

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Los desafíos de la evaluación del desempeño en el teletrabajo: Estudio  
de la Banca Múltiple de Lima Metropolitana**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión  
presentado por:

ARTEAGA TORREJON, Monica Lizbeth Victoria  
MARQUINA RAMOS, Kiara

Asesoradas por: Mgtr. Agnes Franco Temple

Lima, julio de 2020

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Tema.....	3
2. Problema de Investigación .....	3
3. Justificación del Estudio.....	5
4. Objetivos y Preguntas de Investigación .....	7
4.1. Objetivo General .....	7
4.2. Objetivos Específicos.....	7
4.3. Pregunta General.....	7
4.4. Preguntas Específicas.....	7
5. Viabilidad.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	9
1. Evolución del desempeño en la Gestión del Talento.....	9
1.1. Gestión del Talento Humano.....	9
1.2. Evaluación del desempeño .....	10
1.3. Evolución de los conceptos de la evaluación del desempeño .....	13
1.4. Métodos de evaluación del desempeño .....	15
1.5. Medición del desempeño.....	20
2. Teletrabajo.....	21
2.1. Evolución de los conceptos de teletrabajo .....	21
2.2. Modalidades del teletrabajo.....	23
2.3. Condiciones necesarias para el teletrabajo .....	25
2.4. Cambios que genera el teletrabajo.....	25
2.5. Ventajas y desventajas del teletrabajo.....	30
2.6. Desafíos de la evaluación del desempeño en el teletrabajo.....	33
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	36
1. El teletrabajo en la banca múltiple .....	36
1.1. Importancia de la banca múltiple .....	36
1.2. Áreas funcionales de la banca múltiple que implementan el teletrabajo.....	37
1.3. Desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones en la banca múltiple... 38	
1.4. El teletrabajo en la banca múltiple .....	38
CONCLUSIONES .....	41

1. Hallazgos.....	41
2. Conclusiones .....	44
REFERENCIAS.....	49
ANEXOS.....	54
ANEXO A: Hogares con acceso a telefonía fija, computadora e Internet .....	54
Tabla A1: Hogares con acceso a telefonía fija según área de residencia, trimestre Julio-Agosto-Setiembre (2017-2018).....	54
Tabla A2: Hogares con acceso a computadora e Internet según área de residencia, trimestre Julio-Agosto-Setiembre (2017-2018).....	54
ANEXO B: Términos del teletrabajo .....	55
Tabla B1: Términos del teletrabajo .....	55
ANEXO C: Indicadores para evaluar el desempeño .....	56
Tabla C1: Indicadores para evaluar el desempeño .....	56
ANEXO D: Estructura del sistema financiero al 31-12-2016.....	58
Figura D1: Estructura del sistema financiero al 31-12-2016.....	58
ANEXO E: Créditos, depósitos y patrimonio de la banca múltiple al 31-12-2016.....	59
Figura E1: Créditos, depósitos y patrimonio de la banca múltiple al 31-12-2016.....	59
ANEXO F: Factores más utilizados para evaluar el desempeño.....	60
Figura F1: Factores más utilizados para evaluar el desempeño .....	60

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Métodos tradicionales de Evaluación del Desempeño.....	15
Tabla 2: Métodos modernos de Evaluación del Desempeño.....	18
Tabla 3: Ámbitos y competencias del Teletrabajo .....	28



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como finalidad dar a conocer los desafíos que genera el teletrabajo en las organizaciones dentro de uno de los procesos más relevantes de la Gestión del Talento Humano: la evaluación del desempeño. Esto considerando su implementación en la banca múltiple de Lima Metropolitana, dado que es uno de los sectores principales con mayor uso de dicha modalidad de trabajo.

El teletrabajo, si bien no es una modalidad de trabajo nueva, se encuentra dentro en el marco de una nueva tendencia que la gran mayoría de empresas, tanto del sector privado como público, empiezan a utilizar regularmente. Esto debido a la facilidad que otorga al trabajador por múltiples beneficios como los de poder desarrollar sus actividades con mayor comodidad, así como las distintas ventajas que también genera para la empresa. Por ello, resulta de gran importancia conocer cómo se realiza la evaluación del desempeño de los teletrabajadores, puesto que la forma tradicional de evaluar puede no ser de utilidad bajo esta modalidad. Esto dado que no es posible guiarse de los mismos indicadores o variables como la asistencia, puntualidad, o la calidad del trabajo. En la presente investigación, se considera importante situar lo antes mencionado en el sector de la banca múltiple, ya que es un sector que se adapta rápidamente a las tendencias como lo son el uso de las TIC's y el teletrabajo. Asimismo, es un sector relevante que influye en el desarrollo de nuestro país.

Para ello, se procede, en primer lugar, a desarrollar un marco teórico que evidencia los dos objetos de estudio de la presente investigación: la evaluación del desempeño y el teletrabajo. Por un lado, se presenta el rol de la evaluación del desempeño dentro de la Gestión del Talento, así como una explicación de qué es la evaluación del desempeño, a través de la cual se mencionan diversas metodologías e indicadores para su medición. Asimismo, se detalla la evolución que este concepto tiene a través de los años y los beneficios que genera, tanto para el colaborador como para la organización. Por otro lado, respecto al teletrabajo, se explica los diversos términos con los cuales es conocido y confundido a su vez, las condiciones que se necesita para llevarlo a cabo, las diversas modalidades existentes, las ventajas y desventajas que se evidencia a través de los cambios que impactan tanto al colaborador como a la organización y, finalmente, el desafío que esta modalidad genera en el proceso de la evaluación del desempeño.

Por último, se presenta al sector de la banca múltiple de Lima Metropolitana como el marco contextual para la implementación del teletrabajo y la importancia que este representa tanto para la actividad económica como para la generación de empleo en el Perú; mencionando también el desarrollo del uso de las TIC's en este sector y cómo se desarrolla el teletrabajo en la banca múltiple en el Perú y en algunos países.

## INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano es uno de los aspectos más relevantes en una organización, porque se encarga de gestionar su recurso principal: los colaboradores. A lo largo del tiempo, este concepto ha ido evolucionando y, con él, sus procesos. De este modo, la evaluación del desempeño, proceso integral de la Gestión del Talento Humano, ha ido adaptándose y creando nuevos métodos de acuerdo con los requerimientos de las organizaciones. Además, debe ser implementada en todo tipo de organización empresarial y bajo cualquier modalidad, debido a los grandes beneficios que trae consigo para la organización y para los colaboradores.

Por otro lado, las tecnologías de la información y comunicación (TIC's) se han desarrollado notablemente en los últimos años y han sido puestas en práctica por gran cantidad de organizaciones de distintos sectores. Estas han fortalecido la implementación de nuevas modalidades de trabajo con mayor frecuencia y mayor alcance, como lo es el teletrabajo. Esta es una tendencia actual que aún se encuentra en evolución y está generando nuevos retos para la gestión de las organizaciones.

En ese sentido, la presente investigación busca dar respuesta a cuáles son los desafíos que el teletrabajo genera en el proceso de la evaluación del desempeño, principalmente, en los colaboradores de la banca múltiple en el Perú. Esto debido a que es uno de los sectores que más se ha adaptado y ha desarrollado la modalidad del teletrabajo en el país.

En el primer capítulo, se desarrolla la importancia de estudiar este tema y el planteamiento de la investigación. De este modo, se detalla cada uno de los conceptos a utilizar y el por qué fue elegida la banca múltiple como parte de este estudio. Asimismo, la relevancia del tema del teletrabajo como modalidad más difundida, en la gestión en general, y en la evaluación del desempeño, para comprender cuáles son los desafíos de esta última en colaboradores que no laboran directamente en la empresa, manteniendo la calidad del trabajo. En este capítulo, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos de esta investigación.

