

Control del horario laboral de los teletrabajadores

Información del caso de estudio:

Organización: CITI BANK

Tamaño: 12 500 empleados

Localización: Reino Unido

Sector: Bancario

Contexto operativo

En 2023, Citi Bank introdujo en el Reino Unido un sistema para controlar la asistencia a la oficina como parte de su política de trabajo híbrido. Los empleados de Londres, Edimburgo y Belfast deben trabajar al menos tres días en la oficina. Citigroup, que tiene 12 500 empleados en el Reino Unido, exige a los empleados híbridos que pasen al menos tres días en la oficina.

El problema/oportunidad

Se considera que el banco estadounidense es una de las instituciones financieras más propicias a la flexibilidad laboral tras la pandemia de COVID-19. La mayoría de sus 240.000 empleados trabajan de forma híbrida y el banco ha utilizado esta política para retener y atraer a empleados de todas sus empresas durante la etapa de la consejera delegada Jane Fraser al frente de la empresa.

Hay más cuestiones en juego, como la confianza en el lugar de trabajo frente a la responsabilidad. El sistema permite excepciones (por ejemplo, bajas por enfermedad, viajes de negocios, capacidad limitada del lugar de trabajo, vacaciones o citas médicas). Pero es probable que este seguimiento reduzca la autonomía y el control de los empleados sobre su organización del trabajo para volver a una organización rígida del equilibrio entre vida laboral y personal. Esta evolución podría conducir a un aumento de la microgestión.

Este entorno de trabajo controlado podría afectar a la moral y el compromiso de los empleados, reduciendo la motivación.

Otro punto a tener en cuenta es la consideración legal sobre la privacidad de los datos, ya que los datos recopilados deben cumplir con el GDPR y las demás leyes relativas a la protección de datos en el Reino Unido. Otra cuestión delicada es la garantía de evitar el uso indebido de los datos recopilados.

Qué se ha hecho

El seguimiento, que ya se aplica en Estados Unidos, llegó tras un mes de consultas con los empleados británicos. La empresa quería evitar la confrontación directa con los empleados, ya que el tema es delicado en el Reino Unido: en 2020, Barclays Bank utilizó un sistema de seguimiento llamado Sapience. El objetivo inicial de Barclays era mejorar la productividad e

identificar cuellos de botella en los procesos internos. Sin embargo, muchos empleados lo percibieron como una invasión de su intimidad, lo que creó un clima de desconfianza en la empresa. Tras las protestas públicas y de los medios de comunicación, Barclays se vio obligado a retirar estas herramientas de vigilancia, reconociendo que su uso era inadecuado sin una mejor comunicación con los empleados.

Citigroup ha anunciado recientemente que empezará a exigir «responsabilidades» a sus empleados por el cumplimiento de las normas de su modelo de trabajo híbrido. El banco dijo en su comunicado que están comprometidos con un modelo de trabajo híbrido, y que tienen expectativas firmes de que sus empleados trabajen al menos tres días a la semana en la oficina y hasta dos días a distancia.

Se informó al personal del Reino Unido de que se enfrentan a medidas disciplinarias, como ajustes de primas y despido, por no acudir a la oficina. El índice de asistencia a la oficina se tendrá en cuenta a la hora de calificar el rendimiento de los empleados y revisar la retribución.

El banco hace un seguimiento quincenal y mensual de los datos de asistencia. Citigroup recopilará cada dos semanas los datos agregados de las oficinas de Londres, Edimburgo y Belfast. «Se recopilará un pase por persona, por día y por ubicación», dice la nota. «Los informes se centrarán en los empleados con ausencias constantes de la oficina». En estos informes no se registrará el número de horas pasadas en la oficina. Los informes se centrarán en los empleados con ausencias constantes de la oficina. Los informes podrán compartirse con los directivos, según proceda, para suscitar un debate más profundo».

Resultados

Este experimento pone de relieve una cuestión importante en relación con el control como mejor forma de aumentar la productividad. Se podría argumentar que la motivación o la introducción de nuevas herramientas de colaboración podrían ser más eficaces. También plantea problemas éticos sobre la autonomía, la privacidad y la posible erosión de la confianza entre el banco y sus empleados. La eficacia de esta supervisión dependerá de la transparencia con que Citi maneje los datos y responda a las preocupaciones de los empleados.

Además, este caso ilustra la creciente dependencia de los datos en la gestión de recursos humanos y el previsible uso masivo de la analítica de personas para mejorar las competencias y la productividad de los empleados. Una entrevista a Jane Fraser, consejera delegada de CITI, en enero de 2023 es bastante esclarecedora: «Puedes ver lo productivo que es o no es alguien, y si no está siendo productivo, le devolvemos a la oficina, o al sitio, y le damos el coaching que necesita hasta que vuelva a subir la productividad», contaba Fraser en una entrevista de noviembre de 2023 a la revista Fortune (<https://fortune.com/2022/11/30/citi-ceo-jane-fraser-leadership-crypto-investing/>). Para Fraser, «los días de oficina ayudan a la colaboración y el aprendizaje» La flexibilidad remota, dijo Fraser, ayuda a hacer de Citi un «empleador de elección». Sin embargo, añadió: «No estamos viendo que vuelva gente que había dejado la

plantilla en un número parecido al que esperábamos.» «Vamos a tener que seguir escuchando a nuestra gente y conseguir ese equilibrio», añadió Fraser. «Pero si no los escuchas, corres el riesgo de tener algunos problemas».

Referencias

<https://worldatwork.org/resources/publications/workspan-daily/citi-to-track-uk-office-attendance>

<https://collyerbristow.com/longer-reads/citi-will-hold-employees-accountable-for-office-attendance/>

<https://www.bankingdive.com/news/citi-office-return-less-productive-coaching-fraser/640514/>