



Trabajo Final Integrador Licenciatura en recursos humanos

Facultad Ciencias Económicas

“Transición hacia la nueva normalidad, en el Banco de la Nación Argentina Sucursal San Antonio Oeste (Río Negro)”

Autor CHAGALLO, K

Tutor Tesis PRESTES, P

karinaschagallo@gmail.com

San Antonio Oeste 2020

Índice General

Capítulo I	4
Introducción	4
Justificación y relevancia de la temática	5
Problema	7
Hipótesis.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	8
Capítulo II	9
Marco Teórico.....	9
1. Gestión del talento humano	9
2. COVID-19.....	17
3. Teletrabajo.....	22
4. Liderazgo.....	25
5. Desarrollo y capacitación del talento humano.....	34
Capítulo III	38
Líneas de acción.....	38
Diseño metodológico	38
Muestra	38
Herramientas metodológicas	38
Acerca de la organización: BANCO NACION ARGENTINA.....	39
Visión y misión del BNA.....	40
Acerca de la Sucursal San Antonio Oeste Banco Nación	42
Diagnóstico.....	43
Resultados obtenidos a partir de la observación.....	44
Resultados obtenidos de la encuesta electrónica	45
Resultados obtenidos de las entrevistas	49
Capítulo IV	54
Propuesta	54
Capítulo V	57
Conclusiones	57
Recomendaciones	59
Limitaciones.....	60
Bibliografía.....	61

Anexos	63
Anexo N° 1 Plan Integral de formación en red de sucursales Banco Nación Argentina	63
Anexo N°2 Encuesta generada en google drive para aplicar a los colaboradores de la sucursal	65
Anexo N° 3 Respuestas al formulario Google Drive	67
a) Conocimiento acerca de que habilidades debe poseer un líder en contexto COVID-19 Y POST-COVID-19	67
b) Conocimiento acerca de qué acciones realiza la competencia en pandemia	68
c) Necesidades de capacitación en pandemia y post pandemia	69
Anexo N°4 Guía de preguntas para la entrevista al personal: gerente local y zonal	70
Anexo N°5 App Cuidarnos	71

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama del BNA	40
Figura 2 Estructura y funciones Sucursal BNA SAO	43

Índice de Tabla

Tabla 1 Descriptivo edad de la población	45
--	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Descriptivo edad de la población	46
Gráfico 2 Descriptivo sexo de la población	46
Gráfico 3 Descriptivo antigüedad laboral de la población	47
Gráfico 4 ¿Trabajo con asistencia remota en pandemia contexto COVID-19?	47
Gráfico 5 ¿Teletrabajaría en un futuro inmediato?	48

Capítulo I

Introducción

COVID 19, ¿Crisis? ¿Desafío? Lo cierto es que nos ha modificado muchos de los hábitos personales, sociales, laborales, organizacionales; y ha acelerado los procesos de cambio que habían comenzado con la era digital.

A nivel laboral hubo que adecuar las instalaciones, definir protocolos, formar equipos de trabajo, cambiar horarios, modalidades, y ámbitos de labor, priorizando la salud ante todo. Actualmente me desempeño en la organización en estudio, por lo que se elige la temática con el propósito de estudiar los factores preponderantes que hacen a este escenario y que sirva de soporte para posibles acciones a delinearse con la vuelta al trabajo.

La realidad actual también nos indica que estamos en los albores de la cuarta revolución industrial, en la que los cambios tecnológicos están redefiniendo conceptos, nos obligan a realizar un alto y parar a reflexionar, repensar los negocios, modificar nuestros hábitos, cambiar paradigmas. El poder transitarlo positivamente es poder ver las oportunidades para adaptar nuestros trabajos y afrontar sin miedos los nuevos retos. Las organizaciones se encuentran en un proceso continuo de aprendizaje para lograrlo.

Estamos inmersos en un contexto VICA, hace décadas, militares del US Army War College introdujeron este concepto para describir el entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo que se había creado tras la Guerra Fría (Kinsinger & Walch, 2012). Sin embargo, no fue hasta después de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 cuando el acrónimo VUCA –que responde a las siglas en inglés para volatilidad (Volatility), incertidumbre (Uncertainty), complejidad (Complexity) y ambigüedad (Ambiguity)– cogió peso. Desde entonces, líderes de todos los ámbitos han adoptado este término para referirse al entorno caótico y turbulento, rápidamente cambiante, al que se enfrentan sus compañías, y que se ha convertido en “la nueva normalidad”.¹

La crisis exige liderazgo, los líderes en este contexto deben exhibir muchos estilos, según Goleman:

...” Hora a hora, día a día y semana a semana, los ejecutivos deben emplear sus estilos de liderazgo como si fueran palos de golf, el estilo correcto en el momento preciso y en la medida necesaria. La recompensa está en los resultados...” (GOLEMAN, 2015)

¹ De Salas, I (2018) ¿Por qué Strategic Foresight? Los motivos que impulsan el nacimiento de esta disciplina. Entrada de blog Recuperado de <https://www.strategicforesight.es/blog/por-que-strategic-foresight/>

Las organizaciones procuraran disponer de tecnologías acordes a las exigencias de su entorno, para gestionar el talento humano. Ellas, no solo deberán buscar, elegir y contratar un personal idóneo para la empresa, sino también capacitar y generar habilidades necesarias para un buen desempeño y readaptación a nuevos roles y funciones.

Justificación y relevancia de la temática

Las organizaciones van mutando al paso de los años y con el avance tecnológico. ¿Qué pasa en el sector Financiero? Así como en otros sectores, se evidencia que el negocio bancario tradicional ya no es compatible en la era digital. La actividad bancaria, que data de más de 750 años, ya venía percibiendo modificaciones con la llegada del Internet hace más de 20 años, sin embargo el arribo de este nuevo escenario, contexto COVID-19 y las medidas preventivas para evitar los contagios masivos dentro de la comunidad, aceleraron dichos cambios.

Papel preponderante cumple el B.C.R.A como ente rector en la actividad, definiendo semana a semana las normas a cumplirse en torno a la actuación de las entidades bancarias para evitar los aglomeramientos de personas en las sucursales.

Los procesos de cambio son exitosos cuando se atienden diversos aspectos organizacionales. En referencia a esto nos podemos cuestionar ¿Es radical el cambio que trae este contexto? ¿Cuáles son los nuevos retos y nuevas estrategias a tener en cuenta en la gestión del talento humano? ¿Cómo serán los RRHH post COVID-19? ¿Volveremos a realizar nuestras labores con el mismo formato? ¿Cuáles serán las preocupaciones relacionadas a la gestión de R.R.H.H.?

En este momento de transición es primordial poner sobre la mesa de conversación el planteo de “como planificar nuestro futuro como organización”, teniendo en cuenta sin dudas que convergerán modalidades de trabajo, y donde el cambio será lo único constante. El cambio de época del que se venía hablando ha llegado para quedarse, se necesita contar con equipos directivos sólidos, capaces de gestionar con eficiencia los impactos estratégicos, operacionales y de negocio para convertir esta crisis en una verdadera oportunidad.

Según Brett King (2018) “La banca ya no es un lugar adonde vas, sino algo que haces”.²

² KING BRETT (2018) *Bank 4.0 Banking every where, never at the bank*. Singapore, Marshall Cavendish Business (p.11)

El presente trabajo de investigación fue realizado en el Banco de la Nación Argentina, con 129 años de trayectoria, es líder en el ranking de bancos, por volumen en depósitos, préstamos, cajeros automáticos, empleo generado. Cuenta con un área de RRHH y otra de Capacitación, localizadas físicamente en la ciudad de Buenos Aires; esta última emprende cursos virtuales, y presenciales, de acuerdo a las distintas necesidades a nivel país. Con casi 18000 empleados, en la actualidad conviven distintas generaciones desde los baby boomers hasta la generación Z. Como campo de investigación se tiene en cuenta las particularidades de una sucursal del BNA, San Antonio Oeste ubicado en la provincia de Río Negro.

Esta intervención, pone en reflexión que aspectos serán indispensable tener en cuenta a corto plazo en la optimización de los procesos de gestión del talento humano, con la declaración de nuevas premisas, nuevos paradigmas, acompañando en todo momento desde lo emocional, con la implementación de mejoras y de una capacitación específica si es pertinente.

De este modo, se busca, principalmente detectar necesidades de capacitación, para que a través del entrenamiento y la formación de los colaboradores, se logren reforzar habilidades, actitudes y conductas para ocupar potenciales puestos, preparándolos para salir de la zona de confort, generando actitudes proactivas, con mejora constante, a nivel social y cultural, generará motivación, confianza, apertura a nuevas formas de trabajo, de relaciones laborales.

En el camino de reinventarnos, en la búsqueda de alternativas, la tecnología y la conectividad tienen que convertirse en aliadas para todos los procesos de RRHH.

La siguiente fase, luego de la pandemia, será de recuperación, con desarrollo de soluciones para mitigar el impacto del brote en la salud y el bienestar de los empleados y acciones para normalizar la oferta y la demanda a fin de permitir que el negocio se reestablezca. La continuidad del negocio orientada a la crisis está dada en trabajar para crear una nueva normalidad, ajustándose a las circunstancias según lo exijan las condiciones.

Para lograr fundamentar esta investigación, se realizó un trabajo de campo, analítico, participativo, que permitió conocer cuáles son los focos a prestar atención y las consecuentes necesidades de capacitación; asimismo, se utilizó una encuesta para obtener mayores datos. Los ejes a investigar son las nuevas prácticas de RRHH en cuanto a modalidades de trabajo y nuevas competencias de liderazgo.

Senge (1990) expresa que las estrategias de firmas líderes se centran en ser consideradas desde las perspectivas de los procesos de aprendizaje, involucrando a la empresa en su conjunto, con sus objetivos, acciones y resultados. Así también, menciona que: “La visión y el pensamiento estratégico son considerados como las principales guías de una gestión flexible basada en el desarrollo del núcleo competitivo de la empresa” (Senge, 1990).³

Transitar este periodo como una experiencia de aprendizaje, y aunar compromiso y trabajo colaborativo es el gran desafío.

Problema

A través del presente trabajo se pretende investigar cómo afrontan las entidades financieras, en particular la Sucursal del Banco Nación Argentina San Antonio Oeste, los retos organizacionales en torno al COVID 19, entendiendo que el recurso más valioso con que cuenta es el capital humano.

A partir de lo expuesto cabe cuestionarnos ¿Cómo se definirá la jornada laboral y que cambios serán oportunos realizar en el Banco Nación Sucursal San Antonio Oeste post pandemia?

Hipótesis

- Gestionar equipos en este contexto, implica un cambio de paradigmas.
- Planificar la transición permite adaptarnos y empatizar políticas con la cultura organizacional
- El papel de los líderes será primordial en la gestión del cambio y en el éxito del logro de los objetivos organizacionales.
- Priorizar el activo intangible como el talento humano, es entender las nuevas situaciones que enfrentan los colaboradores.

Objetivo General

Definir políticas de capacitación interna aplicables al momento de transición hacia un nuevo entorno laboral, para el Banco Nación Sucursal San Antonio Oeste, período 2020-2021.

³ SENGE, P (1990) “La quinta disciplina” Buenos Aires, Granica(p. 323)

Objetivos Específicos

- Analizar el impacto que trajo la enfermedad COVID 19 en la habitualidad bancaria, a nivel operativo y organizacional.
- Investigar nuevas prácticas y enfoques en la gestión del talento humano para este nuevo paradigma en las Entidades Bancarias.
- Determinar las necesidades específicas de capacitación del personal de la sucursal San Antonio Oeste del Banco Nación, a partir de cambios de roles, asignación de nuevas tareas y modalidades de trabajo, para el período 2020-2021.

Capítulo II

Marco Teórico

1. Gestión del talento humano

Esta pandemia, sin precedentes contemporáneos, instala en las organizaciones el replanteo de cómo hacer frente a la crisis generada en la economía, dar continuidad al negocio conviviendo al menos por un tiempo con el concepto de aislamiento social.

Las empresas tanto privadas como públicas se enfocan en gestionar la seguridad física, psicológica y financiera de los empleados. El área de capital humano, en las organizaciones, deberá modificar, al menos, las formas, los métodos y las herramientas que venía utilizando.

Muchos se refieren al momento como un punto de inflexión, como una revolución de transformación, principalmente porque se están modificando las relaciones laborales y las formas de trabajo, es por esto, que la administración de recursos humanos debe adaptarse a este nuevo contexto. Pero ¿de qué hablamos cuando hablamos de gestión del talento humano?

Tal como lo menciona Chianevato (2008), la Gestión del talento humano:

se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, integrar talentos a la organización, socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora, diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.⁴

Hoy por hoy se habla de administrar con las personas, ellas son las que entienden del negocio, las que viven la variedad de modificaciones, son socios que hacen el futuro de la misma. Ya que se sigue al autor Idalberto Chiavenato en este marco teórico se encontrara el termino administración de recurso humano, (ARH), sin embargo este autor aclara en sus obras que adopta este término por tratarse de una marca registrada.

Esta disciplina ha sufrido grandes modificaciones en la actualidad. Acompaña a la velocidad de los cambios del mundo moderno, a nivel tecnológico, sociales, económicos,

⁴ CHIAVENATO, I (2008), "Gestión del Talento Humano", Buenos Aires, Mac Graw Hill(p.14)

políticos, culturales, que hacen que las organizaciones se desarrollen con cierto grado de incertidumbre e imprevisibilidad.

Para que se pueda comprender apropiadamente las técnicas de ARH, es necesario entender las bases sobre las cuales trabajan: las personas y las organizaciones; sin dejar de reconocer que ambos se desarrollan en un entorno. En realidad es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa, pero lo más importante es su interacción en función del cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La ARH estudia la persona, en una organización, desde dos alternativas.

- Las personas como personas: dotados de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales.
- Las personas como recursos: dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional.

Tal como lo expresa Chiavenato (2008), las organizaciones, son sistemas extremadamente complejos, que están compuestos por actividades humanas en diversos niveles de análisis. Producto de la complejidad de la relación que existe entre personas y organización y para facilitar el estudio, la ARH enfoca a la persona y a la organización como sistemas abiertos que interactúan constantemente entre sí.

La ARH como proceso

El resultado esperado de la ARH son los impactos profundos entre las personas y la organización. Se trata de un proceso global y dinámico.

La ARH está constituida por subsistemas independientes, que representan esferas de acción que deben desarrollarse y que se encuentran estrechamente interrelacionados:

1. Subsistema de provisión o atracción de RH, incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
2. Subsistema de organización de RH, incluye programa de inducción, diseño de puestos, nota del rendimiento.

3. Subsistema de retención de RH, en este subsistema aparece la remuneración (administración de Salarios) planes de beneficio Social, higiene, seguridad en el trabajo, relaciones sindicales.

4. Subsistema de desarrollo de RH, capacitación y desarrollo organizacional.

5 - Subsistema de evaluación. Incluye el banco de datos, sistema de información de Recursos Humanos (recolección de datos, tratamientos de los mismos, estadísticos, registros, informes, mapas, demostraciones) y auditoría de Recursos Humanos.⁵

Estos subsistemas son extraordinariamente variables aunque interdependientes. Si uno cambia en una dirección no significan que los otros cambien exactamente en la misma dirección y medida. No siendo establecidos de una manera única. Son Contingentes o situacionales: varían de acuerdo con la organización y dependencia de factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnología. Se interrelacionan, su interacción hace que cualquier modificación ocurrida en uno provoque influencias sobre los demás, los cuales realimentarán nuevas influencias en otros y así sucesivamente. Además, estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RRHH son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. El proceso no sigue obligatoria y frecuentemente la secuencia lógica porque existe interacción entre los subsistemas.

La ARH, es un área interdisciplinaria, abarcando conceptos como la psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas cibernética, etc.

Políticas de Recursos Humanos

“Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción”.
(Chiavenato)⁶

⁵ CHIAVENATO, I *“Administración de Recursos Humanos (el capital humano de las organizaciones)”* Buenos Aires, Mac Graw Hill (p. 102)

⁶ CHIAVENATO, I (2008) *“Gestión del Talento Humano”*, Buenos aires, Mac Graw Hill (p.102)

Las políticas dan orientación, constituyen guías para la acción, dando respuestas a interrogantes que puedan presentarse. Cada organización las elabora de acuerdo a la filosofía y necesidades propias.

