados una mayor flexibilidad laboral. Algunos ejemplos fueron los días compensatorios por horas trabajadas en exceso, luego el “*Casual Friday*” y el uso de ropa informal en la temporada veraniega, que al poco tiempo se transformó en vestimenta casual todos los días del año. Más tarde surgió el “*Early Friday*”, que era la posibilidad de retirarse a las 15hs un día viernes al mes. Poco a poco, con esta serie de medidas ese balance se fue

logrando. En el sector de finanzas, algunas de estas medidas se tomaron con anterioridad a que su aplicación se haga extensiva a toda la población de la empresa.

Con la crisis originada en la epidemia de la Gripe “A”, surge la necesidad de preservar la salud de los trabajadores que estaban incluidos en los grupos de riesgo. La solución no fue otra que la implementación del teletrabajo. La experiencia fue sumamente exitosa y pasada la crisis, se hizo extensivo este beneficio a aquellas madres que debían volver de la licencia por maternidad. Nuevamente, el impacto fue positivo generando un alto grado de aceptación por parte de las personas que gozaban del uso de esta modalidad laboral. A este grupo inicial, se fueron sumando otros empleados que solicitaban este beneficio, pero a ellos solamente se les brindó el acceso remoto, es decir que no se estableció una frecuencia de días para trabajar desde el hogar. Para entender mejor cómo funciona actualmente el teletrabajo en el Área de Finanzas de HSBC, se ha desarrollado una encuesta (Anexo III) dirigida a la población de empleados que cuentan con acceso remoto. El primer punto que llama la atención es un escenario compuesto por dos grupos bien definidos, por un lado está un grupo formado principalmente, por las madres con hijos pequeños y jóvenes estudiantes que tienen una modalidad mixta, que consiste en dos días por semana de trabajo desde su hogar, y los restantes desde la oficina. El otro grupo está formado por un conjunto de empleados, que en realidad, trabajan desde su hogar para completar trabajos extra fuera de su horario habitual. En este último caso el teletrabajo, o mejor dicho el trabajo remoto, no es percibido por los empleados como un beneficio que les permita mejorar su balance vida trabajo. Los beneficios del uso de esta modalidad, en cuanto al logro de un mejor balance familia trabajo, sí se observan en el primer grupo. Las madres con hijos pequeños dicen sentirse mejor con sus respectivos puestos de trabajo, y por otro lado, no han tenido inconvenientes para adaptarse a esta nueva modalidad laboral.

Analizando algunos puntos relacionados con la encuesta podemos decir que, por ejemplo, de un total de 21 empleados con acceso remoto el 76% dijo que el teletrabajo ha modificado la forma en que realiza sus tareas, sin embargo, el 81% afirmó que no tuvo problemas en adaptarse a esta modalidad laboral. En cuanto a la comunicación el 48% dijo que le ha producido cambios en el estilo de comunicarse con su equipo y demás sectores, pero la mayoría manifestó los cambios fueron moderados. El 86% manifestó que el teletrabajo no le produjo una pérdida en la productividad para realizar sus tareas, solamente el 14% restante afirmó que el impacto en la pérdida de la productividad fue menor. Asimismo, no se observan problemas en las personas para cumplir con los plazos de vencimiento debido al teletrabajo, el 95% confirmó que el teletrabajo no le ocasionó inconvenientes para completar sus trabajos según el

cronograma de tareas asignado. Por otro lado, el 81% manifestó que al menos en cierto modo, el teletrabajo le ha permitido un mejor equilibrio vida trabajo, paralelamente el 76% dijo que le produjo un impacto positivo en cuanto al grado de motivación al realizar sus tareas. El 100% recomienda la extensión de este beneficio a otros empleados de finanzas como instrumento motivacional.

Al analizar con un mayor grado de detalle, el grupo de madres con hijos pequeños, con una modalidad mixta pre establecida de días para trabajar desde su hogar, los resultados de la encuesta son más satisfactorios.

