

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROCESO DE ORGANIZACIÓN EN LA
IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN BANCOS
MÚLTIPLES DEL MUNICIPIO DE LA PAZ
CASO: BANCO DE CRÉDITO DE BOLIVIA (BCP)**

Trabajo Dirigido para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: MENDOZA HILAYA JULIO CESAR

TORREZ LIMACHI PATRICIA JHANET

TUTOR: MSC. VIERKA VIVIANA PÉREZ SÁNCHEZ

LA PAZ - BOLIVIA

2022



Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre Verónica D. Hilaya C., por ser el pilar más importante y demostrarme su cariño y apoyo incondicional.

A mi hermano Miguel A. Mendoza H. por el apoyo incondicional día tras día.

Agradezco a las distintas personas que en el entorno laboral me ayudaron, me alentaron y nunca perdieron la fe en mí motivándome a seguir adelante con el trabajo y el estudio conjunto.

A mi tutora Msc. Vierka Viviana Perez Sánchez, ya que con su guía y su conocimiento hizo que se pudiera dar este gran paso en mi carrera profesional.

Julio Cesar Mendoza Hilaya



Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida, por haberme dado paciencia, sabiduría e inspiración, y así permitirme cumplir con mi mayor meta hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre Patricia Limachi, por ser el pilar fundamental de mi vida, la persona que me ha apoyado con su amor y sacrificio para que pueda trazar mi camino y continuar con mis esfuerzos. Te Amo...

A mis hermanas Elena y Ester por estar siempre acompañándome y ayudándome a lo largo de mi vida.

A Rolando, a quien quiero y aprecio por apoyarme con paciencia y amor incondicional en las adversidades. Te Quiero...

A todas aquellas maravillosas amistades quienes me demostraron su interés y me dieron las fuerzas necesarias para seguir adelante con mi vida personal y profesional.

A mi estimada tutora Dra. Vierka Pérez por su disposición, apoyo incondicional, compromiso y energía positiva para la culminación del presente trabajo.

Patricia Jhanet Torrez Limachi



Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer a Dios Padre, por bendecirnos, darnos fortaleza y sabiduría para concluir con nuestros objetivos profesionales, y no desmayar en el camino. Agradecer inmensamente a nuestros padres, por ser el reflejo más noble del apoyo incondicional e inquebrantable, por la confianza otorgada durante nuestra formación académica y profesionalización, para que seamos personas de bien y exitosas en la vida.

Un sincero agradecimiento a nuestra querida Tutora, la Dra. Vierka Viviana Pérez Sánchez por asesorarnos y guiarnos con su conocimiento, experiencia, paciencia, comprensión, amistad, y apoyo, pero sobre todo por espíritu profesional y humano, durante el desarrollo de nuestra investigación.

Agradecer al Banco de Crédito de Bolivia, por su valiosa colaboración, sinceridad y comprensión en el llenado de las encuestas que fueron parte esencial de nuestra investigación, y sobre todo por su tiempo y desprendimiento para contribuir con la ciencia.

A la Carrera de Administración de Empresas, docentes, compañeros de clase por las enseñanzas y vivencias que quedarán grabadas en nuestra memoria y que gracias a las mismas hemos culminado nuestra carrera profesional con éxito.

A la Universidad Mayor de San Andrés por su contribución a la sociedad, por habernos otorgado la oportunidad de formarnos académicamente y ser nuestro segundo hogar durante el periodo universitario.

Finalmente, agradecer al Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA), por su aporte al desarrollo de los Profesionales Universitarios del país y por la oportunidad de ser parte de esta investigación.

Muchas gracias.



ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	4
1.3. Objetivos.....	8
1.3.1. Objetivo General	8
1.3.2. Objetivos Específicos	8
1.4. Resultados.....	8
1.5. Alcance.....	9
1.5.1. Alcance Temático.....	9
1.5.2. Alcance Temporal	9
1.5.3. Alcance Geográfico	9
CAPÍTULO II	10
REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	10
2.1. Referencias Teórico Conceptuales.....	10
2.1.1. Teletrabajo	10
2.1.1.1. Antecedentes Históricos	10
2.1.1.2. Definición	15
2.1.1.3. Características del Teletrabajo	16
2.1.1.4. Ventajas y Desventajas del Teletrabajo.....	17
2.1.2. Proceso de Organización	20
2.1.2.1. Definición	20
2.1.2.2. Tipos de organización.....	21
2.1.3. Empresa Privada.....	27
2.1.3.1. Concepto.....	27
2.1.3.2. Características de la empresa privada.....	27
2.1.4. Banco Múltiple.....	28
2.1.4.1. Definición	28
2.1.4.2. Constitución de Banco Múltiple.....	28



2.1.4.3. Objeto de los bancos múltiples	28
2.1.4.4. Bancos Múltiples en Bolivia y la ciudad de La Paz	29
2.2. Trabajos Previos	30
2.2.1. Efectos de la Implementación del Teletrabajo en los Trabajadores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social. Gobierno Regional De Loreto.	30
2.2.2. El Teletrabajo en tiempos de COVID 19	31
2.2.3. Análisis de la Implementación del Teletrabajo de las Empresas en Colombia	32
2.3. Referencias Legales	33
2.3.1. Constitución Política del Estado	33
2.3.2. Ley General del Trabajo	34
2.3.3. Decreto Supremo N°4218	35
2.3.4. Resolución Ministerial N°220/20	37
CAPÍTULO III	40
METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN	40
3.1. Tipo de Investigación	40
3.2. Universo o Población de Estudio	41
3.3. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra	42
3.4. Selección de Métodos y Técnicas de Intervención	42
3.5. Instrumentos de Relevamiento de Información.....	43
3.6. Procesamiento de Datos.....	44
CAPÍTULO IV.....	46
RESULTADOS.....	46
4.1. Información sistematizada	46
4.2. Resultados.....	60
CAPÍTULO V.....	67
LINEAMIENTOS PROPOSITIVOS	67
5.1. Introducción	67
5.2. Objetivos.....	68
5.2.1. Objetivo General.....	68



5.2.2. Objetivos Específicos	68
5.3. Desarrollo de los Lineamientos Propositivos	68
PRIMERA FASE	72
SEGUNDA FASE	74
TERCERA FASE	81
5.4. Premisas para adaptar la nueva Modalidad de Teletrabajo en el Rubro Financiero	83
CAPÍTULO VI.....	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
6.1. Conclusiones	88
6.2. Recomendaciones	89
BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXOS.....	92



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Edad del Encuestado	46
Gráfico 2. Puesto dentro de la Organización.....	47
Gráfico 3. Implementación del teletrabajo	48
Gráfico 4. Definición de actividades laborales.....	48
Gráfico 5. Inducción para el teletrabajo.....	49
Gráfico 6. Jornada laboral del teletrabajo	49
Gráfico 7. Modificación en el horario.....	50
Gráfico 8. Horario de descanso	50
Gráfico 9. Modificaciones para implementar el teletrabajo	51
Gráfico 10. Niveles de jerarquía.....	51
Gráfico 11. Coordinación entre compañeros de trabajo	52
Gráfico 12 Coordinación entre áreas de trabajo.....	52
Gráfico 13. Horas de teletrabajo	53
Gráfico 14. Monitoreo de actividades.....	53
Gráfico 15. Informes laborales	54
Gráfico 16. Reducción de tareas.....	54
Gráfico 17. Incremento de tareas.....	55
Gráfico 18. Equipo empleado para el teletrabajo	55
Gráfico 19. Software empleado para el teletrabajo	56
Gráfico 20. Modificaciones en el horario de ingreso.....	56
Gráfico 21. Evaluación del teletrabajo.....	57
Gráfico 22. Elementos necesarios	57
Gráfico 23. Implementación	58
Gráfico 24. Conocimiento de la normativa del teletrabajo	58
Gráfico 25. Ventajas del teletrabajo	59
Gráfico 26. Desventajas del teletrabajo	59
Gráfico 27. Jornada laboral y modificaciones en la implementación del teletrabajo	63
Gráfico 28. Coordinación del teletrabajo y su asimilación	64
Gráfico 29. Percepción sobre la implementación del teletrabajo	66
Gráfico 30. Implementación del teletrabajo	71
Gráfico 31. Factores esenciales para la adaptación del teletrabajo	84



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Implementación del teletrabajo en Bancos Múltiples	6
Tabla 2. Ventajas del teletrabajo.....	18
Tabla 3. Desventajas del teletrabajo	19
Tabla 4. Bancos Múltiples.....	29
Tabla 5 Bancos Múltiples en Bolivia.....	41
Tabla 6. Puesto que ocupa en la organización	47
Tabla 7. Implementación del trabajo y modificaciones en el horario de trabajo	60
Tabla 8. Monitoreo de la asistencia durante al teletrabajo	60
Tabla 9. Tipo de equipo y software empleado para el teletrabajo	61
Tabla 10. Inicio de implementación del teletrabajo e inducción.....	61
Tabla 11. Puesto dentro de la organización	62
Tabla 12. Jornada laboral y modificación en el horario de ingreso	63
Tabla 13. Coordinación con compañeros de trabajo	64
Tabla 14. Implementación del teletrabajo	65



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación analizó el proceso de organización en la implementación de la modalidad de teletrabajo en el Banco de Crédito de Bolivia BCP S.A.

El Banco de Crédito de Bolivia es una institución financiera múltiple en el sistema financiero, que a raíz de la pandemia del COVID – 19, adoptó la modalidad del teletrabajo, empleando herramientas tecnológicas para el seguimiento de sus operaciones, adecuando al personal ante el cambio de entorno laboral.

Asimismo, describe cómo se ha visto afectado el proceso de organización del Banco de Crédito de Bolivia (BCP) por la implementación del teletrabajo, lo cual sirve como base para modificaciones y mejoras posteriores en la implementación del mismo.

Las nuevas medidas de trabajo, el ambiente laboral y el cumplimiento de metas organizacionales, así como la satisfacción del capital humano, tomando en cuenta sus necesidades, sin dejar de lado sus responsabilidades; fueron las directrices que acompañaron la implementación del teletrabajo, como una herramienta para el mejoramiento de procesos y la mejora del desempeño.

Asimismo, el presente trabajo presenta la forma de organización del Banco de Crédito de Bolivia (BCP) en la implementación del teletrabajo, y con los resultados obtenidos se elaboraron conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, que permiten presentar lineamientos con el fin de promover la implementación del teletrabajo en empresas de la ciudad de La Paz.



INTRODUCCIÓN

Ante la necesidad que tienen las empresas de continuar sus actividades en medio de la pandemia COVID – 19, se ha visto necesario la implementación del Teletrabajo, como una forma para trabajar desde la comodidad del hogar del trabajador y como una forma de reactivación económica para las empresas e indirectamente para el país.

Este tipo de adecuación de actividades laborales traen cambios en la forma de:

- Cómo se organiza el trabajo, incluyendo en este sentido al teletrabajo en las empresas privadas.
- Cómo se adaptó al desenvolvimiento laboral.
- Qué medidas adoptaron las empresas para la implementación del teletrabajo.

Para la adaptación de un banco múltiple como el Banco de Crédito de Bolivia BCP, a la modalidad de teletrabajo y lo que comprende en las entidades financieras de Bolivia, no tomarían en cuenta una nueva modalidad de trabajo que no sea presencial, muy diferente a la adaptación de la tecnología en la prestación de sus servicios si no fuera por la normativa nacional y el ambiente social que se vivía la gestión 2020, esto a raíz de las medidas sanitarias.

En tal sentido, el Trabajo Dirigido comprende los siguientes capítulos:

En el primer capítulo, se expone los aspectos generales del trabajo, los antecedentes donde se detalla el propósito del trabajo, el planteamiento del problema, el cual se resuelve en base al logro del objetivo general y específicos, finalmente los alcances temporal, temático y geográfico de la investigación.



El segundo capítulo, detalla las fuentes teóricas conceptuales, el resultado de la investigación bibliográfica y la selección de conceptos teóricos que respaldan el análisis de la problemática.

El tercer capítulo, comprende la metodología de la intervención, que detalla el tipo de intervención, universo del objeto de estudio; además, se describe el método, técnica e instrumentos de relevamiento de información.

El cuarto capítulo, presenta los resultados, discusión de la investigación en base al diagnóstico elaborado y presenta un análisis de las variables en base a los instrumentos utilizados entre el análisis documental, la encuesta y entrevista realizada al personal de recursos humanos de la institución.

El quinto capítulo, desarrolla lineamientos propositivos como respuesta a la problemática planteada, estos lineamientos permitirían la incursionar en la implementación del teletrabajo en las empresas del municipio de La Paz, los mismos planten un objetivo y desarrollo, en base a tres fases y una fase preliminar.

El sexto y último capítulo describe las conclusiones y recomendaciones generales del presente Trabajo Dirigido, en base al análisis de la investigación documental y los resultados presentados.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

Las empresas se deben organizar para desarrollar sus actividades en función de su filosofía corporativa y de sus objetivos, con el propósito de ser competitivas y obtener los mejores resultados respecto de dichos objetivos (Bernal, 2008).

De acuerdo a Münch (2007) la organización aporta beneficios como: suministrar los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos; reduce los costos e incrementa la productividad y elimina la duplicidad.

Debido a que existen cambios fundamentales en las actividades diarias del ser humano, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), se han convertido en la herramienta primordial para que las organizaciones puedan hacerse más competitivas y productivas, dando como efecto formas distintas de trabajar o desenvolverse en el lugar de trabajo.

En Index (2019) un informe anual de indicadores objetivos para medir el grado de compromiso del área de personas con la estrategia de la empresa en la gestión del talento digital dio como parte de sus resultados los siguientes puntos:

- Un 14,3%, la falta de transformación de la estructura organizativa en coherencia con las exigencias digitales.
- El 64% de las futuras motivaciones estratégicas, en un medio y largo plazo, para la transformación digital se concentra en la mejora de la



eficiencia operativa, el incremento de la agilidad organizativa y la modernización de los sistemas de información.

Las estrategias claves que necesitan las empresas para tener éxito, se basan en la organización del trabajo: las empresas tienen que ser más flexibles para competir con éxito en un medio donde hay que responder a las presiones externas; adaptándose a las fluctuaciones de la demanda, aumentando los niveles de productividad, adoptando nuevas tecnologías, vinculando más estrechamente la remuneración salarial con los resultados de la empresa y mejorando la calidad de los productos y servicios (Martínez & Jiménez, 2006)

Dicha flexibilidad laboral es la filosofía del teletrabajo, como práctica que brinda la facilidad a los empleados para organizar su trabajo, mediante el uso de las TIC, que posibilitan que los empleados y directivos puedan desempeñar su actividad laboral a distancia y en forma asincrónica. Por lo tanto, el teletrabajo lo posibilita la tecnología, pero es fundamental en la innovación organizativa y del sistema laboral (Bin & Sun, 2009).

Para Neirotti, el teletrabajo significa más que una simple modalidad laboral, es toda una cultura del trabajo y sobre el trabajador (Neirotti, Paolucci, & Raguseo, 2011). Una cultura que choca con la cultura presencial que todavía impera en el mundo de las organizaciones y en la mayoría de las empresas, pues para nuestra sociedad del conocimiento es un reto el cambio de perspectiva en donde la valoración del trabajo, la medición del rendimiento y las consideraciones sociales, operan siempre en la presencialidad (Pérez Sánchez & Gálvez, 2009).

Este surgimiento de herramientas como el teletrabajo, como una opción atractiva para las organizaciones actuales, conduce a los profesionales a adaptarse a la nueva forma de trabajar, que permite trabajar desde el hogar o



ambientes remotos, mediante el uso de las TIC´s adaptando sus habilidades y potenciando el desempeño de sus actividades.

En un informe realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), denominado Panorama Laboral para América Latina y el Caribe, se resalta que previo a la pandemia el teletrabajo se utilizaba en forma parcial, trabajando algunos días de la semana desde el hogar y el resto en la empresa. En menor medida se utilizaba en forma regular, o bien en forma esporádica. Además, se destacaba el carácter voluntario, tanto para el empleado como para el empleador (Velasco, 2020).

El teletrabajo en Bolivia no se encontraba regulado, su establecimiento surge a raíz de la emergencia sanitaria del COVID-19, a través del Decreto Supremo N°4218 de fecha 14 de abril de 2020, estableciendo disposiciones específicas tanto para el sector público como para el sector privado; posteriormente, el Ministerio de Trabajo Empleo y Previsión Social, emite la Resolución Ministerial N°220/20 del 24 de abril de 2020, reglamentando la implementación del teletrabajo.

De acuerdo al estudio realizado por el Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA) denominado “36 Dilemas del Teletrabajo en Bolivia”, tanto empleadores como trabajadores han tenido que adaptarse a esta modalidad de trabajo (teletrabajo); las experiencias de algunas personas durante este período de cuarentena, expresan aspectos positivos y dificultades que remiten a problemas técnicos (falta de equipos de trabajo, servicios de internet deficientes, entre otros) y, a la sobrecarga de trabajo que significa alternar tareas domésticas y laborales todos los días, con jornadas extensas y estresantes.



1.2. Planteamiento del Problema

La organización es una etapa del proceso administrativo que tiene una importante función, pues sirve de base a la estrategia organizacional; puesto que tiene como objetivo determinar las tareas que se realizarán, siguiendo una estrategia establecida, facilita la comunicación, la consecución de objetivos, incrementa la productividad, delimita funciones y responsabilidades, establece niveles jerárquicos que instauran la autoridad, así como la especialización para lograr la mayor eficiencia (Beletzuy, 2014).

El Teletrabajo es una estrategia que ofrece múltiples beneficios que contribuyen al bienestar del trabajador, le permite al teletrabajador tener mayor contacto con la organización y le permite al supervisor tener un control, mas no opresivo, sobre el teletrabajador, brindando bienestar social y contribuyendo al cumplimiento de la Responsabilidad Social de cada organización. (Belalcázar, 2019).

Según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)¹ solo uno de cada cinco trabajadores tuvo que realizar su trabajo desde casa en 2020, según un reciente análisis realizado por el Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA), en Bolivia solo 286 mil personas son potenciales teletrabajadores, lo que corresponde al 16% de los trabajadores asalariados del país.

Asimismo, en la empresa grande y mediana del sector privado, este grupo de empleados está concentrado en las actividades de servicios empresariales y financieros (23%), en la industria manufacturera (21%), en las actividades del

¹ CEDLA. Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario “36 Dilemas del Teletrabajo en Bolivia: Ventajas o Explotación laboral” 2020



comercio, hoteles y restaurantes (16%) y, en el transporte y comunicaciones (15%).

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) en su análisis del sistema financiero, señala que otra de las acciones implementadas en la gestión 2020, dadas la emergencia sanitaria nacional y cuarentena total aplicada por el gobierno de turno, mediante Decreto Supremo N°4216 de 14 de abril de 2020 fue el establecimiento del “Programa Especial de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa” y el “Plan de Emergencia de Apoyo al Empleo y Estabilidad Laboral”, implementados con el propósito de apoyar con financiamiento a la actividad económica nacional y a la estabilidad del empleo, mediante el acceso a recursos en condiciones financieras favorables, con participación de las entidades de intermediación financiera.

Según esta evaluación, al 31 de diciembre de 2020, las entidades de intermediación financiera con licencia de funcionamiento registraron Bs 287.985 millones en activos totales, cifra mayor por Bs 32.512 millones (12,7%) con respecto a la gestión 2019, obteniendo los siguientes datos:

- Los Bancos Múltiple (BMU) mantuvieron 75,5% de los activos con Bs 217.427 millones.
- El Banco Público (BPU) 13% con Bs 37.406 millones.
- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas (CAC) 3,1% con Bs 8.820 millones.
- Las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD) 2,7% con Bs 7.902 millones.
- El Banco de Desarrollo Productivo (BDP) 2,5% con Bs 7.126 millones.
- Los Bancos PYME (BPY) 1,9% con Bs 5.458 millones y las Entidades Financieras de Vivienda (EFV) 1,3% con Bs 3.847 millones.

Asimismo, en esta evaluación los Bancos Múltiple registraron indicadores positivos más altos frente a las demás entidades de intermediación financiera, dentro de este contexto, el sistema financiero se mantuvo sólido y solvente, mostrando su fortaleza para continuar apoyando el crecimiento de la economía a través del proceso de intermediación financiera.

De acuerdo a los datos anteriores, la mayor cantidad de potenciales teletrabajadores se concentra en las actividades de servicios empresariales y financieros y que dentro de los servicios financieros se encuentran los bancos múltiples, como: Banco Nacional de Bolivia S.A., Banco Mercantil Santa Cruz S.A., Banco Bisa S.A., Banco de Crédito de Bolivia S.A., Banco Solidario S.A., Banco Prodem S.A., Banco Fortaleza S.A. y Banco de Fomento a Iniciativas Económicas; que se encuentran en la ciudad de La Paz, y que implementaron el teletrabajo en sus instituciones.

Tabla 1. Implementación del teletrabajo en Bancos Múltiples

ENTIDAD	MEDIDAS ADOPTADAS		
	LABORAL	SANITARIAS	
1	BANCO SOL	<ul style="list-style-type: none">➤ Se suspendió actividades presenciales de los funcionarios.➤ Se habilitó la funcionalidad de teletrabajo con el objetivo de no parar actividades y trabajar con orientación al logro de objetivos de cada área.	Se estableció un cronograma de las agencias habilitadas para la atención al público reduciendo el porcentaje de asistencia física de funcionarios, garantizando el distanciamiento social.
3	BANCO DE CRÉDITO	Se activó el protocolo de trabajo, potenciando el Teletrabajo en las diferentes áreas del Banco.	Se elaboró el protocolo de bioseguridad, logrando reducir y controlar la probabilidad de contagio asegurando la continuidad del servicio de la organización.

4	BANCO BISA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se implementó el “Plan de Reanudación del Trabajo”. ➤ Respecto a los colaboradores con mayor riesgo de enfermarse gravemente o con alguna patología base “población vulnerable”, se establecieron las siguientes modalidades de trabajo: Trabajo presencial, Teletrabajo y Esquema mixto. 	Se implementó el protocolos y medidas de bioseguridad y conducta, para la necesaria prevención y contención de la pandemia COVID-19.
5	BANCO MERCANTIL SANTA CRUZ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se mantuvo una comunicación abierta, permanente, fluida y de respeto entre los funcionarios. ➤ Se estableció como prioridad la estabilidad laboral, el acompañamiento y bienestar de la gente. ➤ Aplicación del teletrabajo, posibilitando un contacto directo y oportuno entre la Alta Gerencia, los líderes y sus equipos en todas las líneas jerárquicas, lo cual transmitió tranquilidad y claridad en tiempos de incertidumbre. 	Establecimiento de protocolos de bioseguridad para minimizar el riesgo de contagio
6	BANCO ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptación al teletrabajo, alcanzando los 750 empleados trabajando en remoto. ➤ Reincorporación progresiva de sus colaboradores a sus puestos de trabajo habituales (compaginando presencia física con teletrabajo, siguiendo las recomendaciones de las autoridades y manteniendo una elevada flexibilidad laboral para cubrir las necesidades individuales) ➤ Consolidación de la Plataforma Cisco VPN Any Connect para realizar hasta 500 conexiones remotas y ofrecer servicios asociados en la modalidad teletrabajo 	Se implementó rigurosamente protocolos de bioseguridad para prevenir el contagio, reforzando su eficiencia a través de campañas de socialización y capacitación a todo el personal.
7	BANCO PRODEM S.A.	Adopción de la modalidad de teletrabajo y otros aspectos relativos a la movilidad de los funcionarios.	Se estableció un cronograma de las agencias habilitadas para la atención al público

Fuente: Elaboración propia.