Una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. Políticas de integración de recursos humanos: dónde reclutar, en qué condiciones y cómo reclutar; criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización; cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno con rapidez y eficacia.
2. Políticas de organización de recursos humanos: cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y obligaciones de todos los puestos; criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización; criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.
3. Políticas de retención de los recursos humanos: criterios de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo; criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral; cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado; criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización; relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.
4. Políticas de desarrollo de recursos humanos: criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores; criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización; creación y desarrollo de

condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5. Políticas de evaluación de recursos humanos: cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización; criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.⁷

La gestión de las personas en el siglo XXI

La pandemia del covid 19 tendrá un impacto duradero en el futuro del trabajo como era previsible. Es primordial parar, realizar un estudio del impacto en las operaciones y objetivos estratégicos, e identificar cuales requieren acción inmediata, y hasta qué punto las nuevas tendencias laborales afectan a la planificación.

Echeverría (2009) sostiene que la empresa tradicional está en crisis, ha muerto y no habrá quien pueda resucitarla. La estructura de la empresa tradicional que garantizaba los rendimientos máximos del trabajo, actualmente se ha convertido en un obstáculo para el logro de tales rendimientos. Este tipo de empresa respondía a condiciones que en la actualidad ya no existen y quienes sigan apegados a ellas, correrán inevitablemente el peligro de desaparecer. Esta crisis se produce por variables externas como la aceleración del cambio, la globalización de los mercados, el incremento de la competitividad y el efecto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y por variables internas como los cambios en el carácter del trabajo y por la crisis del mecanismo de regulación del trabajo. La empresa tradicional es lenta, es cara, es poco competitiva y es obsoleta. Es necesario por tanto encontrar un modo diferente de hacer empresa.⁸

Señala Echeverría, “la manera de entender el quehacer empresarial que ha prevalecido en la mayor parte del siglo pasado, ya no sirve” (2009, p.27); elementos claves de gestión empresarial que han funcionado hasta el momento, deben dejar paso a nuevos enfoques. Para él, la empresa emergente tiene diferencias fundamentales en relación con la empresa tradicional.

⁷ CHIAVENATO, I “*Administración de Recursos Humanos (el capital humano de las organizaciones)*” Buenos Aires, Mac Graw Hill (pp. 102-104)

⁸ SMART BOOK (2000) *Resumen del libro* “La empresa emergente de Rafael Echeverría”
Recuperado de
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Empresa/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Empresa%20emergente.pdf>

Expresa Echeverría (2009) que el cambio fundamental entre una y otra es que la empresa tradicional se basaba principalmente en trabajo manual y por lo tanto en destreza física. La clave de la productividad residía en el control de los procesos y tiempos, y se requería un estilo de liderazgo anclado en el control y el miedo, con organizaciones altamente jerarquizadas y perfiles de autoridad del estilo “capataz”. La nueva empresa, la empresa emergente, depende cada vez menos del trabajo manual; y el trabajo no manual, requiere de nuevas capacidades como la palabra como herramienta crítica frente a la destreza física. Requiere también autonomía y confianza frente al control y el miedo, y requiere líderes empresariales con capacidad para desarrollar a sus equipos, y potenciar talentos.⁹

En esta época de rápido desarrollo de la inteligencia artificial resulta útil recordar aquello que es específico de las personas. Habilidades como la creatividad, la capacidad emprendedora, la inventiva, la diversidad de recursos, el humor, las emociones, los sentimientos y la conciencia, parecen, hasta ahora, algo específicamente humano. Pero si miramos hacia un futuro no tan lejano esto podría cambiar, según algunos pioneros como Kurzweil (2005), la inteligencia artificial podría no solo alcanzar a la inteligencia biológica sino superarla.¹⁰

Hoy por hoy no hablamos de “personas”, sino de “trabajadores del conocimiento y talentos”; así también el concepto de “organización” está evolucionando desde la entidad legal definida como creadora de productos y servicios organizada sobre la base del clásico valor de la gestión de la cadena de suministro (producción, distribución y atención al cliente) con el apoyo de la financiación, el marketing, las ventas y los recursos humanos, a algo difuso y borroso con un alcance, una creación de valor, un modelo de negocio e incluso un propósito cambiante. Con los cambios drásticos que se dan en la actualidad, estructuras dinámicas ya conviven con entidades virtuales.

En un mundo globalizado, las empresas están involucradas en una intensa campaña para aumentar la productividad y ganar la batalla por la competitividad internacional. Para ello, centran su atención en la intensificación de estrategias de gestión convencionales, como la racionalización de las operaciones, la investigación y el desarrollo, las tecnologías de la información, el desarrollo de productos, planes de marketing innovadores y, por supuesto, la mejora de la gestión de los recursos humanos. En consecuencia, los directivos

⁹ ECHEVERRIA, R “*La empresa emergente*” Buenos Aires, Granica (p.27)

¹⁰ DOLAN, RAICH (2012) “*La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades*” Revista de Contabilidad y Dirección Volumen 10 (p.44) Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/read/42446088/la-gestion-de-las-personas-y-los-recursos-humanos-en-el-accid>

de recursos humanos son cada vez más importantes para la empresa. Sin embargo, una gestión eficaz de recursos humanos requiere una comprensión profunda de que tendencias parecen estar surgiendo en un mundo complejo y volátil, y cuál debería ser su enfoque para ayudar a la empresa a ser más eficaz.

Muchos expertos en recursos humanos afirman que la gestión del talento es una profesión en transición, dada la necesidad de demostrar un valor añadido a la organización.

Dolan y Raich (2010) reúnen una selección de nuevas tendencias, con un contexto distinto al actual, entre ellas destacan:

- La aparición de nuevos roles para los recursos humanos, por ejemplo, los de partner empresarial, consultores internos, agentes del cambio, pensadores estratégicos.
- La creciente preocupación por la conciliación de la vida laboral y personal (humanización del lugar de trabajo, conflictos entre el trabajo y la vida familiar, flexibilización del horario, trabajo a distancia, etc.)
- Programas diseñados para hacer frente a los cambios demográficos
- La presión constante para llevar a efecto la descentralización y llevar a cabo fusiones y adquisiciones,
- Innovaciones en la atracción y la retención de talentos. En una economía del conocimiento, identificar, fomentar y desarrollar dicho talento se está convirtiendo en una de las tareas más importantes en una empresa ¹¹

La gestión de recursos humanos se reconoce como un aspecto central de los negocios, su rendimiento y aportación se integran en la estructura de gestión y el objetivo pasa de ser simplemente el garantizar que se cumpla un trabajo, a uno más ambicioso que es de conseguir un compromiso.

En consecuencia, la gestión busca la flexibilidad e intenta emplear prácticas de recursos humanos para recompensar el diferente rendimiento de formas distintas. Además la comunicación de los objetivos y aspiraciones de los directivos, visión, adquiere una nueva importancia.

¹¹ DOLAN, RAICH *“La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades”* Revista de Contabilidad y Dirección Volumen 10 (pp37-38) Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/read/42446088/la-gestion-de-las-personas-y-los-recursos-humanos-en-el-accid>

El impacto de la globalización ha cambiado de forma considerable las formas de gestionar las empresas y de realizar el trabajo. Las compañías han recurrido a diversas medidas para mejorar la eficacia y la competitividad, basadas no en sueldos bajos y recursos naturales, sino en innovación, habilidades y productividad como formas de mejorar la calidad y reducir los costes. Puesto que la productividad y la calidad se han convertido en consideraciones principales para la competitividad, la calidad y formación de los trabajadores se han convertido en factores cruciales. Las habilidades de los empleados se han vuelto determinantes importantes no solo de la flexibilidad, la productividad y la calidad, sino también de la empleabilidad, la inversión y la habilidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado¹²

Por otra parte la gestión de la tecnología es posible solo a través de personas, y como se las gestiona y forma afecta al éxito de esta transferencia. La tecnología también está desplazando trabajos tradicionales y creando nuevos, que requieren habilidades diferentes. La informática, cuyo límite de potencial para producir cambios no se conoce, está ejerciendo un importante impacto sobre la estructura de las organizaciones, la naturaleza y localización del trabajo y la forma en la que se organiza.

La tecnología ya está facilitando los cambios en las estructuras organizativas, creando organizaciones más horizontales. Esto ha dado lugar a una gestión que se realiza menos por órdenes y supervisión, y más a través de un énfasis en la cooperación, en compartir ideas y en la comunicación, con un enfoque más participativo a la gestión de las personas. (Dolan, Garcia y Richley, 2006). La tecnología moderna ahora hace posible que aspectos del trabajo se realicen fuera de la empresa, por ejemplo, desde casa e incluso más allá de las fronteras nacionales. El trabajo a tiempo parcial está aumentando especialmente debido a la entrada de más mujeres en el trabajo y su preferencia, en algunos casos, del trabajo a media jornada.

Otro factor tiene que ver con el surgimiento de un colectivo de trabajadores con mayores niveles de formación y habilidades que antes, que necesitan ser gestionados de forma diferente a la que hasta ahora se ha empleado para supervisar a los trabajadores, especialmente a los obreros. Esto adquiere mayor importancia con el crecimiento del sector de los servicios y las industrias basadas en el conocimiento. El desarrollo profesional de los

¹² DOLAN, RAICH *“La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades”* Revista de Contabilidad y Dirección Volumen 10 (p.39) Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/read/42446088/la-gestion-de-las-personas-y-los-recursos-humanos-en-el-accid>

empleados ofrece ahora mayores ventajas mutuas tanto para los empleadores como para los empleados.

Muchas de las situaciones laborales que aparecen no encajan dentro de las relaciones de trabajo tradicionales, Dolan (2006) propone un esquema para rediseñar la cultura. El número cada vez mayor de empleados temporales y de media jornada en las industrias de servicios de rápida expansión, algunas de las cuales experimentan picos de actividad (hoteles, líneas aéreas, tiendas), requieren una mano de obra flexible. Por lo tanto, en lugar de a un único grupo de trabajadores, ahora estamos dirigiéndonos hacia estos grupos diversos, cada uno de los cuales tienen distintas condiciones contractuales y ha de gestionarse de forma diferente.

La globalización desempeña un importante papel en el desarrollo de la gestión de recursos humanos en muchos países. A medida que se eliminan las barreras económicas entre los países, las compañías que desean participar en un ámbito internacional necesitan entender la importancia de tener un sistema eficaz de gestión RRHH a través de toda la organización. Estás aún se encuentran con un sinfín de obstáculos como requerimientos gubernamentales, restricciones legales, factores sociales y culturales, objetivos corporativos, las relaciones laborales y las diversas necesidades de los clientes.

2. COVID-19

Profundicemos sobre el virus. Covid 19 más conocida como la enfermedad por coronavirus es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2, fue catalogada por la O.M.S el 20 de marzo de 2020 como pandemia. Coronavirus (CoV) son una amplia familia de virus que pueden causar diversas afecciones, desde el resfriado común hasta enfermedades más graves, como ocurre con el coronavirus causante del síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS-CoV) y el que ocasiona el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS-CoV). Su propagación es de persona a persona.

Estas infecciones suelen cursar con fiebre, dolores musculares, de garganta, de cabeza, vómitos, diarreas, pérdida de olfato o gusto, y síntomas respiratorios (tos y disnea o dificultad para respirar). En los casos más graves, pueden causar neumonía, síndrome respiratorio agudo severo, insuficiencia renal e, incluso, la muerte.

A la fecha, Septiembre 2020, la Organización Mundial de la Salud contabilizaba unos 30 millones de casos de infectados con 940 mil fallecimientos por este motivo, a nivel mundial. La cifra de recuperados supera los 20 millones de casos.

Las recomendaciones habituales para no propagar la infección son la buena higiene de manos y respiratoria (cubrirse la boca y la nariz al toser y estornudar), así mismo, se debe evitar el contacto estrecho con cualquier persona que presente signos de afección respiratoria, como tos o estornudos.

Esta enfermedad ha traído complejas connotaciones en todos los ámbitos de nuestra vida, una encuesta realizada entre el 4 y el 7 de abril 2020 a través de un método on line por la consultora Tribus Deep Research que, entre otros objetivos, se planteó analizar los distintos momentos que la sociedad argentina comenzó a prestarle atención al covid-19, desde que el virus comenzó a circular por el mundo, arrojó que el 73 % de los encuestados ha cambiado sus hábitos sociales, de salud y consumo. ¹³

En varios rubros económicos se vive como crisis ya que el COVID impactó profundamente, en especial en aquellos países más afectados por la pandemia y en aquellos que dependen en gran medida del comercio internacional, el turismo, las exportaciones de productos básicos y el financiamiento externo.

Bancos y pandemia

En el ámbito financiero, aceleró la bancarización iniciada hace más de 15 años, y el crecimiento exponencial de los canales digitales. En este contexto, el BCRA dispuso, el cierre preventivo de las sucursales de los bancos por unas dos semanas, las entidades debieron trabajar contrarreloj para readecuar su modalidad de trabajo, y muchas de ellas, a la vez, tuvieron que acelerar procesos de implementación de funcionalidades digitales que estaban previstos para más adelante, en un marco además signado por varios cambios regulatorios.

La gran certeza es no poder mensurar los efectos, la duración y el alcance que tendrá en todos los sectores de la economía. Lo vivido hasta ahora en las entidades bancarias hablan de caídas en líneas de préstamo, algunos balances mensuales negativos, altísima morosidad, gran cantidad de cheques rechazados, así los expertos económicos hablan de un “estrés severo”, que favorablemente el sistema financiero local asume con altísimos ratios de solvencia y liquidez.

13 RANZANI, O (20/04/2020) “*Coronavirus: como se modificaron los hábitos con el aislamiento*” Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/260825-coronavirus-como-se-modificaron-los-habitos-con-el-aislamien.”>

Para conocer más los efectos del Covid-19 en el sistema financiero, Ambito Biz consultó para su edición digital Especial Bancos a nueve bancos del sector privado, cuyos ejecutivos reflexionaron sobre la readaptación al nuevo escenario, el crecimiento exponencial del uso de los canales digitales, el cierre de sucursales a fines de marzo, su rol en el contexto de la pandemia, la implementación de los créditos al 24 % y las críticas que recibieron por parte de empresarios y el Gobierno ante la demora inicial en su ejecución. Se pueden citar las siguientes apreciaciones:

- “La experiencia de estos meses nos dice que la pandemia se planteó como una oportunidad para la educación financiera y tecnología de los clientes”, sintetiza Milato Medrano, Gerente de Relaciones Institucionales y Atención al cliente de Banco Macro.
- Andrés Lozano, Director de Banca empresas y personas de ICBC Argentina, indica “El mundo digital irrumpió de forma abrupta, se aceleró el proceso de digitalización de empresas, pero también a nivel personal”.
- Vyhňak del Banco Mariva comenta que su entidad “se adaptó ágilmente al nuevo contexto, con la mayoría de los colaboradores trabajando eficientemente desde sus casas”,
- Similar escenario acontece para los casos del Santander y Galicia, gracias al gran esfuerzo de inversión en tecnología de los últimos años.
- Sergio Clur subgerente del Banco Credicoop, opina que “implico el cambio de muchos procedimientos y la gestación de otros tantos nuevos”.
- .Guillermo Jecic, director de banca minorista del Itau, dice que la entidad logro crecer durante el aislamiento a ritmos de dos y hasta tres dígitos en este segmento, a partir de la solución “Abrí tu cuenta” en solo 5 minutos desde el celular. Los pagos y transferencias de nuestros clientes crecieron un 30% y el uso de Whatsapp banking como canal de atención multiplicó por 10”.
- Darío Salva gerente de Marketing del Banco Comafi resalta “nos generó cuellos de botella ya que no estábamos preparados para atender a tantas consultas y operaciones sin la red de sucursales. No obstante, rápidamente se pudieron tomar acciones correctivas para dar una respuesta a los clientes”
- Para el HSBC fortaleció el trabajo home office que venían realizando “Trabajar de esta manera es todo un aprendizaje pero lo estamos enfrentando con mucho profesionalismo, nuestros equipos están trabajando en sinergia, de manera

colaborativa entre las distintas áreas, ayudando a nuestros clientes a resolver las situaciones complicadas que pueden surgir en este contexto”.¹⁴

Por su parte, la compañía Latinia Intelligentia presentó un informe el pasado Abril 2020, con 10 lecciones que transformarán el sector, ya que están cambiando las prioridades del consumidor, y si estas se modifican, parece sensato que también lo hagan las del banco. Ellas son:

- **MENOS OFICINAS:** El continuo cierre de sucursales ha vivido con la pandemia un capítulo que ya venía dándose y obliga a pensar en si la banca tiene sentido sin presencia física, 100% digitales.
- **SENIORS, PRESENTES:** La pandemia también está sumando a los adultos mayores que, por fuerza del aislamiento, se han tenido que unir a la banca online. Uno de cada cinco clientes de 70 a 80 años estaban en esa tendencia. De seguro, la cifra va a aumentar fuertemente.
- **MÁS INFORMACIÓN:** Habrá más necesidad de estar informados en tiempo real sobre el estado de las finanzas personales. Ahora ya no pasarán días sin estar al tanto de lo que pasa con los saldos o movimientos. Esto ahora será como una necesidad fisiológica.
- **MÁS ‘APPS’:** Esta es muy predecible. Debido a la pandemia y a las medidas de distanciamiento social y aislamiento, el uso de aplicaciones financieras en Europa creció solo la primera semana de confinamiento hasta en un 72%, según revelaron varios estudios.
- **EL ÉXITO DE LO SOCIAL:** Las redes sociales son importantes en el estudio por la cantidad de usuarios que se mueven hacia esa forma para comunicarse con sus bancos y por los contenidos y la calidad de esa interacción con ellos, siendo este el mejor indicador del éxito de un canal, al evidenciar una voluntad de conversar con sus bancos.
- **EL E-MAIL NO HA MUERTO:** El correo electrónico, denostado en los últimos tiempos como el hermano pobre de la comunicación comercial, se ha revelado nuevamente como el perfecto vehículo relacional para la emisión y entrega de ciertos contenidos por parte del banco y/o su gestor, igualmente encerrado en sus hogares.