Es evidente, que la experiencia con el teletrabajo de estos 21 empleados de finanzas fue exitosa. Mucho de estos resultados, se explican con la familiaridad que tienen todos los empleados de finanzas en la utilización de los medios de comunicación tecnológicos. Todos ellos han participado, de alguna u otra manera, de teleconferencias, videoconferencias, chat y comunicación vía mail. Es decir que el uso de estas herramientas, no tuvo mucho impacto en el proceso de asimilación de esta nueva modalidad. Es importante destacar que este es un grupo de personas bastante heterogéneo en cuanto a las edades que lo componen: hay personas de 20, de 30, 40 y de más de 50 años. Esto implica a su vez, la existencia de diferentes generaciones, como los *Baby boomers* y las generaciones X e Y, dentro de la población tomada para esta encuesta, pero se puede concluir que este hecho no fue un inconveniente para su implementación exitosa. Todos ellos, como ya se dijo anteriormente, han tenido experiencia en la utilización de este tipo de herramientas tecnológicas con anterioridad

En relación a la seguridad de la información, se han establecido reglas y parámetros claros que los empleados con acceso remoto deben seguir rigurosamente. Todas las personas han tenido que firmar un formulario donde se comprometen a cumplir determinadas reglas. Por ejemplo, no se pueden conectar desde locutorios, bares o demás lugares públicos. A su vez, no deben dejar papeles impresos en sus casas, deben usar claves de protección de pantalla y demás.

Desde el punto de los líderes, de las entrevistas realizadas a los jefes y supervisores del Departamento de Finanzas de HSBC Argentina Group, surge que algunos de ellos se sienten más a gusto con la utilización de esta modalidad por parte de sus colaboradores. Tal es el caso de la responsable del área Conciliaciones y Certificaciones, que ha encontrado en esta herramienta un elemento de suma importancia para motivar y generar el compromiso de sus empleados. Ella afirmó, que no ha tenido inconvenientes para liderar y administrar a su equipo en forma virtual, y a su vez explicó como en determinados momentos críticos, esta herramienta le ha permitido continuar normalmente con las tareas de su sector. Ella se refirió un episodio en el cual dos

empleados, que fueron damnificados por un temporal que azotó la zona Oeste del Gran Buenos Aires, pudieron realizar sus tareas desde sus hogares normalmente.

6. Conclusión

El mundo cambia y las sociedades se van adaptando y siguen evolucionando, con ellas los seres humanos van modificando sus costumbres, relaciones, estilos de vida y demás. En un escenario, donde la población aumenta, donde las ciudades están cada vez más colapsadas por el intenso tráfico y la afluencia masiva de gente a los grandes centros urbanos; donde las crisis, como las generadas por la Gripe N1H1, los atentados terroristas o las catástrofes ambientales siguen ocurriendo, los gobiernos y las empresas deben dar respuestas concretas para que la actividad dentro de la sociedad pueda continuar. En este contexto, el teletrabajo es y será una herramienta fundamental para poder sobrellevar estos momentos críticos.

Asimismo, las empresas también deben adaptarse y modificar sus prácticas laborales, para ser atractivas y atraer a los futuros talentos de las nuevas generaciones. Los avances en las prácticas que hacen a una mayor flexibilidad laboral dentro de las empresas, son evidentes y permiten a los empleados un mayor equilibrio vida trabajo. Se observa una tendencia, donde el teletrabajo va ganando su lugar dentro de las empresas, aunque aún quedan muchos desafíos por delante en relación a los cambios culturales, las contradicciones, los mitos y la propia resistencia al cambio de los individuos y empresas, todos estos son factores con los que hay que trabajar dentro de las organizaciones. Se ha expuesto en el presente trabajo, que la confianza y el liderazgo son aspectos importantes dentro de cualquier equipo y más aún dentro de los equipos virtuales. El proceso de selección de los empleados para otorgarles este beneficio, la evaluación de cada posición en cuanto a la aplicabilidad de esta modalidad, la capacitación de los líderes para que puedan aceptar y adoptar el teletrabajo sin temores, son aspectos importantes a tener en cuenta.

