

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSGRADO



**PERFIL GERENCIAL DE LOS DIRECTIVOS DEL SECTOR
FINANCIERO EN TIEMPOS DEL TELETRABAJO DURANTE LA
CRISIS DEL COVID-19 EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

SANDRA MARIA ORTIZ TORRES

ASESOR

GUILLERMO JUAN MASIAS CABANILLAS HOLGUIN

<https://orcid.org/0000-0003-4234-8390>

Chiclayo, 2021

**PERFIL GERENCIAL DE LOS DIRECTIVOS DEL SECTOR
FINANCIERO EN TIEMPOS DEL TELETRABAJO DURANTE
LA CRISIS DEL COVID-19 EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

PRESENTADA POR:

SANDRA MARIA ORTIZ TORRES

A la Escuela de Posgrado de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el grado académico de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Milagros Carmen Gamarra Uceda

PRESIDENTE

Carla Ethel Gamarra Flores

SECRETARIO

Guillermo Juan Masias Cabanillas Holguin

VOCAL

Dedicatoria

Empezamos este proyecto juntos, como todo. Y aunque hoy no podemos leerla juntos sé que me acompañas en cada párrafo.

Para ti papi, con la ilusión de robarte una sonrisa, allá el cielo.

Te amo siempre, papá Volán, lindo papá.

Índice

Resumen	5
Abstract	6
I. Marco Teórico-Concenpual.....	10
Antecedentes	10
Bases teóricas	12
Teletrabajo	12
Perfil gerencial	16
Competencia.....	16
II. Metodología	21
3.1.Tipo y nivel de investigación	21
3.2.Diseño de investigación	21
3.3.Muestra	21
3.4.Técnicas e instrumentos.....	21
3.5.Procedimiento	22
3.6.Procesamiento de información.....	22
III. Gestión del proyecto de investigación	23
4.1Consideraciones éticas implicadas.....	23
4.2Matriz de factores de análisis.....	24
IV. Resultados y discusión	25
V. Conclusiones	31
VI. Recomendaciones	32
Referencias bibliográficas.....	33
Anexos	38

Resumen

La crisis del Covid-19 significó un reto para todo el sector empresarial peruano, el sistema financiero no fue ajeno a esta realidad y como la mayoría de las empresas con el afán de cuidar a sus trabajadores inició en la medida de lo posible la migración de sus colaboradores al teletrabajo. Este modelo demandó un cambio en los procedimientos y organización de la empresa y también en el perfil de sus directivos. Este trabajo de investigación busca: Definir el perfil gerencial de los directivos del sector financiero en tiempos de teletrabajo durante la crisis del Covid-19 en la ciudad de Chiclayo. Para llevar a cabo esta labor, siguiendo un enfoque cualitativo, se contactó con 10 directivos de distintas instituciones financieras de la ciudad de Chiclayo a quienes se les realizó una entrevista a profundidad para conocer su experiencia teletrabajando con el fin de encontrar puntos de coincidencia que ayuden a definir el nuevo perfil requerido. Este nuevo perfil incluye mayores conocimientos tecnológicos, un mayor uso de habilidades blandas como, efectividad interpersonal, empatía y acompañamiento; y una nueva actitud, en la que se destaca el optimismo y la confianza mutua. Por lo tanto, se puede inferir que el teletrabajo en empresas del sistema financiero demanda de los directivos un nuevo perfil gerencial, que se adapte a los nuevos retos que garantice el cumplimiento de los objetivos comerciales y de consolidación del equipo de trabajo.

Palabras clave: Perfil gerencial, teletrabajo, sistema financiero, crisis del Covid-19

Abstract

The COVID-19 crisis meant a challenge for the entire Peruvian business sector and the financial system was not indifferent to this reality. Like most companies, this system in an effort to take care of their collaborators and to the extent possible commenced the migration of its collaborators to teleworking. This model demanded a change in the procedures and organization of the company as well as in the profile of its managers. This research defines the managerial profile of the managers of the financial sector in times of teleworking during the COVID-19 crisis in the city of Chiclayo. Through a qualitative approach in order to accomplish this objective, ten managers from different financial institutions of Chiclayo were contacted and thoroughly interviewed with the purpose of knowing their teleworking experience and finding common ground to define the new required profile. This new profile includes greater technological knowledge, greater use of soft skills such as interpersonal effectiveness, empathy and accompaniment as well as a new attitude where optimism and mutual trust highlight. Therefore, it can be inferred that teleworking in financial system companies demands a new managerial profile for managers; a profile adaptable to new challenges and which guarantees the compliance of the commercial and strengthening objectives of the work team.

Keywords: Managerial profile, telecommuting, financial system, Covid-19

Introducción

En el año 2020, la pandemia del Covid-19 cambió en diversos sentidos la vida como se conocía. El 16 de marzo el gobierno peruano anunció con el Decreto de Urgencia 044-2020 PCM la declaratoria del Estado de Emergencia con medidas como: el aislamiento social obligatorio, la restricción del transporte público y la limitación al libre tránsito, entre otras con las que buscaba proteger a la población de una propagación acelerada del virus (El Peruano, 2020). Por otro lado, el Ministerio del Trabajo anunció la licencia de trabajadores mayores de 60 años, gestantes y personas con enfermedades crónicas, así como para aquellos que tengan niños a su cargo. El ministro hizo extensiva la medida al sector privado añadiendo la recomendación de mantener el menor número posible de trabajadores presenciales y en la medida de lo posible los demás profesionales realicen sus actividades desde casa (Infobae, 2020).

Con el mismo ánimo de protección, pero sin perder de vista el objetivo de mantener el negocio a flote –pues es importante recalcar que esta licencia no vulnera ni siquiera parcialmente el derecho a la remuneración de los trabajadores–, las entidades financieras decidieron implementar el “teletrabajo”, término que hasta este momento no era muy utilizado ni en la banca ni en otros sectores económicos del país y que ahora convive de forma importante con el trabajo presencial. Según Gestión (2020), el 76% de las empresas del país se encuentran en o en proceso de la implementación al teletrabajo.

El avance de las TICs y su relación con el mundo empresarial ha permitido que, en algunos casos, las organizaciones puedan prescindir de un espacio físico común para trabajar, a lo que se le ha denominado como teletrabajo, el cual permite a los trabajadores desarrollar sus actividades sin la necesidad de asistir físicamente a la empresa, pero manteniendo las buenas prácticas y seguridad del modelo de trabajo tradicional (Barboza, 2013). Debe tenerse claro que no se trata de una especialización profesional sino una metodología de trabajo que permite laborar a través de una herramienta tecnológica (Mañas, Muñoz y Pecino, 2012) y que para su aplicación dentro de una empresa se requiere una reorganización, enfatizando la cultura empresarial a pesar de la distancia física, propiciando la autodisciplina y manteniendo a cada uno de los miembros encaminados hacia un mismo objetivo (Bello, 2016).

En este punto, el perfil del gerente, encargado y responsable de dirigir el proceso, permitirá que a pesar de la percepción de individualidad que pueda generar trabajar desde casa o cualquier lugar fuera de la empresa, el trabajador logre desarrollar el sentido de compromiso con la institución, identificándose con sus objetivos y viviendo sus valores, deseado seguir contribuyendo a su crecimiento (Rubio, 2016). Este aspecto determinará el éxito de una

transición e implementación al teletrabajo, pues no debe solo prestarse atención al uso de técnicas, herramientas o procedimientos sino a la predisposición u oposición al cambio por parte de todos los involucrados y el perfil necesario del encargado de guiarlos (Buira, 2012).

Existe vasta información sobre el teletrabajo y su adaptación en una organización. Sin embargo, la gerencia y su papel fundamental en este modelo es un punto que se encuentra en aprendizaje y en el cual se debe profundizar con mayor detalle. Pues, así como no todos pueden ser teletrabajadores tampoco no todos pueden dirigir una empresa a distancia (Barboza, 2013). Las competencias que se requieren una vez tomada la decisión de implementar el teletrabajo son distintas a las necesarias en el modelo tradicional aun cuando se lidere al mismo equipo, por eso es muy importante definir claramente los objetivos organizacionales como el perfil de los participantes en este nuevo modelo de trabajo (Muñoz, Carlos y Quevedo, 2019). Lo anterior puede aplicarse para cualquier empresa, pero en el caso de las instituciones financieras – tomando como base la experiencia laboral de la autora de esta investigación– es necesario tener en cuenta que es un modelo poco aplicado y que requiere mayor atención, pues los teletrabajadores deben sentirse respaldados y controlados del mismo modo que en el trabajo presencial, para mantener sus acciones dentro de los lineamientos de la institución que garanticen la integridad de su prestigio y mantener la confianza de sus clientes.