De acuerdo a estos datos se busca conocer la forma en que los bancos múltiples han respondido a la necesidad de implementar el teletrabajo en sus organizaciones, por ello se presenta el siguiente planteamiento.

¿Cuál es el proceso de organización para la implementación del teletrabajo en bancos múltiples del municipio de La Paz?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Describir el proceso de organización para la implementación del teletrabajo en bancos múltiples del municipio de La Paz.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar la forma del proceso de organización en los bancos múltiples del municipio de La Paz.
- Describir la nueva forma de organización en el departamento de Recursos Humanos para la implementación del teletrabajo en los bancos múltiples del municipio de La Paz.
- Identificar las ventajas y desventajas del proceso de organización para la implementación del teletrabajo en bancos múltiples del municipio de La Paz.
- Establecer lineamientos que promuevan la implementación del teletrabajo en bancos múltiples del municipio de La Paz.

1.4. Resultados

Al culminar el presente trabajo se ha realizado un estudio diagnóstico el cual nos permite identificar el proceso de organización de los bancos múltiples del municipio de La Paz, se han identificado y descrito las modificaciones en



puestos de trabajo debido a la implementación del teletrabajo; asimismo, se ha analizado la forma de comunicación que tienen dichos puestos laborales.

Además de contar con una idea de cómo fue la adaptación de una modalidad nueva de trabajar para dichas organizaciones y la manera como los colaboradores de dichas instituciones llegaron a asumir esta modalidad de trabajo.

1.5. Alcance

1.5.1. Alcance Temático

El trabajo se enfocará en el ámbito de la ciencia administrativa y un elemento primordial del proceso administrativo de los bancos múltiples del municipio de La Paz, específicamente el proceso administrativo de la organización que tienen estas respecto a la implementación del teletrabajo.

1.5.2. Alcance Temporal

El presente trabajo tendrá la duración estimada de 8 a 10 meses computables a partir de la fecha 15 de junio de 2021.

Siendo esta variable según la accesibilidad de la información que se tendrá en el sector objeto de estudio.

1.5.3. Alcance Geográfico

El presente trabajo se realizará en el ámbito geográfico de la ciudad de La Paz, específicamente en el macro distrito centro y sur respectivamente.



CAPÍTULO II

REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

2.1. Referencias Teórico Conceptuales

2.1.1. Teletrabajo

2.1.1.1. Antecedentes Históricos

A lo largo del tiempo en el vivir diario de la humanidad han existido diferentes formas de trabajar que van desde la esclavitud, servidumbre, mercantilismo y comercio, consideradas como facetas sociales laborales, esto siendo fundamental para constituir una transformación del ser humano y la sociedad en su conjunto.

Hoy en día existe un crecimiento excesivo en el uso de las tecnologías, tanto así que este siglo ha sido considerado como el siglo de la Cuarta Revolución industrial o Era Tecnológica.

La tendencia del uso de la tecnología en el trabajo en pleno siglo XXI ha sido de gran impacto ya que se presenta en todas las áreas en las cuales se desenvuelve el ser humano, mientras más avance el tiempo esta se va adaptando y evolucionando.

La primera referencia del teletrabajo se origina en el año de 1973 en los Estados Unidos en plena crisis petrolera. El físico Jack Nilles, considerado como el padre del teletrabajo comenzó a buscar formas para optimizar recursos no renovables que permitan ahorrar energía y evite los desplazamientos que provoquen el consumo de derivados de petróleo, en tales circunstancias su primera idea fue llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo y así nació el concepto en inglés de “telecommuting”.



En la década de los años setenta no había suficiente avance en el ámbito tecnológico, lo que no permitía la adaptación de esta nueva forma de trabajar denominada teletrabajo, por lo que las estimaciones de rápido crecimiento no se cumplieron; sin embargo, en la década de los ochenta las computadoras e internet empezaron a emerger y con ello el teletrabajo.

Según la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound), en su artículo “Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar”, en Europa, el teletrabajo se lo ha implementado paulatinamente con el propósito de reducir la tasa de desempleo, equiparar los niveles de desarrollo con sus países miembros y convertirse en referente en cuanto a vanguardia del avance tecnológico. De esta manera han logrado enfocarse a la sociedad de la información dentro de un plan integrador, que fomenta las telecomunicaciones, investigación, interacción, conexión, desarrollo audiovisual, etc. **(Europea, 2002)**

Según Arpi Pillalazo, en su tesis titulada: “Estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector privado del Ecuador para mejorar el empleo y la productividad”, describe la posición de la Unión Europea con respecto al teletrabajo y la considera a esta forma de trabajar, como a la mediación de las TIC’s, adoptando terminologías como el “telework”, “teleworking”, “telenetworking” y “teletrabajo”; y en el sistema español se habla también del “e-work”, nombre adoptado por Telefónica Movistar para bautizar a su proyecto piloto (Lanzamiento Proyecto “eWork” 2018), objeto de este estudio **(Arpi Pillalazo, 2018)**

Otra de las empresas en implementar un plan piloto sobre la práctica del teletrabajo es la multinacional Repsol, iniciado en el periodo de abril a noviembre 2008, y actualmente se encuentra implementado en toda la organización, con un enfoque de flexibilidad basado en el compromiso y



orientado a la eficiencia y cumplimiento de objetivos dentro de un marco de respeto, colaboración y proactividad.

En junio del 2012, el número de teletrabajadores de Repsol en España ya superó las 800 personas, quienes han optado en realizar su jornada de trabajo desde sus domicilios, organizando sus tareas conforme a sus necesidades, donde los trabajadores han reconocido sentirse más motivados y comprometidos, lo que ha motivado a su comité ejecutivo a seguir en la misma dirección. **(Teletrabajo en Repsol, 2008)**

Las TIC's se han convertido en una poderosa herramienta de gestión que permite compartir y transmitir información de forma global e instantánea, ofreciendo numerosos beneficios a empresarios, trabajadores y a la sociedad; permitiendo flexibilidad, mayor productividad, mayor especialización, eficiencia para la organización, reducción de costos y gastos, reducción de estrés en el trabajador, conciliación y equilibrio de la vida familiar y laboral, reducción en la contaminación ambiental, etc.

Jesús Selma Lajarin² realiza una cronología del teletrabajo, donde identifica las siguientes cuatro fases:

- **Primera fase:** Sitúa el origen del teletrabajo en la crisis del petróleo de los años setenta, cuando JACK NILLES afirmó que “si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo”; de acuerdo al presidente de European Community Telematics/Tlework Forum (ECTF), este sería el inicio de una primera fase en los antecedentes del teletrabajo que se extenderá hasta mediados de los

² SELMA Lajarin, Jesús. TELETRABAJO, ¿UNA SOLUCIÓN? 2015.

años ochenta, entonces el teletrabajo era una alternativa al uso generalizado del coche para ir al trabajo.

- **Segunda Fase:** La segunda fase es caracterizada por la irrupción de los ordenadores y el desarrollo de las redes, a partir de aquí se extiende el concepto de red local y se generaliza el uso del correo electrónico. A finales de esta etapa y hasta principios de los noventa, el teletrabajo surge como una opción para dar apoyo al outsourcing, a la vez que el desarrollo de la telefonía móvil y la bajada de precios en ordenadores portátiles posibilitan la aparición de las primeras oficinas móviles.
- **Tercera Fase:** Se caracteriza por la globalización de la economía y la explosión de Internet en la que se encontraría en el momento de la publicación, más concretamente la conocida World Wide Web. Esta globalización ha incrementado considerablemente la presión competitiva y la inestabilidad de los mercados, obligando a las empresas a reconsiderar sus procesos productivos y a reclamar una mayor flexibilidad en el mercado laboral, mientras que, por el lado de las infraestructuras, se ha vivido un proceso de desregulación y privatización de las telecomunicaciones para potenciar la oferta y reducir los costes.
- **Cuarta Fase:** Pronostica una cuarta generación del teletrabajo que implicaría pasar a ser la manera habitual en la que la mayoría de las personas realizan, al menos parcialmente, su trabajo todos los días. Este cambio, que BARRERA pronosticaba con la llegada del nuevo milenio, significa que el teletrabajo basado en la crisis del petróleo, la subcontratación, el surgimiento de pasaría de ser considerado una manera innovadora de trabajar a convertirse en el modo ordinario de realizarlo.

En América Latina, el teletrabajo ha comenzado a extenderse, particularmente en las empresas de tecnología.



- En Costa Rica, por ejemplo, algunas oficinas gubernamentales han comenzado a practicarlo regularmente.
- En Argentina, el Ministerio del Trabajo inició en 2009 el desarrollo de un «Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo».
- En Colombia ha legislado sobre la materia y ha dispuesto que se definan políticas públicas tendentes a la promoción del teletrabajo, especialmente en poblaciones vulnerables. La Ley 1.221 de 2008 define como población vulnerable a personas en situación de discapacidad, desplazados, personas que viven en lugares de difícil acceso, mujeres cabeza de hogar, población en reclusión, entre otras.

Otros países y sectores diferentes del tecnológico se muestran tímidos ante la posibilidad de que sus empleados realicen parte de su jornada fuera de la oficina. **(IESA. 2011)**

En Bolivia, el teletrabajo fue reconocido mediante jurisprudencia nacional, con el Auto Supremo N°572/2015 de fecha 19 de agosto de 2015 de la Sala Civil Contenciosa Administrativa Primera del Tribunal Supremo de Justicia, como una forma de contratación atípica, donde a pesar de la independencia personal, concurre en la relación de prestación de servicios una clara dependencia de carácter económico que une al prestador con el destinatario del servicio.

Sin embargo, el teletrabajo no se encontraba normado, hasta la promulgación del Decreto Supremo N°4218 de fecha 14 de abril del año 2020, que regula el Teletrabajo como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación en los sectores público y privado, posibilitando un avance hacia la digitalización empresarial y al gobierno digital.



De esta forma el teletrabajo como una nueva forma de realizar actividades laborales comenzó a ser regulada en nuestro país, a consecuencia de la contingencia sanitaria que originó el COVID-19, como una opción de reactivación económica por parte de las empresas públicas y privadas.

2.1.1.2. Definición

La palabra teletrabajo proviene de la unión *telou* (griego) y *tripaliare* (latín), que significan lejos y trabajar respectivamente, en sí la palabra significa trabajar a distancia, pero más allá de este significado existen otros que complementan esta definición como ser:

” El teletrabajo puede definirse como una forma de organización y/o ejecución del trabajo realizado a distancia, en gran parte o principalmente, mediante el uso intensivo de las técnicas informáticas y/o de telecomunicación “. **(Gamero, 2015)**

“El teletrabajo también se conoce como la actividad laboral que se desarrolla fuera de las instalaciones de la empresa contratante, apelando a las tecnologías de la información y de la comunicación para el desarrollo de los quehaceres”. **(Pérez Porto & Gardey, 2018)**

El teletrabajo es un tipo de organización basada en la utilización de la tecnología. Es una manera distinta de prestar servicios realizada desde fuera de las dependencias de la empresa, y un horario flexible, al mismo tiempo que la prestación de servicios puede, en su caso, ser controlada por medio de la utilización de un programa informático.

Este término fue utilizado por primera vez, como hemos visto, en Estados Unidos, concretamente en el año 1973 por Jack Nilles. Para este autor, el



teletrabajo es “cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información”³

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha definido al teletrabajo como: “la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las TIC en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador” (Organización Internacional del Trabajo, 2011).

2.1.1.3. Características del Teletrabajo

Las características del teletrabajo pueden variar según distintos estudios realizados en cuanto al tema y la aplicación del mismo, se podrían considerar como características del mismo los siguientes:

- La flexibilidad de la que se dota al trabajador respecto a las formas tradicionales de organización
- La ejecución de la prestación laboral en un lugar distinto al que normalmente se desempeña el trabajo (**Arcos Aguilera, 2017**).

Según un estudio realizado en Colombia (Libro Blanco, 2013), se reconocen tres características principales de la implementación del teletrabajo.

- Una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
- La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.

³ NILLES, J. The Telecommunications-transportation tradeoff. California, Jada Internacional, 1973, p. 16.

- Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas

De acuerdo a Bosch⁴ la figura de teletrabajo es tal bajo cuatro condiciones:

- Espacialidad: las labores deben desarrollarse en una locación distinta a las oficinas o talleres centrales de la compañía, las cuales pueden ir desde el domicilio del trabajador a café o centros especialmente diseñados para teletrabajar.
- Uso de tecnologías de la información y el conocimiento (TIC): las labores realizadas necesitan de medios informáticos tanto para ejercer las tareas como para comunicarse con el empleador y colegas.
- Habitualidad: el teletrabajador realiza su trabajo en esta modalidad con una frecuencia establecida que se extiende en el tiempo, es decir, el hecho de trabajar fuera de la oficina o taller no es una situación puntual.
- Organización: dado el trabajo habitual a distancia, la organización del trabajo se centra en las posibilidades que la tecnología ofrece.

2.1.1.4. Ventajas y Desventajas del Teletrabajo

Para hablar de las ventajas y las desventajas que podrían traer la implementación del teletrabajo, se debe distinguir y separar quien se ve afectado o beneficiado, pudiendo ser la empresa o el trabajador.

Según la guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo elaborado el año 2010 se reconoce diversas ventajas y desventajas o riesgos que podrían traer la aplicación del teletrabajo en distintas empresas.⁵

⁴ BOSCH, María José y otros. Teletrabajo. 2020

⁵ Guía de Recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo. Junta de Andalucía, Consejería de Economía, Innovación y Ciencia, 2010, p. 13.

Tabla 2. Ventajas del teletrabajo

Ventajas del teletrabajo	
Para la empresa	Para el trabajador
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento de la productividad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor conciliación de la vida laboral y familiar
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disminución del absentismo laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Flexibilidad horaria y planificación del propio trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción de costes por ahorro en espacio físico de oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente laboral sin interrupciones.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilidades de contratación de personal cualificado independientemente de su lugar de residencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elección personal del entorno de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El trabajo por objetivos induce una mayor racionalización del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción del tiempo y los costes de desplazamiento hasta la oficina.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayores posibilidades de cobertura geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción de accidentes laborales en itinere.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilita el empleo de trabajadores con movilidad reducida.

Fuente: Elaboración propia.

Disponible en:
https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Guia_Teletrabajo.pdf

Tabla 3. Desventajas del teletrabajo

Desventajas del teletrabajo	
Para la empresa	Para el trabajador
<ul style="list-style-type: none"> ➤ En un primer momento, la tecnología necesaria y las adaptaciones organizativas suponen un coste. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Menor comunicación con los compañeros de trabajo, peligro de aislamiento.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Imposibilidad de supervisión directa sobre los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificultad para separar trabajo y familia.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La dispersión de los trabajadores puede dificultar el aprendizaje derivado de la comunicación entre ellos, así como limitar su identidad corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Potencial disponibilidad durante las 24 horas del día, lo que puede generar pérdida de control sobre el propio tiempo.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificultad de mantener la confidencialidad de los documentos e información de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posible asunción de gastos de calefacción, iluminación, etc.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La promoción profesional puede encontrar dificultades.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tendencia a trabajar en exceso, autoexplotación.

Fuente: Elaboración propia.



2.1.2. Proceso de Organización

2.1.2.1. Definición

La palabra organización puede ser entendida como una función que hace parte del proceso administrativo y se refiere al acto de organizar; es decir, dar un orden, establecer una estructura administrativa donde se definen las relaciones de autoridad y responsabilidad de las personas en el desarrollo de sus actividades y se asignan los recursos (físicos, financieros, humanos, etc.) para tal efecto (Bernal, 2018).

La organización como fase del proceso administrativo, se refiere a una serie de acciones como: definir que tareas se llevaran a cabo, quien o quienes la realizarán, como se tomaran las decisiones, así como determinar la estructura organizacional mediante la cual se identificaran los niveles de autoridad (Bernal, 2014).

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. **(Chiavenato, 2016).**

Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetos señalados.⁶

De acuerdo con Daft, existen tres componentes claves en la definición de las estructuras organizacionales:

- La estructura de la organización designa las relaciones formales de mando, niveles jerárquicos y el tramo de control de los directivos y sus colaboradores.

⁶ Recuperado de: <http://anayeli-organizacion.blogspot.com/2009/05/concepto-de-organizacion.html>

- La estructura de la organización identifica el agrupamiento de las personas en departamentos y de estos en la organización total
- La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, es decir, la coordinación efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos en que se agrupan sus actividades.

Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetos señalados.⁷

Peter Drucker define a las organizaciones como un grupo humano especializado que realiza una tarea en común. Esta debe ser eficaz, ya que, cada miembro de la organización tiene una función específica determinada. Es decir, cada persona debe cumplir un objetivo que conlleve o alimente al objetivo general de la organización.⁸

Una organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas prescripciones y normas de conducta deben someterse todos sus miembros.
(Chiavenato, 2007)

2.1.2.2. Tipos de organización

El comportamiento de los grupos sociales de una empresa está condicionado por dos tipos de organización.

Desde el punto de vista estructuralista se puede evidenciar dos tipos de organización utilizando un enfoque múltiple mediante la unión de la Teoría

⁷ Recuperado de: <http://anayeli-organizacion.blogspot.com/2009/05/concepto-de-organizacion.html>

⁸ Recuperado de: <http://geraldharo.blogspot.com/2011/09/drucker-y-la-sociedad-de-organizaciones.html>

clásica y la Teoría de las relaciones humanas, basándose también en la teoría de la burocracia, estas siendo la organización formal como informal.

a) Organización Formal o racional

Es el nombre que se le da a la organización oficialmente adoptada por la empresa y que se muestra en el organigrama. **(Chiavenato, 2007)**

La organización formal se caracteriza por la estructura de órganos, cargos, relaciones funcionales, niveles jerárquicos de la organización.

b) Organización Informal o natural

Es el conjunto de grupos espontáneos que existe en toda organización y que condiciona fuertemente el comportamiento de sus miembros. **(Chiavenato, 2007)**

En este tipo de organización existen varias características como ser:

- La relación que tienen las personas estas pudiendo ser de identificación o de antipatía.
- La posición social o estatus que tienen las personas al interactuar dentro de los grupos formales.
- Colaboración espontánea entre compañeros.

Principios de organización

- **Especialización:** El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
- **Unidad de mando:** Solo se le debe proporcionar un jefe a los subordinados, al cual únicamente debe reportar.



- **Equilibrio de autoridad – responsabilidad:** A cada grado de responsabilidad conferido debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- **Equilibrio de dirección – control:** Las funciones de los elementos de organización, integración y dirección, se delegan más o menos, según las circunstancias.

2.1.2.3. Estructura Organizacional

Según (Chiavenato, 2007) la estructura organizacional o también conocida como el racionalismo de la organización formal muestra varios tipos de organización o estructuras organizativas como ser:

➤ **Organización Lineal**

La organización del tipo lineal constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales.

El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

➤ **Organización Funcional**

La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa.



➤ **Organización Línea – Staff**

El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de estos dos tipos de organización y reducir sus desventajas.

2.1.2.4. Diseño de la Estructura Organizacional

El diseño de la estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales de las organizaciones, donde se definen la división formal del trabajo y las relaciones de dependencia en el interior de una organización, este tipo de diseño involucra aspectos como:

➤ **La División y especialización del trabajo**

Dada la diversidad de actividades que realizan las organizaciones para su desarrollo, es necesario agrupar el trabajo por actividades afines y relacionadas, y es por ello que en la estructura organizacional se suele dividir el trabajo por áreas básicas tales como: administración general, producción y operaciones, mercadeo, contabilidad y finanzas, desarrollo humano.

También se busca que las personas se dediquen a actividades específicas encada una de estas áreas por lo que se hace necesario la “especialización del trabajo”, la especialización define el grado de en qué las actividades de una organización se dividen en tareas.

➤ **La Jerarquías administrativas**

Se refiere a los niveles jerárquicos que se establecen en las organizaciones para su administración y la respectiva relación de autoridad y toma de decisiones entre los diferentes niveles.

➤ **Las Líneas de autoridad o estructuras de mando**

Relaciones de autoridad y dependencia que se establecen para la relación entre los cargos de un nivel jerárquico y otro de menor nivel. Sobre la base del principio de unidad de mando, toda persona en una organización depende de un solo jefe o superior, y, únicamente recibe instrucciones de él y a él reporta su actividad.

La autoridad es el derecho formal y legítimo de un directivo para tomar decisiones, emitir ordenes relacionadas con su cargo y asignar recursos, con el propósito de obtener los resultados deseados por la organización de dicha área o dependencia.

La autoridad tiene las siguientes características: se concede a los cargos o puestos, no a las personas en sí, debe ser obedecida por su legitimidad y fluye desde la dirección hacia los demás trabajadores. Asimismo, se reconocen tres tipos de autoridad:

Autoridad de línea: Es la autoridad que se estructura y se ejerce en una cadena de mando directa desde el nivel jerárquico superior hacia uno inferior, es decir que existe autoridad de línea cuando una persona con un cargo ejerce autoridad sobre las personas bajo su responsabilidad.

Autoridad de personal o de staff: Es la autoridad que se ejerce por competencias basadas en la experiencia que usualmente se manifiestan como asesorías por parte de expertos hacia los directores del área.

Autoridad de comité o de equipo: Es la autoridad que se otorga a los comités o equipos de trabajo en la organización,



representa la autoridad en los eventos, actividades o proyectos en los que actúa.

➤ **La Amplitud de control**

Se refiere a la cantidad de personas que otra con un determinado cargo supervisa de manera directa, con eficiencia y eficacia. Para Gitman y McDaniel se determina por los siguientes factores: naturaleza de la tarea, ubicación de los trabajadores, capacidad de delegación, grado de calificación, grado de robotización.

➤ **La Centralización o descentralización en el proceso de toma de decisiones**

La centralización se entiende como el grado en el que el proceso de toma de decisión se concentra exclusivamente en los directivos y, en muchos casos, únicamente en la dirección general de la organización.

En la descentralización, gran parte de la autoridad para la toma de decisiones se delega a los diferentes niveles y áreas de la organización, con el propósito de facilitar a los trabajadores una mayor flexibilización y una mayor participación en la definición de los objetivos y formas de obtener los resultados esperados por la organización.

➤ **La Formalización de las relaciones y de normas y de procedimientos**

Se refiere al grado en que las actividades en las organizaciones están claramente definidas y donde las normas y los procedimientos guían las actividades y el comportamiento de las personas que laboran en ellas, así como el comportamiento propio de la misma organización.



➤ La Departamentalización

Es el criterio por el cual se agrupan las tareas o los puestos en departamentos, en virtud de su homogeneidad e identificación, y por otro, se definen las relaciones de autoridad.

La departamentalización se visualiza a través de un organigrama, que es una representación gráfica de la división formal del trabajo tanto por niveles jerárquicos como por áreas funcionales y por productos.