¹⁴ “MARINO, J.P. (20/05/2020) “*Cuáles son los efectos del Covid-19 sobre el sistema financiero argentino*” Recuperado de <https://www.ambito.com/ambito-biz/sistema-financiero/cuales-son-los-efectos-del-covid-19-el-argentino-n5103739>”

- EL VIRUS DEL FRAUDE: Las comunicaciones digitales han crecido exponencialmente y a la par las malas intenciones que viajaban con ellas. Así, el fraude electrónico y los timos no han desaprovechado la ocasión para colarse en la fiesta de las comunicaciones, y han hecho en los meses de febrero, marzo y abril, sus mayores ganancias.
- ‘SUCIO DINERO’: Un estudio de la Universidad de Nueva York descubrió que en cualquier billete podían anidar más de 3.000 bacterias. Mientras que China lavó - físicamente- grandes cantidades de billetes, la Reserva Federal puso en cuarentena durante 10 días todo dólar que viniera de Asia para evitar la propagación del virus.
- TARJETAS Y BIOMÉTRICOS: Los pagos que se realizan tampoco quedaron a salvo de una infección, cualquiera que sea el método utilizado. Dinero, tarjetas con o sin contacto demostraron no ser inmunes al virus. El celular y sus billeteras virtuales, que tocamos varias veces, son un posible foco transmisor como herramienta de pago de proximidad.
- EL CLIENTE COVID-19: El cliente que figura en los balances de los bancos es distinto al de 2019. El usuario hoy tiene alternativas financieras, el desafío es el encuentro entre banco-cliente en estos tiempos. Lo que haga el banco en estos meses el cliente se acordará por años.¹⁵

Los efectos sociales y económicos de la emergencia por el Covid-19 están imponiendo a las empresas un cambio de ritmo necesario para enfrentar una de las "crisis del sistema" más violentas desde el período de posguerra, lo que resalta aún más la necesidad de que se concrete la aplicación de la Agenda Digital. Según el observatorio de ManpowerGroup, “no hay sectores inmunes al Covid-19: las empresas tuvieron que revisar los procesos organizacionales tradicionales en unas pocas horas para gestionar las consecuencias en las operaciones y en consecuencia, en toda la cadena de valor.”¹⁶

Se puede comprender que las sucursales ya no son el único canal disponible para acceder a los servicios financieros, si bien, tal como lo expresa Brett King, reconocido experto financiero e innovador y futurista, en su obra Bank 4.0, ...”La utilidad hoy no es a

¹⁵ LATINIA INTELLIGENTIA (30/04/2020) “[COVID-19] Banca y clientes: de mirarse el uno al otro a mirar juntos en la misma dirección” Recuperado de <https://es.latinia.com/10-lecciones-del-covid-19-que-transformaran-la-banca/>

¹⁶ MANPOWER GROUP (2020) “El mundo del trabajo en tiempos del covid-19” Recuperado de https://www.manpowergroup.com.ar/wps/wcm/connect/manpowergroup/672f3a41-1d70-455f-8e0a-fa51d13ebc30/el_mundo_del_trabajo_en_tiempos_del_covid_19.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_T O=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-672f3a41-1d70-455f-8e0a-fa51d13ebc30-n55V6Y

través de una sucursal o un cajero automático, sino del teléfono inteligente, la capa IP, datos interfaces e I.A....” ,...” En comparación con muchas otras industrias, la banca ha sido más lento para adaptarse cuando se trata de los aspectos de ingresos del comercio electrónico.” , ..y en referencia a los entes rectores “.. los reguladores simplemente no están diseñados para un cambio rápido...”¹⁷. Con esto es mi deseo contextualizar el escenario donde se desarrolla el mercado cambiario, donde hasta sus competidores ya no son otros bancos, sino grandes monstruos digitales, tales como GOOGLE, FACEBOOK, AMAZON.; por lo tanto el cambio no solo viene dado por el ingreso de tecnología al modelo tradicional, sino que viene de la mano de una revolución estructural mucho mayor, inmersa en una vida digital, donde se piensen en experiencias bancarias nuevas, con soluciones a tiempo real.

3. Teletrabajo

Con la pandemia de coronavirus, diferentes sectores de la economía empezaron a hacer teletrabajo. En algunos sectores, la modalidad probablemente perdure una vez que se termine la cuarentena. De todas formas, en distintas empresas ya están evaluando el escenario de que sus empleados no regresen a sus habituales lugares de trabajo hasta fin de año. Pero ¿Que entendemos por teletrabajo?

El teletrabajo es una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico. Esta modalidad trae beneficios tanto al empleador como al trabajador, y a la sociedad a largo plazo, cuidando el medio ambiente. Se realiza mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y puede ser efectuado en el domicilio del trabajador o en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador, manteniendo contacto con la empresa regularmente por medios informáticos idóneos.

Teletrabajo en Argentina

La Ley 27555, recientemente sancionada, estipula los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de Teletrabajo en aquellas actividades, que por su naturaleza y particulares características, lo permitan, dejando abierta la reglamentación respecto a los aspectos específicos en el marco de las negociaciones colectivas. Este régimen legal del contrato de teletrabajo incorpora como modificación a la ley 20744 Ley de Contrato de Trabajo, en su Artículo 102 bis, donde dice “Habrà contrato de teletrabajo cuando la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios, en los términos

¹⁷ KING BRETT (2018) *Bank 4.0 Banking every where, never at the bank*. Singapore, Marshall Cavendish Business

de los artículos 21 y 22 de esta ley, sea efectuada total o parcialmente en el domicilio de la persona que trabaja, o en lugares distintos al establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de tecnologías de la información y comunicación.”

En 2017, la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL), que realiza el Ministerio de Trabajo, y brinda información de 12 conglomerados urbanos de nuestro país, encontró que solo el 3 por ciento de las empresas formales implementaban la modalidad de teletrabajo.

Entre las ventajas del teletrabajo percibidas por las empresas resaltaron el mayor bienestar para el trabajador y el aumento de la productividad.

De ese relevamiento de la EIL, de 2017, surgieron los siguientes datos:

- Total de teletrabajadores: 267.826 (sobre un total de trabajadores de 3.432.791), es decir, 7,8 por ciento.
- Total de empresas que implementan teletrabajo 1.946 (de una muestra de 64.695 empresas), es decir, solo 3 por ciento.
- Son mayormente varones (70,4%) y en edad entre 26 y 35 años (97,4%)
- Uso de la modalidad principalmente una vez por semana o por medio día (87,6%)¹⁸

Por otra parte, un estudio de CIPPEC sobre el impacto de la cuarentena en las modalidades de empleo en Argentina reveló que el porcentaje de trabajos que tienen el potencial para realizarse desde el hogar se encuentra entre un 27 y un 29 por ciento de los totales, y se reduce a 18 por ciento si se considera la cantidad de hogares con uso efectivo de computadoras.¹⁹

Cabe destacar que no existe un instrumento jurídico específicamente redactado para el teletrabajo sino con un conjunto de leyes que engloban la actividad: la Ley de Contrato de Trabajo (LCT Ley 20.744 del año 1976) es la principal normativa y junto con la Ley N°25.800, que ratifica el Convenio N°177 sobre trabajo a domicilio de la OIT, que promueve la igualdad de condición de este tipo de trabajadores con respecto a los presenciales. Ambas reglamentaciones cubren la actividad correspondiente a los trabajadores contratados en relación de dependencia, englobando al teletrabajo, sin mencionarlo taxativamente, sin definirlo, ni reglamentarlo puntualmente. La ley 27555, entrará en vigor luego de 90

¹⁸ ALBRIEU, R. (05/04/2020). “Evaluando las oportunidades y los límites del teletrabajo en Argentina en tiempos del COVID-19.” Buenos Aires: CIPPEC. Recuperado de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2020/04/Albrieu-abril-2020-Oportunidades-y-limites-del-teletrabajo-en-Argentina...-3.pdf>

¹⁹CARBAJAL, M (01/07/2020) “Ley de teletrabajo: que impacto puede tener en la vida cotidiana de las familias” Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/275561-ley-de-teletrabajo-que-impacto-puede-tener-en-la-vida-cotidi>

(noventa) días contados a partir de que se determine la finalización del período de vigencia del aislamiento social, preventivo y obligatorio, en Argentina.

El teletrabajo, se ha vuelto de a poco, en una nueva modalidad contractual que han adoptado algunas empresas, desde lugares ajenos al establecimiento de explotación de la empresa, utilizando a los efectos, métodos de procesamiento electrónico de información, tecnología informática y comunicación, (TIC).

En un contexto sanitario como el que estamos viviendo a nivel mundial, esta modalidad, tiene sus bondades, ya que no solo permite mantener las economías a flote, sino que, además:

- Resguarda la seguridad sanitaria del trabajador
- Posibilita el ahorro de dinero y tiempo de traslados.
- Es un instrumento apto para los padres con hijos pequeños
- Reduce los niveles de estrés, especialmente baja la angustia y temor generados por esta pandemia.
- Facilita la continuidad laboral del trabajador luego de sus licencias por maternidad y/o parental, evitando la pérdida del ingreso de su salario al solicitar excedencia.²⁰

Por todo esto, previo al coronavirus, el teletrabajo no era un fenómeno relevante en el mercado de trabajo argentino. Sin embargo, se presentó como la única alternativa viable que permitió el mantenimiento de innumerables puestos de trabajo, una regulación apropiada propenderá fundamentalmente a la protección de los trabajadores.

El teletrabajo además, aporta ventajas al trabajador, a la organización y a la sociedad en su conjunto:

- Reduce la congestión de tráfico y las emisiones de carbono.
- Concilia la vida familiar, social y laboral.
- Puede reducir el espacio de trabajo en instalaciones de la empresa o facilitar la existencia de otros espacios con diferentes costos.
- Busca incrementar la productividad.
- Disminuye la tasa de ausentismo laboral.

²⁰CHIESA, J. P. (25/06/2020) "Régimen legal del contrato de Teletrabajo: puntos destacados del proyecto de ley" Recuperado de <https://www.jpchiesa.com.ar/post/r%C3%A9gimen-legal-del-contrato-de-teletrabajo-puntos-destacados-del-proyecto-de-ley>

- Optimiza el tiempo de trabajo.
- Aumenta la motivación mediante la formación profesional.
- Ayuda a retener talentos.
- Facilita la inclusión de grupos vulnerables.
- Acompaña la Revolución 4.0.

La emergencia de Coronavirus ha demostrado la validez del home office, una herramienta para la cual la tecnología seguirá desempeñando un papel crucial, no sólo permitiendo la conectividad a los empleados fuera de las oficinas, sino también favoreciendo una nueva organización de trabajo y garantizando la seguridad de datos y privacidad. El home office ya era una parte integral de muchas organizaciones, pero muchas empresas se encontraron sin preparación para el trabajo remoto y su aplicación en una situación de crisis.

Cabe destacar que surgen dudas respecto a la cobertura ART de los trabajadores que hagan home office. Es que según la resolución 21/2020 de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT), publicada en el Boletín Oficial, dice: el domicilio de los trabajadores que realicen sus tareas desde sus casas será considerado como “ámbito laboral”, quedando cubiertos por las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART). No obstante, no está claro cómo se implementa la medida ni qué impacto pueden sufrir las empresas. De acuerdo con la disposición oficial, los empleadores tienen “la obligación de denunciar a la ART correspondiente la nómina de los trabajadores alcanzados por esta medida y el domicilio en el que desarrollarán sus actividades laborales”. No obstante, por tratarse de una modalidad “transitoria y excepcional”, la resolución de la SRT aclara que, en estos casos, “no se aplican las normas específicas sobre teletrabajo” que, entre otras medidas, establece que los empleadores pueden verificar las condiciones del lugar donde los trabajadores ejecutan sus tareas y proveerlos de silla ergonómica, almohadilla para mouse, extintor portátil contra incendio (matafuego de 1 kilo) y botiquín de primeros auxilios. ²¹

4. Liderazgo

El éxito de la adaptación de las empresas y los cambios en los modelos de negocio en el escenario que deja Covid-19, dependerán directamente de la capacidad del talento humano para reinventarse y asumir un rol de liderazgo para guiar a la fuerza laboral hacia la nueva normalidad.

²¹ON24 (23/03/2020) “Cobertura de ART para los que hagan homeoffice” ¿Cuál es el riesgo para las empresas? Recuperado de <https://www.on24.com.ar/negocios/cobertura-de-art-para-los-que-hagan-home-office-cual-es-el-riesgo-para-las-empresas/>

Kotter (1999) sostiene que la evolución de las ideas, conceptos, modelos de gestión estratégica han abierto nuevas posibilidades para la gestión empresarial. En las empresas que han enfrentado exitosamente los desafíos del cambio, la capacidad y habilidad para escoger el rumbo y conducir a la organización en esa dirección, aparecen como elementos clave, emergiendo con fuerza el concepto de liderazgo empresarial, asociado a los desafíos de cambios. No se trata de estilo. Se dice a cada rato que necesitamos “un nuevo estilo de liderazgo” para el nuevo siglo. Pero la clave no está en el estilo sino en la sustancia, algo que tiene que ver con la forma básica de trabajar, no con las apariencias o las tácticas.

Para John Kotter (1999), “el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines” 22

Mientras que Peter Senge, concibe el liderazgo

como la creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades. 23

Idalberto Chiavenato (1993), lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso comunicacional humana, a la consecución de uno o varios objetivos específicos”.24

Es Kotter (1999) quién refiriéndose al cambio de milenio considera que

un ámbito organizacional tradicional de connotación burocrática, no posee líderes, pues posee diversos niveles jerárquicos, reglas, procedimientos y mecanismos de control que dificultan el desarrollo del potencial de liderazgo específico; situación ésta que contrasta con el nuevo escenario impuesto por el proceso de globalización, las cuales requieren un mayor número de individuos cumpliendo funciones gerenciales de alto, medio y bajo nivel que no sólo necesitarán administrar con competencia, sino ejercer distintos niveles de liderazgo en sus correspondientes áreas de actividad. 25

Lo que Kotter (1999) expresa es que el grave error que se ha observado en todos los procesos de cambio organizacional, radica en el hecho de que la mayor parte de las empresas concentran un aproximado de 80 % de sus esfuerzos en desafiar cambios dentro de la gerencia y solamente un aproximado del 20 % en el liderazgo, lo cual contrasta

22 KOTTER, J (1999) “*la verdadera labor de un líder*” Buenos Aires, Norma

23 SENGE, P (1990) “*La Quinta disciplina en la práctica*” Buenos Aires Granica

24 CHIAVENATO, I (1993) “*Administración de recursos humanos*” Mexico Mac Graw Hill

25 KOTTER, J (1999) “*la verdadera labor de un líder*” Buenos Aires, Norma

necesariamente con una orientación mucho más realista y objetiva, debido a que el autor mencionado esboza que la problemática se centra no en la posición de querer cambiar la gerencia sin cambiar el liderazgo, sino en convencer a un número de individuos para que ejerzan una posición de liderazgo que permita realizar las principales transformaciones dentro de la organización.