Por lo antes expuesto, se considera que esta investigación contribuirá a definir cuáles son las competencias gerenciales en el teletrabajo, pues para todas las empresas que migren a este modelo, el perfil del gerente será uno de los aspectos fundamentales para su éxito o fracaso (Contreras y Rozo, 2015), y especialmente en el caso del sector financiero donde este modelo es aún muy poco utilizado pese a los beneficios en cuanto a reducción de costos y la posibilidad de mejorar el equilibrio entre aspecto laboral, familiar y personal del trabajador pero que la crisis actual ha obligado a utilizar. Adicionalmente se busca servir de punto de partida de otras investigaciones que puedan profundizar en este nuevo modelo y la incidencia de la gerencia en su desarrollo y éxito en distintos sectores económicos.

Por tanto, este trabajo está orientado a definir el perfil gerencial que se requiere en el teletrabajo en empresas del sector financiero, planteándose como pregunta de investigación: ¿Cuál es el perfil gerencial de los directivos del sector financiero en tiempos del teletrabajo durante la crisis del Covid-19 en la ciudad de Chiclayo?, para responderla se deberá cumplir con el objetivo general de: Definir el perfil gerencial de los directivos del sector financiero en tiempos de teletrabajo durante la crisis del Covid-19 en la ciudad de Chiclayo y los siguientes objetivos específicos: Conocer la situación de la información en las empresas del sector financiero chiclayano; Identificar los conocimientos que debe contar un gerente para el

cumplimiento de sus labores durante la implementación del teletrabajo en el sector financiero; Identificar las habilidades gerenciales durante la implementación del teletrabajo en el sector financiero; Describir las actitudes de los gerentes durante la implementación del teletrabajo en el sector financiero.

Debido a que se trata de una investigación cualitativa para dar respuesta a la interrogante se llevaron a cabo diversas entrevistas con gerentes de distintas instituciones financieras que debido al aislamiento social obligatorio por la pandemia del Covid -19 tuvieron que pasar con su equipo o parte de él al teletrabajo durante este periodo. Adicionalmente se analizarán prácticas que resultaron positivas con énfasis en la gestión de la gerencia, las principales dificultades enfrentadas durante el proceso y cuáles son las competencias necesarias para sortearlas.

I. Marco Teórico-Conceitual

Antecedentes

Muñoz, Pabón y Valencia (2017), en su investigación: “Comunicación Organizacional en torno al Teletrabajo” realizaron una reflexión sobre la comunicación, cultura y liderazgo en el teletrabajo. Para elaborar este estudio tomaron como referencia la investigación de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín denominada: “Diseño de la propuesta para fortalecer la cultura organizacional de las Pymes de Antioquia a partir de la experiencia en el teletrabajo”. Después de una amplia revisión literaria y análisis de las entrevistas realizadas pudieron concluir que, la gerencia y su capacidad de establecer nuevas competencias para liderar a su equipo es un aspecto fundamental para la adaptación a este nuevo modelo además de la tele-disponibilidad (condiciones para pasar del trabajo presencial al virtual) y la confianza (base en la cultura organizacional para este modelo de trabajo) .

Castellano, Caridad, Virviescas y Martínez (2017), en su investigación: El Teletrabajo como estrategia laboral competitiva en las PYME colombianas, cuyo objetivo fue determinar la percepción sobre el teletrabajo, quienes pueden desarrollarla, la legislación que la ampara, ventajas y desventajas utilizando un enfoque epistémico, empírico – inductivo, siendo el diseño no experimental y teniendo como técnica la encuesta, llegó a determinar que en Colombia el teletrabajo tiene un a percepción positiva pero se requiere incrementar el nivel de confianza en él, para lo cual es necesario que la gerencia sea capaz de realizar una planificación estratégica y operativa con el uso de técnicas y habilidades de comunicación y persuasión de acuerdo a este modelo que motiven al personal a sumarse a este nuevo objetivo. También es importante tomar en cuenta que parte del éxito de este proceso radica en la selección del personal, que tengan las habilidades específicas para esta modalidad, sobre todo en la gerencia que será la encargada de la supervisión constante y guía al teletrabajador para resultados eficientes.

Guzmán y Villamizar (2017), en su artículo: Las habilidades del teletrabajador para la competitividad, la cual tuvo como objetivo principal establecer que percepción tiene los empresarios respecto del teletrabajo y las competencias que deben tener los teletrabajadores para llevar a cabo su labor, realizando un análisis cuantitativo aplicando una encuesta en línea validada con una prueba piloto de 10 empresarios obteniendo como resultado un alfa de Cronbach de 0.83, el total de encuestados fue de 114 empresarios. La investigación llegó a la conclusión de que los que han iniciado con este modelo de trabajo destacan dentro de los teletrabajadores, incluso de los gerentes a cargo, la necesidad de desarrollar nuevas competencias entre las principales, : capacidad de gestionar su tiempo y recursos, pensamiento

crítico y habilidades operativas, que garanticen mantener o incrementar la competitividad de la empresa.

Existen algunas investigaciones de importancia para la presente, que no toman en cuenta la influencia de la pandemia del Covid -19 ni otro factor externo pero que reflejan la importancia de definir claramente el perfil de un gerente para el desarrollo de una empresa o proyecto dentro de ella, por mismo se han tomado en cuenta las siguientes publicaciones:

- Loaiza, Pulgar y Fajardo (2012), en su artículo: Consideraciones sobre el perfil profesional del gerente de talento humano, en el que se tomó como objetivo principal diseñar un perfil profesional del gerente de talento humano, haciendo uso de una metodología cualitativa, del tipo descriptiva no experimental y basada en la revisión literaria de tres autores: Chiavenato (2009), Alles (2008) y Pernia (2007), considerando como población a diez especialistas y 18 equipos liderados por distintos gerentes de diversos rubros, llegaron a la conclusión de que un perfil debe tener componentes: cognitivos, conocimientos relacionados con las funciones a realizar; de procedimiento, donde consideran las habilidades para llevar a cabo sus actividades de la manera más eficiente y provechosa para la empresa; y actitudes que ayuden a relacionarse y comunicarse de manera efectiva y asertiva para conseguir cambios y resultados en los demás.
- Pacheco (2008), en su artículo: Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla, con el que busco determinar un perfil gerencial para las instituciones en mención. En su investigación adoptó una perspectiva fenomenológica de la que surge su enfoque cualitativo y haciendo uso de técnicas como la observación directa e instrumentos como la guía de entrevistas aplicadas a exitosos gerentes de tres distintas ciudades pudo establecer mediante el método MICMAC que en el perfil gerencial debe estar contenido por competencias del hacer (habilidades), del ser (actitudes) y del conocer (conocimientos).

Bases teóricas

Pablos, López, Martín-Romo y Medina (2019), explican que para definir las TICs en la empresa es necesario entender primero que es un sistema de información empresarial, que es definido como el conjunto de elementos técnicos, económicos y personales vinculados activamente y organizados de forma conveniente para satisfacer los requerimientos de la organización para proveer información valiosa para tomar de decisiones, por otro lado el sistema informático de la empresa es el conjunto de recursos destinados para dar respuesta automática a la información y a la comunicación de la misma, entonces, las TICs en la empresa son el conjunto de disposiciones y soluciones entre hardware, comunicaciones y software para el procesamiento y respuesta automática de la información y de su comunicación y satisfacción de necesidades de información en la organización.

Las TICs en el mundo empresarial

Sanchez, del Llano y López indican que, las TICs son instrumentos estratégicos capaces de modificar la estructura organización y modelo de negocio, por ello, su diseño y gestión es determinante cuando hablamos de adaptación, crecimiento y sostenibilidad de las empresas en el tiempo, una empresa que haga un uso eficiente de las TICs disponibles tiene menos probabilidades de desaparecer y un mayor horizonte de vida que una empresa que no (como lo citó Costa, Armijos, Loaiza y Aguirre, 2018).

Teletrabajo

Saco (2006), en su artículo hace notar la variedad de definiciones que tiene la palabra teletrabajo donde prevalecen dos aspectos: está relacionado con el trabajo a distancia ya sea por cuenta propia o ajena, subordinado o autónomo y con el uso necesario de una tecnología, telemática, comunicaciones o informática. Para efectos del derecho de trabajo, el teletrabajo se refiere al trabajo a distancia realizado valiéndose del uso de la tecnología. Desde la perspectiva del trabajador, para él se trata de una metodología de trabajo que ayuda a mejorar el equilibrio entre las obligaciones laborales y su tiempo en casa, eliminando la rigidez física y temporal de la oficina gracias al uso de la tecnología manteniendo un nivel de comunicación eficaz y rápido con la empresa (Gadea, 2006).