El segundo capítulo se basa en el sustento teórico de la investigación, desarrollando la evolución de los conceptos, métodos y tipos, de los dos temas principales del trabajo: evaluación del desempeño y teletrabajo. Respecto a la evaluación del desempeño, se desarrolla su rol dentro de la Gestión del Talento Humano y se resaltan algunos aspectos relevantes para llevar a cabo su medición, como los indicadores y las variables a tomar en cuenta.

En el caso de la modalidad del teletrabajo, se presenta las modalidades existentes, las herramientas necesarias para implementarlo y los cambios que este genera en las organizaciones. Asimismo, se resalta los beneficios que cada uno de estos aspectos tiene tanto para los

colaboradores como para la organización. Por último, se menciona los desafíos que esta modalidad genera para evaluar el desempeño de los teletrabajadores.

El tercer capítulo incluye el marco contextual de la investigación. Por ello, se desarrolla el teletrabajo en el sector seleccionado; es decir, en la banca múltiple en el Perú. De acuerdo con ello, se menciona la importancia de dicho sector en nuestro país y la adaptación de este a las nuevas tendencias como es el uso de las TIC's y el teletrabajo. También, se desarrollan aspectos relevantes de estudios realizados, a nivel mundial y en el Perú, sobre el teletrabajo.

Por último, en el cuarto capítulo, se presentan los hallazgos y las conclusiones de la investigación realizada. De este modo, se exponen las reflexiones a partir de las fuentes revisadas y lo desarrollado en cada capítulo, proponiendo algunas posibles pistas para futuras investigaciones sobre el tema en mención.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Tema

El tema seleccionado para la investigación a desarrollar es el siguiente: *“Los desafíos de la evaluación del desempeño en el teletrabajo: Estudio de la banca múltiple de Lima Metropolitana”*. Este tema es importante desde el campo de estudio de la gestión, dado que esta nueva modalidad genera una serie de cambios y retos en distintas áreas de la organización, como es el área de la Gestión del Talento Humano. De este modo, el estudio se centrará, principalmente, en la evaluación del desempeño y cómo es que esta se ha adaptado con base en el teletrabajo. Esto debido a que son muchos los factores que cambian en esta nueva modalidad de trabajo, al permitir a la persona trabajar fuera de las instalaciones de la misma empresa y/o de manera remota. Por ello, las formas de realizar las actividades laborales y las formas de comunicación entre los teletrabajadores y los colaboradores que se encuentren en las oficinas de la empresa se ven enfrentadas a un nuevo desafío porque no se mantiene la presencia física y la interacción. Como menciona Quinteros: “Si bien no podemos estar físicamente juntos, nuestra primera práctica se basa en abrir canales de comunicación para tener escucha activa con fluidez constante” (2020, p.1).

## 2. Problema de Investigación

Un concepto importante para la investigación es el de la evaluación del desempeño; como menciona Chiavenato, “la evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (2009 a, p.245). Por lo tanto, es un proceso clave que debe desarrollarse en cada una de las áreas de la organización y a cada uno de los empleados, sin importar el cargo, para conocer cómo se están desempeñando y cómo esto afecta en el cumplimiento de los objetivos para la organización.

Asimismo, comenta lo siguiente: “Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias...” (Chiavenato, 2009 a, p.245). Esto evidencia que es necesario implementar una correcta evaluación del desempeño para conocer si es que los colaboradores han logrado adaptarse al teletrabajo, cómo continúan cumpliendo los objetivos, cómo se modifican las metas a alcanzar y si es que cuentan con las competencias necesarias para desarrollar sus actividades laborales a través de dicha modalidad.

Por otro lado, el teletrabajo es una modalidad que se viene implementando en algunas

organizaciones tanto a nivel nacional como internacional. Se trata de una nueva forma de trabajo que surge por el desarrollo de las nuevas tecnologías y que, actualmente, está siendo utilizada por la mayoría de las empresas con mayor énfasis en las condiciones coyunturales y a las circunstancias en las que nos encontramos a nivel mundial. Asimismo, es importante resaltar que esta metodología requiere de ciertos cambios por parte de la organización y de los colaboradores que formarán parte de ella. Como menciona Vargas: "...el verdadero valor añadido se encuentra en el cambio radical del marco organizacional de la empresa, donde la forma de organizar el trabajo, supervisarlos y fiscalizarlos sufre un cambio por completo favoreciendo su ejecución a distancia" (2012, p. 23). Por lo tanto, uno de los desafíos principales es la Gestión del Talento Humano por parte de la empresa hacia los teletrabajadores, en general, y, principalmente, en el proceso de evaluación del desempeño. Esto es útil para conocer el desenvolvimiento de los teletrabajadores y garantizar resultados positivos para ambas partes.

Este es un fenómeno relativamente novedoso y que se desarrolla mejor en algunos tipos de negocio como empresas de servicios de marketing, consultoras, aseguradoras, bancos, entre otras, debido a que la naturaleza de sus operaciones lo permite y, de algún modo, lo facilita. Asimismo, es una modalidad que puede llegar a generar grandes ventajas a la organización, si es que es implementada de la manera adecuada.

Asimismo, es relevante reconocer la importancia de la implementación de tecnologías de la información por parte de los bancos. El sector bancario opta por la implementación de estrategias mediante el uso de las nuevas tecnologías, debido al cambio coyuntural a nivel mundial y a las demandas de los clientes por diversas razones, como las mencionan Larrán y Muriel, "la creciente demanda de la clientela, motivada por la escasez de tiempo, la dificultad de los desplazamientos, la necesidad de una disponibilidad permanente de atención, la reducción de costes o la comodidad" (2007, p.146). Esta nueva estrategia utilizada ha impulsado la implementación de la modalidad antes mencionada como teletrabajo en la banca múltiple, por lo cual es un sector con información y antecedentes del tema a investigar. Esto nos permite evaluar mejor cómo es que se está llevando a cabo el teletrabajo en dichas organizaciones y qué desafíos provoca en la gestión del talento; en particular en la evaluación de su desempeño.

Además, como menciona Vargas: "El teletrabajo como nueva forma de prestación laboral, debe servirse necesariamente de las TIC's, de la informática, como herramienta que permita procesar y convertir la información en bits que a través de las telecomunicaciones serán transmitidas al empleador, sin necesidad de involucrar un desplazamiento físico" (2012, p.20). Esto evidencia la gran ventaja que lleva el sector bancario al haberse adaptado constantemente a los avances tecnológicos tanto en el desarrollo de sus operaciones como por parte de sus

trabajadores, lo que le ha permitido implementar con mayor facilidad el teletrabajo.

Respecto al sector financiero, principalmente la banca múltiple, cuenta con un número importante de empresas que ha implementado el teletrabajo y, en evidencia de ello, se menciona al BCP pues, en palabras de Carrasco, Silva y Vega, “el BCP busca la implementación del Teletrabajo por diferentes razones: optimización de costos, mejora continua de los procesos, un mayor aprovechamiento de las tecnologías de la comunicación para adaptarse de manera más ágil a la cultura organizacional globalizada, y también para sostener el buen clima laboral que tienen entre sus equipos de trabajo” (2018, p.78). Con base en ello, es relevante saber cómo es que han abordado dichos desafíos y si es que están desarrollando medidas de evaluación del desempeño específicas para los teletrabajadores. Esto es de gran utilidad dado que, de lo contrario, puede que los resultados del uso de esta modalidad no sean los esperados y los objetivos de la organización se vean afectados. Además, pueden servir de guía para las empresas que están considerando implementar el teletrabajo.

Es relevante mencionar también que se ha realizado estudios sobre el teletrabajo en el sector bancario en otros países como Chile (Reyes & Soto, 2004), Colombia (MinTIC, 2013) y sobre la importancia del teletrabajo como generador de empleo en Ecuador (Bastidas, 2011). Además, existen investigaciones sobre la implementación de esta modalidad en el Perú (Valencia, 2018) y su relación en el sector bancario, principalmente en el BCP y el BBVA (Carrasco, et al., 2018). También, se han encontrado estudios sobre la implementación del teletrabajo en el sector público (Ramírez, 2014). Si bien es cierto nuestro trabajo se centrará en el sector bancario y privado, incluye aspectos y factores que podrían servir de ilustración e incluso de aplicación para cualquier sector.