2.1.3. Empresa Privada

2.1.3.1. Concepto

Una empresa privada es una organización con fines de lucro que es propiedad de inversionistas particulares. Así, el socio mayoritario no necesariamente es una persona, sino que también puede ser otra compañía, siempre y cuando esta no pertenezca al Estado. **(Westreicher, 2019)** Características de la empresa privada

2.1.3.2. Características de la empresa privada

Según el artículo (westreicher, 2019) las principales características de la empresa privada son:

- Es una organización con fines de lucro. Es decir, desarrolla una actividad económica como la producción, distribución o venta de algún bien o servicio. Esto, con el objetivo de obtener ganancias.
- Puede pasar a ser una empresa pública en caso de ser estatizada.
- Puede conformarse a partir de la privatización de una empresa pública o cuando se rompe el monopolio que posee el Estado en un mercado.
- Puede competir con la empresa pública.



- El hecho de que sea privada no significa que la empresa no deba rendir cuentas a las autoridades, especialmente, cuando se trata de actividades clave para el desarrollo del país como educación o salud.
- Está obligada a pagar impuestos al gobierno y a garantizar para sus trabajadores todos los beneficios que establece la ley.

2.1.4. Banco Múltiple

2.1.4.1. Definición

Entidad de intermediación financiera bancaria que se basa en la oferta de los productos, servicios y operaciones autorizadas y disponibles con destino hacia clientes en general, empresas de cualquier tamaño y tipo de actividad económica⁹.

2.1.4.2. Constitución de Banco Múltiple

Los bancos múltiples se constituyen bajo la forma jurídica de sociedad anónima, debiendo su escritura de constitución social y estatutos, regirse a las disposiciones de la Ley 393 de Servicios Financieros y al Código de Comercio en lo conducente. Las acciones de los bancos múltiples son nominativas y ordinarias.

El nombre o razón social de los bancos múltiples, necesariamente deben contener la palabra "banco" en castellano como primera palabra.

2.1.4.3. Objeto de los bancos múltiples

Los bancos múltiples tendrán como objetivo la prestación de servicios financieros al público en general, favoreciendo el desarrollo de la actividad

⁹ Ley de Servicios Financieros.

económica nacional, la expansión de la actividad productiva y el desarrollo de la capacidad industrial del país.¹⁰

Los bancos múltiples están facultados para realizar con el público en general las operaciones pasivas, activas, contingentes y de servicios que se encuentran comprendidas en el Título II, Capítulo I de la Ley 393 de Servicios Financieros¹¹.

2.1.4.4. Bancos Múltiples en Bolivia y la ciudad de La Paz

Entre las entidades financieras múltiples que están registrados en bases de la autoridad de supervisión del sistema financiero ASFI son:

Tabla 4. Bancos Múltiples

Bancos Múltiples		Oficina Central	Cobertura por departamento									
			Chuquisaca	La Paz	Cochabamba	Oruro	Potosí	Tarija	Santa Cruz	Beni	Pando	
1	Nacional de Bolivia S.A.	La Paz	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	Mercantil Santa Cruz S.A.	La Paz	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	Bisa S.A.	La Paz	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4	Crédito de Bolivia S.A.	La Paz	x	x	x	x	x	x	x	x		
5	Económico S.A.	Santa Cruz	x	x	x	x	x	x	x			
6	Ganadero S.A.	Santa Cruz	x	x	x	x		x	x	x	x	
7	Solidario S.A.	La Paz	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
8	Fomento a Iniciativas Económicas S.A.	La Paz	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
9	De la Nación Argentina	Santa Cruz							x			
10	Prodem S.A.	La Paz	x	x	x	x	x	x	x			
11	Fassil S.A.	Santa Cruz	x	x	x	x	x	x	x			
12	Banco Fortaleza S.A.	La Paz	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

Fuente: Autoridad de Fiscalización del Sistema Financiero (ASFI)

¹⁰ Ley de Servicios Financieros.

¹¹ Ley de Servicios Financieros.



2.2. Trabajos Previos

2.2.1. Efectos de la Implementación del Teletrabajo en los Trabajadores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social. Gobierno Regional De Loreto.

Autor: Bach. Ing. Sist. Ana Paula Chávez Villacís	Año: 2020
Lugar de Publicación: UNIVERSIDAD PRIVADA DE LA SELVA PERUANA FACULTAD DE INGENIERÍA - Escuela Profesional de Ingeniería de Computación y Sistemas (Iquitos – Perú)	
Descripción	
<p>El objetivo de esta tesis fue estudiar los efectos que ocasiona el teletrabajo en los trabajadores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Loreto. Esta tesis es de tipo descriptivo. Para ello se declararon cinco dimensiones de estudio de los efectos del teletrabajo: apoyo técnico, carga laboral, productividad, estado del ambiente laboral y el impacto en la vida familiar. Para determinar el efecto se trabajó con una población de 26 trabajadores administrativos de la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Loreto aplicando el Cuestionario del Impacto del Teletrabajo, previamente validado por Juicio de Expertos. Respecto al apoyo técnico el equipo informático es el adecuado (73%) siendo el principal reto la calidad de la conexión a Internet (solo el 50% tiene conectividad adecuada). Respecto a la carga laboral se manifiesta tener la sensación de haber aumentado, pero los tiempos trabajados en casa son suficientes para la mayoría (81%). Sobre la productividad el 77% de los trabajadores encuestados indica que su productividad aumentó. Del ambiente familiar se indica que el 77% manifiesta que ha mejorado la relación con sus jefes y compañeros u un 73% indica que esta modalidad les ha permitido mejorar sus habilidades laborales. Los trabajadores indican respecto a la vida familiar que el trabajar en casa les ahorra tiempo de traslado, el cual</p>	



comparten con la familia, señalando que el teletrabajo no interfiere con la iteración familiar.

2.2.2. El Teletrabajo en tiempos de COVID 19

Autor: Washington Santillán Marroquín	Año: 2020
Lugar de Publicación: INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO OHIGGINS	
Descripción	
<p>Esta pandemia dio lugar a muchos cambios en el convivir diario, uno de los principales tiene que ver con la "cuarentena" o aislamiento, en donde las personas y sus familias permanecen en sus casas para no estar expuestos al contagio del virus COVID-19, dicho aislamiento y dentro de la estructura familiar, social y laboral se generan cambios importantes producto de la convivencia más cercana entre los seres humanos, los miembros de la familia aprenden a relacionarse, comunicarse mejor y gestionar sus emociones, sentimientos, anhelos y expectativas; esto trae como consecuencias en algunos casos crisis, pero en otros escenarios, se visualiza dosis de optimismo, fundamentado en una nueva realidad mediata, resaltando los valores humanos como: la solidaridad, la sensibilidad, honestidad, gratitud, responsabilidad, entre otros, que será la base de ésta una nueva sociedad que aspiramos. En estos procesos de cambio, se produce un cambio muy evidente que es importante en la sociedad y tiene que ver también con la parte económica y laboral de un país, es el teletrabajo, que se le puede definir como un nuevo esquema de trabajo utilizando internet u otras plataformas de comunicación o tecnológicas TIC'S y este nuevo esquema o forma de laborar se lo realiza desde la casa.</p>	



2.2.3. Análisis de la Implementación del Teletrabajo de las Empresas en Colombia

Autor: Belalcázar, Julieth; Lasso, María y Quiroz Paula	Año: 2019
Lugar de Publicación: UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES, Programa de Administración de Empresas. (Cali, Colombia)	
Descripción	
<p>El teletrabajo es una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades laborales fuera de la empresa, utilizando como soporte las tecnologías de la información y las comunicaciones, el propósito de la presente investigación es analizar la implementación del teletrabajo en las empresas colombianas buscando conocer, sus comienzos, características, evolución y la legislación colombiana frente a esta nueva modalidad de trabajo, demostrando las condiciones a tener en cuenta para su implementación. Este trabajo cuenta con fuentes secundarias a partir de la revisión de documentos en base de datos electrónicos y cuatro entrevistas a funcionarios del Área de Gestión Humana de organizaciones y/o entidades que ya han implementado esta nueva modalidad de trabajo arrojando resultados positivos tanto para la empresa como para el trabajador.</p>	

2.2.4. Estudio de la Implementación del Teletrabajo del Plan Piloto en la Empresa de Telecomunicaciones “Telefónica Movistar”

Autor: Oscar Rodrigo Ortiz Bustamante Tutor: Naliní Elizabeth Pérez Gaibor	Año: 2019
Detalles de la publicación: Tesis para obtener el grado de Magíster en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, con Sede en Ecuador	

Descripción

A principios del año 2015, Telefónica Movistar Ecuador, inició con un proceso de innovación alineado hacia la transformación digital que persigue como compañía, en busca de sinergias productivas, que le han permitido desarrollar mejores prácticas a nivel de procesos y tecnologías, llevando a generar un entorno de trabajo flexible y dinámico bajo una nueva infraestructura de primer nivel que promueve la comunicación, la colaboración, agilidad de los procesos y favorece la calidad de vida laboral; aspectos que han motivado la realización de este trabajo, cuyo objetivo general es el estudio de los principales resultados de la implementación del teletrabajo de su plan piloto. El 5 de febrero del 2018 el Comité Ejecutivo de Telefónica Movistar lanzó un proyecto piloto de teletrabajo bautizado como “eWork” con la participación de 150 colaboradores pertenecientes a todas las áreas de la compañía, este proceso de transformación implicó un cambio en su modalidad de trabajar que generó expectativas, incertidumbres y beneficios, el proyecto finalizó el 20 de junio del 2018.

2.3. Referencias Legales

2.3.1. Constitución Política del Estado

La Constitución Política del Estado de fecha 7 de febrero de 2009, considera al trabajo como un fin y una función esencial del Estado; asimismo, como un derecho y como un deber de los bolivianos, en los siguientes artículos:

ARTÍCULO 9. Son fines y funciones esenciales del Estado, además de los que establece la Constitución y la ley:

5. Garantizar el acceso de las personas a la educación, a la salud y al trabajo.

ARTÍCULO 46. I. Toda persona tiene derecho:

1. Al trabajo digno, con seguridad industrial, higiene y salud ocupacional, sin discriminación, y con remuneración o salario justo,



equitativo y satisfactorio, que le asegure para sí y su familia una existencia digna.

2. A una fuente laboral estable, en condiciones equitativas y satisfactorias.

II. El Estado protegerá el ejercicio del trabajo en todas sus formas.

III. Se prohíbe toda forma de trabajo forzoso u otro modo análogo de explotación que obligue a una persona a realizar labores sin su consentimiento y justa retribución.

ARTÍCULO 108. Son deberes de las bolivianas y los bolivianos:

5. Trabajar, según su capacidad física e intelectual, en actividades lícitas y socialmente útiles.

2.3.2. Ley General del Trabajo

La Ley General del Trabajo del 8 de diciembre de 1942, regula las relaciones laborales en Bolivia, siendo las relaciones entre empleadores y empleados complejas, la normativa local se actualiza periódicamente para que las empresas puedan adaptarse a las condiciones laborales modernas.

ARTÍCULO 1º La presente Ley determina con carácter general los derechos y obligaciones emergentes del trabajo, con excepción del agrícola, que será objeto de disposición especial. Se aplica también a las explotaciones del Estado y cualquiera asociación pública o privada, aunque no persiga fines de lucro, salvo las excepciones que se determinan.



2.3.3. Decreto Supremo N°4218

El Decreto Supremo N°4218 de fecha 14 de abril de 2020, fue promulgado con el objeto regular la implementación del Teletrabajo; el mismo define al teletrabajo, establece sus características, las modalidades, las obligaciones del empleador y de los trabajadores, en los siguientes artículos:

ARTÍCULO 3.- (DEFINICIONES). Para efectos del presente Decreto Supremo, se establecen las siguientes definiciones:

a. Teletrabajo: El teletrabajo es una modalidad de relación laboral o de prestación de servicios, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, utilizando las TIC en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual no se requiere la presencia física del teletrabajador, siempre que las necesidades y naturaleza del trabajo lo permitan;

En esta norma establece dos modalidades de teletrabajo: Teletrabajo permanente y Teletrabajo temporal, definiéndolos en su Art. 7 de la siguiente forma:

Teletrabajo permanente: Es la modalidad donde el teletrabajador utiliza su propio domicilio u otro lugar establecido fuera de las dependencias del empleador o entidad pública con carácter permanente mientras dure la relación laboral, para la prestación del trabajo o servicios;

Teletrabajo temporal: Es la modalidad donde el teletrabajador utiliza su propio domicilio u otro lugar de trabajo establecido fuera de las dependencias del empleador o entidad pública, para el desarrollo de la prestación de trabajo o servicios con carácter temporal, por periodos o tiempos establecidos;



Asimismo, en su Art. 8 establece las Obligaciones del Empleador o Entidad Pública y en su Art. 9 las obligaciones del teletrabajador.

ARTÍCULO 8.- (OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR O ENTIDAD PÚBLICA). En el marco del presente Decreto Supremo, el empleador o entidad pública tendrá las siguientes obligaciones:

- a. Proveer al teletrabajador, cuando corresponda, el equipamiento y el software requeridos para la adecuada prestación de los servicios contratados;
- b. Capacitar al teletrabajador para el adecuado manejo y uso del equipamiento y software necesarios para desarrollar sus funciones;
- c. Establecer medios de comunicación formales, para comunicar y hacer el seguimiento correspondiente a las tareas asignadas al teletrabajador.

ARTÍCULO 9.- (OBLIGACIONES DEL TELETRABAJADOR). I. En el marco del presente Decreto Supremo el teletrabajador, tiene las siguientes obligaciones:

- a. Cumplir con los protocolos de seguridad establecidos para salvaguardar la información, equipos informáticos y otros bajo su custodia;
- b. Permitir al empleador o entidad pública el libre acceso a la información relacionada con el Teletrabajo;
- c. Informar en un plazo no mayor a veinticuatro (24) horas al empleador o entidad pública cuando el equipamiento y/o software que se encuentre bajo su custodia, sufra algún daño, extravío, robo, destrucción o cualquier otro imprevisto que impida su utilización. El



teletrabajador coordinará con la instancia técnica que corresponda las acciones a seguir para garantizar la continuidad de sus labores;

d. Guardar confidencialidad respecto a la información de propiedad del empleador o entidad pública, o bien, a los datos que tenga acceso como consecuencia del teletrabajo.

II. El teletrabajador que disponga del equipamiento suficiente utilizará el mismo para la realización de sus actividades, eximiendo de responsabilidad al empleador o entidad pública sobre su uso.

2.3.4. Resolución Ministerial N°220/20

La Resolución Ministerial N°220/20 de 24 de abril de 2020, emitida por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social, aprueba el Reglamento de Implementación del Teletrabajo, a objeto de establecer los procedimientos y lineamientos para la implementación del teletrabajo como una modalidad de relación laboral o prestación de servicios en los sectores público y privado, establecida en el Decreto Supremo N°4218 de 14 de abril de 2020.

ARTÍCULO 1.- (OBJETO). El presente Reglamento tiene por objeto establecer los procedimientos y lineamientos para la implementación del teletrabajo como una modalidad de relación laboral o prestación de servicios en los sectores público y privado, establecida en el Decreto Supremo N°4218 de 14 de abril de 2020.

Asimismo, establece los derechos laborales de un teletrabajador, siendo los mismos que de un trabajador presencial, en virtud de lo cual se encuentra total y absolutamente protegido por la Constitución Política del Estado, tratados internacionales, Ley General del Trabajo, Ley de Higiene y Seguridad Ocupacional, Ley No. 065, Código de la Seguridad Social, y cualquier otra normativa laboral pertinente.

ARTÍCULO 4.- (IGUALDAD DE DERECHOS). I. Todos los derechos individuales, y colectivos reconocidos en la Constitución Política del Estado, tratados internacionales, Ley General del Trabajo, Ley de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar, Ley N° 065, Código de la Seguridad Social, Ley N° 2027 del Estatuto del Funcionario Público y otra normativa inherente respectivamente, son de aplicación y cumplimiento obligatorio para la modalidad teletrabajo.

En el segundo capítulo de este cuerpo legal, dispone la implementación del Teletrabajo en el sector privado, como se tiene a continuación:

ARTÍCULO 7.- (DESARROLLO DEL TELETRABAJO).

- I. Las empresas y establecimientos laborales, para la implementación y desarrollo del teletrabajo, podrán transformar y/o modificar los puestos de trabajo y sus actividades para que las mismas se realicen de forma remota desde un domicilio u otro desplazamiento, utilizando herramientas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y en caso de ser necesario de la automatización de procesos.
- II. Las herramientas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), a ser implementadas por las empresas o establecimientos laborales deberán abarcar el hardware, el software, la conectividad y capacitación para el logro de las actividades laborales de forma eficiente, eficaz y efectiva.
- III. El teletrabajo podrá ser implementado bajo las siguientes modalidades: Teletrabajo permanente y Teletrabajo temporal.
- IV. Las características de las condiciones de implementación del teletrabajo permanente y temporal, serán estipuladas en un



contrato o adenda de teletrabajo individual o colectivo firmado entre las partes, el mismo no podrá establecer condiciones contrarias a la normativa socio laboral vigente.

Este reglamento también añade la posibilidad de acordar con el trabajador la medición de su trabajo mediante gestión de resultados, esta importante forma de medir el trabajo, por parte del empleador, puede generar una nueva forma de control y no, así como se acostumbraba con el registro de la asistencia a través del registro en libro y/o la biométrica.

De igual modo, entre algunos aspectos sobresalientes, establece que dentro del Contrato de Trabajo debe consignarse las horas en las cuales el teletrabajador podrá estar a disposición del empleador, con esta modalidad por más que el trabajo sea desarrollado desde casa, el teletrabajador tiene la obligación de estar a disposición del empleador durante las horas del día acordadas entre partes, las mismas que no podrán exceder la jornada de trabajo de acuerdo al Art. 46 de la Ley General del Trabajo.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

3.1. Tipo de Investigación

Para la presente investigación se empleó un enfoque cuali – cuantitativo.

- **Enfoque cualitativo:** Este enfoque utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Sampieri, 2014).
- **Enfoque cuantitativo:** Este enfoque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Sampieri, 2014).

Un enfoque cualitativo, debido a que se realizó análisis de datos obtenidos a través de entrevistas estructuradas, a fin de conocer el proceso de organización del teletrabajo en los Bancos Múltiples de la ciudad de La Paz.

Por otro lado, un enfoque cuantitativo por el uso de las herramientas de investigación con el empleo de indicadores porcentuales y datos obtenidos a través de encuestas, a fin de describir el proceso de organización del teletrabajo en los Bancos Múltiples de la ciudad de La Paz.

Asimismo, la presente investigación asume un tipo de estudio de carácter descriptivo, debido a que describe el proceso de organización para la implementación del teletrabajo en dos sucursales del Banco de Crédito (BCP) y que los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” (Sampieri, 2014).

3.2. Universo o Población de Estudio

La investigación se realizó en las empresas privadas de la ciudad de La Paz que, de acuerdo a los datos proporcionados por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI, se tienen ocho Bancos Múltiples con sede en la ciudad de La Paz.

Tabla 5 Bancos Múltiples en Bolivia

	BANCO	Oficina Central
1	Banco Nacional de Bolivia S.A.	La Paz
2	Banco Mercantil Santa Cruz S.A.	La Paz
3	Banco Bisa S.A.	La Paz
4	Banco de Crédito de Bolivia S.A.	La Paz
5	Banco Económico	Santa Cruz
6	Banco Ganadero	Santa Cruz
7	Banco Solidario S.A.	La Paz
8	Banco de Fomento a Iniciativas Económicas	La Paz
9	Banco de la Nación Argentina	Santa Cruz
10	Banco Prodem S.A.	La Paz
11	Banco Fassil	Santa Cruz
12	Banco Fortaleza S.A.	La Paz

Fuente: Autoridad de Fiscalización del Sistema Financiero (ASFI)

Asimismo, siendo que la por la pandemia del COVID – 19 se han establecido medidas de bioseguridad, como el distanciamiento social, no se obtuvo la autorización para el ingreso a todos los Bancos Múltiples que se encuentran en la ciudad de La Paz, a fin de realizar el proceso de colección de datos en las mismas, pese a las reiteradas solicitudes.

Por lo que, la presente investigación se ha realizado con el relevamiento de datos realizados al personal de dos sucursales del Banco de Crédito, las cuales se ubican en la zona central y zona sur de la ciudad de La Paz.

3.3. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

En este trabajo se empleó el método de muestreo no probabilístico por conveniencia, el mismo que, de acuerdo con Pinedo, Alvarado y Canales (1994) “se toman los casos o unidades que estén disponibles en un momento dado”.

Siendo que se obtuvo una respuesta favorable del Banco de Crédito, se solicitó a los funcionarios de esta institución que asistieron en fecha 24 de enero de 2022 a las sucursales de la zona central y zona sur, su participación en esta investigación; de esta manera la muestra quedó conformada por funcionarios, quienes decidieron participar de forma consentida y voluntaria, sin haber establecido previamente un número específico.

3.4. Selección de Métodos y Técnicas de Intervención

La investigación se realizó mediante el Método lógico deductivo, ya que mediante este método se aplican los principios descubiertos a casos particulares a partir de la vinculación de juicios. (Behar, 2008). De acuerdo a Daniel S. Behar, el papel de la deducción en la investigación es doble:

- Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya.
- También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

Este método permitió que de aspectos generales se lleguen a identificar explicaciones particulares.

Las técnicas de investigación que se emplearon en la investigación fueron la entrevista y la encuesta, que nos ayudaron a obtener información confiable



sobre la implementación del teletrabajo en los Bancos Múltiples de la ciudad de La Paz.

3.5. Instrumentos de Relevamiento de Información

El instrumento que se emplearán para la recopilación de información serán la entrevista y la encuesta, como herramienta que ayudará a recabar información de los Bancos Múltiples, por medio de preguntas previamente formuladas para poder determinar el proceso de organización en los mismos.

- **Entrevista:** Se entiende por entrevista el intercambio de información que se realiza entre dos o más personas con un propósito determinado, por lo general orientado a saber su punto de vista acerca de un tema en especial que se considera de interés. Constituye una forma de comunicación que tiene por objeto recabar datos que en muchas ocasiones solo se pueden obtener de las personas entrevistadas. (Irahola).

La entrevista estará dirigida a los encargados de Recursos Humanos de los Bancos Múltiples, sobre el proceso de organización para la implementación del teletrabajo en su institución.

- **Encuesta:** Se entiende por encuesta la indagación, pesquisa o sondeo que se efectúa mediante consulta o interrogatorio para saber la opinión de las personas acerca de un asunto en particular, del cual se recaba información mediante el acopio de datos cuyo análisis e interpretación permiten tener una idea precisa de la realidad.

“La investigación en este terreno requiere una técnica propia. La principal fuente de datos cuyo análisis e del investigador no es ya la palabra escrita, sino lo que ve y lo que oye al entrar en contacto directo

con el terreno y con personas de las más diversas clases sociales y niveles culturales” (Irahola).

- **Censo:** Se denomina censo, en estadística descriptiva, al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones (Fariñas).

En un censo no se usa un método de muestreo, como todos los miembros participan en el censo, los datos recopilados son precisos y detallados.

Los resultados de la aplicación del censo, son datos son exactamente representativos de toda la población y los datos detallados pueden estar disponibles hasta en áreas pequeñas.

La información fue recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se hacen las mismas preguntas en más o menos de la misma manera. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra, sino obtener un perfil compuesto de la población. (Behar, 2008).