Características del teletrabajo

Sierra (2001), indica que el teletrabajo tiene tres rasgos característicos: trabajo a distancia, el uso de nuevas tecnologías y un necesario cambio en la organización:

- **Trabajo a distancia:** un aspecto característico en el teletrabajo es que en este modelo de organización existe una división geográfica entre los puestos de trabajo, sin perjuicio de las tareas y sinergia necesaria para cumplir los objetivos de la

empresa, pues si bien no existe un contacto directo entre compañeros, estos deben ser capaces de mantener una fluida comunicación por medio de la tecnología. En este punto es importante señalar que no todos los puestos pueden cambiar de paradigma, existen tareas para las que el trabajador necesariamente debe asistir al centro laboral, por ello la empresa puede mantener ambos tipos de trabajadores sin necesidad de alterar la relación laboral pues la normativa legal indica que solo se requiere una dependencia jurídica y organizacional que no tiene que ser necesariamente en un ambiente físico.

- **El uso de nuevas tecnologías:** sin duda el nacimiento del teletrabajo no hubiera ocurrido sin la influencia de las TICs en el mundo empresarial, sobre todo en los aspectos de manejo de información y comunicaciones, es también este hecho el que diferencia el teletrabajo del mero trabajo a distancia, pues actualmente ha permitido que muchos trabajadores realicen sus actividades desde cualquier lugar con acceso al sistema y datos almacenados en la red de la empresa, algo para lo que antes era imperativo estar físicamente en la oficina.
- **Necesario cambio en la organización:** esta última característica es consecuencia de las anteriores, puesto que la descentralización en los procesos que supone el teletrabajo requiere una revisión de la organización de la empresa que permita externalizar actividades que antes se realizaban al interior de la oficina, esto conlleva a un proceso de adaptabilidad en el cual el recurso humano es el factor más sensible y muchas veces determinante para su éxito, incluso más que el sistema o tecnología disponibles.

Implantación al teletrabajo

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y asuntos sociales España (s.f.), indica que para implementar el teletrabajo en una empresa es necesario pasar por un proceso previo, donde pueden considerarse las siguientes etapas:

- **Determinar la viabilidad:** en este momento del proceso, la empresa formará un grupo encargado de iniciarlo, primero señalando los problemas actuales para los que el teletrabajo puede considerarse una solución: cantidad de personal que vivan en zonas alejadas o requieran mayor tiempo en casa por niños o adultos dependientes, cuestiones de espacio en la oficina, interrupciones en el trabajo, etc. También será necesario identificar todos los aspectos involucrados, señalando su impacto en cada miembro de la organización y por último calcular el nivel de

potencialidad del teletrabajo en la empresa, cuáles son los puestos, actividades y nivel de interés de los trabajadores para migrar al nuevo modelo.

- **Desarrollar un criterio nuevo de selección y procedimientos:** en esta etapa será necesario tener definidos aspectos como: los términos y condiciones del proyecto, las necesidades de su formación, los criterios para seleccionar al personal participante, los sistemas que requieren para teletrabajar y los aspectos legales relacionados.
- **Reclutamiento de trabajadores:** la voluntad que expresen los trabajadores por iniciarse en el teletrabajo es de suma importancia para hacerlo, sin embargo, así como no todos los puestos de trabajo pueden migrar a este modelo tampoco todos los trabajadores ni los líderes podrán hacerlo por no contar con las capacidades idóneas para este sistema, por ello, es necesario en esta etapa definir las características, capacidades y habilidades que deberán tener, el nivel de interés, su ámbito personal donde desarrollaran sus actividades, así como las necesidades, ventajas y desventajas para establecer una comunicación eficiente con la empresa. Cuando estos perfiles han sido delimitados será posible formar un grupo que sirva de piloto para poner a prueba la nueva metodología de trabajo.
- **Puesta en marcha del programa piloto:** una vez identificados los miembros del grupo piloto se debe iniciar con la capacitación y equipamiento de los mismos basándose en las necesidades encontradas en las fases anteriores, en esta fase además tendrá como objetivo el desarrollo de nuevas habilidades de gestión, técnicas y de liderazgo por parte de los puestos de mando.
- **Evaluación del programa piloto:** es importante tener en cuenta que la evaluación debe ser un proceso transversal durante todo el proceso, sin embargo, después de la puesta en marcha del primer grupo piloto deben considerarse aspectos como: los sentimientos y sensaciones de los teletrabajadores y líderes antes y durante la puesta en marcha, poniendo especial interés en los cambios de actitud de los individuos. Otro punto importante serán los resultados obtenidos y la cantidad de tiempo requerido por actividad comparándolos con los obtenidos en el modelo tradicional.
- **Implantación formal:** para entrar en esta fase es necesario que los aprendizajes, criterios, procedimientos y guías de las fases anteriores estén interiorizadas y plasmadas en manuales y documentos oficiales de la empresa para trasladarlos a todos los puestos posibles y que sirvan de base para futuros procedimientos o mejoras relacionadas con el teletrabajo.

Implicación del personal

Para una implantación exitosa del teletrabajo en la empresa es importante el nivel de implicación que exista del personal en el proceso, tanto de los que inician el nuevo modelo como los que seguirán trabajando presencialmente en la oficina. El nivel de motivación que se logre en todos ellos será de gran impacto para su colaboración y rendimiento, así como el nivel de conocimiento que se tenga del proceso para lo que es necesario incluir dentro de la planificación tiempo de capacitación a todo el personal. No es necesario recalcar el peso que tenga la definición del perfil que debe tener cada trabajador y líder en cuanto a capacidades específicas en este proceso (Martín, 2018).

Cultura organizacional

Luna y Peso (2005), definen a la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y costumbres que se viven en la empresa y que influyen en el comportamiento de todos los involucrados. Es el resultado de la interacción de la cultura individual de los miembros de la empresa, que determinan el patrón general de conducta que en ella se tiene, incluyendo aspectos como la identificación con la organización, énfasis en el trabajo en equipo, integración, resistencia al cambio, enfoque de las acciones, tolerancia a los conflictos y motivación (Salazar, 2009).

El teletrabajo en el Perú

En el Perú el teletrabajo es regulado por la ley N° 30036 la misma que lo considera como un modelo que se identifica por el uso de las TICs, por tanto, el trabajador realiza sus actividades sin necesidad de presentarse físicamente en la empresa y el empleador tiene la responsabilidad de proveer las herramientas necesarias entregándoselas o compensándolo por el uso de las propias. Esta modalidad también es voluntaria y reversible sin afectación de la relación laboral y los aspectos remunerativos, de posición u otros que esta conlleve (Ley N° 30036, 2013)

Este modelo tiene como principios: la voluntariedad, el empleador puede cambiar la modalidad siempre que tenga el consentimiento del teletrabajador y sustente los motivos para dicho cambio; reversibilidad, de darse el caso en el que el modelo no cumpla las expectativas de la empresa puede regresar a la modalidad anterior; igualdad en el trato, el empleador debe velar por mantener la igualdad de condiciones independientemente de la modalidad de trabajo; conciliar la vida personal y laboral, buscar un adecuado equilibrio entre el tiempo asignado a la vida laboral y el asignado a lo personal. También indica que esta modalidad debe ser medio para favorecer a poblaciones vulnerables por lo que, de cumplir con las características del

puesto requerido se les debe dar prioridad a los que pertenezcan a este grupo (Reglamento de la Ley N° 30036)

El teletrabajo en la crisis por el Covid -19

El ministerio de trabajo promueve la utilización del teletrabajo para evitar la propagación del Covid-19, sin embargo, como explica Cárdenas, es una modalidad muy poco utilizada, solo dos mil de los tres millones de empleos formales son a distancia y esto se debe según Espinoza, por la rigidez de la norma, pues el hecho de tener que asumir los gastos de instalación y trabajo resulta desalentador para el empleado. Por otro lado, Navarro indica que la normativa de seguridad y salud es poco práctica pues implica una inspección del lugar de trabajo y este es a elección del teletrabajador por ello no siempre es el mismo. (Como lo citó Villar, 2020)

Perfil gerencial

Comprende los rasgos que se requiere en los directivos de acuerdo al contexto, lugar y posibles problemas a enfrentar de acuerdo a la empresa y sector en el que busca desarrollarse, considerando las competencias gerenciales con las que debe contar para lograr sus objetivos tanto grupales como individuales. (Nuñez y Diaz, 2017)

Competencia

Spencer y Spencer, explica que una competencia es un atributo intrínseco de un individuo que afecta la efectividad o desempeño superior en el trabajo o al realizar una actividad (Como lo citó Alles, 2005).