Respecto a la evaluación del desempeño en el teletrabajo, no se ha encontrado fuentes que desarrollen dicho tema en específico en el país. No obstante, se encontró una fuente que desarrolla la implicancia del teletrabajo en el área de la Gestión del Talento Humano (García, 2017).

Por último, esta investigación se centra en el sector privado, principalmente, en la banca múltiple. Con base en ello, se pretende investigar sobre la evaluación del desempeño de los teletrabajadores en las empresas de dicho sector..

### **3. Justificación del Estudio**

El presente tema de investigación aporta al conocimiento del teletrabajo en el sector financiero, en la banca múltiple en particular, uno de los sectores que más ha implementado esta modalidad en la actualidad. Por lo tanto, al ser un sector con relativa experiencia en materia de

teletrabajo, es posible identificar los desafíos que este genera en las organizaciones.

En este caso, la evaluación del desempeño de los teletrabajadores es uno de los procesos principales para el área de la Gestión del Talento y, este estudio busca identificar los aspectos de la evaluación que se pueden ver afectados por las características del teletrabajo y conocer qué soluciones se han venido dando desde la gestión del talento en experiencias estudiadas a nivel global. Por otro lado, resulta importante contrastar estos estudios con las experiencias desarrolladas en el Perú, en un sector como la banca múltiple en donde ha tenido más incidencias.

Si bien es un tema que, por la gran incidencia en la productividad y eficiencia de las empresas a través de su implementación, ha sido más ahondado por otros países, aún no es posible encontrar información empírica de lo mencionado en nuestro país.

Por otra parte, es necesario conocer cómo evaluar a los teletrabajadores, dado que esta modalidad está siendo aplicada cada vez más por parte de las empresas de distintos sectores. De este modo, se analizarán las ventajas y desventajas de esta nueva metodología tanto para la organización como para los colaboradores. Además, será relevante para las demás empresas que están pensando en aplicarlo, ya sean del sector privado, público o social. Es importante resaltar que, “La implementación del teletrabajo en las entidades supone una transformación organizacional de fondo, desde sus formas de hacer hasta sus formas de evaluar” (MinTIC, 2013, p.23). De este modo, es importante que las organizaciones que ya estén aplicando esta forma de trabajo y las que piensan implementarlo evalúen si están en el proceso correcto o cuáles son los cambios que deben generar para obtener mejores resultados. Esto hace referencia, principalmente, a la estructura y recursos adecuados para desempeñar el teletrabajo, a los colaboradores con las habilidades y actitudes necesarias para formar parte de esta nueva metodología y a los cambios generados en la organización para controlar y evaluar el desempeño de estos.

Por otro lado, al investigar sobre la evaluación del desempeño de los colaboradores durante el teletrabajo, se identificará si es que estos están rindiendo como la organización espera, lo cual es importante para la organización, pues permite conocer si la modalidad empleada resulta beneficiosa para el giro y el resultado del negocio. En palabras de García, “encontramos el seguimiento y medición de las actividades que puedan afectar el buen desempeño e implementación de las modalidades de teletrabajo, para generar las acciones requeridas de corrección sobre la marcha y los procedimientos que permitan obtener los resultados esperados por la organización” (2017, p.23). Esto les permitirá, al área de gestión del talento humano, evaluar si están haciendo uso de los indicadores adecuados, si se está controlando a los empleados con la periodicidad indicada o si es necesario considerar nuevas variables para medir el desempeño y así, evitar perjudicar el cumplimiento de los objetivos del giro de la organización.

Por último, con base en la información obtenida a través de Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares del INEI es posible explicar por qué la investigación se centra en Lima Metropolitana. Como se muestra en los siguientes gráficos, Lima Metropolitana es donde el uso de las TIC 's logra mayor alcance (ver Anexo A).

Por tanto, para el desarrollo de la investigación es necesario el enfoque en el espacio en el que se dé mayor uso de las tecnologías, pues estas influyen en la decisión de la implementación del teletrabajo, dado que es uno de los recursos indispensables para poder llevarla a cabo. Asimismo, para la realización de la presente investigación empírica, es posible encontrar mayor accesibilidad en Lima Metropolitana.

#### **4. Objetivos y Preguntas de Investigación**

##### **4.1. Objetivo General**

Identificar los cambios y desafíos generados en la evaluación del desempeño por el teletrabajo en la banca múltiple

##### **4.2. Objetivos Específicos**

**OE 1:** Describir la evolución de los conceptos y métodos de la evaluación del desempeño que contribuyen al mejor desarrollo de la organización y los colaboradores

**OE 2:** Describir la evolución de los conceptos y modelos del teletrabajo relacionado con las ventajas y cambios que este genera en las organizaciones y en los colaboradores

**OE 3:** Identificar los retos de la gestión para evaluar el desempeño de los teletrabajadores

**OE 4:** Describir el teletrabajo en la banca múltiple de Lima Metropolitana y las experiencias de la evaluación del desempeño en esta modalidad

##### **4.3. Pregunta General**

¿Cuáles son los cambios y desafíos generados en la evaluación del desempeño por el teletrabajo para la banca múltiple?

##### **4.4. Preguntas Específicas**

**PE 1:** ¿Qué conceptos y modelos principales existen sobre la evaluación del desempeño? ¿Qué evolución se ha dado respecto a los conceptos y modelos de la evaluación del desempeño que contribuyen al mejor desarrollo de la organización y los colaboradores?

**PE 2:** ¿Cuál es la evolución del teletrabajo? ¿Qué conceptos existen sobre el teletrabajo? ¿Cuáles son las modalidades del teletrabajo? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del teletrabajo para la organización y los colaboradores?

**PE 3:** ¿Cuáles son los retos de gestión de la evaluación del desempeño de los teletrabajadores?

**PE 4:** ¿Cómo es el teletrabajo en la banca múltiple peruano y cuáles son sus experiencias en evaluación del desempeño en esta modalidad?

## **5. Viabilidad**

La presente investigación ha sido viable, debido a que ha sido posible encontrar fuentes académicas con información de estudios anteriores que abordan los conceptos, enfoques y modalidades relacionadas con el teletrabajo. Adicionalmente, existen estudios que han analizado el teletrabajo en el sector financiero en otros países como Chile, Colombia, Ecuador y, también, en nuestro país. Sin embargo, no se han encontrado fuentes suficientes sobre la relación del teletrabajo con la evaluación del desempeño. Para ello, se han utilizado fuentes documentales de las Bases de Datos académicas y otros estudios en los que se ha basado esta investigación.



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **1. Evolución del desempeño en la Gestión del Talento**

#### **1.1. Gestión del Talento Humano**

La evaluación del desempeño es uno de los procesos principales de la Gestión del Talento Humano, por lo que es relevante conocer a qué hacemos referencia con este concepto. A lo largo de la historia, se le ha ido cambiando el nombre y se han ido implementando nuevos factores para su desarrollo. Como menciona Liquidano: “En la evolución de la gestión de recursos humanos han influido diversas causas y factores (Valle, 1995): una de esas causas es la concepción de "hombre" que ha tenido la humanidad” (2006, p.147). Esta nueva concepción ha iniciado la Gestión del Talento Humano o a la Administración del Talento Humano.

La Gestión del Talento Humano surge a raíz del cambio de percepción sobre las personas en las organizaciones. En otras etapas del desarrollo de las organizaciones, las personas eran consideradas un recurso. En cambio, hoy en día, estas empiezan a verse y a valorarse de distintas formas de acuerdo con sus talentos y competencias, especialmente por el valor que aportan a las organizaciones. Como menciona Vallejo: “El término recurso humano describe a la persona como un instrumento no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseemos talentos” (2016, p.15).