3.6. Procesamiento de Datos

La información que se obtuvo, según los instrumentos de relevamiento propuestos para el presente trabajo, fue procesada con los siguientes programas y herramientas de computación:

- **Microsoft Word:** Es un programa informático orientado al procesamiento de textos y viene integrado predeterminadamente en el paquete ofimático denominado Microsoft Office. El programa fue necesario para la elaboración del documento de investigación.



-
- SPSS: Es una aplicación estadística utilizada en análisis de datos con gráficos y un lenguaje de programación. En la presente investigación se empleó este programa para realizar tablas y gráficos, después de obtener los resultados de las encuestas, empleando gráficos con su respectiva interpretación y análisis.

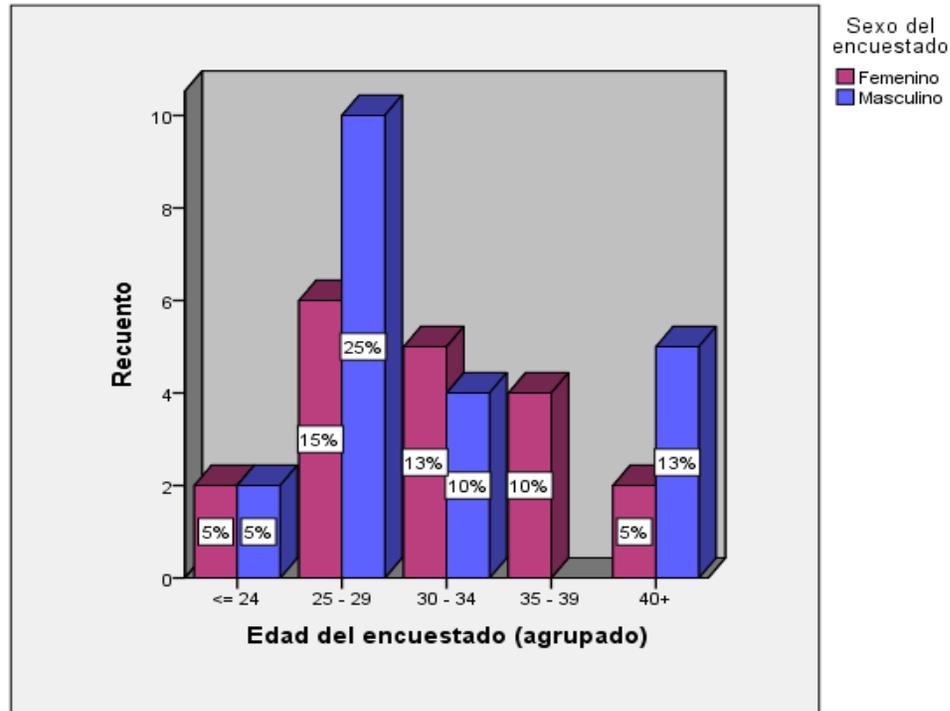
CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Información sistematizada

A continuación, se muestra los resultados obtenidos de la investigación realizada, donde se puede observar que el promedio de edad de los funcionarios se encuentra entre los 25 a 29 años y la mayoría de los mismos son mujeres.

Gráfico 1. Edad del Encuestado



Fuente: Elaboración propia

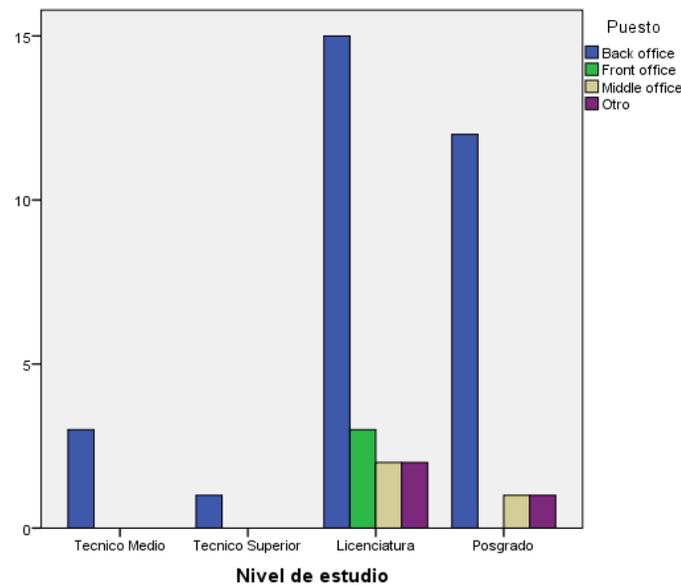
La participación del personal se constituye de mujeres y varones, siendo el 40 % y el 60 % correspondientemente, tanto en el grupo de mujeres como varones, el mayor porcentaje cuenta con un grado académico de Licenciatura.

Tabla 6. Puesto que ocupa en la organización

	Puesto				Total
	Back office	Front office	Middle office	Otro	
Técnico Medio	3	0	0	0	3
Técnico Superior	1	0	0	0	1
Licenciatura	15	3	2	2	22
Posgrado	12	0	1	1	14
Total	31	3	3	3	40

Fuente: Elaboración propia.

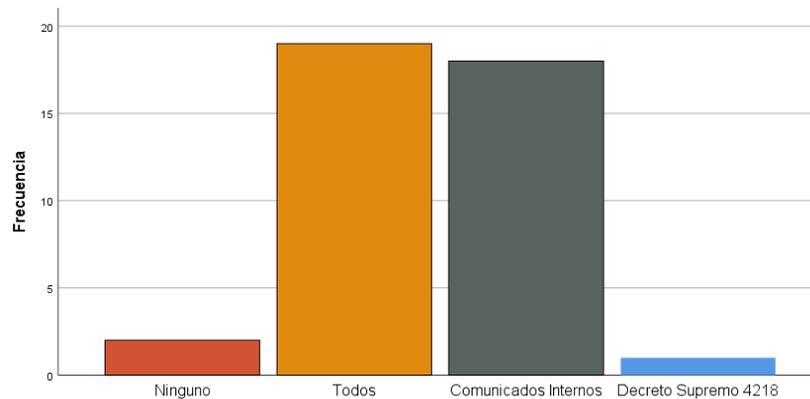
Gráfico 2. Puesto dentro de la Organización



Fuente: Elaboración propia

Entre los participantes se evidenció que en mayor porcentaje (77%) pertenecían al área de back office, tanto varones como mujeres, el restante pertenece a área middle office, front office y otras áreas en el banco, como ser: área de sistemas y el área legal.

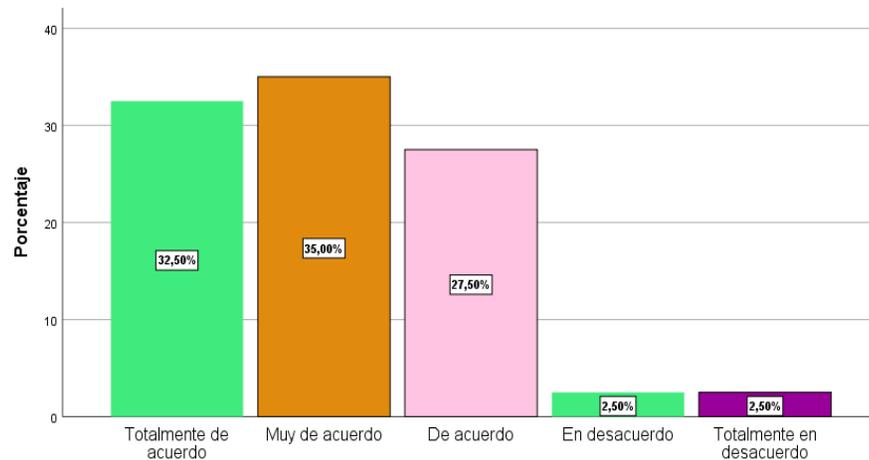
Gráfico 3. Implementación del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia.

La institución objeto de estudio ingresó al teletrabajo a raíz de la emergencia sanitaria suscitada en la gestión 2020, mediante medidas adoptadas por el gobierno central, a través de la promulgación del Decreto Supremo N° 4218; asimismo, se emplearon comunicados internos emitidos por la propia entidad.

Gráfico 4. Definición de actividades laborales

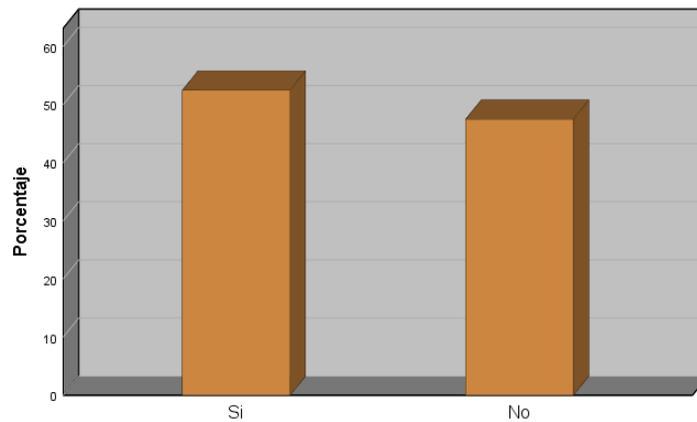


Fuente: Elaboración propia.

Mediante la asimilación de la modalidad de teletrabajo a los funcionarios del BCP no se les hizo un cambio significativo en sus actividades, siendo que al

momento de aplicación de la encuesta se evidenciaba que las actividades de cada colaborador estaban determinadas de manera correcta a excepción de algunos casos, en una parte por un manual de puestos y asignación de funciones en las cuales se basaban para desenvolverse en el lugar de trabajo.

Gráfico 5. Inducción para el teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

En el estudio de campo se pudo evidenciar una relación casi igualitaria, y a la vez contradictoria por la ejecución de programas de inducción de la institución hacia sus colaboradores, en un porcentaje de diferencia mínimo, en el tema de adaptación a nuevas modalidades de trabajo como ser el teletrabajo.

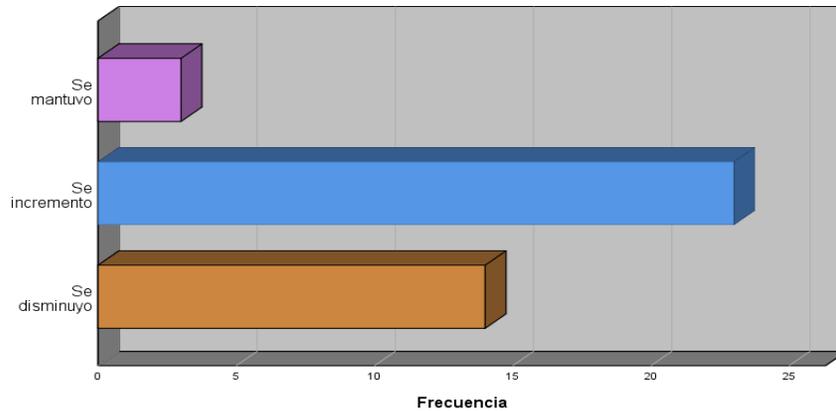
Gráfico 6. Jornada laboral del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

En el presente análisis de resultados hace referencia a que en un porcentaje mayor de asiste a jornadas de trabajo presenciales y virtuales se realiza de manera alternada día por medio tanto en presencia física y presencia virtual.

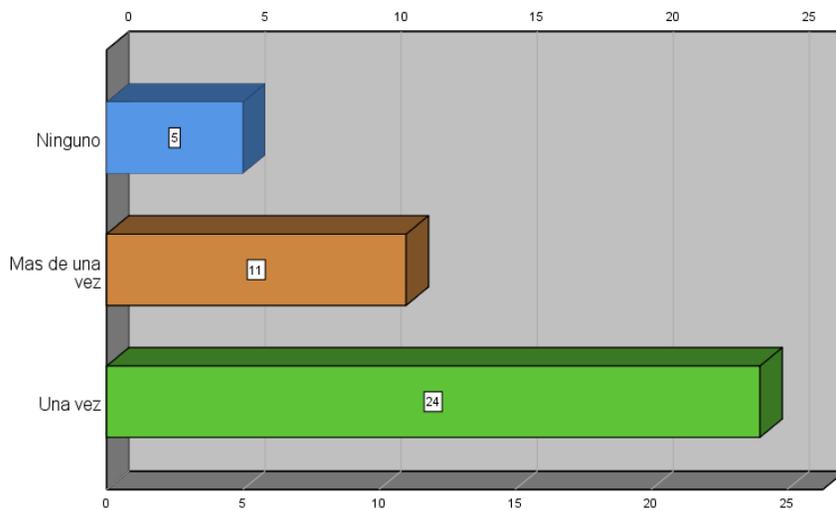
Gráfico 7. Modificación en el horario



Fuente: Elaboración propia

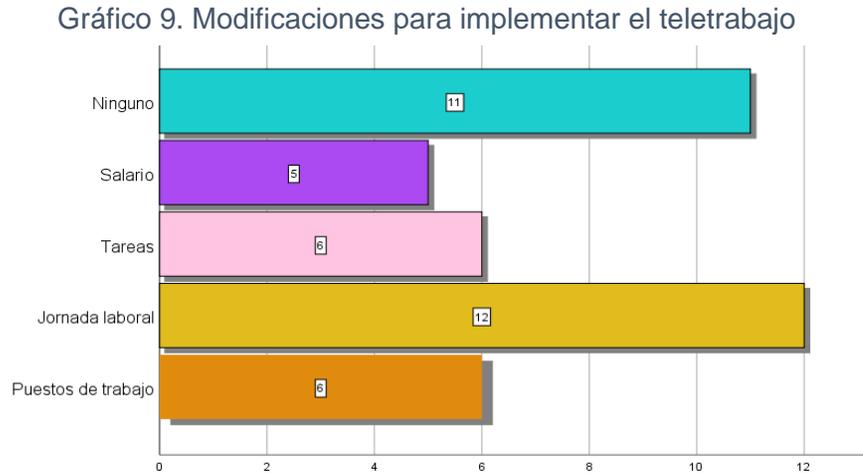
La presente información de la modificación de horarios de trabajo para las colaboraciones desde la implementación de teletrabajo, existe una distribución casi igualitaria entre el aumento y la disminución de horas en la jornada laboral.

Gráfico 8. Horario de descanso



Fuente: Elaboración propia

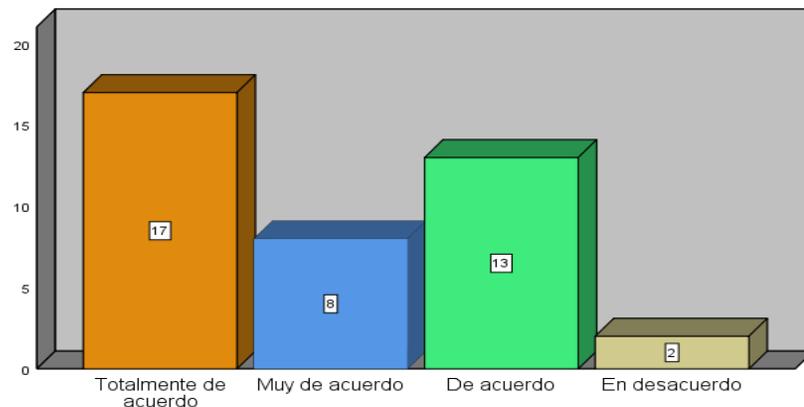
En cuanto al horario de descanso durante la jornada de trabajo bajo la modalidad de teletrabajo, la mayoría señaló que el descanso durante la jornada laboral fue de una vez al día, es decir que se estableció un horario de descanso durante el teletrabajo.



Fuente: Elaboración propia

Sobre las modificaciones realizadas durante el teletrabajo, la mayoría señaló que se realizaron modificaciones en la jornada laboral, es decir que durante la implementación del teletrabajo las otras áreas como: tareas, salario, y puestos de trabajo no fueron alteradas significativamente.

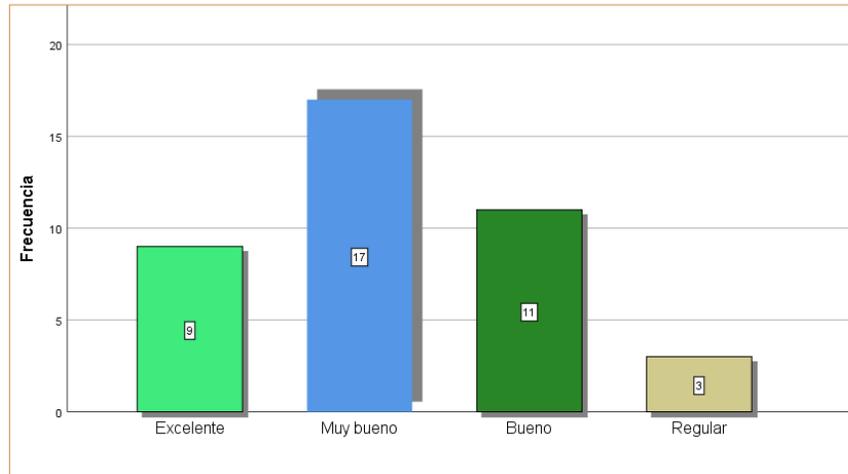
Gráfico 10. Niveles de jerarquía



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al nivel de jerarquía dentro de la organización y si el mismo se encuentra definido para la realización del teletrabajo, la mayoría señaló que se encontraba totalmente de acuerdo, es decir que no se requieren cambios en el nivel de jerarquía para la realización del teletrabajo.

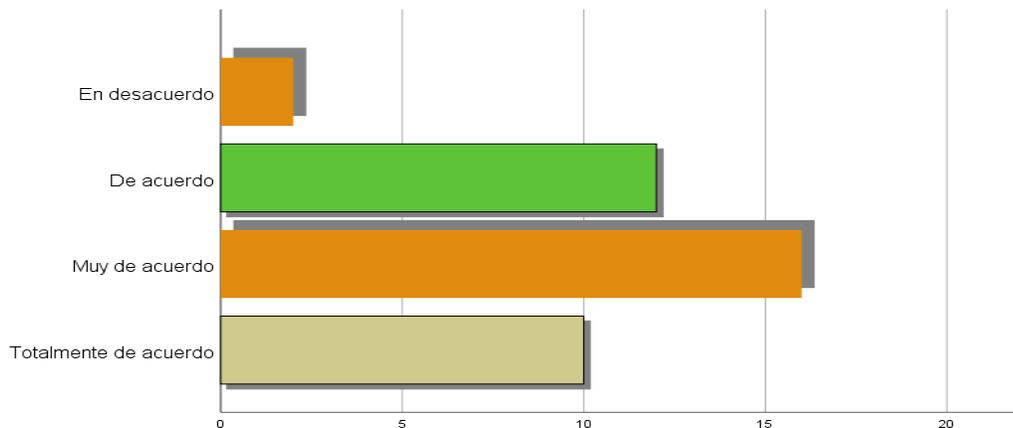
Gráfico 11. Coordinación entre compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Sobre la coordinación entre los compañeros de trabajo durante la modalidad de teletrabajo, la mayoría señaló que la coordinación fue muy buena, es decir que pese a la distancia se pudo coordinar el teletrabajo con sus compañeros.

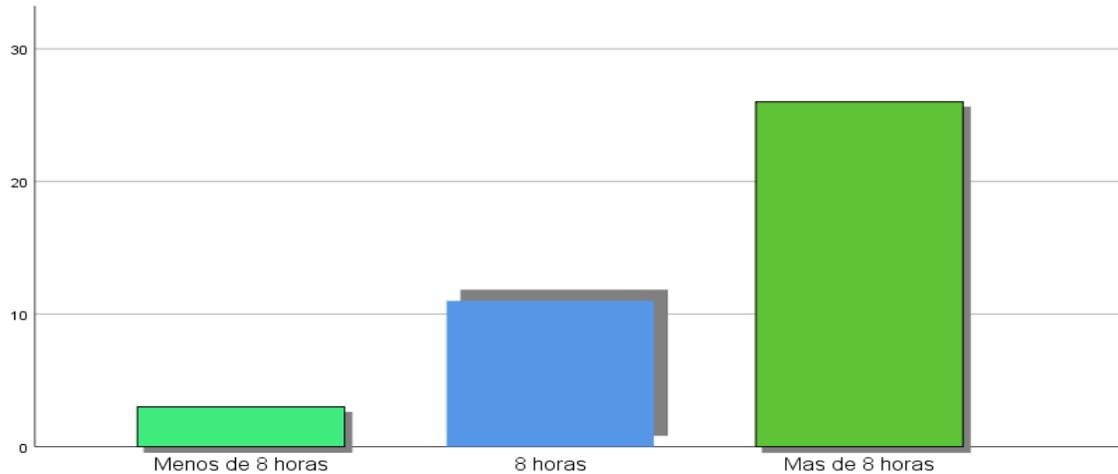
Gráfico 12 Coordinación entre áreas de trabajo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la coordinación entre áreas de trabajo durante la implementación del teletrabajo, la mayoría señaló que está muy de acuerdo con la coordinación existente entre las áreas de trabajo para realizar el teletrabajo.

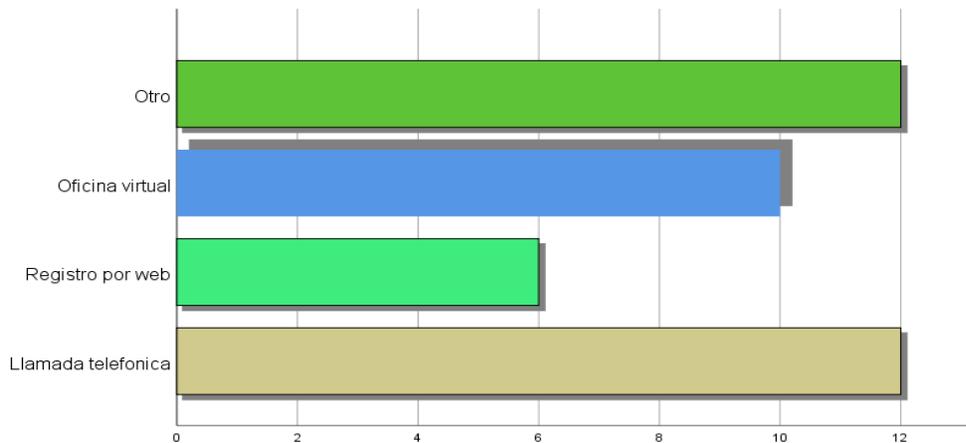
Gráfico 13. Horas de teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

Sobre la cantidad de horas de teletrabajo que realiza diariamente, la mayoría señaló que realiza más de 8 horas de teletrabajo, es decir que su horario de trabajo se incrementó durante la implementación del teletrabajo.

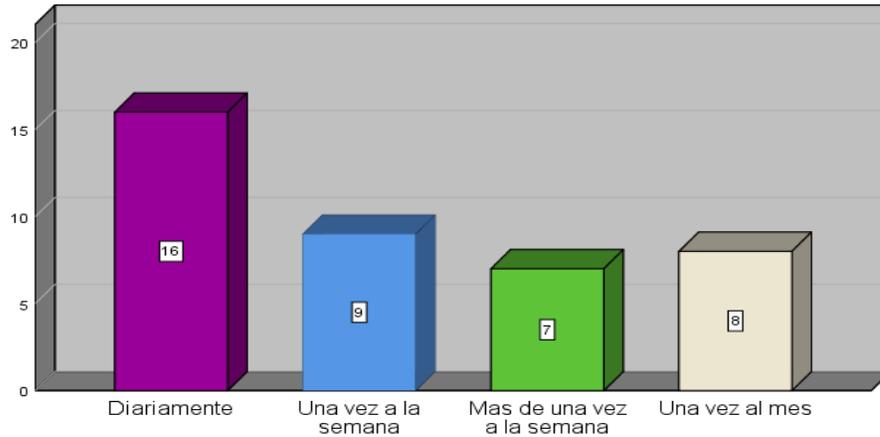
Gráfico 14. Monitoreo de actividades



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, sobre los informes que se entrega al inmediato superior durante el teletrabajo, la mayoría señaló que se realizaba diariamente, es decir que los superiores controlaban el desarrollo de actividades del teletrabajo de forma continua.