Clases de competencias

Dentro de los esfuerzos por clasificar las competencias, Woodruffe propone una dicotomía diferenciando las competencias genéricas como aquellas que están orientadas a las personas y las específicas como las orientadas a las actividades y relacionadas con el desarrollo gerencial. Por otro lado saliendo un poco de este modelo tradicional Bedard, analiza las competencias desde sus cuatro dimensiones filosóficas que a su vez permiten identificar cuatro tipos de competencias: las del saber-hacer, contempladas en la dimensión llamada praxeología; las del saber, en la epistemológica; las competencias conductual relacionadas con la ética y moral del gerente estudiadas por la axiología y las competencias que explican la esencia del persona y su identidad misma tratadas por la ontología (Como lo citó Lombana, Cabeza, Castrillón y Zapata, 2014).

Componentes de las competencias

Spencer explica la composición de las competencias comparándolas con un iceberg, donde en la parte superior y visible se encuentran las habilidades y conocimientos por ser más

fácilmente adquiridos y se requiere menos tiempo para desarrollarlos; en la parte más profunda se encuentran el rol social, la autoimagen y las motivaciones a los que Daniel Goleman denomina Actitudes emocionales, estas demandan mayor tiempo y esfuerzo para desarrollarse y son determinantes para el desempeño laboral a un nivel sobresaliente (Como lo citó Gutiérrez, 2010).

Competencias gerenciales

Gutiérrez (2010), explica que el dinamismo del mercado y competencia a obligado a quienes se desempeñan o aspiran a un puesto gerencial a desarrollar capacidades en cantidad y calidad pero también a entender que las capacidades más valoradas antes no son precisamente las más buscadas ahora y es que los criterios de selección han ido evolucionando desde que MacClelland hizo notar que el coeficiente intelectual y la hoja de vida de un candidato no garantiza su éxito o fracaso, más tarde el aporte de las inteligencias múltiples de Gardner termina con la hegemonía de las capacidades intelectuales que se manejaban hasta entonces, tomando como base este modelo Goleman publica su estudio sobre la Inteligencia Emocional resaltando la importancia de identificar los sentimientos propios y ajenos para manejarnos con los demás, es por ello que hoy en día las capacidades emocionales son tan importantes como la inteligencia racional.

Tomando en cuenta lo anterior, para el buen desempeño en el ámbito laboral se requieren competencias genéricas del tipo: de logro y acción, de ayuda y servicio, de influencia, de dirección, cognitivas y de eficiencia; y específicamente para el puesto gerencial son necesarias las competencias de: habilidades directivas, orientación al cliente, negociación , efectividad con los demás, toma de decisiones, desarrollo de personas, liderazgo, pensamiento estratégico, orientación a resultados y trabajo en equipo.

En la siguiente tabla se detallan las definiciones de las competencias antes mencionadas según el mismo autor:

Tabla 1:***Competencias que generan más puntuación para un gerente***

1. Habilidades de dirección	2. Servicio al cliente
Gestión de talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos.	Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción y el valor agregado de este.
3. Efectividad interpersonal	4. Toma de decisiones
Capacidad de desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados.	Habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas respetando principios y valores sociales.
5. Trabajo en equipo	6. Desarrollo de personas
Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo	Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo a las personas en la organización (coaching)
7. Liderazgo	8. Pensamiento crítico
Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupo, inspirar respeto, autoridad y generar seguidores	Capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro, articulándolas con planeación estratégica para sacar las mayores ventajas posibles
9. Capacidad de negociación	10. Orientación a logros
Habilidades para proponer fórmulas de solución a partir de identificar y analizar puntos de vista distantes, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos de ambas partes.	Capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de las empresas estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados.

Fuente: Gutiérrez (2010, p. 20)

Liderazgo

Para Rubio (2016), cuando hablamos de liderazgo nos referimos al actuar y toma de decisiones de una persona al hacer uso de su autoridad con el objetivo principal de influir en los demás y que lo sigan. Es por ello que es de suma importancia es la capacidad de generar cambios que incrementen el rendimiento y efectividad del grupo que se lidera.

Liderazgo gerencial

Lazzate (2016), explica en su libro que existen dos corrientes respecto a los conceptos de liderazgo y gerencia, para los autores que piensan como Kotter, el liderazgo es la capacidad de influir en los demás para seguir una estrategia, alineado a las personas hacia un objetivo mientras que la gerencia está orientada al funcionamiento de la empresa en cuanto a presupuestos, organización y resultados, es decir, el liderazgo trabaja en motivar a las personas hacia un objetivo común y la gerencia solo planifica, ejecuta y controla contrastando resultados. Contrario a este pensamiento en donde los conceptos encuentran una clara distinción, existe otro grupo de autores que piensa como Mintzberg, en su opinión no existe dicha distinción, la gerencia que no ejerce liderazgo es estéril y el liderazgo sin gerencia está aislado y genera presunción, por lo mismo es prudente hablar de liderazgo gerencial, para entender que la combinación de ambos es necesaria para la empresa.

El liderazgo en el teletrabajo

Illegems et al, indica que el liderazgo en el teletrabajo requiere diferenciarse del que se ejerce en el trabajo presencial, pues debe tomarse en cuenta que el objetivo de la implementación del trabajo a distancia es aumentar la flexibilidad de la organización y con ello la productividad de la misma por ello requerirá ejercer un liderazgo orientado a resultados (Como lo citó Martínez, Pérez, de Luis y Vela, 2006).

Trabajo en equipo

Olaz (2016), indica que es una competencia de alta complejidad en cuanto a su aprendizaje y desarrollo. Para trabajar en equipo es necesario encontrar un equilibrio entre los conocimientos y habilidades propias y las esperadas por el grupo para lograr un objetivo llegando a complementarse entre sí.

Comunicación asertiva

Ketter explica que el teletrabajo demanda un mayor desarrollo de ciertas capacidades, una de ellas es la comunicación asertiva, esto se refiere a hacer llegar un mensaje sin distorsión alguna de forma que el receptor lo entienda como el emisor desea que lo haga, este aspecto requiere ser supervisado en todos los niveles de la organización (Como lo citó Arredondo, 2015).

Pensamiento estratégico

Arellano (2012), explica que el pensamiento crítico es un factor de éxito que parte de la idea de transformar la realidad generando valor e involucrando a los demás, a quienes considera seres autónomos y de pensamiento propio, sirviéndose de estrategias para materializar ideas o pensamientos que lleven a toda la organización al cumplimiento de sus objetivos.

II. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

El enfoque de la investigación fue cualitativo pues el fin de la recolección de datos no fue realizar una medición numérica sino una descripción de la realidad con el fin de entenderla e interpretarla para, de ser posible, resolver la pregunta planteada inicialmente. Tal como indica Hernández, Fernández y Baptista (2004), una investigación cualitativa, es utilizada generalmente para descubrir o contestar una pregunta acerca de la realidad, sin el fin de medición de una variable como en el caso de las cuantitativas.

Por el nivel de abstracción de esta investigación se considerada como descriptiva pues de lo que se trata es de conocer detalladamente los aspectos y características de un perfil en particular; tal como indica Bernal (2010), una investigación descriptiva es aquella que permite seleccionar las características más importantes del objeto de estudio, detallando cada parte o categoría del mismo, pero sin contemplar las explicaciones o causas que lo producen, así también, estas investigaciones sirven de base para otras nuevas que la complementen.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación fue no experimental y transversal, en el primer caso porque los datos fueron recolectados de la realidad tal como se presenten y expresen los entrevistados y encuestados participantes y transversales porque la recopilación se realizará en un lapso de tiempo determinado; así como la describen Salkind (1999), una investigación no experimental busca recopilar datos que muestran o describen la realidad sin que el investigador influya de manera alguna en ella

3.3. Muestra

Está conformada por 10 gerentes de agencias financieras con más de cinco años de experiencia desempeñándose como tal y que tengan a su cargo 15 o más trabajadores, una característica imprescindible es que, durante el año 2020, él y su equipo hayan tenido periodos en los que han pasado al modelo del teletrabajo debido principalmente a la pandemia del Covid-19.