Esto tiene concordancia con el actual escenario, los cambios de paradigmas exigen transformaciones en la forma de liderar, debido a que el entorno ha cambiado, han cambiado las relaciones laborales, las formas de trabajar, de comunicarnos y hacer negocio, por lo cual las competencias de un líder también deben adaptarse para que la dirección y la gestión sea exitosa y la organización alcance un adecuado ajuste, evolución.

Covey ha logrado discernir ocho características distintivas de un líder centrado en principios. Estos principios no solo caracterizan a quienes efectivamente son líderes, también sirven a todos los individuos como símbolos de progreso (Covey, 2005):

- ✓ Los líderes aprenden continuamente: amplían sus competencias, desarrollan nuevas habilidades y nuevos intereses. Se auto motivan.
- ✓ Irradian energía positiva: actitud es optimista, positiva, animosa. Su espíritu es entusiasta, esperanzado, confiado.
- ✓ Los líderes poseen vocación de servicio. Creen en los demás, creen en la potencialidad invisible de todos los demás. Son agradecidos, son compasivos. Se niegan a etiquetar y prejuzgar a los demás. Son sinceros, no manipulan. Son pacientes.
- ✓ Los líderes dirigen sus vidas de forma equilibrada. Son social e intelectualmente. Dentro de las limitaciones de la edad y de la salud, son físicamente activos y divertidos. Disfrutan de su persona, poseen un alto sentido del humor, distinguen su propio valor, que se pone de manifiesto en su valentía e integridad.
- ✓ Los líderes ven la vida como una aventura, disfrutan de la vida. Puesto que su seguridad emana de su interior y no viene de afuera. La confianza en sí mismos se fundamenta en su propia iniciativa, amplitud de recursos, creatividad, fuerza de voluntad, valentía y resistencia, son capaces de adaptarse prácticamente a todo lo que les sobrevenga. Uno de sus principios fijos es la flexibilidad.
- ✓ Los líderes son sinérgicos, catalizadores del cambio. Trabajan tan inteligente como duramente, aportan novedad y creatividad. Al trabajar en equipo desarrollan sus propios puntos fuertes y luchan por complementar sus

debilidades con los puntos fuertes de los demás. Delegan negocian, y se comunican con los demás en situaciones que parecen antagónicas, aprenden a separar a la gente del problema. Se concentran en los intereses del otro y no en la lucha de sus posiciones.

- ✓ Se ejercitan para la auto-renovación en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual...²⁶

Competencias de liderazgo

La función primordial del líder será identificar y fortalecer al grupo de trabajo, al enriquecer las competencias que le caracterizan como cabecilla del grupo de personas a su cargo, por ello se hace hincapié a la teoría de Alles (2005) “las competencias que se presentan en un colaborador mostrarán dichas características de personalidad que pueden desencadenar comportamientos, y a su vez generar buenos resultados en un puesto de trabajo” (p. 34).

Peter Northouse, agrupa a las competencias de la siguiente manera:

- Competencias Administrativas o de Gestión: son las competencias que un líder posee cuando tiene que conseguir los fines y objetivos de una organización. Implica planificación, organización del trabajo, asignación de tareas a las personas adecuadas, y coordina las actividades de trabajo.
- Competencias Interpersonales: estas competencias permiten a las personas que ejercen liderazgo ser más efectivos con sus colaboradores, pares y jefes/as a la hora de alcanzar los retos y desafíos de una organización.
- Competencias Conceptuales: hace referencia a los pensamientos o cogniciones inherentes al liderazgo (P. Northouse, 2009, p. 40.).

Habilidades blandas

Kossen (2000) indica que la habilidad en el liderazgo normalmente no se desarrolla por accidente, puede ser adquirida y desarrollada por el método prueba error, educación formal, experiencia en el trabajo y lectura suplementaria.

En el marco de preparar y brindar las mayores herramientas en formación para los futuros líderes de las organizaciones de los próximos 20 años, se deberá reconocer la importancia de gestionar programas de desarrollo que incluyan un papel fundamental las competencias/ habilidades blandas (soft sKills) para el crecimiento de los nuevos líderes de

²⁶ COVEY, S “*El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza*” Buenos Aires, Paidós Ibérica

la organización, esto no quiere decir que las competencias duras no sean importantes, al contrario pero estas últimas por si solas no alcanzan.

Se entienden por soft skills a aquellas cualidades personales que se requieren para tener éxito en el trabajo. Se relacionan directamente con los rasgos de la forma de ser y la mentalidad. Estas habilidades determinan cómo una persona interactúa en sus relaciones con los demás, un aspecto muy valioso en los equipos de trabajo, que debe tomarse en serio.

Cada vez más las empresas quieren fortalecer sus ambientes laborales y garantizar que los mejores talentos se prendan a elegirlos para trabajar, lo que resulta en un mayor esfuerzo por propiciar un clima cálido para todos. Y naturalmente los profesionales que entran deben ser responsables de preservar estos valores, por eso es que las soft skills han sido cada vez más necesarias.

A diferencia de las soft skills, las hard skills se refieren a habilidades enseñables, que se pueden aprender, o un conjunto de habilidades fáciles de cuantificar. Normalmente se aprenden en el aula o trabajo, con la ayuda de materiales de formación. Estas aptitudes suelen describirse en las hojas de vida. Entre los ejemplos tradicionales se encuentran los siguientes:

- dominio de un idioma extranjero;
- un título o certificado;
- escribir rápido en el teclado de la computadora;
- manipular maquinaria especializada;
- programación de computadoras.

En cambio soft skills son habilidades subjetivas, un tanto difíciles de cuantificar. Como mencionamos antes, también se les conoce como “habilidades de las personas” o “habilidades interpersonales”, y tienen que ver con la forma en que un individuo interactúa y se relaciona con otros.

¿Cuáles son las soft skills más solicitadas en el siglo XXI?

Todas las habilidades blandas son valiosas, aunque normalmente los empleadores toman en cuenta las siguientes al momento de contratar a la persona adecuada:

- **Creatividad:** Al igual que la tecnología, las industrias se encuentran en una constante evolución. En medio de este contexto, contar con un empleado que

aporte ideas originales y no le tenga miedo a la innovación disruptiva, tiene un valor agregado considerable.

- Comunicación: Cuando las personas se comunican de forma asertiva y apropiada, se pueden resolver los problemas y retos que aparezcan durante el desarrollo de los proyectos. Por ejemplo, en una época de transformación digital y que requiere adaptación constante, comunicar los avances logrados en diferentes medios se hace esencial.
- Liderazgo: ser un líder no es algo natural para todas las personas. Las empresas de todo tipo necesitan líderes en diferentes departamentos que sepan dirigir a sus respectivos equipos, en consecución de los objetivos institucionales y comerciales.
- Resolución de problemas: Los individuos tienen que superar los obstáculos de forma efectiva y eficiente, y para ello se necesita de la llamada escucha activa.
- Gestión del tiempo: de todas, posiblemente esta sea la menos popular, especialmente por la complejidad de la vida laboral moderna. Saber administrar el tiempo de manera efectiva frente a tantas demandas competitivas es vital en el entorno profesional.
- Manejo del estrés: para mantener un ambiente positivo, cordial y eficiente, es importante que los empleados gestionen de manera adecuada el estrés.
- Inteligencia emocional: saber manejar las emociones en el espacio de trabajo contribuye a que, junto con otros valores esenciales, se fortalezca la cultura de la empresa. Adicionalmente, se requiere para formar y sostener equipos de alto rendimiento.
- Productividad personal: es importante que los empleados sean capaces de aprovechar al máximo su jornada laboral, sobre todo ante una demanda de resultados cada vez mayor. La transformación digital ha proporcionado el surgimiento de muchos softwares que estimulan el incremento de la productividad, acompañando la importancia de esta habilidad en el contexto profesional.
- Pensamiento crítico: en el entorno laboral es imprescindible que los integrantes del equipo estén en capacidad de efectuar análisis objetivos, evaluar situaciones y contexto. Esto con la finalidad de que formen un juicio propio acerca de un tema específico.

Cinco factores clave para desarrollar soft skills

Valentina Giraldo indica en la publicación titulada “Conoce las Soft Skills y su importancia en el desarrollo profesional con 11 ejemplos”²⁷, que es cierto que algunas soft skills forman parte de la conducta y las características innatas que posee un individuo. Sin embargo, esto no significa que no existan estrategias para desarrollarlas. Ciertas iniciativas pueden contribuir a que el personal las aprenda. Siguiendo lo comentado por Giraldo, sobre algunos métodos para desarrollar las soft skills, menciona

1. Actividades de formación: Programar formaciones y planes de carrera que contribuyan al desarrollo de ciertas soft skills. Por ejemplo, cursos que provean técnicas para trabajar en equipo, estimular el pensamiento creativo, mejorar la comunicación.

2. Cultura empresarial favorable al desarrollo del individuo: Las actividades de formación tendrán poco impacto, si dentro de la cultura empresarial no existe un liderazgo que promueva la aplicación de las soft skills en la cotidianidad.

Es fundamental que los líderes demuestren la valoración positiva de la comunicación eficaz, la actitud conciliadora, el pensamiento crítico y la creatividad, solo por mencionar algunas de las habilidades blandas más importantes.

3. Feedbacks oportunos: Esto va más allá de las tradicionales reuniones de supervisión y evaluación de resultados. Se asemeja a la relación entre un mentor y la persona que aconseja. Es conveniente que el empleado sienta que puede expresarse libremente y será escuchado.

Por otro lado, las actividades de retroalimentación grupal permiten que los nuevos miembros se adapten al rol que desempeñan, estimulan las labores diarias y contribuyen a la detección temprana de problemas.

4. Objetivos e indicadores bien elegidos: En este punto conviene recordar que la naturaleza de estas habilidades es diferente en comparación con las hard skills. Así pues, los objetivos de productividad y rendimiento tienen que medirse de forma diferente. Por ejemplo, para estimular las capacidades comunicativas, se recomienda programar actividades donde los empleados realicen al menos una exposición al resto del equipo sobre un tema determinado, a fin de que exista un proceso constante de retroalimentación.

²⁷ GIRALDO, V (10/02/20) “Conoce las Soft Skills y su importancia en el desarrollo profesional con 11 ejemplos” Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/soft-skills/>

5. Asignar responsabilidades complementarias: Entre ellas destacan la comunicación de progresos, el control de los tiempos, y la documentación y el desarrollo del proyecto, etc. Para alentarlos no solo a comenzar su viaje de aprendizaje de soft skills, sino a continuarlo, las recompensas e incentivos son fundamentales.²⁸

En cuanto al home-office, algunas de las habilidades importantes para desarrollar en ese ámbito de teletrabajo son:

- Habilidad para superar la complejidad y la ambigüedad.
- Habilidad para liderar a través de la influencia.
- Habilidad para gestionar a la distancia.
- Habilidad para manejar equipos interculturales e intergeneracionales.
- Habilidad para gestionar una fuerza laboral integrando máquinas y humanos.
- Habilidad para poder dar respuestas rápidas, ágiles y asertivas.²⁹

¿Nuevas competencias de liderazgo para un contexto VICA?

Nohelis Ruiz Arvelo (Mayo 2020) indica estamos viviendo momentos en los que se nos exige instaurar el liderazgo desde una perspectiva individual, y desde ahí unirnos a proyectos, grupos, nodos o comunidades, con el fin de dar respuestas y soluciones, no solo buenas y satisfactorias, sino experiencias fascinantes, gracias a que cada persona, habiendo retomado su liderazgo, se una a diferentes proyectos o equipos en los que todos son líderes realizando un “rol”. En ninguno de los ámbitos de la vida, individual y profesional, sea cual sea el sector; en este nuevo mundo que estamos diseñando, ya no se necesita de un líder, lo que se requiere es que formemos equipos de líderes, en los que cada uno ejerza su función específica, gracias a la auto gestión de su liderazgo y sabiendo impactar con formas de actuar verdaderas, responsables y honestas. Se acabaron las jerarquías, aunque aún haya muchos que quieran seguir imponiéndolas. Todos somos líderes ejerciendo roles en diferentes espacios y proyectos.³⁰

Es importante el desarrollo de nuevas capacidades para reinventarnos y aprovechar al máximo las oportunidades de creación de valor que nos ofrece la era de la colaboración

²⁸ GIRALDO, V (10/02/20) “*Conoce las Soft Skills y su importancia en el desarrollo profesional con 11 ejemplos*” Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/soft-skills/>

²⁹ MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (2020) “*Habilidades blandas*” Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo/habilidades-blandas>

³⁰ RUIZ ARVELO, N(20/05/20) “*Redefinición de Liderazgo en un mundo post COVID-19*” Recuperado de <https://forbescentroamerica.com/2020/05/20/redefinicion-de-liderazgo-en-un-mundo-post-covid-19/>

masiva. Liderazgo 2.0 - Mundo VICA - Universo RUPT- Metodologías Ágiles, son algunos de los nuevos conceptos que aparecen a la hora de analizar el futuro.

El mundo VICA (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo) es una visión descriptiva del mundo, pero David Magellan Horth, citado en un artículo de la Nación, "Qué son el mundo VICA y el universo RUPT, los nuevos paradigmas laborales", está trabajando sobre un nuevo paradigma orientado más a la acción que a la descripción, denominado RUPT (en español se define como Rápido, Impredecible, Paradójico y Entrelazado); impredecible, no sabemos si algo ocurrirá o no, la estrategia el análisis para predecir el futuro queda obsoleto para el mismo ya que algo muy distinto puede ocurrir; entrelazado significa que vivimos en múltiples ecosistemas conectados entre sí, rápido, hace referencia a la velocidad con que ocurren las cosas al igual que paradójico donde los desafíos complejos se ven como problemas con soluciones correctas en lugar de verse como polaridades que deben aprovecharse.

Para los líderes, RUPT es un paradigma complejo pero potente, donde nos invita a la acción. Nos moviliza y nos invita a Hacer, a través de herramientas como el razonamiento metafórico, tareas compartidas, pensamiento integrado, nuevas formas de entendimientos y posibilidades impensadas y mayor transparencia, vale decir, que es de impacto en un principio para las personas que lideran equipos dentro de las organizaciones ya que Rupt propone distintas formas de ver la realidad y de actuar frente a ella.³¹

La creciente complejidad e incertidumbre de las situaciones empresariales actuales y el trabajo intensivo del conocimiento hacen inviable la actuación de un único líder, requiriendo de líderes multiprofesionales con autonomía para trabajar y un liderazgo compartido que emerja del propio equipo, esto incluye nuevas formas de trabajo, como equipos virtuales, o equipos distribuidos, modificando las relaciones tradicionales del líder con los colaboradores, requiriendo un nuevo tipo de liderazgo a distancia y con delegación de funciones.

En cuanto al liderazgo de equipos de trabajo remoto va a depender de todo el engranaje. Es decir, que la empresa, el líder y el equipo puedan sostener las siguientes características:

- ✓ Madurez, tanto el líder como los miembros del equipo. Significan que ambos deben contar con carácter y responsabilidad con el trabajo.

³¹MELAMED, Alejandro (16/09/18) "Que son mundo VICA y universo RUPT, los nuevos paradigmas laborales" Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2172215-que-son-mundo-vica-universo-rupt-nuevos>

- ✓ Reglas y amonestaciones deben ser claras para evitar la consulta permanente y asegurando un ambiente de orden.
- ✓ Objetivo común y compartido.
- ✓ Claridad en las informaciones, cada integrante debe saber sus metas, plazos, responsabilidades, horarios de trabajo. Las tareas tienen un inicio, medio y fin y tal ciclo se renueva de manera constante.
- ✓ Sintonía, entre los miembros en relación a con el objetivo, los valores, creencias, y modo de ser de las personas. Debe existir cohesión cada miembro aún aislado es un representante del Equipo.
- ✓ Sinergia, el poder de realización del equipo es muy superior a la suma de las capacidades individuales de sus miembros. Confianza mutua, la coherencia entre lo que se dice y se hace, es factor primordial.³²

5. Desarrollo y capacitación del talento humano

Necesidades de entrenamiento y capacitación

La emergencia sanitaria por el coronavirus aceleró los procesos de transformación en las empresas y ha puesto un énfasis mayor en el futuro del trabajo. En este contexto, las áreas de gestión del talento humano jugarán un rol clave para generar conexiones entre la tecnología, los colaboradores y la organización mientras se busca garantizar el bienestar del capital humano. Algunas de las tendencias actuales responden a ahondar en gestión del conocimiento, ética y el futuro del trabajo, pertenencia y diseño del trabajo para el bienestar. Ya que debemos actuar sobre la marcha es necesario poner la mirada en el entrenamiento y desarrollo del talento humano.