Asimismo, es importante definir a la Gestión del Talento Humano:

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente (Vallejo, 2016, p.16).

Esto evidencia la evolución de la Administración de los Recursos Humanos. Hoy en día la preocupación de la empresa por el bienestar y el desarrollo de sus colaboradores ha aumentado notablemente. Esto ha generado una mejor relación entre la empresa y sus colaboradores. Además, ha contribuido al involucramiento del colaborador en las actividades y decisiones de la empresa, lo que lo motiva y le da sentido de pertenencia. Es importante mencionar que las empresas han empezado a reconocer que el talento les da valor a los colaboradores y, de este modo, estos aportan valor a la empresa. Como menciona Vallejo, “Para tener talento, la persona debe poseer cualidades

diferenciadoras y competitivas que la valoren” (2016, p.30).

### ***1.1.1. Procesos de la Gestión del Talento Humano***

La Gestión del Talento Humano se caracteriza por desarrollar una serie de procesos para llevar a cabo todas sus actividades. Para ello es importante conocer a qué nos referimos con un proceso: “...es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado” (Chiavenato, 2009 b, p.16). De este modo, cada proceso tiene sus propias funciones, pero no deja de relacionarse con los demás. Asimismo, cada uno debe cumplir con su orden, sus tiempos y las actividades que debe realizar dado que, de lo contrario, afectará a los siguientes procesos. Como comenta Chiavenato, “Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado” (2009 b, p.16).

Es importante resaltar que la Gestión del Talento Humano se divide en seis procesos principales: procesos para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a los colaboradores de una organización. Además, cada uno de estos procesos está formado por una serie de actividades. Respecto a la evaluación del desempeño, esta forma parte del proceso de organización de las personas (Chiavenato, 2009 b).

Estos procesos, interrelacionados unos con otros, son relevantes para el funcionamiento de la organización porque se encargan de evaluar el capital humano necesario para cada uno de sus puestos. De este modo, las organizaciones buscan llevar a cabo cada proceso de la mejor manera con la finalidad de contar con el personal indicado para cumplir con los objetivos que se han propuesto. A través de la Gestión del Talento Humano, los colaboradores se sienten identificados con la organización en la que laboran, se busca motivarlos y apoyarlos para mejorar su productividad y contribuir con su desarrollo y con el de la organización (Vallejo, 2016).

### **1.2. Evaluación del desempeño**

Ahora bien, como se mencionó antes, la evaluación del desempeño forma parte de la Gestión del Talento Humano, siendo uno de los procesos principales que debe llevarse a cabo en cada organización. Esto debido a que, como comenta Chiavenato, “...es la llave que integra las prácticas de los recursos humanos. Se trata de un proceso que sirve para ligar los demás procesos de la administración de recursos humanos” (2007, p. 263).

Además, la evaluación del desempeño es un factor clave porque permite evidenciar cómo se da el desarrollo de los colaboradores y cómo es que este repercute en los objetivos de la empresa. Con base en ello, Chiavenato menciona que “la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa” (2009 b, p.3). Por lo tanto, es importante evaluar a los colaboradores y

analizar los resultados obtenidos para poder tomar mejores decisiones respecto a los recursos otorgados, las capacitaciones necesarias y al ajuste de las funciones de cada colaborador. Entonces, la evaluación del desempeño es útil, siempre y cuando, se tomen medidas de acuerdo con los resultados alcanzados, dado que esto es lo que genera cambios que benefician tanto a la organización como a sus colaboradores. A continuación, se desarrollarán los beneficios que este proceso genera.

### ***1.2.1. Beneficios de la evaluación del desempeño***

La evaluación del desempeño proporciona una serie de beneficios que contribuyen al desarrollo de la organización y de sus colaboradores. Como menciona Chiavenato: "...las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño" (2009 a, p. 246). Además, es importante conocer que este proceso debe estar relacionado con los objetivos que se desea lograr y debe ser planificado para poder generar los resultados esperados. "Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo (Citado en Pérez, 2019, p.2). De acuerdo con ello, se describirán los beneficios para las organizaciones y para los colaboradores.

#### ***a. Beneficios para la organización***

La organización se ve beneficiada al realizar la evaluación del desempeño debido que esta le permite conocer cómo es que se están desarrollando sus colaboradores en sus funciones laborales con la finalidad de cumplir con sus objetivos. Sin embargo, esta debe planificar e implementar adecuadamente dicho proceso para que pueda serle de utilidad. Asimismo, debe tener en cuenta lo siguiente: "La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales" (Chiavenato, 2009 a, p.247).

Además, la evaluación del desempeño permite establecer nuevas políticas de compensación, evaluar la posibilidad de ascensos o ubicación de los colaboradores, necesidad de capacitaciones, errores en el diseño del puesto o problemas personales que impiden a la persona desempeñar su cargo (Pérez, 2019). Esta reflexión es bastante amplia y engloba las ventajas de aplicar la evaluación del desempeño en una organización. De este modo, se evidencia que realizar este proceso permite tomar mejores decisiones que ayudan a que los colaboradores se sientan mejor y potencien sus habilidades para desarrollar sus funciones laborales. También ayuda al área de Gestión del Talento Humano a poner en práctica capacitaciones de acuerdo con las necesidades de los colaboradores detectadas en los resultados de la evaluación. Todo ello contribuye a un mejor rendimiento de los colaboradores lo que, en general, permite a la organización cumplir con sus metas y objetivos.

Por otro lado, “la evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores” (Chiavenato, 2009 a, p.247). Esto es útil a las organizaciones porque les permite tener un sustento más sólido para identificar qué trabajadores deben ser recompensados, quiénes requieren de mayor formación y quiénes no están rindiendo de acuerdo con lo que se espera. Esto es relevante dado que, al ofrecer recompensas, permite motivar a los empleados y hacerlos sentir bien en la organización. Además, puede dar información, por ejemplo, en la que se evidencia que un empleado tenga mayores habilidades para desempeñarse en un puesto de un área distinta a la que está en la actualidad, por lo que puede resultar conveniente para la organización realizar el cambio respectivo.

Además, Chiavenato menciona lo siguiente: “La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia” (2009 a, p. 248). Este es otro factor para tomar en cuenta, porque al desarrollar las actividades de la organización con eficacia y eficiencia permite acelerar los procesos, reducir costos y obtener mejores resultados, dado que se optimiza tanto el tiempo como los recursos.

*b. Beneficios para los colaboradores*

La evaluación del desempeño también genera beneficios para los colaboradores porque les permite evidenciar cómo es que están trabajando desde otras perspectivas. Como señala Chiavenato, “Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes” (2009 a, p.246). De este modo, el colaborador podrá tomar las medidas necesarias para corregir sus acciones en el momento oportuno y evitar seguir cometiendo los mismos errores.

Además, “...permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquellos que deben mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal)” (Chiavenato, 2009 a, p.247). Es importante resaltarlo porque muchas veces el colaborador no percibe cuáles son sus fortalezas y sus oportunidades de mejora. De este modo, esta evaluación le permitirá descubrirlos y así poder organizarse mejor en sus funciones.

Por otra parte, en el caso de los trabajadores de alto cargo, la evaluación del desempeño les permite conocer a los colaboradores bajo su responsabilidad, con la finalidad de distribuir mejor las tareas de cada uno de ellos buscando siempre obtener los mejores resultados. Asimismo, le servirá como guía para aconsejar de forma más personalizada y directa a cada uno de ellos. Como menciona Chiavenato: “...ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos,

información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores” (2009 a, p.247).