3.4. Técnicas e instrumentos

Para la recopilación de datos fue necesario utilizar la técnica de la entrevista para los gerentes o directivos con personal a su cargo. Se utilizó una guía de 12 o más preguntas abiertas con el fin de permitirle al entrevistado entregar la mayor cantidad de información acerca del tema que se toque en cada una de ellas. Estas conversaciones se llevaron a cabo a través de una plataforma virtual y tuvieron una duración una duración de entre 15 a 25 minutos durante el periodo del 05

de enero al 10 de marzo del 2021, en horarios variados, de acuerdo con la disponibilidad de los entrevistados.

3.5. Procedimiento

A través de una carta vía correo electrónico se les hizo llegar una invitación para participar de la investigación, recalcando la importancia de su apoyo y haciéndoles conocer la finalidad del trabajo y el beneficio que podría representar para ellos y su desarrollo profesional en este modelo de trabajo. Así mismo, se les pidió confirmar su participación y el horario de disponibilidad con el que cuentan para a través de una reunión zoom realizar la entrevista.

Durante la reunión se le informó al entrevistado que los datos tratados serían utilizados solo con fines académicos y se le solicitó su consentimiento para grabarlo.

3.6. Procesamiento de información

Después de la recolección de datos se pasó al análisis de la información recolectada, el proceso inició con la transcripción de las entrevistas para luego hacer un comparativo de las respuestas e iniciar con la categorización de puntos relevantes y comunes entre las respuestas que permitan establecer las características del perfil estudiado.

III. Gestión del proyecto de investigación

4.1. Consideraciones éticas implicadas

Para la realización de esta investigación se contó con el consentimiento informado previo de los involucrados, haciendo la salvedad de que la información que en ella se trate se utilizará con fines únicamente académicos. Asimismo, se han tomado en cuenta todas las pautas y reglas de respeto al derecho de autor en el uso de las fuentes bibliográficas u otras que pudiesen utilizarse, por lo mismo puede afirmarse que se trata de un trabajo inédito libre de plagio. Por lo anterior, se pide que la investigación sea tratada solo con fines académicos y con el mismo respeto de las pautas éticas con las que fue realizado para futuras investigaciones.

4.2. Matriz de factores de análisis

Pregunta de investigación	Objetivo general	Hipótesis	Factores de análisis	Metodología
¿Cuál es el perfil gerencial para de los directivos del sector financiero en tiempos del teletrabajo durante la crisis del Covid-19 en la ciudad de Chiclayo?	Definir el perfil gerencial de los directivos del sector financiero en tiempos de teletrabajo durante la crisis del Covid-19 en la ciudad de Chiclayo	Por la naturaleza de la investigación se carece de hipótesis	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de información. • Conocimientos gerenciales • Actitudes gerenciales • . 	Enfoque: cualitativa Diseño: no experimental. Nivel: Descriptivo.
	Objetivos específicos <ul style="list-style-type: none"> • Conocer la situación del manejo de la información en las empresas del sector financiero chiclayano durante la crisis del Covid-19 en Chiclayo. • Identificar los conocimientos que debe contar un gerente para el cumplimiento de sus labores durante la implementación del teletrabajo en el sector financiero. • Identificar las habilidades gerenciales durante la implementación del teletrabajo en el sector financiero. • Describir las actitudes de los gerentes durante la implementación del teletrabajo en el sector financiero. 			
Población y muestra: 10 gerentes de agencias con más de 15 personas a su cargo cada uno que a causa de la pandemia del Covid19 tuvieron que pasar tiempo en el modelo del teletrabajo.			Instrumento: guía de entrevista para los gerentes	

IV. Resultados y discusión

La crisis del Covid-19 no solo ha sido causante de la irreparable pérdida de miles de vidas humanas sino también del declive y hasta el cierre de diversas empresas con las que a su vez se perdieron miles de puestos de trabajo ahondando la pobreza en casi todo el mundo. En este contexto, detener el contagio era prioridad tanto para la salud y la economía de los países, por ello las empresas orientaron sus acciones a la protección de sus trabajadores y clientes, el gobierno alentó estas medidas dictando regulaciones que protejan especialmente a personas con factores de riesgo, sin embargo, la continuidad del negocio no puede pasar a un segundo plano en ningún caso y aun cuando la atípica situación tomo por sorpresa a casi todos los sectores empresariales, hoy en día muchas empresas han logrado adaptarse a esta nueva normalidad, en muchos de los casos cambiando o adaptando total o parcialmente su modelo de negocios. El teletrabajo, pasó entonces de ser una opción a una solución.

Durante las conversaciones con los gerentes de distintas instituciones financieras de la ciudad de Chiclayo para la realización de esta investigación, se obtuvo como común denominador que durante el proceso previo al teletrabajo se vivió un sentimiento de incertidumbre entre los trabajadores que esperaban respuestas y acciones de contingencia por parte de sus líderes. En palabras de algunos de los entrevistados:

“... Sí, bueno, el tema de la pandemia fue algo que creo que todas las empresas nos han cogido desprevenidos en muchos campos y no estamos preparados. Al principio fue incierto cómo iban a proceder.” (Gerente 1: Verónica, comunicación personal, 10 de enero de 2021).

“...Todo era incierto sobre todo porque no estábamos preparados en cuanto a los sistemas y la empresa es muy celosa con la información, entonces tenían muy poco con que trabajar y nosotros como líderes tampoco teníamos respuestas claras que darles” (Gerente2: Nicolás, comunicación personal, 12 de febrero de 2021)

“...Al comienzo de esta pandemia todo era una incertidumbre y había bastante temor entonces hubo una pugna entre cuidarnos y los intereses comerciales, pero sentíamos que la empresa estaba buscando la mejor solución con este sistema a pesar de que no sabíamos si iba o no a funcionar o si nos podíamos acostumbrar” (Gerente3: Friolán, comunicación personal, 3 de enero de 2021)

“...Esto agarró de sorpresa a todos, no había un protocolo hecho de como trabajar, cuales van a ser los objetivos, no teníamos mucha información ni una estructura para organizar a los colaboradores” (Gerente 5: Carlos, comunicación personal, 05 de enero 2021)

Uno de las principales dificultades iniciales estuvo relacionada con el manejo de la información, siete de los diez entrevistados refieren que, si bien la información en sus instituciones fue siempre suficiente y organizada, cuando tuvieron que pasar a trabajar desde casa esta resultó poco accesible, difícil de trasladar y procesar sin los programas y herramientas de las oficinas, incluso uno de los entrevistados refiere que su institución, en su opinión, no pudo superar este impase hasta ahora pues las políticas de privacidad de la empresa no permiten el manejo de la información si no es dentro de la empresa por no se cumplir los estándares de seguridad inicialmente establecidos. Otras por su lado, iniciaron un proceso de procesamiento de datos, improvisación de herramientas para el manejo de las mismas con la finalidad de mantener el negocio en marcha, la información disponible inicialmente fue transmitida desde las los altos directivos hasta los puestos comerciales que mantenían contacto con los clientes, con esto se mantuvo tanto un flujo como un control de la información que manejaban todos los colaboradores, otro de los entrevistados explica cómo se inició este proceso:

“...Bueno, este empezamos con bases en Excel, por ejemplo, cuando empezamos a generar nuevamente el tema de la gestión comercial mediante llamadas a los clientes para el ofrecimiento de productos bancarios y no teníamos los sistemas. Nos fueron colgando bases en Excel con datos genéricos de los clientes que nosotros mismos los trabajábamos cuando teníamos que estar en la agencia y generamos las bases con datos básicos de los clientes y las campañas que tenían aprobadas para poder contactarlos desde casa de campaña. En las campañas se verificaba cierta información como el tipo de línea que van a tener, el tipo de producto, la tasa y se hacía algunas simulaciones para tener opciones para ofrecerle al cliente” (Gerente 5: Carlos, comunicación personal, 05 de enero de 2021).

Lo antes descrito demuestra la importancia de la TICs en el mundo empresarial que tal como lo explican De Pablos, López, Martín-Romo y Medina (2019), son el conjunto de elementos técnicos a disposición de la empresa que usados de forma conveniente facilitarían el uso y flujo de información y comunicación ayudando a una rápida y eficiente toma de decisiones.