El entrenamiento y desarrollo se relaciona con el cambio individual o microscópico, en el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos (Chiavenato, 2000).

Gary Dessler (2009) indica “La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo”. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su

³² MOVISTAR DESTINO NEGOCIO (2020) “Como liderar virtualmente equipos de trabajo” Recuperado de https://destinonegocio.com/ar/gestion-es_ar/como-liderar-virtualmente-equipos-de-trabajo/

equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.³³

Tal como lo menciona Simón Dolan (2007), “la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes”.³⁴

La función educativa no solo debe impartir conocimientos en dosis y proporciones rígidas y limitadas, sino que debe perseguir también un objetivo esencial, la formación cultural e integral del colaborador. Esto lo consideramos de vital importancia en el presente y de trascendencia hacia el futuro, entendiéndose en términos generales, sin importar el nivel y situación del empleado, ni la magnitud y posibilidades de la empresa (Aguilar, 2006). Por lo tanto hemos de poder afirmar que el adiestramiento y capacitación de conocimientos y habilidades, es tan importante como el conocimiento de la filosofía, o de cualquier otro tema que desarrolle y perfeccione la personalidad y oriente mejor sus actitudes frente a sí mismo, frente a la empresa y frente a la sociedad de la cual forma parte. A esto se refiere el autor, indicando que existe una capacitación “llegar a ser”, en sentido ético, y que tiende al desarrollo de la conciencia de responsabilidad personal en el trabajo, a la autovaloración de la dignidad humana, el acrecentamiento del sentido del deber y el desarrollo del espíritu de justicia. Esta mirada se debe complementar con la capacitación “para hacer”, para lograr humanizar el trabajo, entendiendo por esto, lograr que el colaborador se vincule con la organización, y descubra el valor o significación que su aporte representa.

Además de los medios, existen algunos indicadores de necesidades de entrenamiento. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán fatalmente futuras necesidades de entrenamiento o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes.

Indicadores a priori: Expansión de la empresa, cambio de métodos, programas y procesos de trabajo, variaciones en el plantel de personal, modernización de maquinaria y equipo, producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori: Problemas de producción ya sea en calidad, productividad, averías en equipos e instalaciones, comunicaciones defectuosas, prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el cargo, gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos, accidentes, mal aprovechamiento del espacio disponible, etc.; problemas de

³³ DESSLER, G (2009) “*Administración de Recursos Humanos*” Mexico, Pearson

³⁴ DOLAN, S y OTROS (2007) “*La gestión del recurso humano*” Buenos Aires, Mc Graw Hill

personal tales como conflictos en el personal, falta de cooperación y motivación, ausentismo, errores en la ejecución de órdenes, etc.

En cuanto a las técnicas efectivas a nivel de desarrollo organizacional encontramos:

a. Desarrollo de equipos: algunos grupos de empleados se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican entre ellos, buscando un punto de acercamiento para que pueda alcanzarse la colaboración y se eliminen las barreras interpersonales.

b. Enriquecimiento y ampliación del cargo: se les da a los empleados, en todos los niveles, más oportunidades para tomar decisiones respecto de sus objetivos, programación, métodos de ejecutar el trabajo y mayor responsabilidad en cuanto al producto final

c. Entrenamiento en sensibilidad: se busca que el individuo se vuelva menos defensivo frente a sí mismo, menos temeroso de las intenciones de los demás, y más responsable frente a los otros.

d. Consultoría de procedimientos: con la ayuda de un consultor, se trabaja sobre procesos de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, solución de problemas y toma de decisiones, normas grupales y crecimiento grupal.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Las organizaciones utilizan la capacitación como una herramienta para dos finalidades:

1. Para generar cambios en la organización, como posibilidad de mejorar resultados de negocio, fortalecer competencias organizacionales, motivar e integrar al personal, etc.

2. Para sostener situaciones, condiciones y estándares ya logrados.

Entonces, los beneficios para la organización, de esta inversión en Talento humano, vista como incorporación de nuevos conceptos y "Know How", son:

- Conducir a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Crear mejor imagen

- Mejorar la relación jefes-subordinados
- Promover la comunicación a toda la organización
- Reducir la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promover el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuir a la formación de líderes y dirigentes
- Cómo beneficia la capacitación al personal:
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Capítulo III

Líneas de acción

Diseño metodológico

Metodología Tipo de estudio: investigación exploratoria/cualitativa/descriptiva, se busca obtener nuevos datos y elementos que puedan conducir a formular una mayor precisión de las preguntas de investigación. Sincrónica, se estudian y analizan los fenómenos en un período corto de tiempo. De corte transversal, describe fenómenos en un momento dado. No experimental, sin modificar o alterar alguna variable de estudio.

Muestra

Se tomó como muestra un subconjunto de la unidad BANCO DE LA NACION ARGENTINA, en este caso la Sucursal San Antonio Oeste, 16 personas de la Sucursal mencionada, conglomerado Sucursal San Antonio Oeste del BNA, a quienes se les aplica la encuesta elaborada en google drive; el referente Zonal del Banco Nación con asiento en la ciudad de Trelew, seleccionado al azar, y el gerente Local del Banco Nación Sucursal San Antonio Oeste, también seleccionado al azar, a quienes se les aplica una entrevista personal.

Se excluye del estudio otras sucursales, por no encontrarse dentro de la misma localidad, a saber, San Antonio Oeste, provincia de Río Negro.

Herramientas metodológicas

En el trabajo de campo, se utilizaron los siguientes instrumentos para la captura de datos a procesar y evaluar, con la intención de conocer posturas frente al contexto actual y sumar aspectos complementarios al trabajo de investigación.

- **Observación:** a través de la observación directa se examina un fenómeno en forma espontánea, objetiva y natural, a fin de recabar datos que expliquen un comportamiento. La observación actual de la jornada laboral de la Sucursal del Banco Nación San Antonio Oeste en el tiempo de trabajo de campo.
- **Encuesta:** se utilizó una encuesta online, confeccionada en forma de cuestionario, con la herramienta Google drive, donde los participantes, en estudio, la totalidad del

personal de la Sucursal del banco, con excepción del Sr. Gerente; responden de forma anónima, de preguntas de respuestas múltiples y otras a desarrollar.

- **Entrevista:** es una técnica directa e interactiva de recolección de datos, con una intencionalidad y un objetivo implícito dado por la presente investigación. Se realizó una entrevista al referente de la Gerencia Zonal, por video llamada, y otra al Sr. Gerente de la Sucursal de San Antonio Oeste del Banco de la Nación Argentina, en forma presencial. Ambas pudieron recabarse también, aunque reducidamente, en formato papel.

Acerca de la organización: BANCO NACION ARGENTINA

El presente trabajo de investigación se realizó en la Sucursal San Antonio Oeste, del Banco de la Nación Argentina; reconocida Institución, con más de cien años de historia. Tiene su Casa Central en Mitre 326 (Capital Federal), fue fundado el 26 de octubre de 1891 por iniciativa del Presidente Carlos Pellegrini, mediante la Ley N° 2.841, comenzando a funcionar el 1 de diciembre de ese año.

Cuenta con 753 casas, entre sucursales, anexos operativos, agencias móviles, puestos de promoción. Además cuenta con 10 sucursales en el exterior y una oficina de representación en Pekín (China). Cuenta con 18.057 empleados en el ámbito nacional y 238 empleados en el exterior.

El Banco de la Nación Argentina es una Entidad de prestigio en el país, lidera el ranking de bancos en cuanto a volumen de patrimonio neto, depósitos, préstamos y activos y el segundo en liquidez.

Nace como un medio para resolver los embates de una devastadora crisis económica que afectaba, en especial, al sistema bancario existente en ese momento. De capital enteramente estatal, en pocos años abarcó en su giro a toda la geografía nacional y se convirtió en el mayor banco comercial argentino. Desde entonces, participó activamente en los principales acontecimientos de la vida económica del país.

Así dentro de la Subgerencia General de Recursos humanos, tal como lo muestra el organigrama anterior, encontramos el Instituto de Capacitación Malvinas Argentinas, dependiente de la Subgerencia Departamental de Planificación, Desarrollo y Capacitación de RR.HH.

Con casi cincuenta años de historia, este Instituto interno, se constituye con el objetivo de dar servicio de capacitación y entrenamiento a todos los integrantes de la Institución, fortalecer los valores de la organización profundizando la política de capacitación continua.

Su visión es cumplir como motor de la profesionalización y formador de la personas; como así también, generar informes acerca de sus problemáticas para llevar adelante eficientemente los roles dentro de la Institución.

A principios del año 2015 el Directorio del Banco decide incorporar al Instituto a la de Unidad Planificación y Desarrollo de RRHH, dependiente de la Subgerencia Departamental de Planificación, Desarrollo y Capacitación de RR.H.H, este equipo ha diseñado e implementa todos los procesos de gestión del talento dentro de la organización. Mediante resolución nº 3452 del 21 de diciembre de 2017, se constituye el plan trianual de capacitación 2018/2020, el mismo parte de un modelo didáctico integrador con orientación hacia el desarrollo de competencias laborales y profesionales, en concordancia con las necesidades organizacionales. (Ver Anexo N°1)

Durante la pandemia, la Subgerencia General de Sistemas y organización, en conjunto con los departamentos de gestión de Servicios, Diseño Organizativo y de Procesos, Gestión de activos, Proyectos y Nuevas Tecnologías, Gestión de Demanda y Tecnología y Procesamiento, llevaron adelante una serie de implementaciones, tales como establecer por primera vez, y aunque limitado, el acceso remoto a nivel sucursal permitiendo a las personas habilitadas el trabajo en sus hogares, esto garantizo la continuidad operativa en la emergencia alineado a las normas específicas dictadas por el B.C.R.A.

Se incorporó la herramienta ZOOM, como medio de comunicación corporativo, a la vez que generó la infraestructura tecnológica necesaria para los Call Center que también llevan a cabo sus tareas desde puestos remotos.

Para los clientes y no clientes se posibilitó la vinculación a través de la web y de la app, generando nuevos servicios en dichos sitios y micrositos. Favoreciendo principalmente

a las empresas, ya que la actualización de las plataformas tiene como fin, no depender de la sucursal física. Se completó las validaciones del perfil digital que requieren los clientes y los exime de ir a un cajero automático para ello. Se dieron más soluciones tecnológicas, como la de enviar dinero a personas no bancarizadas, turnos web para la atención en sucursales, deposito remoto de cheques, envió de tarjetas débito a domicilio, solicitud y autogestión digital de préstamos para pymes y clientes seleccionados, préstamos a tasa cero (en línea con la Afip). Se lanzó la app BNA+, es una herramienta moderna de pagos y transferencias, y funciona como una billetera digital.

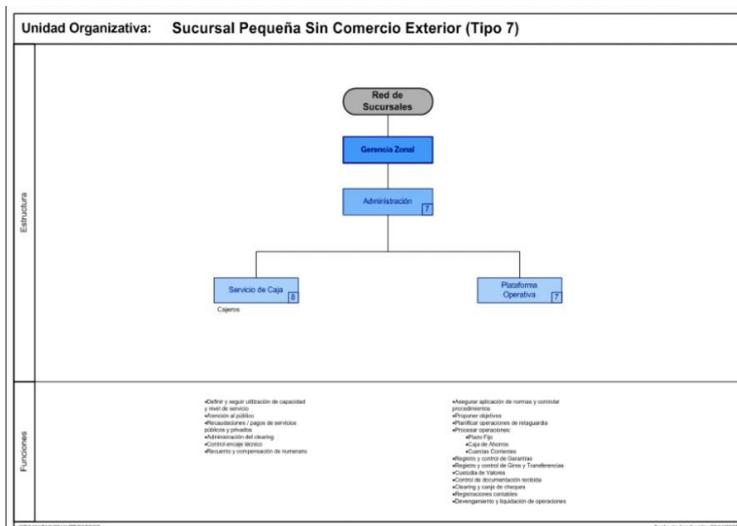
Para los empleados se abrió un espacio virtual para que puedan transitar el aislamiento realizando actividades deportivas y de recreación, como yoga, danza, gimnasia, torneos de play, etc. Se amplió la red de intranet a nuevos conceptos y temas, tales como acción social, temas culinarios, historias de empleados, espacio para compartir nuestro lugar mediante fotos o videos. Asimismo, se están implementando capacitaciones virtuales para valorizar nuestras competencias y fortalecer la autoestima de los colaboradores.

Acerca de la Sucursal San Antonio Oeste Banco Nación

En cuanto a la sucursal comenzó a funcionar el 17 de febrero de 1915, fue la primer entidad bancaria por esos años en el pueblo, impulsada por el fuerte movimiento comercial y financiero del puerto, desde el año 1921 tiene sede propia en la esquina de Carlos Pellegrini e Hipólito Irigoyen de la localidad en un imponente edificio de más de 50 metros de frente sobre cada arteria. Cuenta con 17 empleados distribuidos en tres plataformas, dependiendo las mismas de la gerencia local.

La ciudad de san Antonio Oeste, actualmente cuenta con tres entidades bancarias, Banco Nación, Banco del Chubut y Banco Patagonia. Es una ciudad turística donde en temporada estival normalmente se triplica la cantidad de habitantes.

Figura 2 Estructura y funciones Sucursal BNA SAO



Fuente derivada de la Intranet (No accesible públicamente) de Banco de la Nación Argentina

Diagnóstico

Al momento de realizar este trabajo de campo, me encuentro desempeñándome en la unidad Plataforma operativa de la Sucursal del Banco en estudio.

Esta Casa del Banco Nación, San Antonio Oeste, ha sido recientemente mejorada en su estética interior, (finalización de obra en Febrero 2020), a través de un programa de refuncionalización de la Entidad, en la cual se priorizó el espacio para los clientes, con la incorporación de un recinto exclusivo para la posición de los cajeros automáticos, dando también solución a varias cuestiones pendientes que eran factores de riesgo para la salud, ejemplo, incorporación de un recinto especial acondicionado para el sistema rack, el cual anteriormente se encontraba dentro del hall principal.

Ante este contexto de pandemia se han activado los protocolos de atención, creados y actualizados por el departamento Gestión del Capital Humano del banco conjunto con el área de Seguridad e Higiene en el trabajo, en base al protocolo único por actividad reglamentado por la Asociación Bancaria. Dicho protocolo contiene los siguientes temas a tener en cuenta:

1. Dotación para la Red de Sucursales y Casa Central
2. Indicaciones para todos los empleados, atención de clientes, proveedores y contratistas
3. Limpieza y Mantenimiento
4. Indicaciones preventivas a cumplir por el personal

5. Proveedores y Contratistas
6. Camiones Blindados
7. Comunicación de medidas preventivas en Intranet
8. Qué hacer ante un caso sospechoso
9. Cámaras Termográficas
10. Desplazamiento del Personal en la Vía Pública

Las principales premisas del protocolo son las siguientes:

- Proteger a Clientes y Colaboradores garantizando los cuidados sanitarios por sobre el nivel de atención.
- Mantener operativas cada una de las sucursales en cumpliendo con las disposiciones del BCRA.
- Privilegiar la atención de los segmentos de clientes más necesitados, priorizando cursar aquellas operativas que permitan resolver los problemas de gestión de dinero.
- Capitalizar cada oportunidad de interacción para que cada día se incremente la atención remota (identificación; autogestión; pre atención y derivación).
- Propiciar el uso de canales electrónicos de atención a fin de reducir afluencia de clientes a las sucursales, circunscribiendo las operativas presenciales a los casos que no logren resolverse por otros canales.

Resultados obtenidos a partir de la observación

Por protocolo, entonces, la apertura diaria es con la asistencia de la mitad de los colaboradores, ya que se han conformado dos equipos, los cuales rotan cada 15 días con la presencia física en la sucursal, luego se considera asistencia remota. En cuanto a este tema, es dable agregar que los colaboradores que ocupan puestos jerárquicos han asistido en forma ininterrumpida durante este lapso de tiempo, salvo por alguna excepción por licencia ordinaria. Cabe destacar que de todo el plantel, solo un colaborador continúa sin retomar sus actividades, ya que posee licencia por asilamiento preventivo por sufrir una patología incluida en las enfermedades de riesgo.

Aplicada la herramienta de la observación respecto al cumplimiento del protocolo, se puede referir que en cuanto al uso del barbijo, existe aún momentos en que los empleados no lo utilizan en forma continua, y aducen molestias.