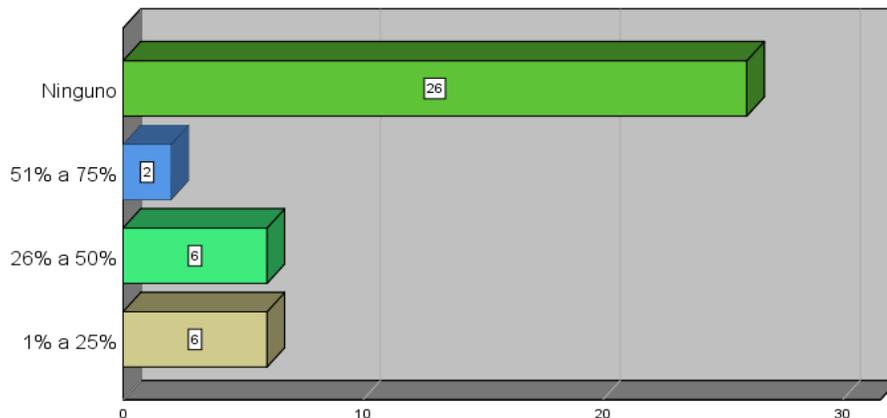
Gráfico 15. Informes laborales



Fuente: Elaboración propia

De igual forma, sobre los informes que se entrega al inmediato superior durante el teletrabajo, la mayoría señaló que se realizaba diariamente, es decir que los superiores controlaban el desarrollo de actividades del teletrabajo de forma continua.

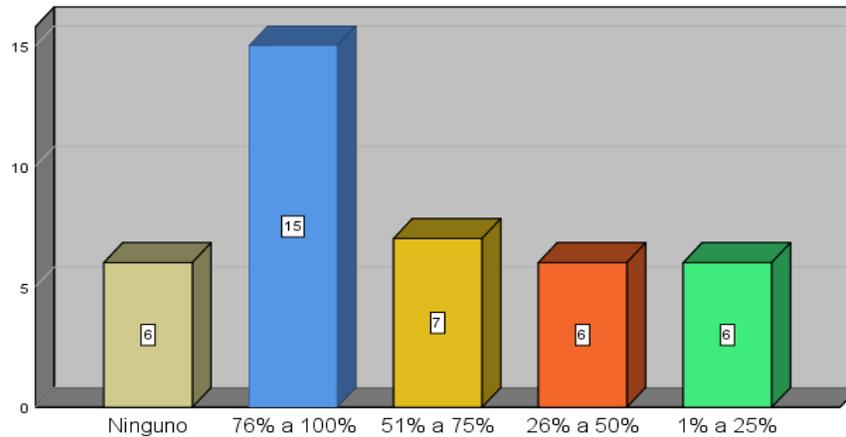
Gráfico 16. Reducción de tareas



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la percepción en la reducción de tareas, la mayoría considera que no se realizó ninguna modificación, es decir que las tareas fueron las mismas que realizaban antes de la implementación del teletrabajo.

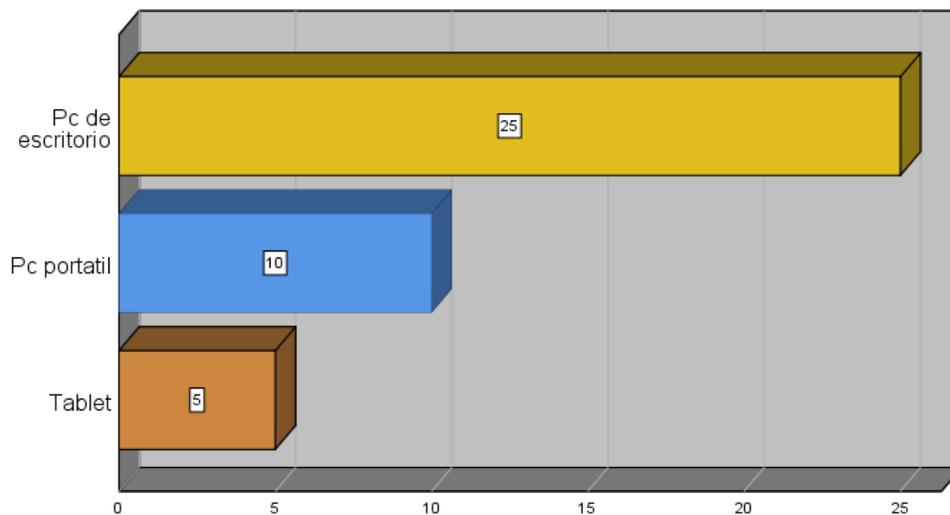
Gráfico 17. Incremento de tareas



Fuente: Elaboración propia

Mediante la información recolectada en la encuesta dirigida a funcionarios del Banco de Crédito BCP, se puede apreciar que las tareas se aumentaron en cierto porcentaje esto a raíz de la implementación del teletrabajo.

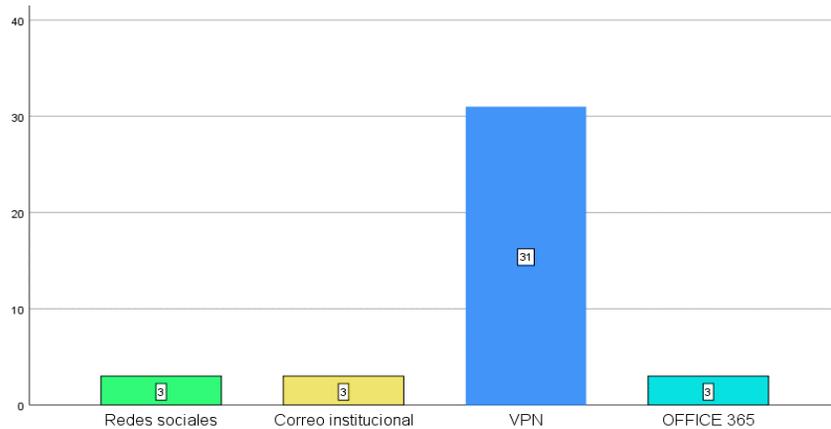
Gráfico 18. Equipo empleado para el teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, sobre el equipo que se utiliza para realizar el teletrabajo, la mayoría manifestó que realizaba su trabajo a través de una Pc de escritorio y a través de una Pc portátil, lo que evidencia que se necesita de un equipo de computación para la realización del teletrabajo.

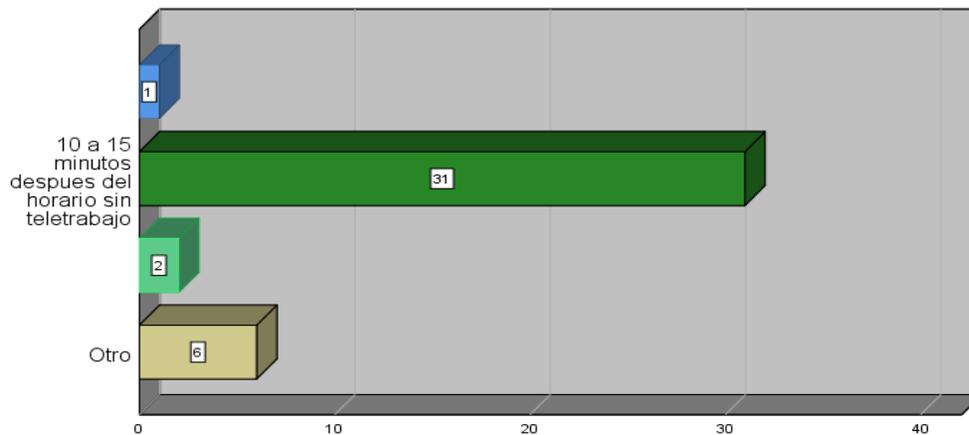
Gráfico 19. Software empleado para el teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al software empleado para el desarrollo del teletrabajo, la mayoría señaló que se realizó por VPN, el cual es un software diseñado especialmente para la institución; sin embargo, también se emplearon otros medios como el correo institucional y las redes sociales.

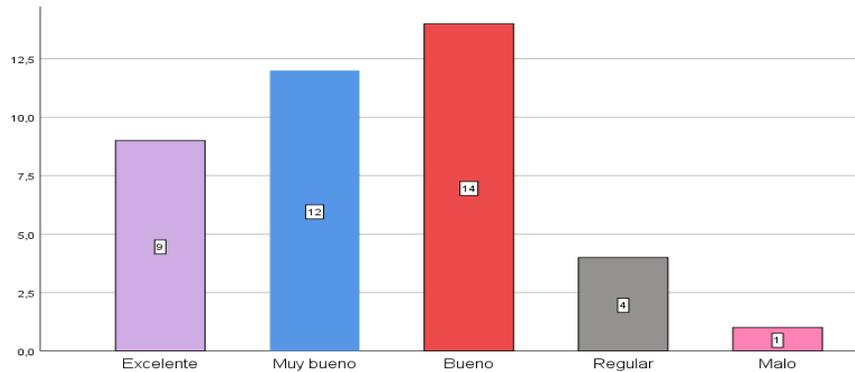
Gráfico 20. Modificaciones en el horario de ingreso



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las modificaciones en el horario de entrada en el teletrabajo, la mayoría coincide en que se modificó de 10 a 15 minutos después del horario sin teletrabajo, es decir que el horario de ingreso se retrasó de 10 a 15 minutos en comparación al horario de ingreso en el trabajo presencial.

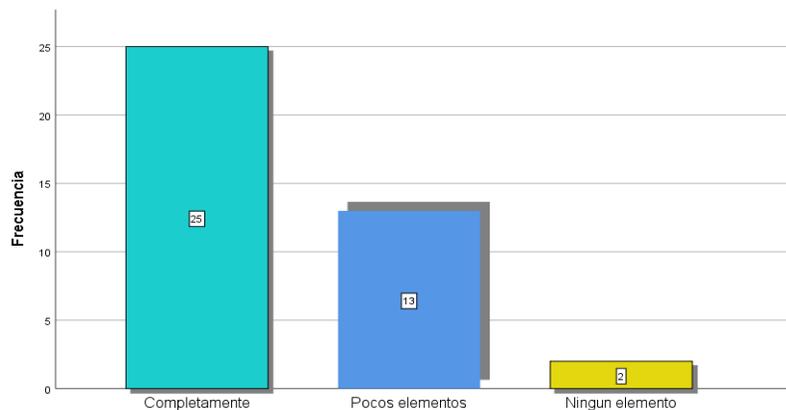
Gráfico 21. Evaluación del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

De las encuestas realizadas, sobre la percepción de la implementación del teletrabajo, la mayoría señaló que la implementación fue buena y muy buena, es decir que esta modalidad de trabajo fue aceptada por los funcionarios.

Gráfico 22. Elementos necesarios

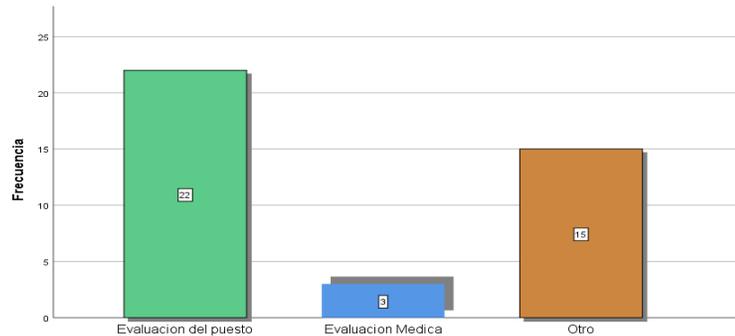


Fuente: Elaboración propia

Para la implementación del teletrabajo, la institución objeto de estudio realizó la dotación de los elementos necesarios a los colaboradores tanto tecnológicos

como administrativos y laborales para un buen desenvolvimiento laboral, esto se demuestra en el mayor porcentaje siendo este un 62.5% las cuales creen que recibieron los elementos necesarios para la implementación del teletrabajo.

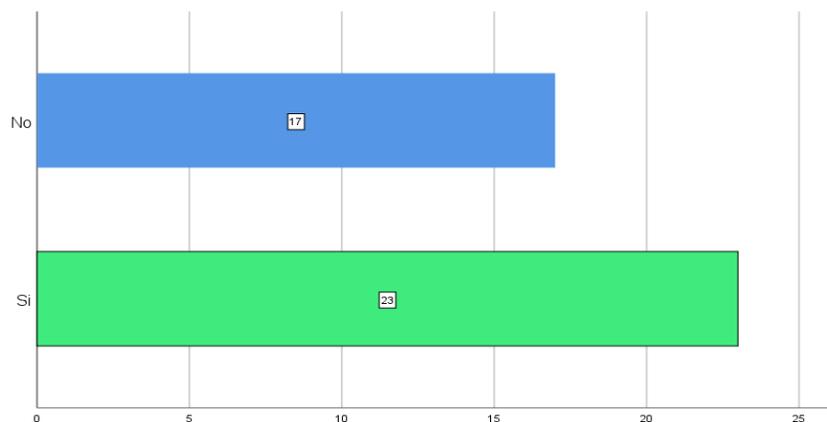
Gráfico 23. Implementación



Fuente: Elaboración propia

A momento del confinamiento por el COVID-19, la mayoría de los funcionarios se adaptó al teletrabajo, posteriormente concluido confinamiento se realizaron evaluaciones para establecer la continuidad del teletrabajo para funcionarios que por motivos de salud u otros no pueden retornar al trabajo presencial.

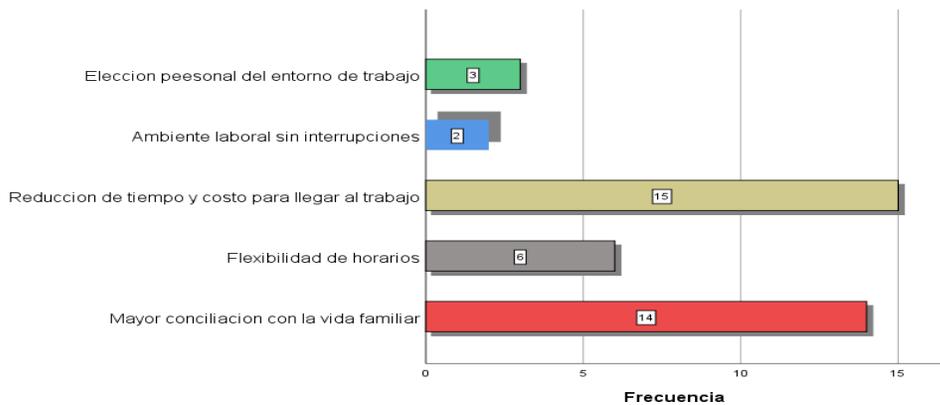
Gráfico 24. Conocimiento de la normativa del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al conocimiento de los colaboradores del porque o mediante que parámetros se estaría aplicando la modalidad del teletrabajo la variación de los que conocían y los que no conocían la normativa tanto interna como externa que conllevaba la modalidad del teletrabajo.

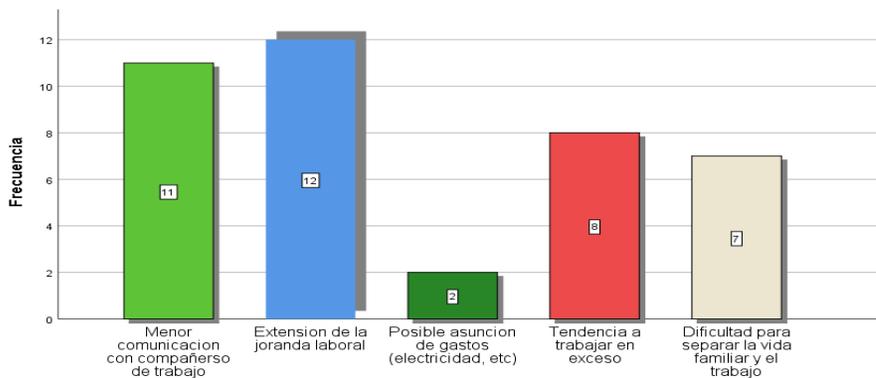
Gráfico 25. Ventajas del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

Sobre cual se considera la mayor ventaja del teletrabajo, la mayoría señaló que fue la reducción de tiempo y costo para llegar al trabajo, como también la mayor conciliación con la vida familiar, aspectos del teletrabajo que fueron valorados por el personal encuestado.

Gráfico 26. Desventajas del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

Sobre cual se considera la mayor desventaja del teletrabajo, la mayoría señaló que fue la extensión de la jornada laboral, seguido de la menor comunicación con compañeros de trabajo, lo que demuestra que, a pesar de las ventajas de la implementación del teletrabajo, los funcionarios de la institución financiera perciben desventajas.

4.2. Resultados

Asimismo, se realizó el cruce de variables de acuerdo a las dimensiones de estudio, por lo que a continuación se presentan los resultados obtenidos mediante un análisis por dimensiones.

Tabla 7. Implementación del trabajo y modificaciones en el horario de trabajo

			Se disminuyo	Se incremento	Se Mantuvo	Total
Para la implementación del teletrabajo se realizaron modificaciones en	Puestos de trabajo	Recuento	3	3	0	6
		% del total	7,5%	7,5%	0,0%	15,0%
	Jornada laboral	Recuento	3	8	1	12
		% del total	7,5%	20,0%	2,5%	30,0%
	Tareas	Recuento	3	3	0	6
		% del total	7,5%	7,5%	0,0%	15,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Monitoreo de la asistencia durante al teletrabajo

De qué manera es monitoreada su asistencia en el teletrabajo	Diariamente	Una vez a la semana	Más de una vez a la semana	Una vez al mes	Total
Llamada telefónica	8	2	1	1	12
Registro por web	0	2	3	1	6
Oficina virtual	6	1	0	3	10
Otro	2	4	3	3	12
Total	16	9	7	8	40

Fuente: Elaboración propia.

En el marco de la asistencia laboral en la implementación del teletrabajo se puede evidenciar que el control era un poco más constante, ya que se utilizaba distintos medios para comunicarse entre colaboradores e inmediatos superiores.

Esto más al contrario tuvo su implicancia en la presentación de informes laborales de los colaboradores hacia sus inmediatos superiores ya se debía generar demasiado constante.

Tabla 9. Tipo de equipo y software empleado para el teletrabajo

		Redes sociales	Correo institucional	VPN	OFFICE 365	Total
Tablet	Recuento	2	1	2	0	5
	% del total	5,0%	2,5%	5,0%	0,0%	12,5%
Pc portatil	Recuento	0	0	9	1	10
	% del total	0,0%	0,0%	22,5%	2,5%	25,0%
Pc de escritorio	Recuento	1	2	20	2	25
	% del total	2,5%	5,0%	50,0%	5,0%	62,5%
		3	3	31	3	40
		7,5%	7,5%	77,5%	7,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Para implementar la modalidad del teletrabajo el Banco de Crédito BCP hizo uso de equipos tecnológicos como ser Pc de escritorio con un 62.5% a diferencia de los demás equipos tecnológicos, asimismo se conectaban mediante el software VPN, viéndolo como un software de mayor accesibilidad.

Tabla 10. Inicio de implementación del teletrabajo e inducción

Inicio de la implementación del teletrabajo		Inducción		
		Si	No	Total
Ninguno	Recuento	2	0	2
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
Todos	Recuento	11	8	19
	% del total	27,5%	20,0%	47,5%
Comunicados Internos	Recuento	9	9	18



	% del total	22,5%	22,5%	45,0%
Decreto Supremo 4218	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	2,5%	2,5%
Total	Recuento	22	18	40
	% del total	55,0%	45,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

En el presente análisis se ve en gran medida los colaboradores iniciaron esta modalidad mediante el Decreto Supremo N°4218; asimismo, la organización respaldó dicho decreto con comunicados internos para viabilizar la adopción de esta nueva modalidad y así mismo preparar a los colaboradores para dicha modalidad mediante una inducción.

Tabla 11. Puesto dentro de la organización

Puesto dentro la organización		Considera Ud., ¿que los niveles de Jerarquía de su institución se encuentran definidos para el teletrabajo				Total
		Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	
Otro	Recuento	15	6	8	2	31
	% del total	37,5%	15,0%	20,0%	5,0%	77,5%
Middle office	Recuento	1	0	2	0	3
	% del total	2,5%	0,0%	5,0%	0,0%	7,5%
Front office	Recuento	0	1	2	0	3
	% del total	0,0%	2,5%	5,0%	0,0%	7,5%
Back office	Recuento	1	1	1	0	3
	% del total	2,5%	2,5%	2,5%	0,0%	7,5%
Total	Recuento	17	8	13	2	40
	% del total	42,5%	20,0%	32,5%	5,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al conocimiento en cuanto a la estructura organizacional del banco BCP los encuestados fueron en gran medida de otras áreas como ser: gestión documental, área legal, informática, no así específicamente del área operativa.

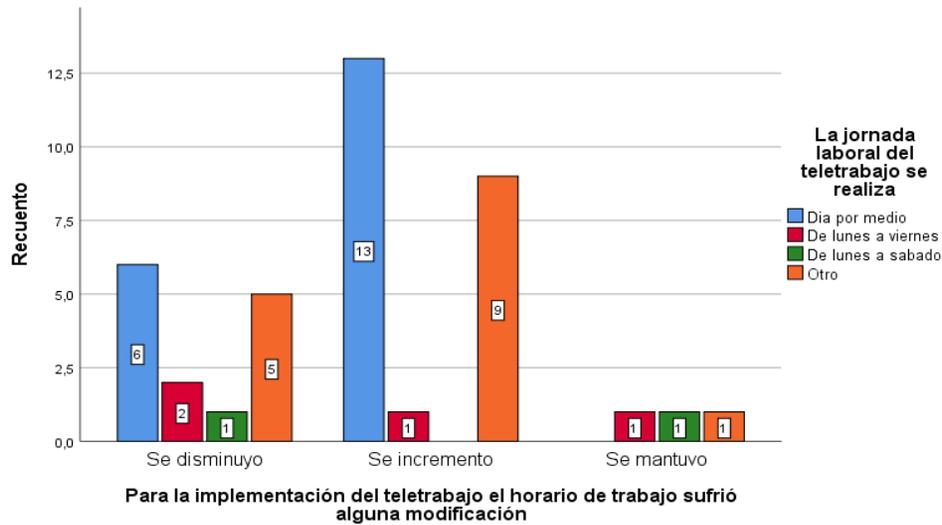
Estos en gran medida conocían el diagrama organizacional y los niveles de jerarquía que se llevaba en el banco, no habiendo modificaciones cuando se implementó el teletrabajo.