Para definir el perfil que busca esta investigación es necesario, como indican Loaiza, Pulgar y Fajardo (2012) en su artículo basado en revisión literaria de Chiavenato (2009), Alles (2008) y Pernia (2007), conocer cuáles son los conocimientos, actitudes y habilidades que requiere dicho perfil de acuerdo a las funciones a realizar, coincidiendo con Nuñez y Díaz (2017), que entienden al perfil gerencial como el conjunto de rasgos a utilizar en un contexto particular con problemas específicos y de acuerdo al sector a desarrollarse, es decir, el perfil gerencial se ajusta a los retos a enfrentar, por ello durante las entrevistas se trató de identificar que

conocimientos, habilidades y actitudes que se consideran como fundamentales específicamente para un directivo del sector financiero.

Con respecto al primer aspecto, conocimientos, los entrevistados coinciden en que para su trabajo, en cualquiera de los dos modelos, el análisis de indicadores y sus conocimientos respecto de gestión del personal es lo más importante, sin embargo, ante la situación se han visto en la necesidad de adquirir conocimientos relacionados con aplicaciones y herramientas digitales que han cambiado la forma de comunicarse y manejar la información de las empresas, como explica dos de ellos:

“...Creo que el tema fundamental y de fondo, siempre van a ser conocer acerca de la gestión de personas en el teletrabajo o en el trabajo físico. La tecnología, pienso yo que, si nos ha dado un acercamiento, por la flexibilidad que da y el acercamiento a las áreas internas por eso ha sido necesario adquirir nuevos conocimientos relacionados con eso, pero vienen a complementar los previos”. (Gerente 6: David, comunicación personal, 20 de febrero)

“...no, nuestro trabajado sigue siendo el análisis de indicadores, las finanzas, el negocio en esencia sigue siendo lo mismo, eso no va a cambiar, también nuestros conocimientos de manejo de personal, negociación con el personal y el cliente, eso sigue siendo básico. Ahora los también es cierto que los conocimientos sobre tecnología y comunicación son mucho más necesarios que antes” (Gerente 4: Delcy, comunicación personal, 21 de febrero)

La mayoría de ellos concuerdan en que sus conocimientos previos eran básicos y escasos en este aspecto, pero también están de acuerdo en que al indagar sobre el tema y manejar estas herramientas lograron mayor rapidez de los procesos, comunicación masiva más eficiente y reuniones más provechosas, desde el ahorro de tiempo hasta la posibilidad de reunirse o capacitarse con personas de otras ciudades o áreas, algo que tomaba mucho tiempo de planear y costear si se hacía presencialmente. Lo anterior puede reflejar lo explicado por Sierra (2001), que indica que una de las características del teletrabajo es el uso de nuevas tecnologías, esto fácilmente puede ser interpretado también como una ventaja intrínseca del teletrabajo para las empresas y la mejora de sus procesos.

Todos los entrevistados han desarrollado su vida profesional en el sistema financiero, muchos tienen varios años en cargos gerenciales, lo que les ha permitido adquirir habilidades especiales para el éxito y diferenciación de su gestión. La crisis de Covid-19 los retó a mantener el negocio a flote con un nuevo modelo de trabajo, organización y reestructuración de puestos

y procesos. Los entrevistados explican que estas fueron las principales deficiencias en sus empresas:

- La falta de una estructura definida
- La necesidad de una reorganización de los puestos
- La identificación de perfiles y asignación de nuevas tareas.
- La capacitación de los teletrabajadores para adquirir nuevas técnicas de ventas y atención en este nuevo modelo.

Ante esta situación, como ocurrió con los directivos estudiados por Guzmán y Villamizar (2017), el nuevo modelo de trabajo generó la necesidad tanto en ellos como en los teletrabajadores a desarrollar y utilizar nuevas habilidades para garantizar e incrementar la competitividad de sus empresas, en este estudio como fueron los directivos entrevistados afirmaron que desarrollaron habilidades nuevas como:

- Liderazgo: se requería mantener el sentido de pertenencia a la empresa y la existencia de un líder cercano a cada trabajador.
- Efectividad interpersonal, era necesario establecer (o mantener) un vínculo con el trabajador;
- Organización, identificar rápidamente el perfil y habilidades de cada colaborador a utilizar específicamente para este modelo de trabajo

Resaltan entre las habilidades utilizadas, pues coinciden en casi todos los entrevistados:

- La resiliencia, era necesario que el equipo este convencido de superar esta crisis y oriente todas sus acciones a ello.
- La adaptabilidad, lograr la predisposición y apertura a los constantes cambios que genera esta crisis.

Todas estas nuevas habilidades con el fin de hacer partícipes a sus colaboradores de la necesidad de sacar adelante las metas de la empresa, por último, los entrevistados mencionan como habilidad:

- El acompañamiento, el proceso ha sido nuevo para todos, fue necesario aprender juntos, haciendo sinergia y manteniendo el compromiso y reciprocidad entre todos los colaboradores.

Uno de los gerentes lo expresa así:

“...Como líderes siempre tenemos la función de tomar de la mano al equipo y no dejar que se caiga. Teníamos que luchar hombro a hombro. Y creo que eso es básico, esto les ayudó a ellos a sentirse acompañados en el proceso” (Gerente 1: Verónica, comunicación personal, 10 de enero de 2021)

Los conocimientos y habilidades son parte esencial para la gestión de un directivo, pero tal como lo determino Pacheco (2008), en su estudio sobre el perfil gerencial, éste está conformado por tres aspectos de igual importancia, las del saber (conocimientos), del saber hacer (habilidades) y del ser (actitudes), estas últimas determinan la forma de transmitir las dos primeras. Ahora bien, ante la crisis y el sentimiento de incertidumbre que enfrentaron los directivos entrevistados y sus colaboradores, coinciden en que la actitud no era solo parte, era la parte más importante para transmitir tranquilidad, pero sobre todo para transmitir optimismo, clave para mantener el compromiso e identificación con la empresa, más aún cuando no estaban físicamente en ella. Muchos de ellos indican que la predisposición a escuchar y ser empáticos ha sido clave para mantener la confianza y motivación de sus trabajadores

“... la actitud fue indudablemente lo único palpable que podías ofrecerles a los trabajadores entonces a pesar del distanciamiento era necesario que el sintiera tu empatía y que confiabas en que todo iba a salir bien”. (Gerente 6: David, 06 de marzo de 2021)

“...teníamos que lograr transmitir tranquilidad más que eso optimismo por que íbamos a salir de esto y tal vez aprendiendo una que otra cosa que nos acerque más al futuro, era la única forma de que se sumen a esta nueva forma de trabajo”. (Gerente 10: Yolanda, 10 de marzo de 2021)

Finalmente, al preguntársele a los entrevistados, cual era en su opinión la base con la que se debe iniciar en el teletrabajo, la mayoría de ellos coinciden en que la relación previa o la que se pueda lograr eventualmente con el equipo que se conforme para teletrabajar es el mejor punto de partida para lograr orientar todas las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos, la identificación con la empresa y el apoyo mutuo que requiere este modelo, en palabras de uno de los entrevistados:

“...Bueno, aparte tus conocimientos previos y los nuevos que necesitas para el teletrabajo, yo creo que el tema del equipo es lo más importante, un equipo consolidado que a pesar de que atravesase dificultades, más allá de cómo cada uno interiorizó el tema de la pandemia, como equipo sean capaces de apoyarse y salir adelante.”

Este resultado es similar al de Muñoz, Pabón y Valencia (2017) en su reflexión sobre la comunicación, cultura y liderazgo en el teletrabajo, donde uno de sus resultados señala a la predisposición del equipo y la confianza como aspectos fundamentales para el éxito del nuevo modelo de trabajo.

Por lo antes expuesto, es posible establecer que el teletrabajo demanda un cambio en el perfil de los directivos, las competencias que requiere deben estar orientadas a la efectividad

específicamente en este modelo, los componentes de estas competencias en cuanto a: conocimientos, es necesario adquirir nuevos saberes en cuanto al uso de la tecnología aplicada a la finanzas, a la comunicación, flujo de información y monitoreo para aprovecharla y lograr una mayor eficiencia del equipo; las habilidades deben estar orientadas a lograr una mayor integración del equipo pese a la distancia física, motivándolos a cumplir los objetivos propuestos y manteniendo el mismo compromiso con la empresa para ello debe valerse de habilidades blandas, con empatía y acompañamiento constante, esta última clave para el desarrollo de cada miembro del equipo en este nuevo modelo y por último los directivos pese a la distancia requieren transmitir y contagiar la actitud con la que se quiere llevar el proceso, el optimismo, la emoción al cambio son actitudes que pueden determinar el ánimo de todo el equipo y que ha logrado en varias de las experiencias que se conocieron en esta investigación marcar diferencias importantes y mejoras permanentes en la forma de trabajo del sistema financiero.