### **1.3. Evolución de los conceptos de la evaluación del desempeño**

Existen diversos conceptos de la evaluación del desempeño que han ido ajustándose a lo largo del tiempo. De este modo, la idea es que cada organización se guíe del concepto que más se adecúe a sus actividades. Es importante resaltar que no es necesario centrarse en un solo concepto; usualmente se complementa para poder obtener una idea más concreta y objetiva a lo que hace referencia la evaluación del desempeño. Asimismo, como menciona Camejo “...no existe una definición universalmente aceptada ya que algunas organizaciones lo consideran como sinónimo de: Dirección por objetivos, Evolución de los empleados, Acontecimiento anual relacionado con la formación y el desarrollo, y Remuneración en función del desempeño” (2008, p. 102). En esta investigación, el término a utilizar es “Evaluación del Desempeño” y, en este subtema, se desarrollan algunos conceptos que son de gran ayuda para entenderlo mejor.

Respecto a la antigüedad del concepto de evaluación del desempeño, Camejo menciona que “...estudios sobre la Gerencia de los Recursos Humanos destacan que la Evaluación del Desempeño surge en EE.UU. en la década de 1920-1930, momento en el cual las organizaciones deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relacionarse con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los trabajadores al éxito de la empresa” (2008, p. 101). Este es un concepto que se viene desarrollando desde tiempos atrás y que ha estado relacionado con el éxito de la organización; es decir, con el cumplimiento de los objetivos de esta.

También Arce menciona que “La ED recién se consolida en nuestra realidad empresarial como herramienta de gestión, a partir aproximadamente del año 1995. Antes era percibida como una técnica en extremo sofisticada, poco fiable y solo aplicable a corporaciones trasnacionales medianas o grandes...” (2016, p. 30). Ahora se trata de un proceso que puede ser implementado en cualquier organización sin importar el tamaño, el sector o el rubro. Asimismo, actualmente, es una evaluación confiable que influye en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones de las organizaciones.

Sobre los conceptos en sí, Villegas define a la evaluación del desempeño como “...un procedimiento que se cumple en todos los niveles de la organización, con el propósito de determinar el logro de resultados por parte de los trabajadores, así como orientar a la Dirección en la formulación de políticas y procedimientos para el adiestramiento y desarrollo del personal” (Citado en Camejo, 2008, p. 102). De este concepto, se debe destacar la visión integral de la evaluación del desempeño; es decir, esta debe realizarse a todos los colaboradores de la organización, indistintamente del puesto que este ocupa, porque todos de distintas maneras

contribuyen a su funcionamiento y al logro de sus objetivos.

Chiavenato define la evaluación del desempeño como “...el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo” (2009 a, p. 245). Lo que se busca conocer es si el colaborador está cumpliendo con las funciones que se le ha otorgado. Por otro lado, Werther y Davis mencionan que “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que, de una u otra manera, suele efectuarse en toda organización moderna” (Citado en Pérez, 2019, p.2). En este caso, se hace referencia a una visión general de cómo el empleado rinde en su puesto de trabajo y es considerada una función a realizar en cualquier organización. Este concepto está muy relacionado con lo que menciona Baggini: “La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado” (Citado en Pérez, 2019, p.2).

Asimismo, Gibson lo considera como “...un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro. (Citado en Pérez, 2019, p.2). Este es un concepto interesante porque no solo se centra en el desempeño actual del colaborador, sino que se toma en cuenta dicho desempeño para evaluar cómo es que se podría desarrollar mejor en el futuro. De esta manera, la organización puede realizar cambios en las funciones otorgadas a cada colaborador con la finalidad de que cada uno haga lo que mejor sabe hacer para ser más productivos y obtener mejores resultados.

Por último, Pérez desarrolla el concepto de la evaluación del desempeño como “...un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo” (2019, p.5). Este concepto involucra otros aspectos como las actitudes y el comportamiento del colaborador. De este modo, no solo pretende evaluar el desempeño, sino también las actitudes del trabajador al realizar sus actividades. Esto permite conocer si es que están a gusto o no con sus funciones, y si es que las están desarrollando de la mejor manera.

Es importante resaltar que la evaluación del desempeño “...puede ser hecha por la propia persona (autoevaluación), por el gerente, por la persona y el gerente, por el equipo de trabajo, por los asociados en su derredor (360°), por la cima, por el área de recursos humanos o por la comisión de evaluación” (Chiavenato, 2009 a, p. 273). Esto es relevante porque proporciona distintas perspectivas de evaluación y brinda más información para tomar mejores decisiones. Además, se pueden comparar los resultados para obtener una conclusión más completa y de mayor credibilidad sobre cada colaborador.

En resumen, cada concepto propuesto por los diversos autores mencionados tiene en

común evaluar el desempeño del colaborador con base en sus funciones laborales, y es complementada evaluando las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. Asimismo, el tener una visión de cómo rinde el colaborador en su puesto de trabajo en el presente, se puede conocer cuáles son sus capacidades y sus fortalezas para el futuro. Esto es útil para la distribución de actividades y funciones en la organización, dado que se buscará otorgar las actividades que vayan más acorde a los potenciales de cada colaborador.

#### 1.4. Métodos de evaluación del desempeño

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño. Estos le proporcionan opciones a cada organización para escoger la que mejor se identifique con sus objetivos y la que considere que le permitirá obtener mejores resultados. Como menciona Pérez, "...se han diseñado muchos métodos y, en realidad, la naturaleza misma de las labores permite que cada empresa adapte algunos de esos métodos o diseñe y aplique uno diferente ideado por sus administradores" (2019, p.1). Asimismo, es importante mencionar que estos métodos han ido cambiando y mejorando a lo largo del tiempo, de acuerdo con las tendencias del entorno y los requerimientos de las organizaciones. A continuación, se desarrollarán algunos de ellos.

**Tabla 1: Métodos tradicionales de Evaluación del Desempeño**

Métodos tradicionales de Evaluación del Desempeño				
Nombre	Definición	Autor	Atributos	Observaciones
<b>Escala gráfica de calificaciones</b>	Es un método simple y clásico que se caracteriza por la enumeración de las características (calidad, confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características. Este es realizado por el supervisor hacia sus subordinados y al final se obtiene un total que es la suma de los valores asignados.	Referido en (Pérez, 2019, p.3) y (Chiavenato, 2009 a, p. 253)	Es bastante sencilla de comprender y aplicar y, facilita la comparación de los resultados de varios colaboradores.	Puede verse distorsionado por las percepciones de los evaluadores.

**Tabla 1: Métodos tradicionales de Evaluación del Desempeño (continuación)**

<b>Métodos tradicionales de Evaluación del Desempeño</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Definición</b>	<b>Autor</b>	<b>Atributos</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Clasificación alterna</b>	Este método consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos.	Referido en (Pérez, 2019, p.4)		
<b>Comparación de pares</b>	Se basa en tomar cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y comparar a cada uno de los subordinados con cada uno de los demás.	Referido en (Pérez, 2019, p.4)	Permite encontrar al mejor colaborador para cada característica específica.	Este complementa al método de clasificación alterna.
<b>Elección forzada</b>	Este método evalúa el desempeño por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento.	Referido en (Chiavenato, 2009 a, p. 254)	No es subjetivo, se elimina la influencia del evaluador	El evaluado no participa en el desarrollo de la evaluación del desempeño
<b>Investigación de campo</b>	Este método requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para evaluar en conjunto el desempeño de los colaboradores.	Referido en (Chiavenato, 2009 a, p. 254)	Es un método bastante completo para evaluar el desempeño de los colaboradores.	