Tabla 12. Jornada laboral y modificación en el horario de ingreso

Para la implementación del teletrabajo el horario de trabajo sufrió alguna modificación		La jornada laboral del teletrabajo se realiza				Total
		Día por medio	De lunes a viernes	De lunes a sábado	Otro	
Se disminuyo	Recuento	6	2	1	5	14
	% del total	15,0%	5,0%	2,5%	12,5%	35,0%
Se incremento	Recuento	13	1	0	9	23
	% del total	32,5%	2,5%	0,0%	22,5%	57,5%
Se mantuvo	Recuento	0	1	1	1	3
	% del total	0,0%	2,5%	2,5%	2,5%	7,5%
Total	Recuento	19	4	2	15	40
	% del total	47,5%	10,0%	5,0%	37,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 27. Jornada laboral y modificaciones en la implementación del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia.

En la implementación del teletrabajo hubo un cambio notable en la asistencia a la fuente laboral ya que los colaboradores en gran medida asistían día por medio a sus fuentes laborales, esto contrastándolo con la asistencia virtual y física.

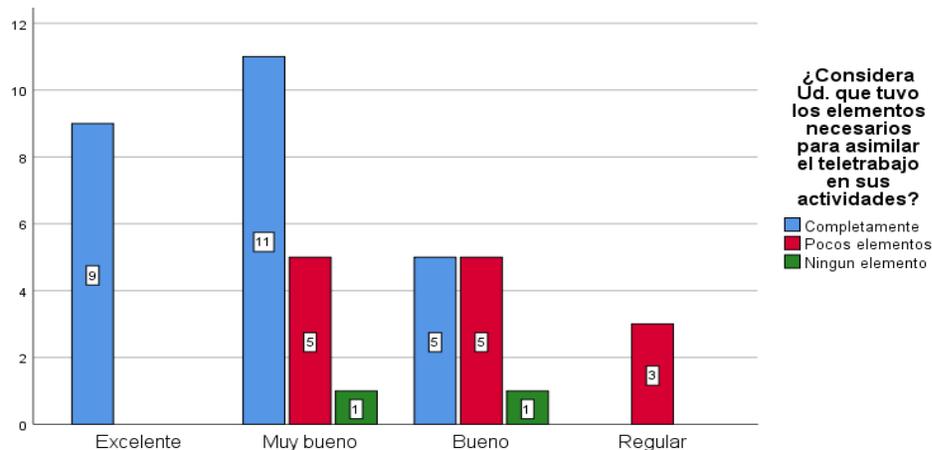
Y a la vez el horario de trabajo incremento, tanto como la asistencia se vio afectada por dicha modalidad el horario de trabajo también sufrió un incremento.

Tabla 13. Coordinación con compañeros de trabajo

Coordinación con compañeros de trabajo durante el teletrabajo		Elementos necesarios para asimilar el teletrabajo en sus actividades			
		Completamente	Pocos elementos	Ningún elemento	Total
Excelente	Recuento	9	0	0	9
	% del total	22,5%	0,0%	0,0%	22,5%
Muy bueno	Recuento	11	5	1	17
	% del total	27,5%	12,5%	2,5%	42,5%
Bueno	Recuento	5	5	1	11
	% del total	12,5%	12,5%	2,5%	27,5%
Regular	Recuento	0	3	0	3
	% del total	0,0%	7,5%	0,0%	7,5%
Total	Recuento	25	13	2	40
	% del total	62,5%	32,5%	5,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 28. Coordinación del teletrabajo y su asimilación



Fuente: Elaboración propia.

La coordinación laboral cuando se implementó el teletrabajo hizo que varias áreas se vean afectadas tanto en la comunicación y los resultados. No obstante, el en banco BCP hubo poca variación en la coordinación ya sea por mecanismos empleados por la organización como ser grupos laborales de varias áreas para una comunicación laboral más fluida.

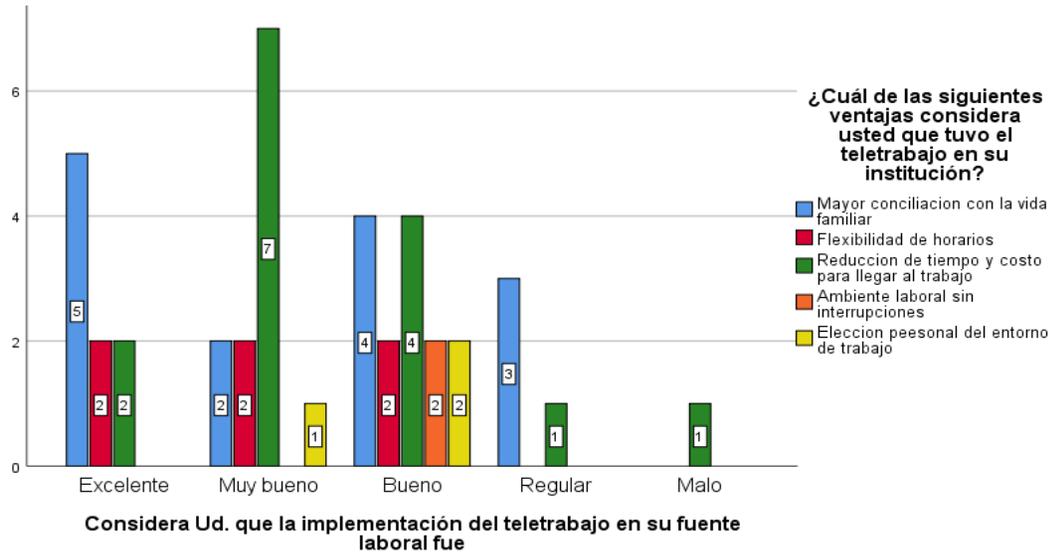
Existe los elementos necesarios para un aprovechamiento de esta modalidad en cuanto a los colaboradores, mientras otra parte hace referencia en que faltaría elementos para un buen aprovechamiento de esta modalidad.

Tabla 14. Implementación del teletrabajo

Ventajas del teletrabajo							
Implementación del teletrabajo		Mayor conciliación con la vida familiar	Flexibilidad de horarios	Reducción de tiempo y costo para llegar al trabajo	Ambiente laboral sin interrupciones	Elección personal del entorno de trabajo	Total
Excelente	Recuento	5	2	2	0	0	9
	% del total	12,5%	5,0%	5,0%	0,0%	0,0%	22,5%
Muy bueno	Recuento	2	2	7	0	1	12
	% del total	5,0%	5,0%	17,5%	0,0%	2,5%	30,0%
Bueno	Recuento	4	2	4	2	2	14
	% del total	10,0%	5,0%	10,0%	5,0%	5,0%	35,0%
Regular	Recuento	3	0	1	0	0	4
	% del total	7,5%	0,0%	2,5%	0,0%	0,0%	10,0%
Malo	Recuento	0	0	1	0	0	1
	% del total	0,0%	0,0%	2,5%	0,0%	0,0%	2,5%
Total	Recuento	14	6	15	2	3	40
	% del total	35,0%	15,0%	37,5%	5,0%	7,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 29. Percepción sobre la implementación del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia.

La percepción de los colaboradores en la adopción del teletrabajo como una nueva modalidad de trabajo fue de una aceptación mediana ya que los resultados muestran que una percepción buena no está en el rango de ser muy aceptado y tampoco caer en el rechazo absoluto de la modalidad.

Mas al contrario los colaboradores identificaron varias ventajas que se habrían suscitado cuando se implementó esta modalidad como ser ahorro en el gasto de transporte y también un mayor relacionamiento con la familia ya al realizar sus trabajos desde la comodidad del hogar.



CAPÍTULO V

LINEAMIENTOS PROPOSITIVOS

5.1. Introducción

Anteriormente a la pandemia del COVID-19, el Banco de Crédito de Bolivia empleaba solo el 5% de sus empleados a través de la modalidad de trabajo a distancia, es así que, ante la crisis sanitaria que se vivió, esta institución financiera y otras se vieron obligadas a realizar el trabajo bajo la modalidad de teletrabajo.

La pandemia impulsó al banco a hacer una amplia reevaluación de sus políticas en el lugar de trabajo, estableciendo que hasta el 80% de su personal adopte la modalidad de teletrabajo, combinándolo con trabajo presencial incluso después del levantamiento de la cuarentena en nuestro país.

Siendo el teletrabajo una nueva modalidad del trabajo, se la considera como una forma de evolución del trabajo, es decir como una forma de dar un paso adelante en la manera en la cual se generan las relaciones laborales, como uno desempeña en el cumplimiento de sus tareas, tanto el desempeño y desenvolvimiento tanto física como virtual en el ámbito laboral, con el apoyo de la tecnología.

Entidades financieras como Banco Bilbao Vizcaya Argentaria BBVA (España) y KPMG han adoptado la aplicación del trabajo remoto de manera conjunta con el trabajo presencial distribuyéndolo de manera en que el banco no se vea afectado por el cambio y le sea más fácil asimilar la aplicación del teletrabajo en el desarrollo de sus funciones, esto siempre y cuando le sea posible a la naturaleza del puesto en la cual se pretende aplicar el teletrabajo.



Por lo mencionado a anteriormente se presentan los lineamientos propositivos de carácter administrativo que promuevan la implementación del teletrabajo en instituciones financieras.

5.2. Objetivos

5.2.1. Objetivo General

Establecer lineamientos que sirvan de guía para la implementación de la modalidad laboral de teletrabajo en las empresas del municipio de La Paz.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Establecer aspectos previos y necesarios para la implementación del teletrabajo en empresas del municipio de la ciudad de La Paz.
- Describir las fases que conlleva el proceso para adaptar el teletrabajo como una nueva forma de organizar el trabajo en empresas del municipio de la ciudad de La Paz.
- Establecer premisas para adaptar la nueva modalidad de teletrabajo en empresas del rubro financiero del municipio de la ciudad de La Paz.

5.3. Desarrollo de los Lineamientos Propositivos

Los lineamientos para la implementación de la modalidad del teletrabajo se basan en tres parámetros:

- **Aplicabilidad:** La propuesta es totalmente aplicable en el mercado laboral, ya que la economía del país requiere de empresas que puedan diversificar actividades empresariales que generen empleo, basándonos en la utilización del teletrabajo como una modalidad laboral.

- **Pertinencia:** Es oportuno y pertinente porque esta modalidad de trabajo tiende a impulsar el desarrollo económico y laboral del país.
- **Impacto:** El potencial de impacto que tiene la propuesta de implementación de teletrabajo en el mercado laboral de la ciudad de La Paz, está centrando en una influencia directa en la generación de empleo.

Un paso previo a la toma de decisiones para la puesta en marcha de un programa de teletrabajo es conocer en qué medida se encuentra o no preparada la organización para ello; además, de la necesidad de un análisis de los recursos necesarios para la implementación, tanto en tiempo como en equipamiento, es importante evaluar la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios organizativos y de cultura que el teletrabajo conlleva.

Por ello se presenta un breve cuestionario que, a través de una serie de preguntas, le permitirá analizar el grado de preparación y adecuación que tiene la organización a la hora de implementar un proyecto de teletrabajo.

CUESTIONARIO	
1.	¿Cuenta su empresa con puestos de trabajo cuya actividad principal está ligada al procesamiento de información o la generación de conocimientos?
2.	¿Cuenta con empleados cuyas tareas no tengan que realizarse necesariamente desde la oficina?
3.	¿Está dispuesto a destinar tiempo y recursos a realizar algunos cambios organizativos en su entidad?
4.	¿Tiene la posibilidad de realizar una inversión en tecnología que en el medio plazo podría revertir en aumentos en la productividad de sus empleados?
5.	¿Considera que existe una relación entre la motivación de sus empleados y su productividad?
6.	¿Considera que es importante favorecer la conciliación de la vida laboral y personal de sus empleados?
7.	¿Es posible establecer que la comunicación entre los empleados de su organización se realice de forma telefónica o vía correo electrónico?
8.	¿Es posible establecer objetivos y plazos claros en las tareas que desarrollan los empleados de su empresa?



9.	¿Se utilizan las tecnologías de la información y las comunicaciones (computadoras, internet, teléfono, etc.) de forma habitual en su organización?
10.	¿Están sus empleados bien formados en el manejo de las tecnologías de la información y las comunicaciones?

De este cuestionario, el significado de cada una de las preguntas planteadas y cómo afectan a la hora de determinar el grado de preparación de una organización para la implementación del teletrabajo, son las siguientes:

- Las preguntas 1 y 2 evalúan la viabilidad del teletrabajo en función de los puestos de trabajo existentes y las tareas desarrolladas en la empresa. Si se ha respondido negativamente a estas preguntas, el teletrabajo es difícilmente aplicable en la empresa.
- Las preguntas 3 y 4 evalúan las posibilidades de la empresa para destinar tiempo y recursos a implementar el teletrabajo. Si ha contestado negativamente, tenga en cuenta que, como todo cambio organizativo, el teletrabajo implica una serie de gastos iniciales, pero éstos resultan amortizables en el medio plazo por los beneficios que reportan en términos de productividad y ahorro de costos.
- Las preguntas 5 y 6 evalúan la cultura de conciliación existente en la empresa. Si ha respondido negativamente a estas preguntas, es porque no considera que los empleados puedan rendir más si la empresa les facilita conciliar su vida laboral y personal. No obstante, esta relación se ha constatado en múltiples ocasiones, y su empresa podría incidir en ella utilizando el teletrabajo como una medida de conciliación.
- Las preguntas 7 y 8 evalúan la viabilidad de establecer en la empresa los procesos organizativos que reclama el teletrabajo. Si las respuestas han sido negativas, debe incidir en la gestión de estos cambios

organizativos, para lo que las indicaciones de la guía le resultarán de utilidad.

- Las preguntas 9 y 10 evalúan el uso de las TIC en la empresa. Si las respuestas han sido negativas, deberá incidir en el aprovechamiento de las mismas y en la formación en este ámbito de los empleados para sacar todo el partido al teletrabajo en el caso de que decida poner en marcha el proyecto.

Se debe indicar que, aunque este cuestionario no pretende ser determinante, trata aspectos de adecuación y decisiones a resolver en distintas áreas para que la implementación del teletrabajo sea posible y efectiva. Este es un punto de partida previo a la aplicación de un conjunto de pasos a seguir para implementar el teletrabajo en empresas.

Gráfico 30. Implementación del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia.



PRIMERA FASE

La primera fase consiste en el diseño, donde se definen los objetivos y el alcance de la implementación del teletrabajo.

Dentro de la fase de diseño, el primer paso es la creación de un equipo de coordinación del proyecto. Se trata de un equipo de trabajo responsable de las distintas tareas a desarrollar para la implementación del teletrabajo, así como de dar a conocer el proyecto en la organización y establecer una comunicación clara y precisa a lo largo del proceso, contando con el apoyo de los superiores y de los representantes de los trabajadores (en el caso de que existan).

En las pequeñas empresas se considera suficiente contar con una persona responsable del proyecto. En medianas y grandes empresas, donde las estructuras organizativas son más complejas, se recomienda constituir un comité formado por representantes de las distintas áreas funcionales: recursos humanos, sistemas de información y tecnología, finanzas y contabilidad, seguros y cuestiones legales, formación e incluso un representante o delegado sindical.

El segundo paso en la fase de diseño es la definición de las líneas básicas del proyecto. Se establecerán los objetivos, se determinará el alcance del programa y finalmente se elaborará un cronograma temporal del proyecto.

Para establecer los objetivos del programa de teletrabajo es importante reflexionar sobre lo que se quiere conseguir implementando el teletrabajo en la organización. Se recomienda crear un borrador inicial que pueda cambiar a lo largo de todo el proceso de implementación.

Los objetivos deben ser realistas y, en la medida de lo posible, se aconseja asociar a cada objetivo un indicador que permita medir en todo momento su grado de cumplimiento.



Para medir el éxito del programa de teletrabajo, el equipo de coordinación del programa puede utilizar algunos indicadores como:

- Disminución de la rotación del personal, comparando entre el antes y el después a la puesta en marcha del teletrabajo.
- Disminución del ausentismo, cuantificando los días que se recuperan por tener en marcha un procedimiento que permite teletrabajar ante imprevistos o enfermedades leves.
- Ahorro de gastos generales, comparando entre el antes y el después a la puesta en marcha del teletrabajo. Este ahorro de costos tiene especial relevancia en el caso de la implementación del teletrabajo a tiempo completo (todos los días de la semana).
- Aumento de la productividad. En términos cuantitativos, es uno de los indicadores más difíciles de medir, ya que será necesario contar con mecanismos que permitan medir la productividad sin teletrabajo y luego trasponer estos mecanismos al entorno del teletrabajo. Existen aspectos cualitativos, como el aumento de la capacidad de concentración por la disminución de interrupciones y la mejora de clima laboral, que pueden influir de forma positiva en la productividad, pero su cuantificación resulta compleja.
- Mejora de la conciliación de la vida laboral y familiar de la plantilla. Este indicador se puede poner en marcha de forma muy simple a través de cuestionarios de evaluación del proyecto por parte de los teletrabajadores.

Para establecer el alcance del programa de teletrabajo, el equipo de coordinación del programa (o responsable del mismo) deberá decidir:

- La modalidad o modalidades de la jornada de teletrabajo.



- El tipo de tecnologías en las que van a apoyarse los teletrabajadores.
- El número de teletrabajadores que participarán en el programa.
- Si va a desarrollarse un programa piloto o si va a implementarse el teletrabajo directamente.

Resulta muy conveniente desarrollar un programa piloto antes de implementar de forma definitiva el teletrabajo. Durante la fase piloto el equipo de coordinación ha de estar especialmente atento al desarrollo del programa, recabando información de todos los actores implicados: teletrabajadores, compañeros, responsables, dirección, etc.

Una vez finalizado el proyecto piloto y analizados los resultados, la siguiente fase será la de decidir sobre la implementación de forma definitiva el teletrabajo, seguir con sucesivos pilotos o bien desestimar la práctica de teletrabajo por no alcanzar unos resultados satisfactorios.

SEGUNDA FASE

La segunda fase consiste en el análisis de los puestos de trabajo para implementar el teletrabajo, la determinación de las necesidades tecnológicas y los requisitos del espacio para el teletrabajo.

El primer paso es el análisis de los puestos de trabajo, en cuanto a los puestos de trabajo ideales para poner en marcha el teletrabajo, resulta conveniente no adoptar una visión reduccionista de los mismos, y sobre todo considerar como premisa principal que el puesto es el que permite o no teletrabajar más que la persona que lo ocupa.

Es evidente que aquellos puestos que requieren un contacto directo con la materia o las ocupaciones del sector servicios en las que es necesario el contacto directo con el público, no pueden realizarse a través del teletrabajo.



Más allá de estas restricciones, todo puesto que utilice las TIC resulta, a priori, transformable a la modalidad de teletrabajo. Dicha transformación depende de la organización del trabajo que se desarrolle en la entidad, pues firmas que comparten puestos similares, en función de su propia organización interna, en unos casos pueden considerar viable la modalidad de teletrabajo, mientras que en otros pueden estimar que dichos puestos necesitan de la presencia física del trabajador en la empresa.

A continuación, se identifican las características de los puestos de trabajo más adecuados para implementar el teletrabajo. Se puede tomar esta información como referencia al momento de analizar los puestos en los que se tiene pensado implementar el teletrabajo dentro de la organización.

- Puestos basados fundamentalmente en el manejo, procesamiento y tratamiento de datos e información.
- No se requiere un acceso frecuente a datos no informatizados.
- No implican contactos frecuentes con otras personas.
- Sus tareas pueden establecerse en términos de objetivos claros y definidos.
- No requiere espacio para el almacenamiento de material no informatizado.

La organización puede realizar un estudio del grado de viabilidad del teletrabajo en los diferentes puestos de trabajo. Este estudio debe analizar las tareas desarrolladas en cada uno de los puestos, la tecnología utilizada, las vías e intensidad de las comunicaciones con diferentes interlocutores (compañeros, responsables, subordinados, clientes) y otros aspectos relativos a la organización del trabajo.

El segundo paso es la determinación de las necesidades tecnológicas, la puesta en marcha de una iniciativa de teletrabajo, implica el diseño y la



implementación de un modelo tecnológico que una el lugar de teletrabajo con la oficina de una forma totalmente transparente, permitiendo que el teletrabajador cuente con las mismas aplicaciones, funcionalidades y servicios ligados a la presencia física en la empresa.

El diseño de un modelo tecnológico adecuado está fuertemente marcado por una serie de factores que se señalan a continuación:

- **El tipo de tareas ligadas al puesto de trabajo:** Conocer con detalle las tareas que van a realizar los teletrabajadores, permite un mejor ajuste de las necesidades tecnológicas requeridas para la implementación del teletrabajo.
- **El equipamiento informático del puesto de trabajo:** Es necesario determinar qué equipamiento informático es necesario en el lugar de teletrabajo. En la mayoría de las ocasiones la empresa proporciona al teletrabajador el ordenador personal para teletrabajar, que puede ser de sobremesa o portátil (esta segunda opción es quizá la más adecuada ya que da una mayor movilidad e independencia al puesto de trabajo).
- **La conexión a internet en el puesto de teletrabajo:** Otro punto importante a tener en cuenta, es la necesidad de contar con una conexión a Internet en el lugar de teletrabajo que permita acceder a servicios como la web o el correo electrónico, o en aquellos casos en que sea necesario, a los sistemas informáticos y datos que se encuentra internamente ubicados dentro de la empresa.

Respecto a la elección entre comunicaciones fijas o inalámbricas, en términos generales es más frecuente la primera por razones económicas y de capacidad del recurso; sin embargo, la segunda alternativa suele elegirse en ausencia de oferta de comunicaciones fijas, unido a la tendencia progresiva de mejora tanto de las

capacidades técnicas como de la oferta económica de las comunicaciones inalámbricas.

- **Acceso a sistemas de información y datos de la empresa:** Si un trabajador utiliza datos o programas almacenados y ubicados fuera de su computador, por ejemplo, en un servidor centralizado, es necesario implementar soluciones tecnológicas que sigan ofreciendo esta funcionalidad en el lugar de teletrabajo.
- **El nivel tecnológico de la empresa:** Se recomienda contar con un perfil tecnológico en el diseño del plan de implementación que pueda solventar adecuadamente los problemas de índole técnico que pudieran darse.

Además de los requisitos técnicos que garanticen la conexión a Internet, es necesario disponer de un espacio de teletrabajo que cumpla las condiciones mínimas en materia de prevención, seguridad y salud de un puesto de trabajo tipo.

Es evidente que una vivienda no está preparada para ser un lugar de trabajo, por ello, se plantea la necesidad de realizar una serie de modificaciones y tomar ciertas medidas que eviten riesgos, como pueden ser:

- Habilitar una zona aislable dentro de la vivienda con suficiente espacio para contener los equipos y materiales de trabajo, de manera que ese espacio se dedique exclusivamente al desempeño de la actividad laboral. Sería conveniente que dispusiera de luz natural, lo que disminuye el riesgo de fatiga visual y que el ruido sea lo menor posible ya que es considerado como uno de los factores de estrés más importantes.



- Ordenar el espacio para evitar caídas y golpes, respetando los lugares de paso. Es conveniente disponer del cableado eléctrico y telefónico de manera fija y en las paredes, lo que evitará accidentes innecesarios.
- Vigilar la temperatura de la habitación y la ventilación de la misma ya que el control de la calidad del aire interior es importante a la hora de mantener la seguridad y la salud laboral.

El tercer paso consiste en realizar la selección de los teletrabajadores, al momento de realizar la selección el primer elemento a valorar es la voluntad de la persona para trabajar bajo la modalidad de teletrabajo.