Tabla 2:

Resumen del perfil gerencial para directivos en empresas del sector financiero en el teletrabajo durante la crisis del Covid-19

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de datos - Finanzas - Conocimientos de gestión de personal - Tecnología e información - Aplicaciones de comunicación masiva - Procesamiento de datos 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Efectividad interpersonal - Organización - Resiliencia - Adaptabilidad - Acompañamiento - Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimismo - Empatía - Confianza

Fuente: elaboración propia

V. Conclusiones

La crisis del Covid-19 significó un reto importante para el mundo empresarial, en este contexto el teletrabajo pasó de ser una opción a la única forma de mantener el trabajo de miles de personas en el mundo con el fin de mantener el negocio en marcha y mitigar el contagio del virus causante de la pandemia. Esta investigación tiene como objetos de estudio a empresas del sector financiero, identificando la necesidad de definir un nuevo perfil gerencial que se ajuste al desafío antes descrito, llegando a las siguientes conclusiones:

- Se conoció que, en el caso del sistema financiero, la familiaridad del sector con el uso de las TICs ayudó a migrar a este modelo de trabajo, sin embargo, existieron dificultades en el uso y transmisión de la información necesaria tanto de cara al teletrabajador como a los clientes. Por este motivo, fue necesario implementar el uso de nuevas herramientas y medios de comunicación que a su vez respeten los lineamientos que requiere especialmente este sector.
- Se determinó que, el perfil gerencial en el teletrabajo requiere mayores conocimientos en uso de tecnologías y aplicaciones de comunicación masiva, programas de procesamiento de datos. Sin embargo, los conocimientos de análisis de datos, finanzas y conocimientos adquiridos en gestión del talento humano son conocimientos considerados fundamentales para el desarrollo de sus actividades como era en el modelo presencial
- También se determinó que existen habilidades requeridas con mayor importancia en este modelo, más aún tomando en cuenta el contexto especial en el que se dio la migración, algunas de ellas son: efectividad interpersonal, organización, resiliencia, adaptabilidad y acompañamiento.
- Por último, se estableció que la actitud del directivo en este modelo de trabajo es un aspecto por demás determinante para mantener la relación y compromiso del trabajador pese al distanciamiento físico, a diferencia del modelo tradicional, los directivos deben ser capaces de transmitir principalmente: optimismo, empatía y confianza en el equipo, con el fin de lograr reciprocidad.
- Se logró identificar que el teletrabajo requiere un cambio en procesos y usos de nuevas tecnologías, pero también en el perfil de sus teletrabajadores, incluyendo a los directivos, quienes requieren nuevos conocimientos, habilidades y adoptar distintas actitudes que se adapten a este nuevo reto.

VI. Recomendaciones

- Si bien es cierto se conoce más sobre el perfil gerencial en el teletrabajo es necesario ahondar en aspectos relacionados en con temas como: formación tecnológica, liderazgo en la virtualidad, Coaching ejecutivo virtual, perfiles de líderes en mandos medios y senior.
- Realizar estudios complementarios para conocer los nuevos perfiles que requiere el teletrabajo en otros cargos dentro del sistema financiero, diferenciándolos por áreas como pueden ser: comerciales, operativas y seguridad.
- A las empresas del sistema financiero se les recomienda un mayor interés en entrenar y capacitar a sus directivos para este modelo de trabajo, si bien, hoy son las circunstancias las que obligan a teletrabajar, este modelo ofrece beneficios tanto para la empresa como para el teletrabajador.
- Se recomienda realizar reuniones entre directivos que teletrabajen con el fin de intercambiar experiencias y recomendaciones, puesto que este proceso es relativamente nuevo para todos y requieren un aprendizaje constante para lograr adaptar su perfil a este nuevo reto.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias, el diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arellano, D. (2012). *Gestión estratégica para el sector público, del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. [Vesion de lectura]. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pjFpkU-hs88C&oi=fnd&pg=PT4&dq=pensamiento+estrategico&ots=PaDByhQcY&sig=uSoFTp7XZaklT4VgBSoyin54GmM#v=onepage&q=pensamiento%20estrategico&f=false>
- Arredondo, D. (2015). El teletrabajo: la asertividad como estrategia de comunicación en el mundo laboral. *Revista Reflexiones y Saberes*. 3(4) 48-55. Recuperado de: <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/731/1258>
- Barboza, V. K. (2013). *Teletrabajo, liderar y trabajar en equipos a distancia*. Buenos Aires,: Dunken.
- Bello, Airlys (Enero – Junio 2016). Teletrabajo y outsourcing como herramientas de optimización e innovación laboral en un entorno globalizado. *Revista multidisciplinada Dialógica*. Recuperado de: <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-TeletrabajoYOutsourcingComoHerramientasDeOptimizac-6222110.pdf>
- Benjumea, M., Villa, E y Valencia, J. (mayo, 2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*. 2(4). Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=3519571>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ra Ed). Bogotá: Pearson Educación.
- Buira, J. (2012). *El teletrabajo, entre el mito y la realidad*. Barcelona: UOC.
- Caballero, S. (Mayo, 2001). Las competencias gerenciales en tiempos de virtualización. *Revista Asuntos*. (9), 117-131. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35085843/competencias_gerenciales_en_tiempos_de_virtualizacion.pdf?1413022530=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLas+competencias+gerenciales+en+tiempos.pdf&Expires=1595394454&Signature=YI7mWs~VfFqZRth~U1~CIcijdgM9jP6tCULO80CODtwX4alPOr4xkw7yTxMNGFYgshM4NTol8egNbATnQg8Cg1EBOLe9XnmXGJxzJjghbYjeZNLz3d1eGaoT0j0453TodNp3ZU76ysp474GD4k1s8~x~u06Xe1I5Z2Iqq2vdBtRLYqdoRcKGCTwcmfGTzV7TxzotyYNcH4I0OfaabrxDDU~Jmevnb2P~S85BBpqt2PxvnfNsmp3-Q-OiAo2gr~9u-

[a0fuuyNwFY7v8JshTuo9Nug203jAsR01U~BpBq2EHN11q1SGDwpRC3jKLKaNi2zxk4366WQYiQF5Z1KS8jhQ &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2034971)

- Cano, G. (1 de enero de 2018). Las TICs en las empresas. Dominio de las ciencias. Recuperado de: [file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-LasTICsEnLasEmpresas-6313252%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-LasTICsEnLasEmpresas-6313252%20(2).pdf).
- Castellano, M., Caridad, M., Virviescas, J. y Martínez, J. (Febrero, 2017). El teletrabajo como estrategia laboral competitiva en las PYMES colombianas. *Revista Espacios*. 38 (31). Recuperado de: <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2012/El%20teletrabajo%20como%20estrategia%20laboral%20competitiva%20en%20las%20PYME%20Colombianas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Contreras, O y Roza, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento en Colombia. *Suma de negocios*. 6(13), 74-83. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000129>
- Costa, M., Armijos, V., Loaiza, F. y Aguirre, G. (2018). Inversión en TICs en las empresas del Ecuador para el fortalecimiento de la gestión empresarial. Periodo de análisis 2012-2015. *Revista Espacios*. 39(47). Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n47/18394705.html>
- De Pablos, C., López, J., Martín-Romo, S. y Medina, S. (2019), Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa. Madrid: Esic Editorial.
- Decreto Ssupremo que aprueba el Reglamento de la Ley N°30036, Ley que regula el teletrabajo. Diario el Peruano. Lima, Perú. 3 de noviembre de 2015.
- Decreto Supremo que declara el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. Normas legales. Diario el Peruano. Lima, Perú. 15 de marzo de 2020.
- El Gobierno anunció una licencia de trabajo para mayores de 60, embarazadas y empleados con afecciones de salud crónicas. (16 de marzo de 2020). *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/politica/2020/03/16/el-gobierno-anuncio-una-licencia-de-trabajo-para-mayores-de-60-embarazadas-y-empleados-con-afecciones-de-salud-cronicas/>
- Gaeda, E. (Junio, 2006). Teletrabajo, testimonio en primera persona. *Bit*. (157), 70-72. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2034971>
- Gonzales, R., López, M., Márquez, C. y Núñez, D. (2017). *Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima – Perú:*