**Tabla 1: Métodos tradicionales de Evaluación del Desempeño (continuación)**

<b>Métodos tradicionales de Evaluación del Desempeño</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Definición</b>	<b>Autor</b>	<b>Atributos</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Incidentes críticos</b>	Este método se basa en que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).	Referido en (Pérez, 2019, p.4)	Es un método sencillo de aplicar y no refleja solo el desempeño más reciente del empleado, sino el desarrollado a lo largo de todo un periodo de tiempo.	Solo evalúa las habilidades y las oportunidades de mejora de cada colaborador
<b>Listas de verificación</b>	Se establece una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador y cada uno de ellos recibe una evaluación cuantitativa.	Referido en (Chiavenato, 2009 a, p. 256)	Sirve como recordatorio de todos los factores que deben ser evaluados en un colaborador.	Es una simplificación del método de escalas gráficas.
<b>Escalas de estimación ancladas (behaviorally anchored rating scale: BARS)</b>	Este método combina la narración de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas (como las escalas gráficas de estimación) anclando una escala cuantificada con ejemplos conductuales específicos de desempeño bueno y deficiente.	Referido en (Pérez, 2019, p.4)	Produce evaluaciones más justas en comparación a los otros métodos.	

En el cuadro presentado, se evidencian los métodos tradicionales más conocidos de la evaluación del desempeño. Respecto a ellos, se puede resaltar el método de la investigación de campo y el de incidentes críticos. El primero, se basa en dos perspectivas: la del especialista en evaluación y la del gerente. Esto, de alguna forma, evita que influyan las opiniones y permite la realización de una evaluación más objetiva. En el caso del segundo método mencionado, es más sencillo de aplicar en comparación a los demás y permite conocer el desempeño de los colaboradores durante un periodo de tiempo. Esto genera mejores resultados, porque no solo se evidencia cómo se desenvuelve recientemente, sino cómo lo ha venido haciendo a lo largo del tiempo. De este modo, se puede conocer si es que ha mejorado, ha empeorado o mantiene el mismo desempeño. Sin embargo, se señala, también, que todos estos métodos están siendo reformulados con la finalidad de encontrar una nueva forma que sea útil para satisfacer las nuevas exigencias de las organizaciones (Chiavenato, 2007).

**Tabla 2: Métodos modernos de Evaluación del Desempeño**

Métodos modernos de Evaluación del Desempeño				
Nombre	Definición	Autor	Atributos	Observaciones
<b>Evaluación 360</b>	Este es un método en el que todas las personas que tienen una interacción con el evaluado califican su desempeño.	Referido en (Chiavenato, 2009 a, p.265)	Es más enriquecedor, ya que se evalúa desde distintas perspectivas.	Puede ser difícil para el evaluado, ya que se vuelve vulnerable al ser calificado por todos los elementos de su entorno. Además, es complejo, ya que incluye varias evaluaciones.

**Tabla 2: Métodos modernos de Evaluación del Desempeño (continuación)**

<b>Métodos modernos de Evaluación del Desempeño</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Definición</b>	<b>Autor</b>	<b>Atributos</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Evaluación participativa por objetivos (EPPO)</b>	Es un resurgimiento de la administración por objetivos (APO). Esta evaluación se realiza con la participación del colaborador y de su gerente.	Referido en (Chiavenato, 2009 a, p.259)	Es una forma incluyente de evaluar el desempeño, motiva a los colaboradores y los hace participar en el proceso de evaluación.	Es proactiva y mantiene una interrelación entre los colaboradores y sus gerentes
<b>Autoevaluación</b>	Cada persona evalúa su desempeño a partir de unos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso	Referido en (Chiavenato, 2009 a, p. 249)	Sirve para ayudarse uno mismo a alcanzar las metas, los resultados y para superar las expectativas.	Se da más en las organizaciones democráticas y abiertas

En el caso de los métodos modernos de evaluación del desempeño, se debe resaltar el método de la evaluación 360, porque es el más integrador en comparación de los demás, incluyendo los métodos tradicionales. De este modo, se conoce el desempeño del colaborador desde distintos aspectos, porque lo evalúan todas las personas de su entorno.

Como menciona Chiavenato, la evaluación 360 “Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados” (2007, p. 246). Además, sería útil implementar autoevaluaciones para conocer cómo es que cada colaborador se ve a sí mismo y compararlo con las demás evaluaciones sobre cómo lo ven los demás. También, es relevante

porque cada empleado “Debe saber cuáles son las necesidades y las carencias personales para poder mejorar el desempeño, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, su potencial y sus fragilidades, así sabrá lo que debe reforzar para mejorar increíblemente los resultados de las personas y de los equipos implicados” (Chiavenato, 2007, p. 265).

### **1.5. Medición del desempeño**

Existen diversas variables para la medición del desempeño de los colaboradores en una organización. Como menciona Chiavenato, “La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas variables individuales, grupales y organizacionales” (2007, p. 265). Estas dependen del tipo de función que realice cada colaborador y de la modalidad de trabajo en la que se encuentre. Con base en ello, Manjarrés, Castell y Luna comentan lo siguiente: “Comúnmente, las medidas de desempeño más utilizadas son: insumos, carga de trabajo, resultados, impacto, productividad, costos, satisfacción del cliente, calidad y oportunidad del servicio” (2013, p. 6).

De acuerdo con ello, Chiavenato desarrolló un estudio en cincuenta (50) organizaciones en las que resalta cuáles son los factores que más se toman en cuenta para evaluar el desempeño de sus colaboradores de acuerdo con tres grupos principales: Desempeño objetivo, conocimiento y desempeño del puesto y, características del individuo (ver Anexo F). De este modo, la variable más utilizada, por las empresas estudiadas, fue la calidad de trabajo, y la menos utilizada el potencial del colaborador.

Por otro lado, es importante resaltar que “Se puede realizar la evaluación de desempeño con base en indicadores de gestión que sean medibles, cuantificables y calificables para observar una tendencia directa a un determinado proceso” (Manjarrés et al., 2013 p.3). Esto permitirá tener información más detallada sobre el desenvolvimiento de cada trabajador y, de algún modo, más objetiva. Además, existen distintos tipos de indicadores, en función del tipo de colaboradores que están siendo evaluados. Por ejemplo, la relación con otras personas, calidad del trabajo, atención al cliente, puntualidad, entre otros (ver Anexo C). Estos indicadores no pueden ser universales para todos los empleados, porque va a depender de las características de su trabajo, como funciones que este realiza y la modalidad en la que lo desarrolla. Estos tienen diversas características que se explicarán a continuación.

En primer lugar, los indicadores suelen ser sistémicos; es decir, se forman de acuerdo con los aspectos relevantes de toda la organización. También, pueden ser seleccionados de acuerdo con algún objetivo específico de la evaluación, como premiaciones, remuneraciones, promociones, entre otros. Esto debido a que es complicado que un indicador sea tan flexible como para ser de la misma utilidad para criterios distintos (Chiavenato, 2007).

Asimismo, existen diferentes tipos de indicadores y se manifiestan en distintos niveles de la organización. Estos pueden ser, por ejemplo, financieros, con relación al cliente o de innovación. De esta manera, pueden utilizarse indicadores de cada tipo para medir el desempeño global, de todos los colaboradores de la organización; el desempeño grupal, de cada una de las áreas y, el desempeño individual, de acuerdo con cada colaborador (Chiavenato, 2007).

En síntesis, como señala Reyes: “Si se han definido los indicadores correctos y se tiene un método de medición adecuado, la evaluación del desempeño se convierte en un instrumento que estimula en el empleado, en las áreas organizacionales y en la empresa en su totalidad un comportamiento adecuado y se da la mejora continua” (2004, p. 3). De este modo, se evidencia que se pueden lograr grandes resultados, para los empleados y para la empresa, si es que implementa de forma integral la evaluación del desempeño, es decir, tomando en cuenta los indicadores y las variables adecuadas para cada ocasión.

## **2. Teletrabajo**

### **2.1. Evolución de los conceptos de teletrabajo**

Existen diversos términos para referirse al teletrabajo entre los cuales podemos encontrar los siguientes: telework (trabajo a distancia), networking (trabajo en red), telecommuting (tele-desplazamiento) o flexible working (trabajo flexible) (Fernández-Tapia & Bravo 2019, p.23). Asimismo, en el Perú, existe el término Trabajo a domicilio que, debido a las distintas regulaciones que se han llevado a cabo, es posible confundirlo con la modalidad de Teletrabajo. Por ello, resulta importante establecer lo que, básicamente, se refiere al Trabajo a domicilio, lo cual se procederá a desarrollar en las siguientes líneas (ver Anexo B).