En la provincia de Rio Negro se ha implementado el uso de la app CUIDARNOS, donde cada municipio gestiona el control sobre las personas que debieran cumplir con el aislamiento obligatorio por haber contraído el virus o ser contacto estrecho. Todos los comercios y organismos públicos y privados deben disponer su uso obligatorio, a fin de realizar un doble control respecto al cumplimiento de las medidas adoptadas en este contexto.

Respecto de los demás ítems del protocolo son debidamente cumplidos, ya que se observa el cambio de horario del personal de limpieza, que refuerza en este sentido continuamente la higiene en el salón y dentro del recinto de cajeros automáticos.

También se observa, en comparación con otras casas del Banco Nación, San Antonio Oeste no ha cerrado sus puertas por motivo contagio del virus en alguno de sus integrantes. Es primordial destacar la labor del servicio adicional de policía de la provincia de Rio Negro, que habitualmente colaboran con el cumplimiento de las medidas adoptadas sobre el tema.

A su vez, se observa que el Banco comienza a dar pasos agigantados en la implementación de teletrabajo, habilito el acceso remoto a los funcionarios y demás empleados de zonales y auditorías. El acceso a los aplicativos fue progresivo a medida que pasaban los días.

Resultados obtenidos de la encuesta electrónica

Por otra parte, se aplicó en el trabajo de campo, una encuesta de preguntas abiertas y cerradas realizada en formato formulario Google, en la cual respondieron 15 colaboradores de toda la plantilla a la que se invitó a realizarla, en total 16 personas, que ocupan distintos puestos en la Sucursal. (Ver anexo nº2)

1) “EDAD”

Tabla 1 Descriptivo edad de la población

Respuestas	Cantidad de respuestas
25 a 30 años	2
31 a 36 años	8
37 a 52 años	2
53 a 60 años	3

Tabla de elaboración propia en base a encuesta realizada

Gráfico 1 Descriptivo edad de la población

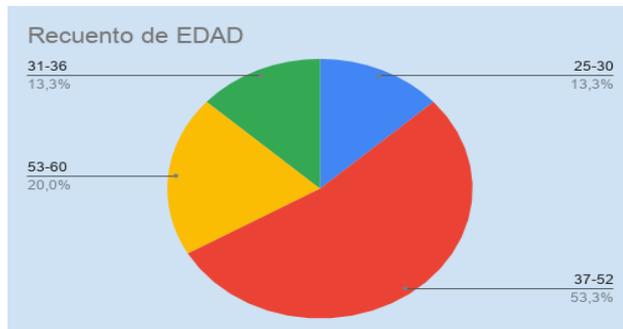


Gráfico de elaboración propia en base a encuesta realizada

Al momento de analizar la muestra de la encuesta aplicada al personal de la Sucursal del Banco Nación San Antonio Oeste, donde a la primer pregunta: “**Edad**”: se puede observar que los colaboradores rondan en su mayoría de 37 a 52 años, mediana edad, sin embargo predominan otras edades también, donde el 20% de la muestra posee entre 53 y 60 años, un 13.3% entre 25 y 30 años, al igual que entre 31 y 36 años.

2) “SEXO”

Gráfico 2 Descriptivo sexo de la población

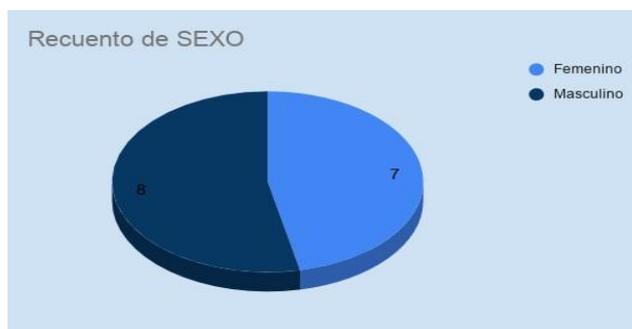


Gráfico de elaboración propia en base a encuesta realizada

Es equilibrada en cuanto al sexo de los participantes, ya que a la segunda cuestión de la encuesta “**Sexo**”, respondieron 7 mujeres y 8 varones.

3) “ANTIGÜEDAD LABORAL”

Gráfico 3 Descriptivo antigüedad laboral de la población

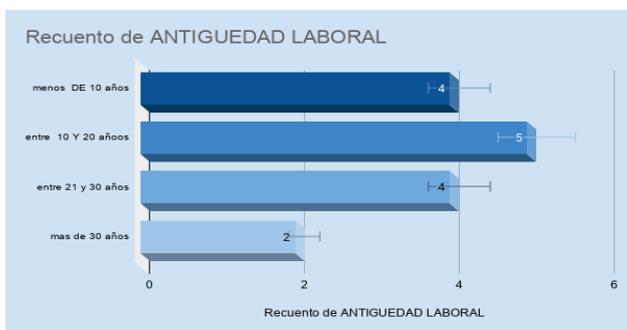


Gráfico de elaboración propia en base a encuesta realizada

Respecto de la “**Antigüedad en el empleo**” dentro de la organización, los participantes dicen tener 4 de ellos: menos de 10 años de antigüedad; 5 entre 10 y 20 años de antigüedad; 4 entre 21 y 30 años de antigüedad y 2 más de 30 años desempeñándose en el banco.

4) “¿TRABAJÓ CON ASISTENCIA REMOTA EN PANDEMIA CONTEXTO COVID-19?”

Gráfico 4 ¿Trabajo con asistencia remota en pandemia contexto COVID-19?



Gráfico de elaboración propia en base a encuesta realizada

En cuanto a la pregunta **¿Trabajo con asistencia remota en pandemia contexto COVID-19?**, la mayoría aduce que NO. Es posible evidenciar que no quedó claro el concepto de asistencia remota en los colaboradores, ya que esto implica que son relevados de prestar servicios presenciales, sin embargo algunos entienden que es un “descanso

laboral”, en lo que a mi interpretación, no toman en consideración la importancia del cuidado personal, en dicho lapso de tiempo y la predisposición a colaborar desde sus hogares.

5) “¿TELETRABAJARÍA EN UN FUTURO INMEDIATO?”

Gráfico 5 ¿Teletrabajaría en un futuro inmediato?



Gráfico de elaboración propia en base a encuesta realizada

Al momento de cuestionar sobre si ¿“Teletrabajaría en un futuro inmediato”?”, más de la mitad de los participantes contestaron afirmativamente, se destaca la respuesta negativa solo en uno de ellos, mientras que el resto lo muestra como posibilidad.

6) “A SU ENTENDER, ¿QUE HABILIDADES ES IMPORTANTE QUE POSEA UN LÍDER EN CONTEXTO COVID-19 Y POST COVID-19?”

En el análisis comparativo de las preguntas abiertas ante la consulta “A su entender, ¿Que habilidades es importante que posea un líder en contexto COVID-19 Y POST COVID-19?, de acuerdo a la tabla n°1” se observa que se incluyen condiciones para liderar equipos remotos, se enfocan en aptitudes como creatividad, motivación, flexibilidad; sin embargo resulta primordial hacer referencia a opiniones referentes a la contención, acompañamiento del recurso humano, entendiendo los cambios que la situación por la que atravesamos implica. (Ver Anexo n°3, a)

7) “SI CONOCE QUE ESTÁN HACIENDO OTROS BANCOS EN ESTE MOMENTO, ¿QUÉ LE RECOMENDARÍA AL BNA, PARA SEGUIR EL EJEMPLO DE SU COMPETENCIA?”

Sobre la pregunta “Si conoce que están haciendo otros bancos en este momento. ¿Qué le recomendaría al BNA, para seguir el ejemplo de su competencia?” la mayoría de los participantes aducen no conocer formas distintas de gestión, sin embargo,

si acentúan el uso de la tecnología como herramienta no presencial de contacto con el cliente bancario, y la implementación del sistema de turnos a nivel sector, dispuesta por el B.C.R.A. en este contexto. (Ver Anexo n°3, b)

8) “SI RECONOCE FALTA DE ENTRENAMIENTO, DESARROLLO O CAPACITACIÓN EN ALGÚN ASPECTO RELACIONADO AL CONTEXTO ¿CUÁL SERÍA?”

Por último, ante la consulta **“Si reconoce falta de entrenamiento, desarrollo o capacitación en algún aspecto relacionado al contexto ¿Cuál sería?”** contestaron preparación eventual para cubrir otros puestos o áreas, en el caso de licencias por enfermedad COVID 19, y reforzar el conocimiento respecto de los canales electrónicos dispuestos en este periodo. Es dable destacar, que se entiende que se va aprendiendo y entrenando sobre la marcha. (Ver Anexo n°3, c)

Resultados obtenidos de las entrevistas

En primer lugar, se concretó la entrevista con el Gerente Zonal, Don Orlando Sanchez, la misma transcurrió en forma cordial, respetuosa e introspectiva. Se había previsto realizarla vía zoom, sin embargo, no se pudo concretar, finalmente fue realizada a través de videollamada WhatsApp, luego de la misma que transcurrió en 17 minutos, el Sr. Gerente proporcionó por escrito brevemente lo comentado con anterioridad.

El Gerente de la Zonal Trelew, (OM) cuenta con amplia experiencia liderando equipos y hoy es referente principal, gestionando un equipo de 10 sucursales correspondientes a la zona. (Puerto Madryn, Trelew, Rawson, Esquel, Sierra Grande, San Antonio, Rio Colorado, Viedma, Choele Choel, General Conesa).

En segundo lugar, la entrevista al Gerente local, Don Rubén Gauna, fue amena, fluída, reflexiva, enriquecedora. La misma se realizó presencialmente, planificada para que dure 30 minutos, sin embargo se extendió en alrededor 2 horas y 30 minutos aproximadamente; al igual que la otra entrevista realizada, se recabo en formato papel, elaborado por el mismo CEO, lo expuesto verbalmente.

Con vasta experiencia en la Institución, el gerente local (RG), ha pasado por varias Sucursales del Banco, actualmente hace 4 años que se desempeña como tal, en el Banco Nación San Antonio Oeste.

En relación a las entrevistas realizadas, al momento de llevarla a cabo con los mandos altos de la Sucursal y Zonal respectivamente, se puede referenciar lo siguiente. (Ver Anexo nº 4)

A) ¿Cómo enfrenta el banco como institución este contexto? ¿Qué aspectos señala como fortalezas, y cuales constituyen debilidades para este contexto?

OS:

“...El Banco como principal institución financiera del país y regulador de las tasas de interés, afronta en este contexto de pandemia con una fuerte decisión de apoyo al Gobierno de turno, asumiendo responsablemente el cuidado de su personal y de sus clientes...” valora el importante papel desempeñado por la Institución en estos días, ya que el Gobierno canalizó la ayuda a los sectores más desprotegidos mediante servicios otorgados por el Banco..”

RG:

...”Para esta pandemia, el mundo no estaba preparado, también impensado para el Banco, pero creo actuó rápido y con la principal fortaleza que posee, el R.R.H.H., estamos sorteando este momento. Como debilidad nos falta algo en tecnología, pero vamos en buen camino...”

B) ¿Cómo deberíamos adaptar nuestras tareas de aquí a un año? ¿En que pondría el foco y las energías?

OS:

Considera que no estábamos preparados para este cambio, como debilidad; sin embargo, sugiere enfocarnos en el cambio institucional emprendido, tomando conocimientos de todos los productos ofrecidos y amigándonos con la venta electrónica, para lo cual hay que realizar un trabajo de mejora de la base de datos de clientes de la Entidad.

RG:

“...En el transcurso de este tiempo hemos adaptado y adoptado medidas que permanecerán y seguro irán enriqueciéndonos a lo largo de este camino que nos toca transitar. Nosotros debemos hacer foco y poner nuestras energías en nuestro personal, si tenemos un buen equipo de trabajo podremos seguir sorteando dificultades...”

C) ¿En líneas generales que tareas operativas considera van a desaparecer? ¿Cómo agregar valor a los procesos actuales?

OS:

“.. Si bien es muy pronto para poder hacer un análisis y poder dar una respuesta adecuada, considero que los controles y tareas que se realizan en el Back office³⁵ tienden a desaparecer, mientras se siga adelante con la completa automatización de la operatoria que se genera en el Servicio de Cajas, agregando de esta manera un valor a los procesos actuales...”

RG:

“...La tecnología y las nuevas normas cambiarias, como el avenimiento del E-cheq, suponen una reducción de las tareas y controles operativos. Es un lindo desafío el que se viene con el avance de la tecnología, ya que agilizará y acortará tiempos, tiempos que serán útiles para dedicar a nuestros clientes, el trato cara a cara para mí, es importante...”

D) ¿Cuál es su visión del teletrabajo en el BNA? ¿Que habilidades necesita un gerente para liderar equipos de trabajo remoto?

OS:

...”Esto es un proceso que se adelantó rápidamente.... Y va a quedar instalado, si el BNA quiere seguir liderando en el mercado...”; agrega “ tiene que ser combinado, una parte en la Sucursal y otra desde HOME WORK con objetivos bien claros y que sean medibles a fin de poder determinar la tarea que el oficial de negocio lleve a cabo. El Gerente tiene que ser un líder empático, motivador y participativo, generando confianza y toma de decisiones por parte de sus oficiales de negocio, desarrollando así una forma de trabajo que hoy es valorada por los jóvenes”...

RG:

“... es muy buena para cierto tipo de tareas, siempre que se posean todos los recursos necesarios para llevarla a cabo...” A su entender, la forma de liderar equipos remotos no difiere de la manera en que se realiza actualmente dentro de las sucursales, si se tienen en claro los objetivos y se ha podido afianzar con anterioridad.

E) Reflexionando sobre los bancos postpandemia, sobre las siguientes cuestiones, ¿Cómo considera que el avance de la tecnología modificará nuestra actividad en los próximos años? ¿Cómo se prepara el banco en este sentido? ¿Qué herramientas o conceptos utiliza para la gestión del talento humano? ¿Qué es lo importante en estos tiempos para lograr efectivos equipos de trabajo?

³⁵ Entiéndase tareas operativas manuales

OS:

..” El avance de la tecnología en nuestro Banco va a modificar sustancialmente la actividad que diariamente llevamos a cabo, fundamentalmente por la automatización de los procesos, generando que nuestros oficiales de negocios se preparen para poder ofrecer de una manera consiente y profesional de los productos del Banco.

Si bien hasta el momento no tenemos instrucciones de como el Banco se tiene que preparar en la Pos Pandemia, en mi opinión personal el banco como institución que lidera el Sistema Financiero debe preparar a sus mandos medios y Gerentes Juniors principalmente, en una nueva forma de liderar a los recursos humanos, pensando que ese accionar permita a los oficiales de negocios ser partícipes de algo importante para el Banco como es la Generación de Recursos.

El entrevistado afirma que en toda su gestión siempre observa y toma contacto con los colaboradores a fin de conocerlos y motivarlos para el desarrollo de carrera. Para poder lograr equipos de trabajo efectivos piensa que el líder debe empatizar y participar en forma permanente con el equipo de trabajo. Resalta la importancia de empoderar al colaborador, de forma de generar compromiso y sentido de pertenencia. Considera central hacerlo sentir importante, valorando cada aporte al negocio.

RG:

“... la principal fortaleza en este contexto de pandemia para el banco es su R.R.H.H., de hacer foco en el personal, se puede contar con un buen equipo de trabajo, este es el camino para seguir sorteando las dificultades que se presenten...”

Además el entrevistado indica, que se enfoca en interiorizarse de las necesidades dentro y fuera del trabajo, de todo el personal a su cargo, brindando contención, escucha, comunicación efectiva, marcando siempre el rumbo a seguir como organización. Así como, en detectar talentos, personas con habilidades, idoneidad, actitud, responsabilidad, para fortalecer el desarrollo de estos dentro del banco y lograr equipos efectivos de trabajo.

En tiempos de pandemia, el Sr Gerente Gauna interpreta como privilegio el poder contar con un empleo como es trabajar en Banco de la Nación Argentina, por todo lo que el contexto implica, este aspecto lo manifiesta siempre a sus colaboradores para motivarlos a tomar siempre nuevos retos y aprovechar las oportunidades. Resalta la importancia de administrar los tiempos, así como la concentración en las labores diarias y la participación en las capacitaciones que la Entidad ofrece.

El entrevistado se mostró agradecido a su equipo de trabajo, que no ha bajado los brazos en estos tiempos difíciles. Y destaca la importancia de cuidar la salud, en primera instancia.

F) ¿Conoce buenas prácticas de la competencia bancaria implementadas recientemente? ¿Cuáles son?