- Un estudio basado en los casos: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Enel Distribución Perú y Banco de Crédito del Perú (BCP).* (Tesis de licenciatura). Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621866/NUNEZ_GD.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Gutierrez, E. (2010). *Competencias gerenciales*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Guzmán, A., Villamizar, C. (Diciembre, 2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Forum Empresarial*. 22(2), 5-30. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/631/63154910002.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. México, México: McGraw-Hill Interamerica.
- Lazzati, S. (2016). *El gerente estratega y líder del cambio*. [Versión de lectura]. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=iqK_CwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=las+competencias+de+un+lider&ots=vP5HBm_R-n&sig=Cr1KzJ8VX7ltQl-8JDNT5eEDVnc#v=onepage&q=las%20competencias%20de%20un%20lider&f=false
- Lazzati, S. C. *El Gerente: estrategia y lider del cambio: más allá de la gestión operativa*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Ley N° 30036. Diario el Peruano. Lima, Perú. 5 de junio de 2013.
- Loaiza, C., Pulgar, F. y Fajardo, C. (2013). Consideraciones sobre el perfil profesional del gerente del talento humano. *Visión gerencial*. 2. 344-358. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545894005.pdf>
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J. y Zapata, A. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios gerenciales*. 30, 301-3013. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000576>
- Luna, R. y Peso, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión de la tecnología para el desarrollo de los pueblos* [Versión de lectura]. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WRQdth7uaKoC&oi=fnd&pg=PT10&dq=%22gesti%C3%B3n+tecnol%C3%B3gica%22+cultura+de+la+innovaci%C3%B3n&ots=SobVqXbpdR&sig=BUol3mZTe6luugWqsOfjI2bX9UM#v=onepage&q=%22gesti%C3%B3n%20tecnol%C3%B3gica%22%20cultura%20de%20la%20innovaci%C3%B3n&f=false>

- Mañas, M., Muñoz, E. y Pecino, V. (Julio, 2012). Realidad organizacional y teletrabajo. *Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*. Recuperado de: <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-RealidadOrganizacionalYTeletrabajo-3978797.pdf>
- Martín, P.(2018). *Teletrabajo y comercio electrónico*. [Versión de lectura]. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tvVKDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&ots=DEifEPkTvd&sig=NCmqRXbQsIMNknfN7Jv9rXXwmcQ#v=onepage&q&f=false>
- Martinez, A., Perez, M., de Luis, P. y Vela, M.(2002). Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cuadernos de economía y dirección de empresas*. (29), 229-262. Recuperado de: <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-TeletrabajoYFlexibilidad-2385989.pdf>
- Ministerio de trabajo y asuntos sociales España (s.f.). *Teletrabajo: criterios para su implementación*. Recuperado de: https://cso.go.cr/legislacion/notas_tecnicas_preventivas_insht/NTP%20412%20-%20Teletrabajo%20-%20Criterios%20para%20su%20implantacion.pdf,
- Muñoz, D., Pabón, M. y Valencia, B.(Septiembre, 2017). Comunicación Organizacional en torno al Teletrabajo. *Revista Luciérnaga – Comunicación*. 9(18). 61-71. Recuperado de: <file:///C:/Users/User/Downloads/DialnetComunicacionOrganizacionalEnTornoAITeletrabajo-6563532.pdf>
- Murakami, A. (02 de enero de 2021). El 76% de las empresas está en proceso o ya aplica la desconexión digital para el trabajo remoto. *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/opinion/el-76-de-empresas-esta-en-proceso-o-ya-viene-aplicando-la-desconexion-digital-para-el-trabajo-remoto-noticia/?ref=gesr>
- Nuñez, N. y Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios pedagógicos Valdivia*. 43 (2). Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07052017000200013&script=sci_arttext&tlng=p
- Olaz, A. (2016). *Como trabajar en equipo a través de competencias*. [Versión de lectura]. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=QA7FDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=trabajar+en+equipo+competencia&ots=0ES4yIbpAf&sig=nnD1XYM5RUAlRaJHaF1nf7Xnfps#v=onepage&q=trabajar%20en%20equipo%20competencia&f=false>

- Pacheco, A. (Diciembre, 2008). Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla. *Pensamiento & Gestión*. 25. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200008
- Rubio, T. (2016). *Recursos Humanos*. Barcelona, España: Octaedro.
- Saco, R. (Diciembre, 2006). El teletrabajo. *Derecho PUCP*. (60) , 325-350. Recuperado de: [file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-ElTeletrabajo-5085077%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-ElTeletrabajo-5085077%20(2).pdf)
- Salazar, J. (octubre, 2009) Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*,20(4). Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Salkind, N. (1999). Métodos de investigación. [Versión de lectura]. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3uIW0vVD63wC&oi=fnd&pg=PR19&dq=investigaci%C3%B3n+no+experimental+libros&ots=aJFEbi6VbI&sig=tw19S1e4g-WsiUYF-S_hQ86s9YA#v=onepage&q=no%20experimental&f=false
- Sierra, E. (2011). *El contenido de la relajacion laboral en el teletrabajo*. [Version de lectura]. Recuperado de: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/53597/El%20contenido%20de%20la%20relaci%C3%B3n%20laboral%20en%20el%20teletrabajo.pdf?sequence=1>
- Villar, P. (13 de marzo de 2020). La norma sobre el teletrabajo no otorga flexibilidad necesarias: ¿cuáles son sus problemas?. *El comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/coronavirus-la-norma-peruana-sobre-el-teletrabajo-no-otorga-la-flexibilidad-necesaria-cuales-son-sus-problemas-covid-19-ministerio-de-trabajo-mtpe-empleo-noticia/>

Anexos

Anexo 1: GUIA DE ENTREVISTA - GERENTES

Mi nombre es Sandra María Ortiz Torres, estudiante de la escuela de post grado de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Le agradezco su tiempo para realizar esta entrevista con la que se busca conocer su punto de vista acerca de las percepciones, dificultades y estrategias relacionadas con el teletrabajo.

¿Qué edad tiene?

¿Cuántos años tiene como gerente?

¿Cuál es su profesión? ¿Cuenta con alguna especialización o estudios de postgrado a partir o para asumir el cargo?

1. ¿Cree que usted y sus colaboradores tienen a la mano toda la información necesaria para el desarrollo de sus actividades? (SIST. INFORM.)
2. Desde que ejerce sus labores en la modalidad de teletrabajo, ¿usted o su equipo tuvieron dificultades con el manejo o acceso a la información? ¿De qué forma se sobrellevaron estas dificultades? (SIST. INFORM. Y HABILIDADES)
3. ¿A través de qué medio piensa usted que existió un mejor flujo de información? (SIST. INFORM.)
4. Como gerente, ¿qué es lo más importante que debe saber para realizar su trabajo? (CONOCIMIENTOS)
5. ¿Tuvo que investigar u obtener nuevos conocimientos a raíz del cambio al teletrabajo? o quizá ¿se dio cuenta que debía ahondar en algunos a raíz de este modelo? (CONOCIMIENTOS)
6. En el teletrabajo, ¿sintió dificultades para gestionar los recursos (físicos, financieros o técnicos) a su cargo? (HABILIDADES)
7. Con respecto al personal, ¿cuáles fueron las principales inquietudes, incomodidades o quejas de los mismos? ¿Qué hizo para resolverlas? (HABILIDADES)
8. ¿Sintió que el equipo dejó de funcionar durante el teletrabajo? ¿Qué considera que fue lo más importante para mantenerlos comprometidos? (HABILIDADES)
9. Con relación a los clientes, ¿cómo manejó la atención hacia ellos a través de sus colaboradores? (HABILIDADES)
10. ¿Fue significativo el impacto en los resultados comerciales? ¿Qué acciones o decisiones tomó para evitar o mitigar este impacto? (HABILIDADES)
11. ¿Considera que su actitud frente a la situación fue la mejor? ¿algún aspecto que cambiaría si volviera a pasar por esto en el futuro? (ACTITUDES)
12. ¿Cuáles fueron las principales dificultades como equipo?, ¿que hizo o haría en el futuro para sortearlas de maneja más exitosa? (ACTITUDES)
13. A raíz de la modalidad del teletrabajo, ¿qué aspectos cambiaron y mantenido en comparación con el trabajo presencial? (ACTITUDES)
14. ¿Qué consejo le daría a un gerente que va a iniciarse en el teletrabajo? ¿Cómo debería ser su preparación e interacción con su equipo para el logro de objetivos? (ACTITUDES)
15. ¿Qué habilidades cree que debe mejorar para lograr mejores resultados en el futuro en caso de volver a pasar al teletrabajo? (HABILIDADES)

16. ¿Qué fue lo que más le ayudó durante el teletrabajo (relaciones cercanas con los trabajadores, toma de decisiones, manejo de recursos, entre otros)? (HABILIDADES y ACTITUDES)