La tecnología seguirá evolucionando y seguramente, nuevas invenciones permitirán que el teletrabajo siga ganando terreno, pero más allá de los aspectos tecnológicos, trabajar sobre el compromiso y la responsabilidad de los empleados para que estén a la altura de los nuevos desafíos es una tarea ineludible por parte de las organizaciones. Diversos autores han indicado que la autonomía, el equilibrio vida trabajo y por ende, el mayor grado de motivación y productividad de los empleados son algunos de los beneficios que se obtienen con el teletrabajo.

Se ha descrito a su vez, que dentro del mundo de las organizaciones financieras en Argentina, el teletrabajo también se ha ido adoptando como una modalidad válida en determinadas situaciones. Puntualmente, en el área de Finanzas de HSBC Argentina, se pudo observar que el teletrabajo ha incrementado el grado de motivación de las personas que tienen acceso a este beneficio y que el cumplimiento de los distintos requerimientos de información no se han visto perjudicado. Es decir, que en el área de Finanzas de HSBC Argentina, el teletrabajo es posible.

La intención del presente trabajo, es contribuir al uso del teletrabajo como elemento motivador, haciendo extensivo este beneficio a un mayor número de colaboradores. Pero para que ello sea posible, como se ha indicado anteriormente, resulta necesario capacitar a los mandos medios, específicamente en como ejercer el liderazgo virtual. Se ha observado, que existen en la actualidad diversas visiones relacionadas a cómo administrar el acceso al teletrabajo por parte de los jefes y supervisores del área de finanzas de HSBC Argentina. Al respecto, un correcto entrenamiento podría generar en los líderes la confianza necesaria en el uso de esta herramienta. Se ha probado a su vez, la existencia de ciclos de trabajo extremos en el área de finanzas de HSBC Argentina, en cuanto al volumen de información requerida por distintos usuarios de la información. Estos verdaderos “cuellos de botella”, generan un impacto significativo en cantidad de horas que los empleados deben permanecer en sus oficinas durante estos momentos, rompiendo, en consecuencia, el balance con su vida personal. En contraposición, existen momentos de poca carga laboral, donde los empleados podrían trabajar sin problemas, desde sus hogares, pudiendo recuperarse del esfuerzo realizado en las prolongadas jornadas anteriores y evitar así, tener que asistir a la oficina para estar prácticamente sentados, sin mucho trabajo para realizar. Pasar tanto tiempo en la oficina, genera para los empleados, la pérdida de autonomía y la sensación de que no pueden disponer libremente de su tiempo, ya que, en muchos casos, no pueden cumplir con sus compromisos extra laborales. El hecho de trabajar desde sus casas, genera una sensación de libertad y autonomía, elevando los niveles de satisfacción y motivación de los empleados con el consecuente incremento de la productividad. Este es uno de los beneficios que tiene el teletrabajo para la empresa, junto con el hecho de poder reducir los gastos de alquiler de edificios, si se logra modificar la disposición física de los escritorios dentro de las oficinas. Indirectamente, como se ha analizado, la empresa consigue una mayor flexibilidad laboral y resulta ser más atractivas para atraer y retener a los nuevos talentos.

La modalidad de teletrabajo propuesta para el área de Finanzas, sería el mixto, es decir los días de mucha carga laboral el trabajo se realizaría en la oficina, sin alterar el

funcionamiento de los sectores en los momentos críticos, y en aquellos otros momentos, donde el volumen de trabajo es menor, se puede optar por trabajar desde el hogar.

Por último, lograr altos niveles de motivación en los empleados es un factor fundamental para poder aumentar su rendimiento dentro de la organización empresa. Podemos tener los empleados con más alto potencial del mercado, pero si están desmotivados, seguramente no rendirán al máximo. Si queremos obtener lo mejor de nuestros colaboradores debemos mantenerlos motivados y satisfechos con la organización, su área y sus respectivos puestos de trabajo, de esta manera le darán a la empresa lo mejor de sí mismos.

Bibliografía:

Cristina B. Gibson, Susan G. Cohen “Virtual Teams That Work”.

Timothy R. Kayworth, Dorothy E. Leidner y Manuel Mora – Tavares “Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams”.

M.Katherine Brown, Brenda Huettner, Char James-Tanny “Managing Virtual Teams: Getting the Most from Wikis, Blogs, and Other Collaborative Tools”.