En palabras de Vargas, sobre el trabajo a domicilio:

Es una institución de principios del siglo XX, relacionada directamente con las actividades industriales denominadas de “aguja” (vestido, confección), donde la mujer era considerada como especialmente capacitada para su ejercicio; sin embargo, desde su nacimiento esta forma de trabajo fue utilizada por la empresa capitalista de forma clandestina configurando, poco a poco, como un trabajo fuera de los beneficios de la protección laboral. (2010, p.36).

Por su lado, el teletrabajo permite que los colaboradores de distintas empresas puedan laborar “a distancia”. Esto quiere decir que pueden realizarlo desde un espacio como su hogar, una cafetería o fuera del país en el que se encuentra la empresa. Mediante esta estrategia es posible brindarles mayores beneficios a los colaboradores como trabajar desde un espacio en el que cada uno de ellos se sienta cómodo y libre de realizar sus funciones laborales, entre otros.

Recientemente se ha vuelto un tema importante a investigar, debido a los cambios que suponen su implementación tanto para la empresa como para el colaborador. Por tanto, para la presente investigación, es necesario conocer la evolución que ha alcanzado el concepto del teletrabajo.

Para empezar, Peralta menciona que “por teletrabajo ha de entenderse la proporción de funciones relacionadas con un puesto que ejecuta un trabajador en un lugar alejado tanto de otros colegas como del centro físico principal de operaciones del empleador, utilizando diversas formas de TIC para mantener una presencia virtual” (2020, p. 328). Para Peralta, la definición de teletrabajo contempla el uso de las tecnologías de información (TIC 'S) como medio para mantener la presencia virtual esperada del trabajador durante su jornada laboral.

En segundo lugar, según la Declaración de lineamientos y compromisos en materia de teletrabajo, para la promoción de trabajo decente y como garantía de calidad laboral define el teletrabajo como “la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador” (2010, p.1). Cabe resaltar que, a través de esta definición de teletrabajo, se mencionan los puntos importantes para la presente investigación, los cuales son “trabajo a distancia” y “domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador”. Asimismo, se resalta un punto importante mencionado anteriormente por Beltrán, el cual es la utilización de las “TIC's”, herramienta fundamental para el desarrollo de esta modalidad de trabajo.

Otro concepto por resaltar es el de Lubiza Osio Havriluk,

El teletrabajo es desempeñado en una localidad remota a la organización, separando al trabajador del contacto personal con otros colaboradores, y entendiendo que la tecnología permite esta separación, mediante la facilitación de la comunicación y del trabajo. Se puede entender, igualmente, que el teletrabajo engloba una amplia gama de actividades que pueden realizarse a través de las TIC's, ya sea a tiempo completo o parcial (2010, p.97).

Si bien la definición de teletrabajo propuesta por Lubiza Osio Havriluk es similar a las brindadas anteriormente, pues, aparte de los puntos más resaltantes del teletrabajo mencionados en líneas arriba, esta adiciona el tiempo que puede uno trabajar mediante esta modalidad; es decir, que el teletrabajo puede darse a tiempo completo o parcial.

Por otro lado, para Lourdes Barba,

El teletrabajo es una modalidad de trabajo que se desarrolla a distancia del lugar convencional, utilizando para la comunicación con éste y/o con los clientes/usuarios las

tecnologías de la información. Es una forma flexible a la que pueden optar los profesionales que utilicen como herramienta base para la realización de su trabajo estas tecnologías (2001, p.6).

Ahora bien, esta definición no difiere en su totalidad con las ya brindadas por los distintos autores citados, más se menciona un nuevo e importante atributo para la definición del teletrabajo, el cual es la “flexibilidad”. Mediante esta cita es posible entender que el teletrabajo no solo es referencia de “trabajo a distancia”, “utilización de las tecnologías de información” y “metodología de trabajo a tiempo completo o parcial” sino, adicionalmente, es referente a “flexibilidad en el trabajo”.

En síntesis, de las publicaciones consultadas por los autores mencionados, es posible identificar que, como ya se mencionó, existen elementos importantes para entender el concepto del teletrabajo que son comunes o compartidos. Si bien, en términos generales, se entiende como teletrabajo, el trabajo que se realiza a distancia; es decir, en algún espacio distinto o fuera de las instalaciones que ofrece la empresa, no es posible explicarlo sin la utilización de las tecnologías de la información, pues las personas que laboran bajo esta modalidad en su mayor parte necesitan los accesos necesarios a las plataformas de la empresa y distintos equipos tecnológicos como una laptop o tablet, que hacen posible la comunicación efectiva con otros trabajadores y sus respectivos jefes inmediatos. Asimismo, es importante considerar la flexibilidad que esta supone para el empleado respecto al tiempo que puede trabajar mediante esta modalidad, pues puede ser a tiempo completo o parcial, lo cual supone un beneficio, en ambos casos, para el trabajador.

## **2.2. Modalidades del teletrabajo**

Existen diversas modalidades del teletrabajo que, a su vez, son posibles de adaptar en función de herramientas que le sean necesarias, de acuerdo a determinadas herramientas necesarias: el tipo de vínculo entre la empresa y los colaboradores, el espacio en el cual se desarrollarán las labores de los colaboradores (en casa o en algún otro espacio que les resulte cercano, si es posible realizarlo a tiempo completo o parcial, lo cual supone tiempo completo a distancia y tiempo parcial, el cual hace referencia al tiempo dividido a distancia y en la empresa; es decir, de manera presencial, entre otros; estos aspectos suelen estar especificados en el contrato.

En primer lugar, existen diversas modalidades de teletrabajo que son posibles utilizar por el empleador con base a la conectividad. La primera se basa en el uso de una Intranet de la misma empresa que genera que los colaboradores realicen sus actividades en tiempo real conectados en conjunto con sus respectivos jefes, lo cual supone que el colaborador debe estar preparado para reuniones no programadas o entrega de trabajos en tiempo real. La segunda

opción se basa en que no exista esta conectividad en tiempo real y los trabajadores puedan optar por enviar lo solicitado en cualquier momento y, sobre todo, no se genera un control de las horas exactas de trabajo. A lo mencionado anteriormente, Vargas, lo clasifica como modalidad de teletrabajo “off line-desconectado”, pues “el teletrabajador recibe la información vía informática, pero es procesada sin comunicación con el servidor de la empresa, para luego enviar el resultado inclusive sin la utilización de medio tecnológico alguno” (2010, p.31). Sin embargo, para el concepto de teletrabajo utilizado, es necesario que la empresa cuente con un control de las horas trabajadas por el colaborador e incluso como una herramienta para poder realizar seguimientos a los colaboradores.

En segundo lugar, es importante establecer el lugar en el cual cada colaborador realiza sus actividades laborales. Ahora bien, el espacio seleccionado para realizar esta metodología de trabajo necesita las condiciones necesarias para el buen desempeño del colaborador. Estos espacios pueden ser *el hogar del colaborador*, lo cual, en palabras de González, Flórez y Vera, “puede contribuir a racionalizar los costos, pero, por otro lado, tiene gran incidencia en el aislamiento del personal, limitando lo referente al trabajo en equipo, tan necesario para el aspecto social de los trabajadores” (2014, p.16). También, los *Telecentros* son espacios compartidos en los cuales se pueden encontrar distintas herramientas para el uso de las TIC’s: “Son centros de trabajo compartidos por varias empresas que disponen de recursos informáticos de telecomunicaciones y servicios similares a los que se encontrarían en las empresas originarias, adicionalmente cumplen con las normas de seguridad e higiene como cualquier otra empresa” (González et al., 2014, p.16). Por último, las oficinas satelitales, las cuales son oficinas pertenecientes a las mismas empresas que contratan a sus colaboradores bajo la modalidad de teletrabajo, las cuales no se encuentran dentro de las oficinas principales, sino distribuidas según la cercanía geográfica de los colaboradores. En palabras de los autores mencionados en este párrafo, “son lugares de trabajo que pertenecen a la misma empresa, pero son independientes de la sede corporativa. El criterio utilizado para agrupar a los empleados es netamente geográfico; al igual que en el caso anterior, los mecanismos de dirección representan un gran reto porque se verán en la necesidad de sustituir la sala por la red” (2014, p.16).