De igual manera se deben emprender procesos de selección en los que se establezcan unos criterios de elegibilidad generales que ayuden a hacer un primer filtrado. Este primer filtrado, le permitirá llegar a los perfiles más idóneos para participar en el proyecto.

Existen diferentes criterios de elegibilidad que pueden orientar esta selección:

- Tipo de puesto o tareas.
- Tipo de contrato
- Familiaridad con las TIC's
- Necesidades de conciliación
- Distancia desde el domicilio al centro de trabajo

Existen igualmente una serie de características asociadas al perfil idóneo del teletrabajador, en la que se tienen en cuenta características personales, habilidades profesionales y circunstancias personales.

Las nuevas habilidades de los trabajadores para la adaptación al teletrabajo, generan el máximo provecho de este nuevo escenario de formación, para ello se requiere de una variedad de capacidades clave como ser:



- Comprensión y expresión oral
- Pensamiento crítico
- Sensibilidad
- Razonamiento deductivo
- Habilidades sociales
- Coordinación con los demás
- Capacidad autocrítica
- Comunicación afectiva
- Escucha activa

Asimismo, resulta conveniente que la organización cuente con un documento a través del cual los trabajadores expresen su voluntad de formar parte del programa de teletrabajo; a través de este documento, se recaba información acerca de los diferentes aspectos que permiten determinar si es un buen candidato para el teletrabajo en función de sus propios criterios de elegibilidad.

El cuarto paso consiste en la formación de teletrabajadores y responsables, siendo que el teletrabajo implica una serie de cambios en la forma de trabajar, como la inexistencia de ayuda y contacto (presencial) con los compañeros, diferente forma de organizar el trabajo, mayor orientación hacia la obtención de resultados, etc.

La adaptación a esta forma de trabajo resulta más sencilla si viene precedida del diseño e implementación de un plan de formación para los teletrabajadores, que ha de contemplar aspectos generales sobre el teletrabajo y una formación más específica relacionada con la organización del trabajo.

La formación general sobre el teletrabajo se centra en:



- **Aspectos organizativos:** Mecanismos de comunicación con responsables y compañeros, establecimiento de tareas, control sobre el trabajo desarrollado, gestión de incidencias, etc.
- **Herramientas informáticas y tecnológicas utilizadas:** Dado que el teletrabajador va a realizar su trabajo de forma autónoma, resulta conveniente que conozca en profundidad el funcionamiento de sus herramientas de trabajo para así poder sacarle partido a todo su potencial.

En cuanto a la formación específica en la organización del propio trabajo, los siguientes elementos pueden ayudar a que los teletrabajadores se adapten rápidamente al teletrabajo:

- Trabajo por objetivos.
- Gestión y auto organización del tiempo.
- Gestión de proyectos.
- Competencias de comunicación.
- Prevención de riesgos laborales y mantenimiento del lugar de trabajo.

Existen planes de capacitación en acciones formativas dirigidas para las autoridades y líderes de la empresa, pues también deben estar direccionados hacia la adaptabilidad al cambio laboral frente a esta nueva modalidad de trabajo, entonces es recomendable incluir una formación en los siguientes temas:

- Capacitación general sobre ventajas y riesgos del teletrabajo.
- Capacitación en temas administrativos y organizativos
- Formación específica en utilización de herramientas comunicacionales con los teletrabajadores.



TERCERA FASE

Esta fase consiste en la gestión y supervisión del teletrabajo, a través de la evaluación del teletrabajo una vez aplicado en la empresa y el monitoreo y evaluación.

El teletrabajo supone una modalidad de organización del trabajo que impide la supervisión directa del desempeño laboral de los teletrabajadores. Pueden establecerse sistemas para que el teletrabajador registre a distancia a través de un sistema informático, pero esto no asegura que durante ese tiempo esté desempeñando su trabajo.

Es necesario, por lo tanto, que la relación que exista entre la empresa y el teletrabajador esté basada en la confianza, de ahí la importancia de contar con una serie de criterios claros de cara a la selección de los teletrabajadores.

El mecanismo de gestión que más se adecua al teletrabajo es el trabajo por objetivos. De hecho, la existencia previa de sistemas de trabajo por objetivos en la empresa resulta un facilitador en la implementación del teletrabajo.

Para que el trabajo por objetivos sea viable, es necesario que las actividades que desarrolla el teletrabajador se definan en términos de tareas y plazos. Es importante que se establezcan claramente no sólo los objetivos finales de un proceso de trabajo, sino también una serie de objetivos intermedios, de tal forma que el responsable pueda supervisar el estado de desarrollo de las tareas del teletrabajador e ir haciendo frente a las posibles eventualidades en el momento que vayan surgiendo.

En este sentido, resulta conveniente desarrollar un sistema de gestión de incidencias y que los objetivos y plazos sean establecidos de forma consensuada con el teletrabajador.



Otro aspecto a tener en cuenta es la posibilidad de que, en el caso de que la empresa implemente el modelo de teletrabajo durante algunos días de la semana, existan puestos de trabajo compartidos para cuando los teletrabajadores acudan a la oficina. Esta es una medida especialmente útil para ahorrar en los costos que supone el espacio físico, pero ha de combinarse con una buena planificación de los días en que cada teletrabajador acude a la oficina.

El primer paso es la evaluación del teletrabajo una vez aplicado en la empresa, el programa de teletrabajo puede verse enriquecido si se desarrolla un seguimiento sistemático y una evaluación del impacto sobre los participantes y sobre los objetivos que se marca la empresa para el proyecto.

Existen objetivos que pueden ser definidos a partir de indicadores claramente cuantificables y que resultan de fácil evaluación a partir de los registros administrativos habituales de la empresa:

- Ahorro en los costes del espacio de oficina o las necesidades de aparcamiento.
- Reducción del absentismo.
- Reducción de la rotación del personal.
- Mejora en la capacidad de contratar empleados.
- Incrementar el acceso a nuevos mercados laborales, como puede ser el caso de personas con capacidades especiales.

El segundo paso es el monitoreo y evaluación, esta evaluación será efectuada luego de la aplicación técnica de los contenidos teóricos empresas, en cuanto a lo que tiene que ver con la generación de nuevas plazas de trabajo bajo la modalidad de Teletrabajo.

Como se detalló en los contenidos de la propuesta, como punto final de su aplicación un proceso evaluativo de resultados, mismos que permitirán obtener una visión más clara acerca de la sostenibilidad o no del Teletrabajo como modalidad laboral en una empresa.

5.4. Premisas para adaptar la nueva Modalidad de Teletrabajo en el Rubro Financiero

Asimismo, en la construcción y adaptación del teletrabajo, como una nueva modalidad laboral post COVID-19, específicamente en el rubro financiero, se deben considerar además otros elementos, como ser:

- Teletrabajo como una forma de evolución del trabajo, no solo por las circunstancias y medidas de bioseguridad sino como una forma de cómo dar un paso adelante en la manera en la cual se generan las relaciones laborales, como uno desempeña en el cumplimiento de sus tareas, tanto el desempeño y desenvolvimiento tanto física como virtual en el ámbito laboral.
- Hacer el uso de herramientas de comunicación (plataformas, grupos virtuales), herramientas de almacenamiento masivo (One Drive, Dropbox, pCloud), fomentar la creatividad, la productividad para la integración y el trabajo alternativo.
- Seguridad de la información, las consecuencias de una fuga de datos en el sector financiero, pueden ser catastróficas pues la información de un usuario puede servirle al delincuente para, entre otras cosas, acceder a sus cuentas y hacerse con su dinero¹². Por consiguiente, se debe realizar la evaluación pertinente de la aplicación de las tecnologías, ya que al tratarse del área financiera es de mayor cuidado por la seguridad de la información que se debe tener tanto en los datos

¹² Recuperado de: <https://www.digitalbizmagazine.com/ciberseguridad-y-teletrabajo-en-banca/>

almacenados y procesados, como las medidas de seguridad que son necesarias para su aplicación.

- Búsqueda de empresas de seguridad informativa confiable para la implementación de nuevas plataformas de trabajo, pudiendo hacer uso de servicios de consultoría en temas informativos para ver la factibilidad técnica de la aplicación del teletrabajo.

Para dar paso a las nuevas tecnologías, en el caso de empresas del rubro financiero, se deben considerar los siguientes factores para la adaptación del teletrabajo:

Gráfico 31. Factores esenciales para la adaptación del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia.

- **INCLUSIÓN:** Poner de relieve las necesidades de que la empresa reduzca la brecha digital (adaptación de la tecnología a los procesos de prestación de servicios) existente entre empleados(colaboradores) y proveedores, así como de reorientar los procedimientos y adaptarlos de manera que sean más factibles con el uso de la tecnología.

- **DESARROLLO:** Se requiere fortalecer las herramientas y espacios digitales que permitan y promuevan nuevas formas de trabajo colaborativo. Para ello, es indispensable poner en consideración el desarrollo y/o adaptación de nuevas capacidades digitales mediante la apuesta por la formación y la inclusión de nuevas tecnologías en sus procesos.
- **EVOLUCIÓN DE LA FORMA DE TRABAJO (INNOVACIÓN):** Las nuevas formas de trabajo será la palanca fundamental para que sea posible el desarrollo de todas las áreas de las organizaciones en este nuevo ambiente de revolución tecnológica permitiendo apostar por soluciones antes inimaginables

Asimismo, se deben tomar en cuenta las siguientes variables:

- **RENOVACIÓN:** Actualizar los procesos mediante una evaluación paulatina, dando paso a la mejora de dichos procesos.

Ratificar el liderazgo tanto individual como grupalmente, contar con la comunicación y la tecnología como elementos clave para reforzar el sentimiento de equipo dentro de la organización, la conexión con la organización, el sentido de pertenencia y la cultura organizacional.

- **REORGANIZACIÓN:** Reorganizar las tareas designadas a los colaboradores, en coordinación con el propio colaborador para que el cambio en el puesto de trabajo no sea perjudicial.

Además, como parte esencial de la organización, sentirse comprometidos con el trabajo y su desarrollo.

Realizar un análisis de las redes de comunicación tanto formales como informales en la organización.



Ver la forma de reestructurar la organización mediante la evaluación de puestos de trabajo, y la adaptación de las tecnologías en dichos puestos.

- **RECODIFICACIÓN:** Desarrollo de la organización en el marco digital hará que las habilidades humanas como empatía, la colaboración, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, sean cada vez más valoradas como parte fundamental de su trabajo y permiten un sentido de pertenencia.

- Acoge a la tecnología**
- Usa herramientas tecnológicas para mantener la colaboración y cohesión:
 - Reuniones virtuales y videoconferencias
 - Espacios de trabajo virtuales
 - Agendas compartidas
 - "busca el mejor momento para todos"
 - Comunícate por teléfono, especialmente cuando el correo electrónico y la mensajería instantánea no son suficientes.

Trabaja eficientemente

- Designate un espacio de trabajo, a poder ser con iluminación natural.
- Planifica y establece una rutina que funcione mejor con tu horario, tus circunstancias y las de tu equipo.
- Bloquea el "tiempo de trabajo" en tu calendario según sea necesario, así como "tiempo de desconexión digital".

Comunícate con frecuencia

- con tu equipo.
- Con tus clientes.
- Dedica tiempo en tu día para las interacciones informales/sociales.

Sé accesible

- Sé "visible". Comunícate proactivamente con tu equipo y hazles saber que estás disponible.
- No tengas miedo de "desconectar" al final del día.

Gestiona las expectativas

- Revisar regularmente tu desempeño con el líder del equipo.
- Buscar retroalimentación logística; duplica las prácticas que funcionan para tu equipo.

Los comportamientos de un individuo son vitales para la comunicación y colaborar efectivamente de manera virtual.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

El proceso de Organización para la implementación del teletrabajo en el Banco de Crédito comenzó de forma imprevista, en cumplimiento de la normativa nacional que reguló la aplicación del teletrabajo en nuestro país; la institución incursionó en esta modalidad en base a comunicados internos, afrontando la pandemia sin suspensión de actividades laborales; sin embargo, los funcionarios se adaptaron a esta nueva modalidad como continuación de su desempeño laboral.

Asimismo, la institución se centró en la creación de un modelo de trabajo sostenido desde casa que permite a los empleados utilizar las herramientas y la tecnología para ser productivos mientras trabajan a distancia.

De acuerdo a los datos obtenidos se estableció que la organización no sufrió modificaciones en su estructura organizativa, no existió incremento o disminución de puestos de trabajo, salario o condiciones laborales.

Las modificaciones registradas para la implementación del teletrabajo se dieron en: el horario de la jornada laboral, que paso a efectuarse de forma continua, la forma de realización del teletrabajo a través de medios telemáticos, el uso de VPN y redes sociales; asimismo, la jornada laboral se realizó de manera física y presencial.

Los aspectos del teletrabajo que fueron más valorados por el personal, fueron la reducción de tiempo, la disminución del costo para llegar al trabajo y la mayor conciliación con la vida familiar y el trabajo; sin embargo, las desventajas de la implementación del teletrabajo fueron: la extensión de la



jornada laboral y la menor comunicación con compañeros de trabajo, es decir que a pesar de las ventajas de la implementación del teletrabajo, los funcionarios de la institución financiera percibieron desventajas.

6.2. Recomendaciones

- Es necesario comparar los datos obtenidos con otros bancos múltiples a fin de encontrar similitudes y diferencias sobre la forma de organización para la implementación del teletrabajo.
- Se requiere recopilar los instructivos y comunicados internos de la institución a fin de establecer cuáles fueron las directrices más aceptadas por los funcionarios durante el teletrabajo.
- Se requiere definir los aspectos empleados para la organización en un documento a partir del cual se construya un manual de procedimiento de la implementación del teletrabajo.
- El teletrabajo fue percibido como una opción que genera ventajas a los funcionarios, por ello se deben considerar estas ventajas a fin de incrementar las mismas dentro de la institución, ya que son las que más fueron apreciadas frente al trabajo presencial.
- Se debe de generar directrices para superar las desventajas percibidas por los funcionarios de la institución.



BIBLIOGRAFÍA

- Arcos Aguilera, B. (2017). Analisis Juridico - Laboral del Teletrabajo. Obtenido de http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/6639/14605_TELETRA_BAJO%20BEATRIZ%20ARCOS%20AGUILERA.pdf?sequence=1
- Arpi Pillalazo, P. (2018). *Estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector privado del Ecuador para mejorar el empleo y la productividad*. Ecuador: Universidad Andina Simon Bolivar.
- Bosh, María José y otros. Teletrabajo. 2020.
- Consejería de Economía, Innovación y Ciencia. Guía de Recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo. Junta de Andalucía, España, 2010.
- Chiavenato, I. (2007). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION* (Septima ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Chiavenato, I. (2016). *Administracion de Recursos Humanos* (Octava ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de https://www.academia.edu/download/56995913/Administracion_de_recursos_humanos._El_c.pdf
- Europea, F. (2002). Trabajar en cualquier y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral. 1. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544226.pdf
- Fariñas, A. (2010). Tipos de Investigación. Obtenido de Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: <https://bloquemetodologicodelainvestigacionudo2010.wordpress.com/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>
- Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. Constitución Política del Estado de 7 de Febrero 2009.
- Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. Ley General del Trabajo de 8 de diciembre de 1942.
- Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. Ley de Servicios Financieros. Ley N°393 de 21 de agosto de 2013.



- Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. Decreto Supremo N°4218 de 14 de abril de 2020.
- Gamero, J. M. (4 de 3 de 2015). *www.informatica-juridica.com*. Obtenido de <http://www.informatica-juridica.com/trabajos/el-teletrabajo/>
- IESA. 2011. (s.f.). En I. d. Administracion, "*Teletrabajo del lugar al que voy a las tareas que realizo*" (pág. 47). Obtenido de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/abr-jun2011-XVI-2-4-tambien.pdf>
- Index, D. (2019). *La gestión del talento digital*. España. Obtenido de <https://humanageinstitute.org/contenidos/estudios/dhr-index-2019-la-gestion-de-talento-digital/>
- Luis, L. P. (2004). *Población muestra y muestreo*. Punto cero.
- Nilles, J. The Telecommunications-transportation tradeoff. California, Jada Internacional, 1973.
- Onrubia Rincon, M. (2016). *La conciliacion de la vida laboral y personal:El caso Repsol*.
- Ortega, B. M. (2006). Analisis del comportamiento empresarial en la adopcion de tecnologia. *Revista Empresarial Universia*, 54-65.
- Perez Porto & Gardey, p. 1. (29 de 12 de 2018). Obtenido de <https://definicion.de/teletrabajo/>
- Sanchez, C. &. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana:Ventajas y dificultades para la conciliacion de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*, 57-79.
- Selma Lajarin, Jesús. (2015). Teletrabajo, ¿Una Solución? Madrid España
- Velasco, J. J. (2020). *PANORAMA LABORAL 2020*. Lima Peru. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_764630.pdf
- Westreicher, G. (08 de 10 de 2019). *www.economipedia.com*. Obtenido de www.economipedia.com:
<https://economipedia.com/definiciones/empresa-privada.html>

ANEXOS

OBJETIVO GENERAL	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>Describir el proceso de organización para la implementación del teletrabajo en bancos múltiples del municipio de La Paz.</p>	<p>El proceso de Organización para la implementación del teletrabajo en el Banco de Crédito comenzó de forma imprevista, en cumplimiento de la normativa nacional que reguló la aplicación del teletrabajo en nuestro país.</p> <p>Para la implementación del teletrabajo, el banco se centró en la creación de un modelo de trabajo sostenido desde casa que permite a los empleados utilizar las herramientas y la tecnología para ser productivos mientras trabajan a distancia.</p>	<p>Se requiere comparar los datos obtenidos con otros bancos múltiples a fin de encontrar similitudes y diferencias sobre la forma de organización para la implementación del teletrabajo.</p>
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>Identificar la forma del proceso de organización en los bancos múltiples del municipio de La Paz.</p>	<p>La institución incursionó en la modalidad del teletrabajo en base a comunicados internos, afrontando la pandemia sin suspensión de actividades laborales; sin embargo, los funcionarios se adaptaron a esta nueva modalidad como continuación de su desempeño laboral.</p>	<p>Se requiere recopilar los instructivos y comunicados internos de la institución a fin de establecer cuáles fueron las directrices más aceptadas por los funcionarios durante el teletrabajo.</p>
<p>Describir la nueva forma de organización en el departamento de Recursos Humanos para la implementación del teletrabajo en los</p>	<p>La organización no sufrió modificaciones en su estructura organizativa, no existió incremento o disminución de puestos de trabajo, salario o condiciones laborales.</p>	<p>Se requiere definir los aspectos empleados para la organización en un documento a partir del cual se construya un manual de organización y funciones del teletrabajo.</p>



bancos múltiples del municipio de La Paz.	Las modificaciones registradas para la implementación del teletrabajo se dieron en: el horario de la jornada laboral, que paso a efectuarse de forma continua, la forma de realización del teletrabajo a través de medios telemáticos, el uso de VPN y redes sociales; asimismo, la jornada laboral se realizó de manera física y presencial.	
Identificar las ventajas y desventajas del proceso de organización para la implementación del teletrabajo en bancos múltiples del municipio de La Paz.	<p>Los aspectos del teletrabajo que fueron más valorados por el personal, fueron la reducción de tiempo, la disminución del costo para llegar al trabajo y la mayor conciliación con la vida familiar y el trabajo.</p> <p>Las desventajas de la implementación del teletrabajo fueron: la extensión de la jornada laboral y la menor comunicación con compañeros de trabajo.</p> <p>A pesar de las ventajas de la implementación del teletrabajo, los funcionarios de la institución financiera perciben desventajas.</p>	<p>El teletrabajo fue percibido como una opción que genera ventajas a los funcionarios, por ello se deben considerar estas ventajas a fin de incrementar las mismas dentro de la institución, ya que son las que más fueron apreciadas frente al trabajo presencial.</p> <p>A fin de promover esta nueva modalidad de trabajo, se deben superar las desventajas percibidas por los funcionarios de la institución.</p>



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DE ENTIDADES DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA

Con el motivo de desarrollar el trabajo de investigación en ciencias económicas y financieras titulado “El proceso de Organización para la implementación del teletrabajo en empresas de la ciudad de La Paz”. Se le solicita y agradece su colaboración en esta encuesta y nos permitimos indicarle que la misma es totalmente **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** cuyos resultados se darán a conocer únicamente en forma tabulada e impersonal.

Instrucciones: El cuestionario que le presentamos a continuación contiene una serie de preguntas relativas al teletrabajo. Para cada pregunta, por favor, marque con una **X** en la alternativa de su preferencia.

INFORMACIÓN GENERAL

EDAD: años **SEXO:** F M

NIVEL DE ESTUDIO:

Técnico Medio/Superior Licenciatura Maestría/Doctorado

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. El puesto que ocupa dentro la organización es:

Back office Front Office Middle Office

Otro: _____

2. La implementación del teletrabajo en su institución se inició mediante:

Decreto Supremo 4218 (Implementación del teletrabajo) Comunicados internos

Todos Ninguno

3. ¿Considera que sus actividades laborales al realizar el teletrabajo están correctamente determinadas?

Totalmente de Acuerdo Muy de acuerdo De Acuerdo

En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

4. ¿Para la implementación del teletrabajo se realizó algún tipo de inducción?

Si No

5. La jornada laboral del teletrabajo se realiza:

Día por medio De lunes a viernes De lunes a sábado

Otro



6. Para la implementación del teletrabajo el horario de trabajo sufrió alguna modificación?
 Se mantuvo Se incrementó Se disminuyó
7. Durante la jornada laboral del teletrabajo, el horario de descanso se realiza:
 Una vez Más de una vez Ninguno
8. Para la implementación del teletrabajo se realizaron modificaciones en:
 Puestos de trabajo Jornada laboral Tareas Salario
 Ninguno Otro: _____
9. Considera Ud., ¿que los niveles de Jerarquía de su institución se encuentran definidos para el teletrabajo?
 Totalmente de Acuerdo Muy de acuerdo De Acuerdo
 En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
10. La coordinación durante el teletrabajo con sus compañeros de trabajo fue:
 Excelente Muy Bueno Bueno Regular Deficiente
11. ¿Existe coordinación entre su área de trabajo y las otras para la implementación del teletrabajo?
 Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Totalmente en desacuerdo
12. ¿Cuántas horas de teletrabajo realiza diariamente?
 Menos de 8 hrs. 8 hrs. Más de 8 hrs.
13. ¿De qué manera es monitoreada su asistencia en el teletrabajo?
 Llamada telefónica Registro por web Oficina virtual
 Otro: _____
14. Los informes laborales que realizas a tu inmediato superior durante el teletrabajo, se hace:
 Diariamente Una vez a la semana Una vez al mes
 Más de una vez al mes
15. ¿En qué porcentaje considera usted que se redujo el número de tareas en la implementación del teletrabajo?
 1% a 25% 26% a 50% 51% a 75% Ninguno
16. ¿En qué porcentaje considera usted que se aumentó el número de tareas para la modalidad de teletrabajo?
 1% a 25% 26% a 50% 51% a 75% Ninguno



17. ¿Qué tipo de equipo utiliza para desarrollar el teletrabajo?

- Celular Pc de escritorio Pc portátil Tablet

18. ¿Cuál es el tipo de software que emplea la organización para el desarrollo del teletrabajo?