Susan H.Godar y Sharmila Pixy Ferris “Virtual and Collaborative Teams: Process, Technologies and Practice”.

Raul Saco Barrios “ El Teletrabajo” Revista Pontificia Universidad Católica de Perú.
Derecho PUC

Manuel Cervantes “Las ventajas de la empresa flexible – IBM”

Publicación del Gartner Research “How Do You Lead, Motivate and Support Virtual Teams?”.

Stephen M.R. Covey “El Factor Confianza”

Fuentes Electrónicas:

<http://www.uaca.ac.cr/bv/docs/teletrabajo.pdf>

<http://tecnologiaedu.us.es/cursos/28/html/cursos/11/2.htm>

<http://www.caminandoutopias.org.ar/tesis/tesina/indice.php>

http://www.uv.es/selva/guiaempleo/NT_8a.htm

<http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/>

<http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/argentina/argentina.php>

<http://redexperta.tic.org.ar/noticia&id=60>

<http://web.ebscohost.com/ehost/search/advanced>

Trabajos de campo:

Encuesta área de Finanzas, a empleados con acceso remoto

Entrevista Jefes y supervisores - Finanzas de HSBC Argentina Group.

Anexos:

Anexo I:

Encuesta realizada por el Departamento de RRHH de HSBC Argentina Group
(2011)

EMPRESA	PRACTICAS DE FLEXIBILIDAD
BANCO	
GALICIA	Empezaron a trabajar con una consultora para asesorarse sobre Teletrabajo. Sin otra propuesta concreta.
STANDARD	Otras licencias: - Por negociación gremial día del cumpleaños (en la práctica se lo toman cualquier día) - Licencia por paternidad 5 días hábiles para varones (como consecuencia de la negociación sindical) - Nada flexibilidad "escrito"
SANTANDER	Día del cumpleaños empleado y de los hijos: a las 15 hs. Licencia por paternidad: 5 días hábiles más a los de la ley Viernes flexible (desde 2007): desde las 15 hs. Cada jefe lo acuerda incluido en sucursales. Sin recuperado de horas. Se trabaja por objetivos. No se ficha ni se registra. Se aplica bastante. Horarios en equipo (desde 2010). El manager lo administra de acuerdo a las necesidades del equipo. Si hay personas que les conviene pueden flexibilizar los horarios según necesidades de cada uno. Fue una respuesta para formalizar prácticas ya existentes. Teletrabajo: tienen 1200 personas actualmente. Se puede ver la pc desde tu casa. Cuando vuelven de la maternidad se utiliza mucho. Banca Mayorista: no lo pudieron hacer por seguridad. No hay pautas establecidas. Se basan en la "confianza del empleado" Según las encuestas que realizaron, la respuesta a por que elige la gente quedarse? Están equiparados desarrollo y flexibilidad Web mail: para todos los empleados. Se está a punto de instalar el mail a los celulares de los empleados (opcional)
CITIBANK	Areas con picos de trabajo. Se les dio notebooks o compensatorios. No está formalizado para todos. Es reclamado por empleados a través de foros. En análisis: licencia por paternidad (días adicionales) para adelantarse al proyecto del Congreso. No formal: mediodía de cumpleaños. Se va a formalizar por una campaña Citi Colombia: durante la fecha de navidad/vacaciones de verano: prueba piloto. de flexibilización horaria. Se manejó por área. Se está pensando en Argentina. Total empleados Argentina: 2600 empleados
BBVA	Desde España, como parte de Diversidad de Género, se está trabajando en el segmento de las madres que regresan maternidad y las que están en licencia. Se quiere poner especial atención en este grupo, se está planteando la flexibilidad y teletrabajo. Etapa embrionaria. Analizando costos para implementarse 2012. No tiene fuerza a nivel corporativo por lo que en los países tampoco.
SEGUROS	
Mapfre	Horario de ingreso y salida flexible Garantizando que el servicio al clientes brinde de 9:30 a 17 hs. se puede ingresar entre las 8 y las 9:30 hs, cumpliendo la jornada correspondiente Salida antes días viernes Compensando media hora antes en la semana, el viernes se pueden retirar a las 15 hs (lo controlan los jefes)