OS:

...”El desarrollo de aplicaciones digitales con un sustento e inversión más grande que el nuestro, tanto en servicios al cliente, como en sistemas”...

RG:

Respecto de la posición de la competencia, señala que algunos bancos están un paso adelante, ya que cuentan con mejor recurso tecnológico.

Capítulo IV

Propuesta

Finalizado el diagnóstico organizacional durante este periodo de pandemia, y luego de haber realizado una exhaustiva investigación en el contexto financiero, y con el sustento teórico, se plasma la propuesta de una política de capacitación tendiente a afrontar la situación problemática en la cual está inmersa la Sucursal del Banco Nación que sirve de pilar en este camino de transición hacia la nueva normalidad

POLITICA DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

I OBJETIVO

Establecer los lineamientos para fomentar el aprendizaje y al desarrollo integral del colaborador en el Banco de la Nación Argentina Sucursal San Antonio Oeste, cubrir necesidades de actualización, potenciar el talento a fin de asumir nuevos roles, prevenir riesgos de trabajo.

II ALCANCE

Esta política es aplicable a todos los colaboradores de la Sucursal San Antonio Oeste del Banco de la Nación Argentina.

III RESPONSABILIDADES

- 1) **Gerente:** Supervisar el correcto cumplimiento de esta política, coordinar acciones con el Responsable operativo para la realización de actividades, hacer un seguimiento adecuado.
- 2) **Jefes de áreas:** Participar en el diagnóstico de necesidades de capacitación, comunicando en forma mensual dichas observaciones y coordinar acciones con el Responsable operativo. Proponer espacios de aprendizaje. Transmitir inquietudes o dudas de los colaboradores al Responsable operativo.
- 3) **Responsable operativo:** Recepcionar y evaluar las necesidades de capacitación del plantel; coordinar acciones con los demás actores, para la realización de planes de capacitación trimestral, programar y diagramar las capacitaciones pertinentes, efectuar un seguimiento adecuado e informar resultados.

IV GLOSARIO

Clasificación de la Capacitación

a) Según su tipo

- Capacitación de habilidades duras
- Capacitación de habilidades blandas

b) Según la metodología

- Curso: consiste en una serie planificada de experiencias de aprendizaje sobre un determinado asunto o conjunto de competencias. Implica una selección y estructuración de saberes explicitados a través de diferentes medios y recursos didácticos, ofrecidos a un grupo de participantes en el marco de una programación de capacitación
- Jornada de actualización: es una reunión especializada que tiene naturaleza técnica y académica cuyo objeto es la actualización en determinadas materias específicas. El número de horas es variable.
- Taller: son eventos de corta duración sobre temas puntuales que sirven para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos. Es un lugar de co-aprendizaje, donde todos sus participantes construyen socialmente conocimientos y valores, desarrollan habilidades y actitudes, a partir de sus propias experiencias.

c) Según el tipo

- Carrera Administrativa/Funcional: refiere a aquella capacitación definida en los perfiles administrativos como requerimientos para ocupar determinadas posiciones.
- Cursos de movilidad: incluye aquella capacitación que se define como requerimiento para cambio de tareas/funciones/cargos, contempla los ascensos, traslados, movilidad vertical, transversal y horizontal.
- Cursos de actualización: se trata de aquellos cursos que se brindan en oportunidad de cambios en el contenido del puesto, en el marco normativo, profundización en determinadas materias o conocimientos necesarios para la realización de las tareas.
- Entrenamiento en el puesto de trabajo: la capacitación se centra en el aprendizaje de las tareas del puesto y se imparte en horas de trabajo que debe desempeñar un empleado.
- Especialización Técnica: este tipo de capacitación se brinda con el objetivo de profundizar conocimientos vinculados a su propio puesto de trabajo y tareas asignadas.

V DISPOSICIONES GENERALES

☆El plan de capacitación trimestral será elaborado por el Responsable operativo con acompañamiento del Sr. Gerente y Jefes de área, a partir de la detección de necesidades de formación, conforme el plan de metas propuesto por la superioridad. Podrá requerirse participación de expertos externos a la Entidad cuando se valore necesario.

☆Podrán planificarse eventos fuera del plan de capacitación cuando se estime urgente y necesario.

☆Será responsabilidad de los colaboradores participar activamente de las formaciones y entrenamientos definidos por la superioridad, ya sea de forma presencial o en línea.

☆Cada colaborador deberá gestionar recursos para la asistencia, la misma será acreditada en su legajo personal. En caso de inasistencia deberá justificar en forma escrita.

☆Cada participante deberá confeccionar una encuesta de satisfacción luego de concluida cada intervención.

☆Las capacitaciones se realizarán dentro del horario laboral.

☆Cada colaborador también deberá participar cuando la intervención la proponga la Gerencia Zonal.

☆Los colaboradores podrán proponer actualizaciones o desarrollos de temas según lo crean conveniente.

Capítulo V

Conclusiones

Se ha evidenciado que el momento actual es un punto de inflexión, no solo por lo que la pandemia ha traído y lo que dejará, sino también, por toda la transformación digital en la cual estamos inmersos. El mundo ha cambiado, y en las organizaciones es fundamental una rápida adaptación a esos cambios. En este contexto, los profesionales en R.R.H.H. reflexionan sobre tres puntos a tener en cuenta, cambios en la gestión de los procesos de administración de personal; cambios en la gestión de la incertidumbre, y cambios en la gestión de la comunicación.

Durante la realización de este trabajo se logró tomar tiempo especial para la reflexión, sobre los objetivos planteados, con miras prácticas para pensar en cómo se define la labor diaria post pandemia, que nuevos roles ya pueden avizorarse, y cuál es la preparación necesaria que ya está latente

Se ha evidenciado que la Sucursal San Antonio Oeste, es una unidad que afronta este proceso con muchas fortalezas, tales como empatía, aprendizaje, equipo, contención, colaboración. El equipo directivo es una pieza clave al momento de conducir al éxito.

Así se llega a la conclusión que la jornada laboral sufrirá cambios, se tendrán que reorganizar las plataformas que conforman la Sucursal del banco Nación, San Antonio Oeste, destinando talentos humanos donde sea más necesario. Para ello, se deben definir cuáles son los objetivos a alcanzar, y ponderar las necesidades de capacitación contextualizadas en este trabajo y las que vayan surgiendo con el transcurso del tiempo en esta nueva normalidad.

Las capacitaciones deberán planificarse y poseer continuidad, teniendo en cuenta que el ciclo de realidad-aprendizaje cada vez es más acelerado y contamos con menos tiempo para mejorar y agregar valor a los procesos. Si bien el contexto incierto, muchas veces no podemos hacer previsiones ya que los cambios son inesperados y sin precedentes.

Necesidades detectadas:

- Se requiere formación para colaboradores que van a tomar otros roles o ampliar sus funciones;
- Necesidad de formación de líderes que se adapten a un entorno V.I.C.A;
- Formación específica en el uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC'S).
- Formación en seguridad e higiene en ambientes de home-office.

Hoy por hoy se habla de líderes digitales, algorítmicos y exponenciales, futuristas que están amigados a la incertidumbre, que gestionan muy bien los miedos y el estrés. Todos somos líderes en distintos ámbitos, particularmente utilizo la herramienta del coaching para desarrollar distinciones y habilidades en mí, personales, humanas, para luego poder implementarlas en los integrantes de mi equipo. En lo personal este trabajo ha contribuido a desafiarne a adquirir un liderazgo más humano, empático, tendiente a la armonía y bien común; en cuanto a lo profesional, he logrado reflexionar sobre como transitar de la mejor forma esta etapa, definir criterios y políticas de R.R.H.H. aplicables a un contexto post pandemia, las cuales se exponen en esta conclusión.

En cuanto al teletrabajo, se deberá implantar en el ADN del Banco, la estrategia la flexibilidad y el trabajo en remoto. Para lograrlo, es necesario definir objetivos medibles, un marco de actuación compartido y canales de comunicación para poder hacer un seguimiento de la tarea más efectivo. El sector bancario fue parte de la discusión de la ley de Teletrabajo en Argentina, muchas entidades ya lo están implementando; el Banco de la Nación Argentina no se queda atrás en este aspecto. Respecto a ello, gran parte de sus empleados ya cuenta con acceso remoto virtual. Hay un largo camino a recorrer, ya que existen puestos, principalmente operativos, que deben continuar con el trabajo de modalidad presencial exclusivo. Otro punto es conciliar la vida familiar con el teletrabajo. Está comprobado que las desconexiones tecnológicas pueden afectar al rendimiento y a las comunicaciones.

La seguridad e Higiene en el trabajo, tiene el propósito de crear las condiciones para que el trabajador pueda desarrollar su labor eficientemente y sin riesgos, evitando sucesos y daños que puedan afectar su salud e integridad, el patrimonio de la entidad y el medio ambiente, propiciando así la elevación de la calidad de vida del trabajador y su familia.

La prevención debe ser una tarea permanente, porque se antepone al infortunio, al accidente, siendo este, un permanente y no deseado acompañante del destino de las personas. Solo mejorando en forma continua las condiciones de trabajo y los procedimientos operativos y los comportamientos y desarrollando continuamente una acción técnica y docente que modifique los sistemas y los desempeños, será posible controlar los riesgos en la actividad laboral y lograr sistemática y metodológicamente el estado libre de contingencias, que significa la SEGURIDAD. La capacitación en este sentido no solo es un

requisito legal de cumplimiento obligatorio, sino que la experiencia ha demostrado la importancia que posee la misma y que repercute en la salud de los trabajadores.³⁶

Mientras dure la pandemia y las medidas de aislamiento físico social, es fundamental gestionar y controlar el riesgo en los ámbitos de labor, poseer información actualizada de las autoridades sanitarias nacionales, provinciales, locales y de la OMS.

Para cambiar VICA (VOLATIL, INCIERTO, CAMBIANTE, AMBIGUO) por VICA (VISION, INTELIGENCIA, CLARIDAD, AGILIDAD) se necesita flexibilidad, resiliencia, anti fragilidad, en forma personal y organizacional. Nuestros clientes deben percibir que estamos dando soluciones lo más pertinentes posibles.

Tal como lo expuso el Sr. Gerente Zonal, aun no hay un plan de acción para la vuelta, cuando sean levantadas todas las restricciones que se impusieron en pandemia; sin embargo, se puede avizorar que muchas operaciones canalizadas por ventanilla en bancos irán desapareciendo, con su canalización virtual, o no tendrán sentido. Tal es el caso de los tradicionales “giros bancarios” realizados a beneficio de una persona en una sucursal para hacerlo efectivo en otra. Este servicio ya no tiene necesidad de existir ya que, hoy por hoy, todos tenemos cuentas bancarias electrónicas, y fue sustituido por “punto efectivo”, producto ya con varios años en el mercado, donde el canal para materializarlo es la red link de cajeros automáticos.

Recomendaciones

En este contexto de pandemia, con el auge del teletrabajo, los aspectos personales y emocionales de los trabajadores deben ser un elemento esencial a tener en cuenta. Es por esto que se recomienda, la implementación de planes de capacitación, diseñados con contenidos de inteligencia emocional (I.E.) aplicados a las organizaciones. La I.E permite desarrollar las capacidades y habilidades para poder entender las necesidades de cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo. Asimismo, se recomienda la incorporación de coaches profesionales, a fin de implementar el desarrollo de liderazgos más humanos, tan necesarios en estos momentos.

Se recomienda a la Entidad, dada su amplitud y tamaño, crear una posición a nivel zonal, en gestión del talento humano, que se ocupe de fomentar la transición en los

³⁶ Entendido y extraída la idea de “Apuntes de cátedra de Seguridad e Higiene en el trabajo (FEM160) Profesor: Nisenbaum, C.

aspectos analizados del presente trabajo, enfocados en el aprendizaje sobre la marcha a partir de la implementación de nuevos servicios en aplicaciones digitales.

Se propone la generación de un manual de herramientas para “Trabajar en casa”, que contenga factores a tener en cuenta en el puesto de trabajo, distinto al ambiente cocina-comedor, tales como entorno de trabajo, equipos y organización misma del homeoffice, consejos referentes a buenos hábitos, como por ejemplo, sueño-alimentación-ejercicio físico, o contactos con pares; prevención de enfermedades y accidentes y demás en referencia a los derechos, obligaciones, teniendo en cuenta el cuidado de la salud y la búsqueda del equilibrio entre la vida familiar y laboral.

Limitaciones

La principal limitación encontrada fue lo reducida que fue la muestra que se obtuvo en el estudio, por ejemplo en el tema de la encuesta, la misma era anónima y voluntaria, aunque solo dos colaboradores no la integraron. El tamaño de la muestra es significativo a la hora de analizar y arribar a conclusiones. Sin embargo, no se incluyó personal que no desempeñe funciones en la unidad estudiada.

Otra limitante es no haber encontrado antecedentes de estudios de investigación relacionados al tema bajo la lupa, ya que por tratarse de algo inesperado, sorpresivo, un escenario inimaginable. Por lo tanto, el presente se configura como trabajo innovador.

Respecto a la observación, se dejó de lado, lo concerniente a la actitud de la clientela en estos tiempos, y como se adaptan a las medidas que alcanzan a los bancos durante la pandemia, por referirse el estudio a la investigación puertas adentro, del cliente interno.

Bibliografía

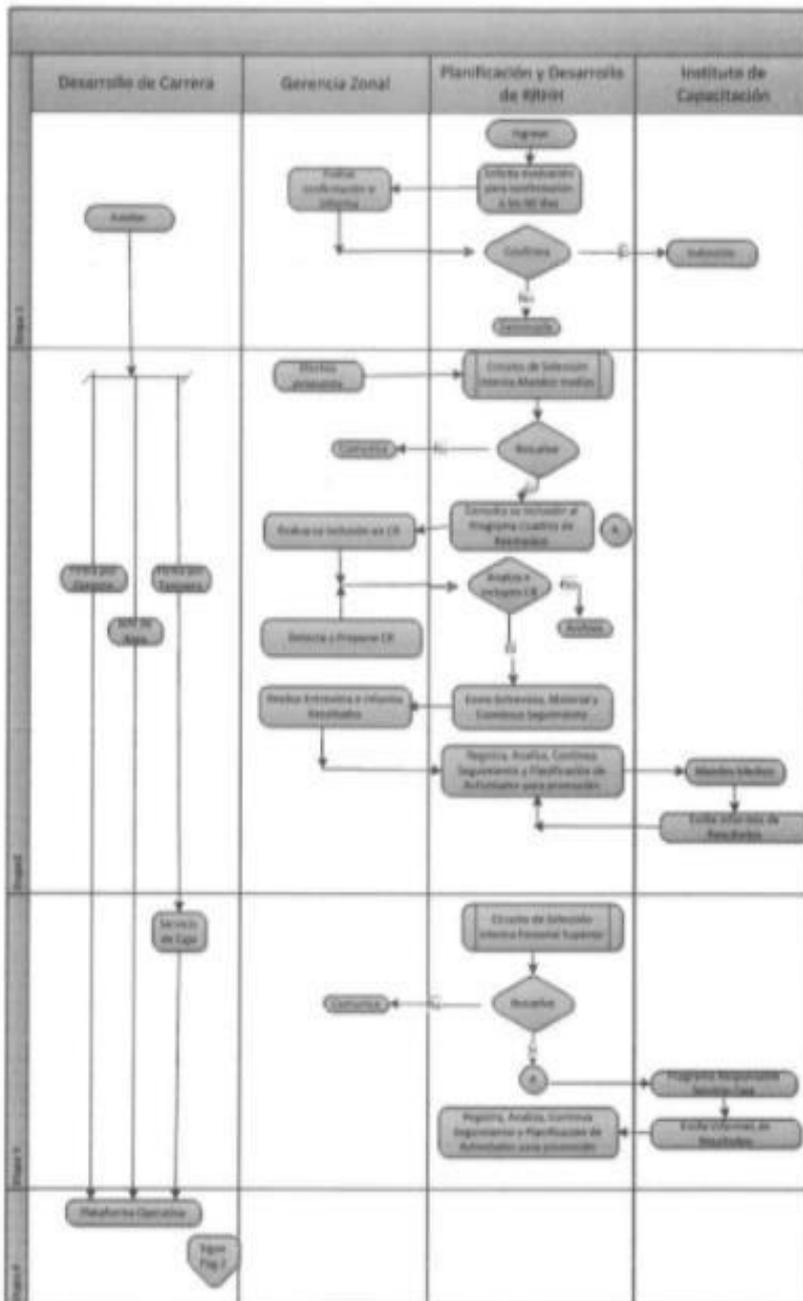
- AGUILAR, A. S. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico: Limusa.
- ALBREIU, R. (2020). *Evaluando las oportunidades y los limites del teletrabajo en Argentina en tiempos del COVID -19*. Buenos Aires: CIPECC 20.
- ALLES, M. (2005). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires: Granica.
- BITTEL, C. Y. (1981). *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. Mexico: ASTD.
- BLAKE, J. O. (2008). *Así aprendieron a trabajar*. Argentina: Granica.
- BOOK, S. (2000). *LA esencia del conocimiento*. Obtenido de Resumen del libro "La empresa emergente":
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Empresa/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Empresa%20emergente.pdf>
- BOOK, S. (s.f.). *www.elmayorportaldegerencia.com*. Obtenido de La empresa emergente Portal:
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Empresa/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Empresa%20emergente.pdf>
- CARBAJAL, M. (01 de Julio de 2020). *WWW.Pagina12.com*. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/275561-ley-de-teletrabajo-que-impacto-puede-tener-en-la-vida-cotidi>
- CHIAVENATO, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Buenos Aires: Mac Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2008 octava ed.). *Administracion de Recursos Humanos (El capital humano de las organizaciones)*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- CHIESA, J. P. (25 de Junio de 2020). *www.jpchiesa.com.ar*. Obtenido de <https://www.jpchiesa.com.ar/post/r%C3%A9gimen-legal-del-contrato-de-teletrabajo-puntos-destacados-del-proyecto-de-ley>
- COVEY, S. (2005). *El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza*. Buenos Aires: Paidós Iberica.
- Cristian, C. (s.f.). Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos82/entrenamiento-adiestramiento-recursos-humanos/entrenamiento-adiestramiento-recursos-humanos.shtml>
- DE SALAS, I. (4 de Diciembre de 2018). Obtenido de SF STRATEGIC FORESIGHT:
<https://www.strategicforesight.es/blog/imprescindibles/vuca-cambio-como-nueva-normalidad/>
- DESSLER, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: PEARSON.
- DOLAN, S. y. (2010). La gestion de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Revista de Contabilidad y Direccion Volumen 10* , 035-052.