- Página de la institución Oficina virtual Redes sociales
 Correo institucional VPN OFFICE 365
 Otro: _____

19. ¿Se modificó el horario de entrada a actividades cuando se implementó el teletrabajo en su puesto laboral?

- 10 a 15 min antes del horario sin teletrabajo
 10 a 15 min después del horario sin teletrabajo
 No se modificó
 Otros: _____

20. Considera Ud. que la implementación del teletrabajo en su fuente laboral fue:

- Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo

21. ¿Considera Ud. que tuvo los elementos necesarios para asimilar el teletrabajo en sus actividades?

- Completamente Pocos elementos Ningún elemento

22. ¿Bajo qué condiciones ingresó usted al teletrabajo?

- Evaluación del puesto Evaluación médica Rango de edad
 Otro: _____

23. ¿Conoce usted la normativa interna o externa que conlleva al teletrabajo y su aplicación?

- Si No

24. ¿Cuál de las siguientes ventajas considera usted que tuvo el teletrabajo en su institución?

- Mayor conciliación de la vida familiar y laboral Flexibilidad en horarios
 Reducción de tiempo y costo para llegar al trabajo Ambiente laboral sin interrupciones
 Elección personal del entorno de trabajo

25. ¿Cuál de las siguientes desventajas considera usted que tuvo el teletrabajo en su institución?

- Menor comunicación con compañeros de trabajo Extensión de la jornada laboral
 Posible asunción de gastos (electricidad; internet) Tendencia a trabajar en exceso
 Dificultad para separar la vida familiar y laboral.



**DOCUMENTACION RELACIONADA CON LA
IMPLEMENTACION DEL TELETRABAJO**

Nota para solicitud de teletrabajo

La Paz, 18 de Noviembre de 2021

Señora

[Redacted Name]
C.I. *[Redacted ID]*

Presente.-

Ref.: SU SOLICITUD DE TELETRABAJO.

En atención a su Nota recepcionada en fecha 25/08/2021, mediante la cual expone diferentes razones para poder acogerse a la modalidad de teletrabajo, se comunica que conforme el Capítulo II Artículo 14 punto I. del Decreto Supremo N° 4570 de 18/08/2021 que Norma la aplicación de las condiciones especiales de trabajo, en las relaciones laborales y la prestación de servicios de los sectores público y privado, durante la pandemia de COVID-19 (Teletrabajo y Trabajo a Distancia), señala: ***“Cuando la naturaleza de las labores de la trabajadora o trabajador, servidora o servidor público, personal eventual y consultores individuales de línea del sector público imposibilite la adopción del teletrabajo, el empleador no podrá hacer uso de esta condición especial de trabajo”.***

Asimismo, en cumplimiento al Instructivo AN-GEGPC-1-16-2021 de fecha 10/10/2021, se puso a conocimiento de todos los servidores públicos de la institución el proceso de implementación, autorización y otras consideraciones para el desarrollo de la modalidad de teletrabajo, por lo que se solicitó al Jefe Inmediato Superior evaluar la pertinencia y factibilidad de la solicitud y en caso de considerarse viable remitir un informe de solicitud de implementación de teletrabajo, al Departamento de Recursos Humanos de Oficina Central.

En ese entendido y según lo informado por su Inmediato Superior, no es viable dar curso a su solicitud, considerando que el riesgo de contagio de COVID-19 a la fecha ya no es tan alto y que la carga de trabajo en la *[Redacted Area]* a la que usted pertenece es alta y se requiere personal activo para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Con este motivo, saludo a usted muy atentamente.


DRH: CALTERRA
C.C. Archivo
HR. UADLR2021-341

Memorandum de teletrabajo

MEMORANDUM

Cite N° AN-UBBAC 1091/2020

Para: Lic. Cynthia Torres Rodríguez Cordero

De: Lic. Julio Adolfo González Aguirre
JEFE DPTO. DE RECURSOS
HUMANOS
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

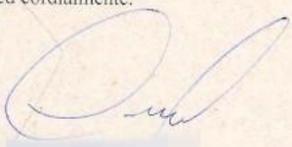
30	Junio	2020
Día	Mes	Año

Ref.: Modalidad Teletrabajo.

En el marco del Decreto Supremo N° 4218 de 14/04/2020, Resolución Ministerial N° 220/20 de 24/04/2020 y Resolución Ministerial N° 229/20 de 18/05/2020, comunico a usted que se ratifica el desempeño de sus funciones a través de la modalidad de Teletrabajo a partir del 23/06/2020 en adelante hasta que la autoridad competente disponga la reversión de la citada modalidad.

Toda vez que el Jefe Inmediato Superior es responsable de efectuar el control y seguimiento del cumplimiento de las funciones asignadas durante el Teletrabajo, deberá brindarle toda la información pertinente y necesaria conforme lo establecido en su informe de solicitud de implementación del Teletrabajo; asimismo, mantenerse a disposición ante cualquier requerimiento institucional.

Con este motivo saludo a usted cordialmente.





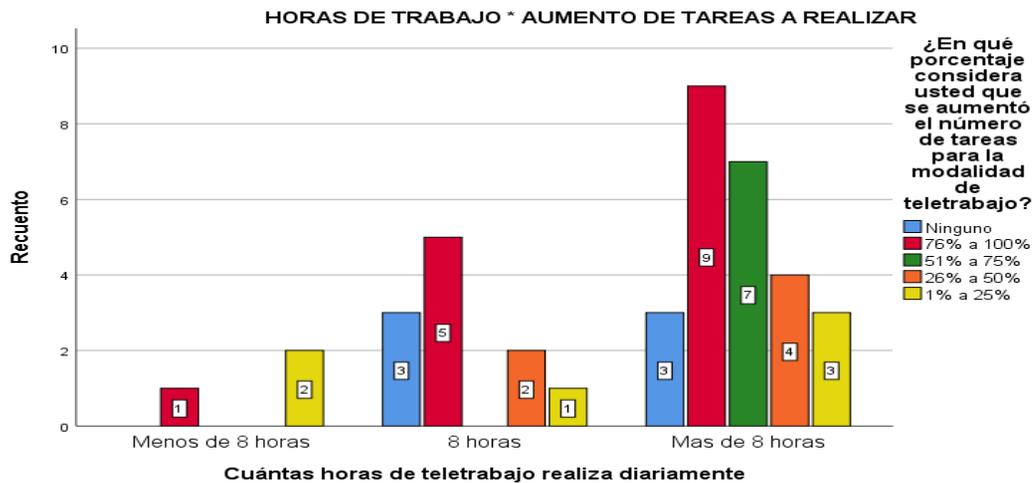
JAGA
GFC/JOZE
c.c. File
Archivo

**CRUCE DE VARIABLES POR DIMENSIONES DE ESTUDIO:
VARIABLE (IMPLEMENTACION DEL TELETRABAJO)**

- **DIMENSION TRABAJO A DISTANCIA:**

Horas de trabajo * Reduccion de tareas								
			¿En qué porcentaje considera usted que se redujo el número de tareas en la implementación del teletrabajo?				Total	
			1% a 25%	26% a 50%	51% a 75%	76% a 100%		
Cuántas horas de teletrabajo realiza diariamente	Menos de 8 horas	Recuento	0	1	0	2	3	
		% dentro de Cuántas horas de teletrabajo realiza diariamente	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	100,0%	
		% dentro de ¿En qué porcentaje considera usted que se redujo el número de tareas en la implementación del teletrabajo?	0,0%	16,7%	0,0%	7,7%	7,5%	
		% del total	0,0%	2,5%	0,0%	5,0%	7,5%	
	8 horas	Recuento	3	0	0	8	11	
		% dentro de Cuántas horas de teletrabajo realiza diariamente	27,3%	0,0%	0,0%	72,7%	100,0%	
		% dentro de ¿En qué porcentaje considera usted que se redujo el número de tareas en la implementación del teletrabajo?	50,0%	0,0%	0,0%	30,8%	27,5%	
		% del total	7,5%	0,0%	0,0%	20,0%	27,5%	
			Recuento	3	5	2	16	26

	Más de 8 horas	% dentro de Cuántas horas de teletrabajo realiza diariamente	11,5%	19,2%	7,7%	61,5%	100,0%
		% dentro de ¿En qué porcentaje considera usted que se redujo el número de tareas en la implementación del teletrabajo?	50,0%	83,3%	100,0%	61,5%	65,0%
		% del total	7,5%	12,5%	5,0%	40,0%	65,0%
		Recuento	6	6	2	26	40
Total		% dentro de Cuántas horas de teletrabajo realiza diariamente	15,0%	15,0%	5,0%	65,0%	100,0%
		% dentro de ¿En qué porcentaje considera usted que se redujo el número de tareas en la implementación del teletrabajo?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	15,0%	15,0%	5,0%	65,0%	100,0%
		Recuento	6	6	2	26	40



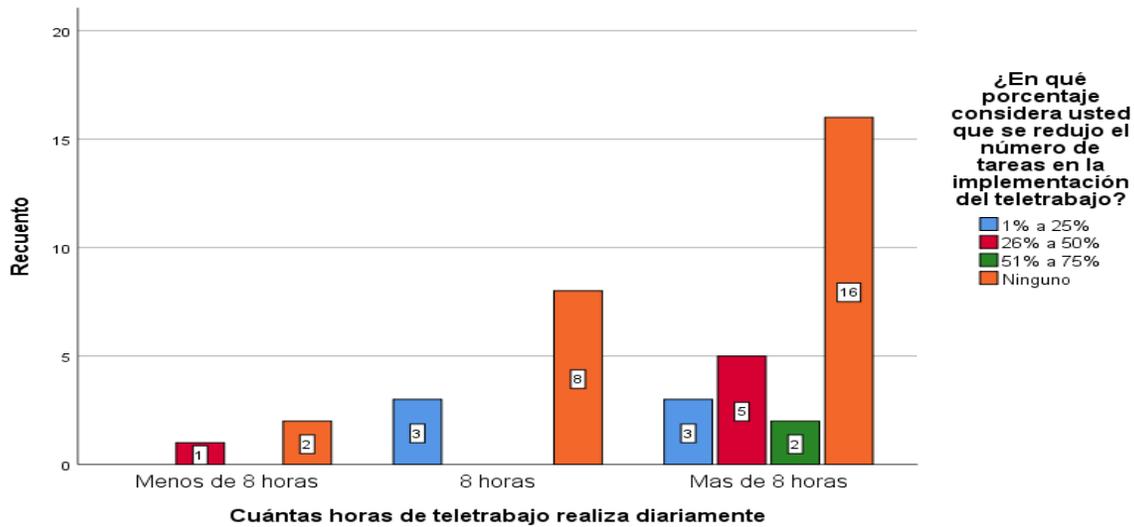


En la representación de horas de trabajo y el número de tareas a realizar en torno al teletrabajo según los resultados encontrados se puede representar que las horas de teletrabajo se aumentaron respecto al trabajo que se realizaba en instancias de la organización.

Horas de teletrabajo que se realiza diariamente* reducción de tareas							
			¿En qué porcentaje considera usted que se redujo el número de tareas en la implementación del teletrabajo?				Total
			1% a 25%	26% a 50%	51% a 75%	Ninguno	
Cuántas horas de teletrabajo realiza diariamente	Menos de 8 horas	Recuento	0	1	0	2	3
		% dentro de Cuántas horas de teletrabajo realiza diariamente	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	100,0%
		% dentro de ¿En qué porcentaje considera usted que se redujo el número de tareas en la implementación del teletrabajo?	0,0%	16,7%	0,0%	7,7%	7,5%
		% del total	0,0%	2,5%	0,0%	5,0%	7,5%
	8 horas	Recuento	3	0	0	8	11
		% dentro de Cuántas horas de teletrabajo realiza diariamente	27,3%	0,0%	0,0%	72,7%	100,0%



		% dentro de ¿En qué porcentaje considera usted que se redujo el número de tareas en la implementación del teletrabajo?	50,0%	0,0%	0,0%	30,8%	27,5%
		% del total	7,5%	0,0%	0,0%	20,0%	27,5%
	Más de 8 horas	Recuento	3	5	2	16	26
		% dentro de Cuántas horas de teletrabajo realiza diariamente	11,5%	19,2%	7,7%	61,5%	100,0%
		% dentro de ¿En qué porcentaje considera usted que se redujo el número de tareas en la implementación del teletrabajo?	50,0%	83,3%	100,0%	61,5%	65,0%
		% del total	7,5%	12,5%	5,0%	40,0%	65,0%
Total		Recuento	6	6	2	26	40
		% dentro de Cuántas horas de teletrabajo realiza diariamente	15,0%	15,0%	5,0%	65,0%	100,0%
		% dentro de ¿En qué porcentaje considera usted que se redujo el número de tareas en la implementación del teletrabajo?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	15,0%	15,0%	5,0%	65,0%	100,0%



Más al contrario al relacionar las variables horas de trabajo, disminución de tareas a realizar en el marco de esta relación de variables, se puede apreciar que las tareas realizadas no se redujeron la mayoría de los encuestados respondieron en un % nulo se había reducido las tareas que realizaban.

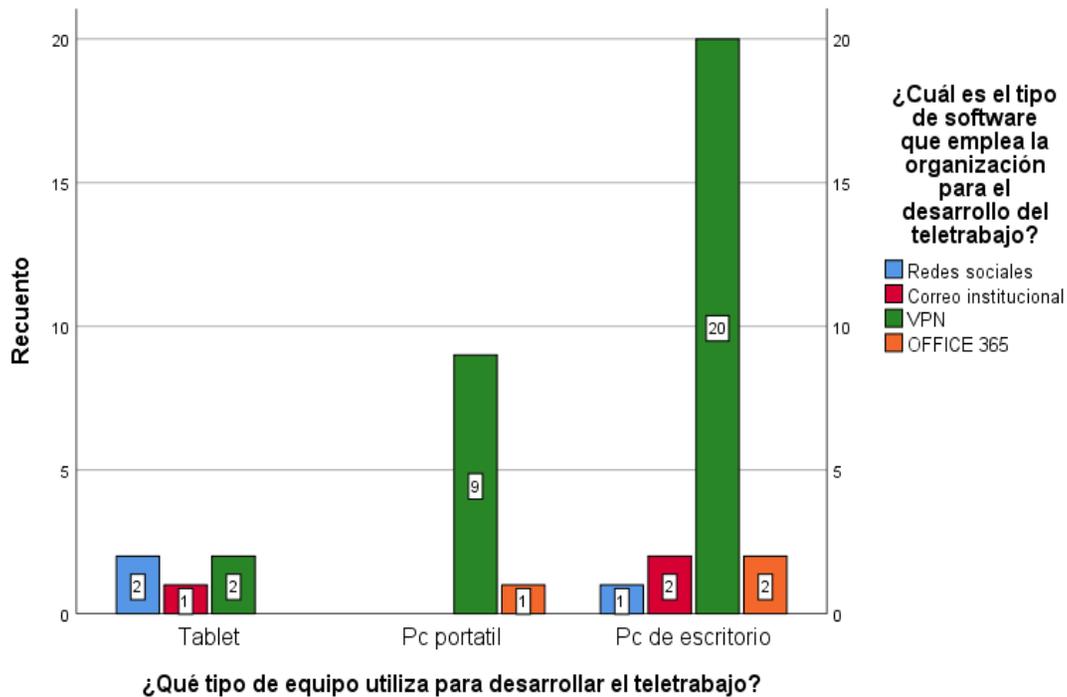
Reafirmando que el % de aumento de tareas y el tiempo en que se permanecía laboralmente sufría un aumento por la implementación de dicha modalidad de trabajo.

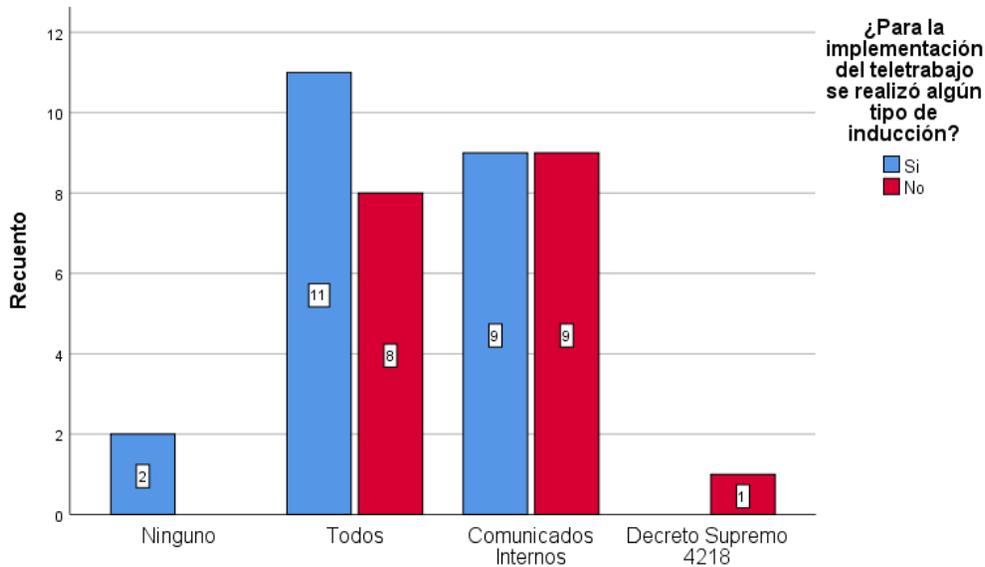
- DIMENSION USO DE LAS TIC'S 9**

Tabla cruzada ¿Qué tipo de equipo utiliza para desarrollar el teletrabajo?* ¿Cuál es el tipo de software que emplea la organización para el desarrollo del teletrabajo?

			¿Cuál es el tipo de software que emplea la organización para el desarrollo del teletrabajo?				Total
			Redes sociales	Correo institucional	VPN	OFFICE 365	
¿Qué tipo de equipo utiliza para desarrollar el teletrabajo?	Tablet	Recuento	2	1	2	0	5
		% del total	5,0%	2,5%	5,0%	0,0%	12,5%
	Pc portatil	Recuento	0	0	9	1	10
		% del total	0,0%	0,0%	22,5%	2,5%	25,0%
	Pc de escritorio	Recuento	1	2	20	2	25
		% del total	2,5%	5,0%	50,0%	5,0%	62,5%
Total		Recuento	3	3	31	3	40
		% del total	7,5%	7,5%	77,5%	7,5%	100,0%

Para implementar la modalidad del teletrabajo el Banco de crédito BCP hizo uso de equipos tecnológicos como ser Pc de escritorio con un 62.5% a diferencia de los demás equipos tecnológicos, asimismo se conectaban mediante el software VPN () viéndolo como un software de mayor accesibilidad.





La implementación del teletrabajo en su institución se inició mediante

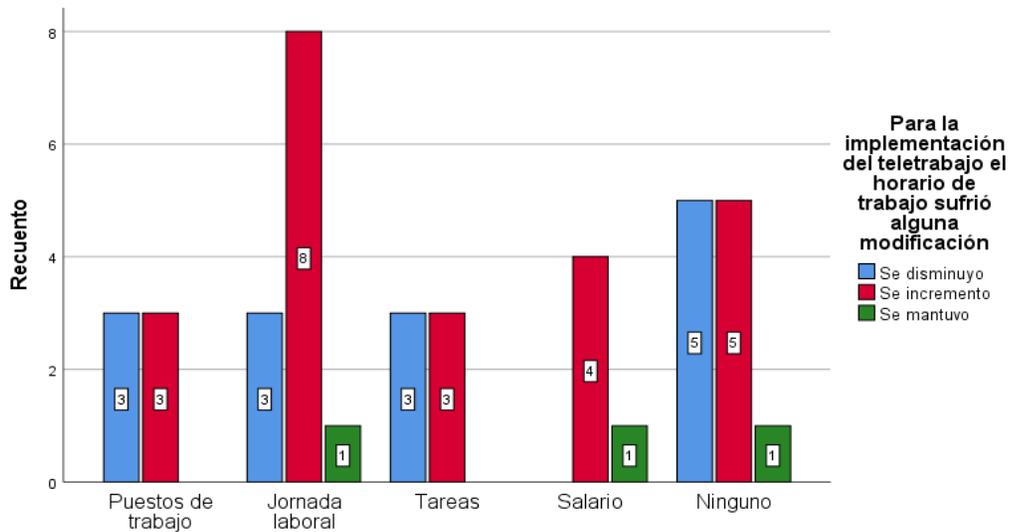
En el presente análisis se ve en gran medida los colaboradores iniciaron esta modalidad mediante el decreto supremo 4218 asimismo la organización respaldó dicho decreto con comunicados internos para viabilizar la adopción de esta nueva modalidad y así mismo preparar a los colaboradores para dicha modalidad mediante una inducción.

VARIABLE (PROCESO DE ORGANIZACIÓN):

Modificaciones por la implementación del teletrabajo*Modificación en el horario

		Para la implementación del teletrabajo el horario de trabajo sufrió alguna modificación			Total	
		Se disminuyó	Se incrementó	Se mantuvo		
Para la implementación del teletrabajo se realizaron modificaciones en	Puestos de trabajo	Recuento	3	3	0	6
		% del total	7,5%	7,5%	0,0%	15,0%
	Jornada laboral	Recuento	3	8	1	12
		% del total	7,5%	20,0%	2,5%	30,0%
	Tareas	Recuento	3	3	0	6
		% del total	7,5%	7,5%	0,0%	15,0%
	Salario	Recuento	0	4	1	5
		% del total	0,0%	10,0%	2,5%	12,5%
	Ninguno	Recuento	5	5	1	11

	% del total	12,5%	12,5%	2,5%	27,5%
Total	Recuento	14	23	3	40
	% del total	35,0%	57,5%	7,5%	100,0%



Para la implementación del teletrabajo se realizaron modificaciones...

La respuesta de los encuestados resalta que hubo un aumento de horario laboral, siendo esta una de las varias modificaciones que se hizo en cuanto a la implementación del teletrabajo.

- DIMENSION ACEPTACION O RECHAZO:**

Percepción de la implementación*desventajas de la implementación del teletrabajo					
¿Cuál de las siguientes desventajas considera usted que tuvo el teletrabajo en su institución?					
Menor comunicación con compañeros de trabajo	Extensión de la jornada laboral	Posible asunción de gastos (electricidad, etc)	Tendencia a trabajar en exceso	Dificultad para separar la vida familiar y el trabajo	Total

Considera Ud. que la implementación del teletrabajo en su fuente laboral fue	Excelente	Recuento	3	3	0	3	0	9
		% del total	7,5%	7,5%	0,0%	7,5%	0,0%	22,5%
	Muy bueno	Recuento	5	3	1	2	1	12
		% del total	12,5%	7,5%	2,5%	5,0%	2,5%	30,0%
	Bueno	Recuento	0	6	1	1	6	14
		% del total	0,0%	15,0%	2,5%	2,5%	15,0%	35,0%
	Regular	Recuento	3	0	0	1	0	4
		% del total	7,5%	0,0%	0,0%	2,5%	0,0%	10,0%
	Malo	Recuento	0	0	0	1	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%	0,0%	2,5%
	Total	Recuento	11	12	2	8	7	40
		% del total	27,5%	30,0%	5,0%	20,0%	17,5%	100,0%

La percepción de los colaboradores hacia el teletrabajo no fue ni excelente y muy mala, pero tuvo sus desventajas ya que se extendió la jornada laboral y las tareas a realizar.

Esto a la