	<p>Teletrabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> -para mujeres que regresan de la licencia por maternidad en puestos que se pueda (muchas lo prefieren en vez de licencia s/goce de sueldo) - 30 personas sobre un total de 2000 empleados. Para quienes lo solicitaron, Vienen a las oficinas 2 veces por semana. <p>Otras licencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -día de cumpleaños a gozar en el mes del cumple (desde hace 4/5 años lo tienen) -licencia por paternidad: 5 días - 30 horas para tareas solidarias a través de la Fundación -en análisis: *compensar feriados que caen sábado o domingos para permisos de trámites *dar un stock de horas para permisos por actos de los chicos.
MET LIFE-ALCO (recién fusionadas)	<p>Met Life: ningún esquema de flexibilidad horaria.</p> <p>ALCO:</p> <ul style="list-style-type: none"> -una hora de trabajo menos por día (menos cantidad de horas por contrato). -viernes se van al mediodía si recuperan de lunes a jueves. -Día de cumpleaños -No teletrabajo <p>Por un año no se tocan las condiciones laborales de ninguna de las dos empresas (hasta 1° de diciembre de 2011)</p>
Zurich	<p>Horario de ingreso y salida flexible</p> <p>Tres tipos de horario 8,9, 10 hs. (muy bien recibido sobre todo por los estudiantes)</p> <p>Trabajo remoto para algunos puestos regionales no para todos según necesidades</p> <p>Más días de vacaciones que la ley</p> <p>Otras licencias: Día de cumpleaños tarde libre + 2 tardes libres durante el año</p> <p>Son 700 empleados</p>
PRUDENTIAL	<p>Licencia por maternidad: reincorporación paulatina. Una vez que finaliza período legal se reincorpora trabajando 4 hs y se les paga proporcionalmente (opcional). Agrega una hora por mes para llegar a la jornada completa.</p> <p>Viernes de verano (diciembre-marzo) se retira al mediodía (media jornada de trabajo) y las horas que no trabaja se recuperan. La administración se hace según cada área para que siempre haya algo.</p> <p>Horarios de ingreso flexible (8-10 hs. retirándose entre las 17-19 hs.) (8:30 a 17:30 hs es el horario formal)</p> <p>Día de cumpleaños: se retiran medio día si cae feriado no se compensa</p> <p>Lic. por paternidad: 5 días hábiles</p> <p>Lic. por matrimonio: 10 días hábiles en vez de los 10 corridos</p> <p>Teletrabajo: no está formalizado. Algunas personas lo usan.</p> <p>Son 300 empleados incluidos fuerza de venta</p>
LA CAJA	<p>No tienen prácticas de flexibilidad. No se está analizando tampoco. Hay cuestiones vinculadas al "expuesto laboral" por grises relacionados con ART y con hs. extras.</p> <p>2500 en LA Caja más de 100 sucursales</p>

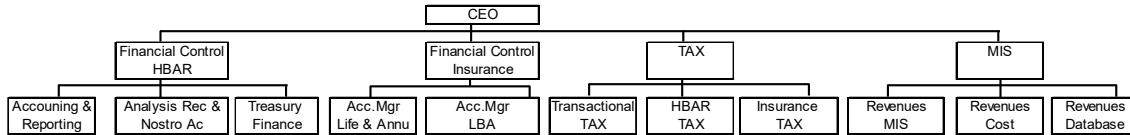
Anexo II:

Entrevista realizada a distintos jefes y supervisores del área de Finanzas de HSBC Argentina.

Flujo de tareas Anual y Mensual del Area de finanzas de HSBC Argentina.

Los resultados aquí desarrollados, se obtuvieron mediante entrevistas realizadas personalmente y vía telefonica a los Jefes y supervisores de los distintos sectores.