- ECHEVERRIA, R. (2009). *La empresa emergente*. Buenos Aires: Granica.
- EDGAR, S. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una vision dinamica*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Especial, L. I. (2020). *(COVID 19) Banca y clientes: de mirarse el uno al otro a mirar juntos en la misma dirección*. Latinia Intelligencia 2020 Edicion Especial.
- GIRALDO, V. (20 de Febrero de 2020). *BLOG ROCKCONTENT*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/soft-skills/>
- GOLEMAN, D. (2015). *Como ser un líder*. Buenos Aires: Ediciones B.
- KING, B. (2018). *Bank 4.0 Banking every where, never at the bank*. Singapore: MARSHALL CAVENDISH BUSINESS.
- KOTTER, J. (1999). *La verdadera labor de un lider*. Buenos Aires: Editorial Grupo Norma.
- Material aportado por la cátedra. (s.f.).
- MELAMED, A. (18 de 09 de 2018). *LA NACION*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/2172215-que-son-mundo-vica-universo-rupt-nuevos>
- NORTHOUSE, P. (2009). *Introduction to leadership*. California: SAGE.
- PERES, W. (1998). *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*. Madrid: CEPAL.
- RANZANI, O. (20 de Abril de 2020). *PAGINA 12*. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/260825-coronavirus-como-se-modificaron-los-habitos-con-el-aislamien.>
- RUIZ ARVELO, N. (20 de Mayo de 2020). *Redefinición de Liderazgo en un mundo post COVID-19*. Obtenido de Forbescentroamerica: <https://forbescentroamerica.com/>
- SENGE, P. (1990). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- SILICEO AGUILAR, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico: Limusa.
- SIMON, D. (2007). *La gestión del recurso humano*. ESPAÑA: MC GRAW HILL.
- WEBINAR. (octubre de 2020). Ciclo de charlas virtuales para la mititancia bancaria. Seccional Rosario de la Asociación Bancaria.
- WEBINAR. (15 de Julio de 2020). Webinar: Gestión del talento humano en tiempos de covid-19. <https://www.youtube.com/watch?v=8UvEQoj0X3s>. ECA UNED.

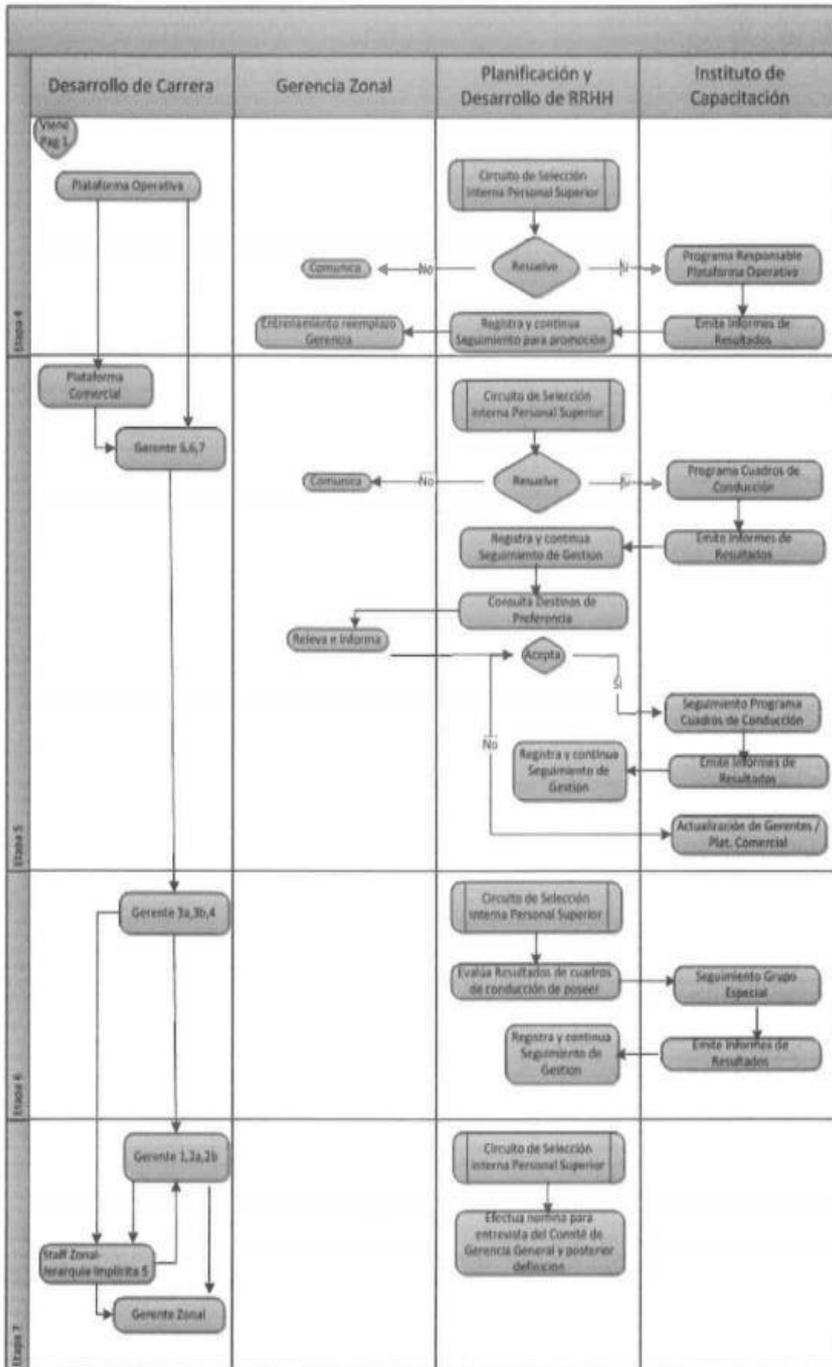
Anexos

Anexo Nº 1 Plan Integral de formación en red de sucursales Banco Nación Argentina

PLAN INTEGRAL DE FORMACIÓN EN RED DE SUCURSALES



TRANSICION HACIA LA NUEVA NORMALIDAD EN EL BANCO DE LA NACION ARGENTINA SUCURSAL SAN ANTONIO OESTE



Anexo Nº2 Encuesta generada en google drive para aplicar a los colaboradores de la sucursal

23:25

Transición hacia la nueva normalidad...
<https://docs.google.com/forms/u/1/d/e/1FAI...>

Transición hacia la nueva normalidad en la Suc SAO del BNA

Estimado colaborador ¡muchas gracias por acceder al formulario! Solo te demandara unos minutos, esta es una encuesta anónima, confidencial y de uso exclusivo para el trabajo final de integrador de la carrera LIC. RRHH UFASTA, este trabajo de investigación tiene como propósito analizar el contexto actual COVID-19 desde su impacto en nuestra actividad, que practicas laborales afloran o toman peso y relevar necesidades de capacitación al respecto. ¡Nuevamente agradezco tu aporte, y el tiempo dedicado!

*Obligatorio

EDAD *

- 25-30
- 31-36
- 37-52
- 53-60

SEXO *

- Femenino
- Masculino

ANTIGUEDAD LABORAL *

- menos DE 10 años
- entre 10 Y 20 años
- entre 21 y 30 años
- mas de 30 años

¿Trabajó con asistencia remota en pandemia contexto COVID-19? *

- SI
- NO

¿Teletrabajaría en un futuro inmediato? *

SI

NO

TAL VEZ

A su entender, ¿Que habilidades es importante que posea un líder en contexto COVID-19 Y POST COVID-19? *

Tu respuesta

Si conoce que están haciendo otros bancos en este momento, ¿Qué le recomendaría al BNA, para seguir el ejemplo de su competencia? *

Tu respuesta

Si reconoce falta de entrenamiento, desarrollo o capacitación en algún aspecto relacionado al contexto ¿Cual sería? *

Tu respuesta

Enviar

Anexo Nº 3 Respuestas al formulario Google Drive

a) Conocimiento acerca de que habilidades debe poseer un líder en contexto COVID-19 Y POST-COVID-19

A su entender, ¿Que habilidades es importante que posea un líder en contexto COVID-19 Y POST COVID-19?
creatividad
Poder conducir personal sin que este haga trabajo presencial.
Es importante ser una persona optimista y creativa.
La toma de decisiones
La toma de desiciones y un plan de trabajo para prevención en caso que se presente situación covid 19.
Claridad, determinación, flexibilidad
orientacion a las nuevas maneras que el cliente tiene para resolver sus propias operaciones(bancarizacion de operaciones)..lograr que todo el personal apunte hacia el mismo camino...exigir la eficiencia en la concrecion de los objetivos
conocimientos reales y estar en permanente contacto con salud publica
entender los cambios de habitos q esta situacion amerita
Saber resolver problemas de recursos tanto humanos como tecnológicos de manera eficaz y eficiente.
Debe tener los conocimientos de todos los protocolos necesarios pre y post pandemia. Además de saber mantener la calma para poder llevar tranquilidad no solo al personal a cargo sino a los clientes del banco tbn.
Sensatez, practicidad y sentido común
Cuidar el equipo de trabajo - sentido común - Buena comunicación - Contención
manejo de personal
Buena comunicación, flexibilidad, acompañamiento, creatividad, dirección y motivación

b) Conocimiento acerca de qué acciones realiza la competencia en pandemia

Si conoce que están haciendo otros bancos en este momento, ¿Qué le recomendaría al BNA, para seguir el ejemplo de su competencia?

no se

Que las cuentas personales puedan manejarse en cualquier sucursal del país sin tener que solicitar envío de carpetas hacia la sucursal a la cual me presento.

No me he enterado que estén haciendo algo distinto al bna. Todos orientaron aun más al uso tecnológico y nuestro banco también. El contexto social ayudo mucho a que los que se negaban a este medio lo tuvieran que adoptar

No recomiendo nada estamos trabajando parecido

No recomiendo nada el Bna tiene un buen protocolo que en muchas sucursales se cumplen y en otras no tanto pero la tendencia es cuidar al empleado y estamos haciéndolo todos los bancos...

No creo que estemos en desventaja respecto de la competencia. Se han logrado implementar muchas herramientas para que el cliente pueda solucionar sus necesidades sin necesidad de ir a la Sucursal y el sistema de turnos funciona bien para la gente que necesita atención personalizada.

las reglas son muy parecidas para todos los bancos. no hay grandes diferencias de atención

Si bien no sé qué están haciendo los otros bancos, sería muy bueno que se continúe con el sistema de turnos para evitar el conglomeramiento de gente

Debería a mi entender ser más estricto con la forma dispuesta por bcra. Así sacaría más gente dentro d las sucursales

La facilidad de poder gestionar más productos o todos de manera digital.

Desconozco el manejo de otros bancos, así q no podría emitir una opinión al respecto.

Educar definitivamente a la gente a usar medios electrónicos

Están un poco más avanzados en tecnología - El BNA debe seguir avanzando en lo tecnológico para estar a la altura de las circunstancias

dividir en dos grupos a todo el personal e incentivar a la predisposición de los que no asisten al banco

Mayor importancia y adaptación a los cambios tecnológicos. Mejoramiento de apps

c) Necesidades de capacitación en pandemia y post pandemia

Si reconoce falta de entrenamiento, desarrollo o capacitación en algún aspecto relacionado al contexto ¿Cuál sería?
todos
Ninguno
Hoy todos vamos a tener que estar muy al corriente con todo lo nuevo que el banco ofrezca en cuanto al uso de los canales electrónicos. Lo que antes era solo del área comercial por este contexto que vivimos nos involucra a todos.
Que no todos estamos preparados para cubrir otros puestos en caso de que falte algún compañero por x razón, esto hace que algunas tareas se recargue al agente faltante a su regreso.
Más entrenamiento del personal para cubrir otras áreas ya que cuando falta alguno quedan tareas pendientes ...
Reconozco falta de cumplimiento por parte del personal (Ej.: el uso permanente de mascarilla) pero no por desconocimiento de los protocolos, sino por lo incomodo que resulta sostenerlo.
Creo que el bna está siempre cerca de la problemática que va surgiendo día a día relacionado con esta pandemia. nos falta acostumbrar al cliente a usar más los canales electrónicos
Charlas con gente capacitada y con verdaderos conocimientos sobre este tema tan complejo
Entrenamiento en bancarización de forma electrónica para evitar afluencia de clientes
El banco brinda todas las herramientas necesarias para el normal desarrollo en el contexto laboral. Cada individuo debe esforzarse para adquirir el conocimiento y brindar la mejor atención. Sería positivo que la evaluación de desempeño de cada uno sea más estricta y se premien a los que mejor hacen las cosas, logrando de esta manera una sana competencia que beneficiara al banco.
Se nos ha capacitado en todo lo necesario creo yo, además de tener q informarnos cada uno por su cuenta. Es una situación extraordinaria y entiendo q todos vamos aprendiendo sobre la marcha
Falta de entrenamiento
La pandemia nos tomó por sorpresa y creo nos vamos preparando y aprendiendo sobre la marcha
falta de organización del personal

Anexo N°4 Guía de preguntas para la entrevista al personal: gerente local y zonal.

ITEM	PREGUNTAS
1	¿Cómo enfrenta el banco como institución este contexto? ¿Qué aspectos señala como fortalezas, y cuales constituyen debilidades para este contexto?
2	¿Cómo deberíamos adaptar nuestras tareas de aquí a un año? ¿En que pondría el foco y las energías?
3	¿En líneas generales que tareas operativas considera van a desaparecer? ¿Cómo agregar valor a los procesos actuales?
4	¿Cuál es su visión del teletrabajo en el BNA? ¿Que habilidades necesita un gerente para liderar equipos de trabajo remoto?
5	¿Cómo considera que el avance de la tecnología modificará nuestra actividad en los próximos años? ¿Cómo se prepara el banco en este sentido?
6	¿Qué herramientas o conceptos utiliza para la gestión del talento humano? ¿Qué es lo importante en estos tiempos para lograr efectivos equipos de trabajo?
7	¿Cómo propone motivar a los colaboradores para que ayudar a tomar nuevos retos?
8	¿Qué propone para mejorar el desarrollo de tareas, disminuir riesgos, tiempos de atención? ¿Qué nuevos modelos puede pensar para afrontar las nuevas realidades?
9	¿Conoce buenas prácticas de la competencia bancaria implementadas recientemente? ¿Cuáles son?
10	¿Cómo se posiciona la sucursal San Antonio oeste comercialmente en la Zonal Trelew, en este momento? ¿Qué aspectos debe fortalecer?

Anexo N°5 App Cuidarnos