Organigrama Finance



Grupos incluidos en la presente entrevista:

Grupos incluidos en la presente entrevista:	Personas entrevistadas
1 Contabilidad y Reportes Banco	Juan Jose Pardo - Gerente de Reportes
2 Conciliacion y certificación de cuentas	Maria Canosa - Gerente de Conciliacion y Certificaciones
3 Tesorería	Gustavo Osso - Jefe Treasury Finance
4 Contabilidad y Reportes Seguros	Maria Teresa Mahr - Jefe Contabilidad Seguros
5 Impuestos	Nora Simari - Gerente TAX
6 Control de Gestión - Gastos e Ingresos	Leonardo Solimando - Supervisor Seguros

A Durante los cierres trimestrales, se ve incrementado el flujo de información requerida al sector?

	SI	NO
1 Contabilidad y Reportes Banco	X	
2 Conciliacion y certificación de cuentas		X
3 Tesorería	X	
4 Contabilidad y Reportes Seguros	X	
5 Impuestos	X	
6 Control de Gestión - Gastos e Ingresos	X	

Se observa que casi todos los sectores de finanzas tienen mayores requerimientos de información durante los cierres trimestrales. Esto produce un incremento de horas trabajadas en los meses de abril, julio, octubre y enero, adicionalmente a las tareas normales del sector se agregan tareas que solamente se realizan en estos periodos. El único sector que tiene una mayor regularidad en el flujo de información que produce, es el de conciliaciones. Este sector, excepto por alguna implementación puntual, no experimenta incrementos de tareas en los cierres trimestrales.

B En que días del mes, se produce la mayor carga laboral para su sector:

	Contabilidad y Reportes Banco		Conciliación y Certificación de cuentas	Control de Tesorería	Cont.y Rep. Seguros	Impuestos	Control de Gestión	
	Cont.y Rep. Normas IFRS	Cont.y Rep. BCRA					Ctrol.de Gtion Gastos	Ctrol.de Gtion Ingresos
1° Semana	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	6							
	7							
2° Semana	8							
	9							
	10							
	11							
	12							
	13							
	14							
3° Semana	15							
	16							
	17							
	18							
	19							
	20							
	21							
4° Semana	22							
	23							
	24							
	25							
	26							
	27							
	28							
	29							
	30							

C Cuales son las principales tareas, cuyos vencimientos, producen un incremento del volumen de la información requerida a su sector:

1 Contabilidad y Reportes Banco	<p>Normas Locales: regido por el BCRA tiene que presentar en forma mensual los estados Contables (Balance y Estado de Resultados), junto con otros requerimientos como capitales Mínimos, Efectivo mínimos y Cambios. Esta carga laboral impacta mensualmente entre los días 10 y 20 de cada mes. A su vez, en los primeros días del mes deben contabilizar asientos y preparar archivos para el cierre mensual del banco. Trimestralmente, tienen una mayor carga laboral debido a que junto con los estados contables, deben presentar las Notas y Anexos que requieren de un mayor nivel de detalle.</p> <p>Normas IFRS: Mensualmente primero se cierra el resultado en normas internacionales el 4 día hábil y luego se arma la información correspondiente al Balance (8° día hábil) y estado de Resultados (5° día hábil) bajo normas Internacionales (IFRS), que se reporta al área de consolidación. Luego de ser consolidado con el resto de la información del Grupo es remitida a Londres cargando los datos en el sistema Saracen9, también se arman otros archivos que son requeridos por LAM (México). También, en forma mensual, hay que armar para el día 20 de cada mes, las planillas para los comites ejecutivos correspondientes al ALCO y EXCO. Trimestralmente, hay una mayor carga laboral debido a que la casa matriz requiere para el armado de sus Notas y Anexos, de un mayor nivel de detalles que se cargan en las Fases siguientes del Saracen9. Adicionalmente hay que completar en forma trimestral la información regulatoria exigida para bancos en UK.</p>
2 Conciliación y certificación de cuentas	<p>Mensualmente, los días 1 y 2 del mes deben registrar comisiones y gastos bancarios por extracto para poder realizar el cierre mensual. La última semana se trabaja con mas intensidad para poder realizar los certificados de cuentas (Control Certificate), a su vez dos días antes de esto se realiza una provisión de las cuentas en función al plazo en que estan pendientes en las cuentas contables (Aging). Este sector no tiene un mayor volumen de tareas debido a cierres trimestrales, en los meses experimenta picos de trabajo en la 1° y 4° semana de cada mes.</p>
3 Control de Tesorería (Treasury Finance)	<p>Las 1° y 2° semanas de cada mes son las que tienen una mayor carga laboral debido al cierre mensual de posiciones de resultados por Intereses (pzo fijo, caja de ahorro, cta corriente, etc), Moneda extranjera, Títulos, instrumentos financieros y bonos. Al sector de ALM, debe tambien armar una serie de información para el día 20 que debe ser incluida en los comites ejecutivos (ALCO y EXCO). Diariamente, el sector realiza Reportes relacionados al resultado de la tesorería, la liquidez diaria, controles de la mesa de dinero, cierres de bonos y derivados del día anterior. Esta información es requerida localmente y tambien para LAM Mexico, Brazil, Londres e India. Trimestralmente, tiene un mayor volumen de trabajo debido al armado de información que se incluye en los reportes que debe enviar a casa Matriz, el sector de reportes del Banco. También tiene un mayor de número de reportes de TSY que debe armar para la Casa Matriz.</p>
4 Contabilidad y Reportes Seguros	<p>Normas Locales: Idem 1, pero se reporta a la Superintendencia de Seguros. Normas IFRS: Idem 1</p>
5 Impuestos	<p>Mensualmente el sector de Impuestos, experimenta picos de trabajo desde la mitad de la 2° semana hasta la 4° semana del mes. La liquidación de IIBB se presenta cerca del día 16 a Rentas de cada provincia, el IVA se prepara para el día 24, ambos impuestos se reportan con el sistema Sicore. A su vez, se liquida en forma mensual el anticipo del impuesto a las ganancias y semanalmente se deben liquidar el impuesto al Debito y Credito, el pago del regimen de Retenciones y Percepciones a terceros y el Debito Fiscal por importación de servicios. Asimismo, se prepara información para Londres y para la Region (LAM), relacionada a los reportes bajo normas IFRS (Tax pack, perdidas operativas, Reconciliación, entre otros). Trimestralmente, hay un incremento del flujo de trabajo debido a mayores requerimientos de la Casa Matriz. Otro pico de trabajo en el año, ocurre durante los meses de Octubre y Noviembre para la preparación de la Declaración Jurada Anual del Impuesto a las Ganancias.</p>
6 Control de Gestión - Gastos e Ingresos	<p>Mensualmente se comienza a trabajar los primeros días del mes con el Profit Flash (4° día hábil, cierre de resultados), luego el 6° día hábil con el BPR (Cierre por línea de negocios), junto con esto se va cerrando el Tracking report de Gastos. El 10° día hábil se cierra el estado de resultados por línea de negocios y el 12° hábil el Balance, luego debe cargar el un detalle de los gastos por línea de negocios y la fase suplementaria (Margining Analysis) en el sistema Saracen 9. El 15° día hábil se trabaja en el estimado de resultados del mes proximo, y a partir de allí en el armado de planillas para el ALCO, EXCO y Estado de resultados llamado Divisional (por area y sector). mensualmente, existe un mayor flujo de trabajo desde la 1° y 3° semana del mes, la última semana y los primeros dos días del mes tienen una menor carga laboral. Trimestralmente, debe a su vez reportar información adicional por línea de negocios en el sistema Saracen9, lo que produce una mayor carga de trabajo y a su vez experimenta cuellos de botella muy grandes en los meses de Septiembre y octubre debido al proceso de armado del presupuesto (Rolling Operating Plan - ROP).</p>

D Como utilizan el teletrabajo en su sector

1 Contabilidad y Reportes Banco	Para las madres con hijos pequeños o para cumplir horas extras desde la casa.
2 Conciliación y certificación de cuentas	Para las madres con hijos pequeños y a su vez, como una herramienta de motivación para
3 Control de Tesorería (Treasury Finance)	Para las madres con hijos pequeños o para cumplir horas extras desde la casa.
4 Contabilidad y Reportes Seguros	Casi no se utiliza
5 Impuestos	Para las madres con hijos pequeños o para cumplir horas extras desde la casa.
6 Control de Gestión - Gastos e Ingresos	Para las madres con hijos pequeños, empleados con ciertas enfermedades que estan

Anexo III:

Encuesta realizada a los empleados que cuentan con acceso remoto dentro del area de finanzas de HSBC Argentina (sitio web: encuesta.com).

1 - El teletrabajo ha modificado la forma en la que realiza sus tareas?		Respuestas total	Porcentaje
Totalmente		2	9,52%
En gran medida		6	28,57%
En cierto modo		8	38,10%
No mucho		1	4,76%
En absoluto		4	19,05%
Total		21	

2 - Le ha costado adaptarse a esta modalidad de trabajo?		Respuestas total	Porcentaje
Totalmente		0	0%
En gran medida		0	0%
En cierto modo		4	19,05%
No mucho		9	42,86%
En absoluto		8	38,10%
Total		21	

3 - Le ha producido cambios en cuanto al estilo de comunicación que mantiene con su equipo de trabajo y/o demas sectores?		Respuestas total	Porcentaje
Si		10	47,62%
No		11	52,38%
Total		21	

4 - Si su respuesta anterior fue afirmativa, como calificaría el impacto que tuvo el teletrabajo en la forma de comunicarse:		Respuestas total	Porcentaje
Significativo		2	18,18%
Moderado		6	54,55%
Casi nulo		3	27,27%
Total		11	

5 - En su opinión, el teletrabajo le generó una perdida de productividad en la realización de sus tareas diarias?		Respuestas total	Porcentaje
Totalmente		0	0%
En gran medida		0	0%
En cierto modo		0	0%
No mucho		3	14,29%
En absoluto		18	85,71%
Total		21	

6 - Ha tenido problemas para cumplir con plazos y/o fechas de vencimiento debido al teletrabajo?		Respuestas total	Porcentaje
Totalmente		0	0%
En gran medida		0	0%
En cierto modo		0	0%
No mucho		1	4,76%
En absoluto		20	95,24%
Total		21	

7 - El teletrabajo le ha permitido tener un mejor balance entre vida-trabajo?		Respuestas total	Porcentaje
Totalmente		6	28,57%
En gran medida		5	23,81%
En cierto modo		6	28,57%
No mucho		2	9,52%
En absoluto		2	9,52%
Total		21	

8 - Si consideramos el "grado de motivación" al realizar sus tareas, el teletrabajo le produjo un impacto:		Respuestas total	Porcentaje
Positivo		16	76,19%

Neutro	5	23,81%					
Negativo	0	0%					
Total	21						
9 - En general como calificaría la experiencia del teletrabajo?							
	Respuestas total	Porcentaje					
Excelente	6	28,57%					
Muy buena	9	42,86%					
Buena	6	28,57%					
Regular	0	0%					
Mala	0	0%					
Total	21						
10 - Recomendaría la extensión de este beneficio a otros empleados de finanzas como instrumento motivacional?							
	Respuestas total	Porcentaje					
Si	21	100%					
No	0	0%					
Total	21						
11 - Por favor, indique cual/es de las siguientes opciones refleja de mejor manera, el uso que usted le da al teletrabajo:							
	Respuestas total	Porcentaje					
Tareas diarias	12	57,14%					
Trabajar fines de semar	5	23,81%					
Trabajar tiempo extra	10	47,62%					
Trabajos extra	6	28,57%					
Otros	2	9,52%					
Total	21						
12 - Si en la pregunta anterior contestó la opción "otros", por favor detalle cual o cuales serían las situaciones en que utiliza el teletrabajo.							
	Respuestas total	Porcentaje					
	2	100%					
Total	2						
13 - Por favor, indique cual es su edad:							
	Respuestas total	Porcentaje					
20 - 25 años	0	0%					
25 - 30 años	2	9,52%					
30 - 35 años	5	23,81%					
35 - 40 años	6	28,57%					
40 - 50 años	5	23,81%					
50 - 60 años	3	14,29%					
mas de 60 años	0	0%					
Total	21						
14 - Por favor indique a su nombre y a que sector pertenece							
	Respuestas total	Porcentaje					
	19	100%					
Total	19						