Finalmente, si bien existen diversas formas de incorporar las modalidades del teletrabajo, estas se realizan de acuerdo con las necesidades de la empresa. Por tanto, como la presente investigación abordará el sector financiero, lo cual se explicará posteriormente en el presente capítulo, este sector utiliza la modalidad de teletrabajo con un enfoque en el concepto anteriormente definido, el cual hace énfasis en las TIC’s. Por lo mencionado, las modalidades de teletrabajo desarrolladas son las relevantes para esta investigación.

### **2.3. Condiciones necesarias para el teletrabajo**

En las definiciones brindadas sobre el teletrabajo, se puede encontrar, en la gran mayoría, la utilización de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) como uno de los puntos principales para la implementación del teletrabajo. Por tanto, es importante conocer qué son las TIC's pero sobre todo cómo estas influyen en el desarrollo cotidiano de la modalidad teletrabajo.

Las TIC's, entendidas como “el estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte y gestión de los sistemas informáticos, en particular de hardware y aplicaciones de software” (Fernández, 2013, p.6), permite formas de comunicación no solo más rápidas en la actualidad, sino que han permitido la evolución del trabajo que puede realizarse en las empresas. Las tecnologías de información se han constituido en las nuevas herramientas de trabajo para las organizaciones, de todos los sectores. (INEI, 2002, p.8). Y esto influye en las nuevas adaptaciones que cada empresa debe realizar para no perder la eficiencia en el trabajo pues su difusión y uso se convierte en un imperativo para sostenerse en los mercados.

En el Perú, la utilización de las TIC's no solo suponen un proceso de modernización para las empresas, sino también para el país en su totalidad, debido al impacto directo que hay en la productividad de las organizaciones se ha podido evidenciar que producen cambios en las condiciones de trabajo establecidas, pues “las Tecnologías de Información y Comunicaciones abren nuevas expectativas para las empresas y ofrecen más posibilidades de empleo y elevados incrementos de la productividad, pero exigen, a su vez, nuevas capacidades” (INEI, 2002, p.13). Esto evidencia el nuevo requerimiento en las capacidades solicitadas en el mercado laboral a partir de los cambios que suponen la implementación de las TIC's.

### **2.4. Cambios que genera el teletrabajo**

#### ***2.4.1. Cambios en las organizaciones***

Como se ha mencionado en “Condiciones necesarias para el teletrabajo”, las organizaciones, debido a la nueva implementación de tecnologías y, en específico, la nueva modalidad de teletrabajo, la cual requiere la utilización de estas, debe adaptarse a diversos cambios que se van suscitando con el tiempo. Por tanto, es importante reconocer lo siguiente:

“las estrategias que necesitan las empresas para lograr el éxito se basan en la organización del trabajo, pues como señalan distintos investigadores de este campo, las empresas tienen que ser más flexibles para competir con éxito en un medio donde se debe estar al tanto de los acontecimientos externos y adaptarse a las fluctuaciones de la demanda, aumentando los niveles de productividad, acogiendo nuevas tecnologías” (Rojas, 2019, p.8).

De esta manera, ante la implementación de la modalidad del teletrabajo, las empresas deben modificar la forma en la que viene realizando sus actividades cotidianas.

Para empezar, el principal cambio que debe afrontar la empresa al implementar esta metodología es que el trabajador no se encontrará de forma presencial, por lo cual la utilización que se brindará al espacio libre que este deja en la oficina es una de las primeras cuestiones en abordarse por la organización, pues esto generará una reducción de costos como un mejor aprovechamiento del espacio físico. Como lo menciona Pérez, Sánchez, Carnicer y Jiménez para el teletrabajo, “se ha planteado su uso como un remedio para distintos problemas de las organizaciones y de la sociedad: reducción de costes inmobiliarios de las empresas” (2003, p.143). Esta cita expresa el cambio que se genera en los costos de una organización, debido a ahorros en inmuebles, así como “este cambio se mueve en un eje que tiene como extremos, por un lado, a los teletrabajadores que instalan sus oficinas en casa y no acuden por ningún motivo a sus oficinas matrices, y por el otro lado, a los teletrabajadores que acuden medio tiempo a sus oficinas y el resto de su jornada de trabajo lo realizan en casa” (Medina & Espinoza, 1999, p. 38). Por tanto, el espacio libre que se puede identificar en la oficina dependerá del tipo de contrato acordado con el teletrabajador y, en los casos de tiempo completo con oficina en casa, se modificarán los espacios para la realización de otras actividades.

En segundo lugar, es posible identificar el cambio que se evidencia en la productividad de los colaboradores, como se podrá identificar en el siguiente punto, porque los colaboradores perciben distintos cambios que influyen en la mejora de su productividad. Este es un punto importante para la organización, puesto que el incremento en la productividad se evidencia en una mejora, en general, en el alcance de los objetivos y metas de la organización. “Los principales beneficios del teletrabajo para la empresa son el ahorro en espacio de oficina y el aumento de la productividad de los/las empleados/as” (Pérez, et al., 2003, p.144). Asimismo, resulta un desafío importante para la organización al momento de evaluar la productividad, lo cual se desarrollará en líneas posteriores.

Por último, otro de los cambios principales que enfrentan las organizaciones ante la implementación del teletrabajo es la reducción del absentismo lo cual, en muchas organizaciones que realizan sus actividades de manera presencial, resulta complicado manejar pues los colaboradores se ausentan debido a distintos factores como puede ser salud o permisos personales. Asimismo, esto se vincula con el horario de los colaboradores, pues algunos que viven a tramos de distancia largos, es posible que acudan posterior a su hora de entrada. Si bien la reducción del absentismo es uno de los beneficios principales de esta nueva modalidad, también es relevante mencionarlo como uno de los cambios principales a favor de la

organización que se evidencian. A modo de ejemplo, Pérez, Carnicer y Sánchez mencionan lo siguiente: “cuando un trabajador no se encuentra bien por la mañana, aunque vaya mejorando a lo largo del día, generalmente ya no va a la empresa hasta el día siguiente perdiendo así la jornada laboral; sin embargo, se observa que cuando se trabaja en el hogar el trabajador suele ponerse a trabajar en cuanto se encuentra mejor” (2001, p.110).

#### **2.4.2. Cambios en los colaboradores**

Ahora bien, así como se identificaron los cambios que atraviesa la empresa a través de la implementación de la modalidad del teletrabajo, los colaboradores, a su vez, evidencian distintos cambios que resultan beneficiosos y desafiantes para los mismos. De esta manera, se han identificado tres cambios que los colaboradores evidencian en esta modalidad, los cuales son la flexibilidad laboral, la menor necesidad de desplazamientos y el perfil que debe demostrar el colaborador.

En primer lugar, la flexibilidad laboral permite que el trabajador pueda cumplir con sus tareas pendientes en el horario que mejor se acomoda para él, sin perder la puntualidad de las entregas que les soliciten a tiempo. Por tanto, “el teletrabajador va a poder gestionar tanto la realización de su trabajo como el espacio donde lo va a desarrollar. La sensación de autonomía y de libertad para poder llevar a cabo su trabajo, planificándose él mismo, va a suponer una mayor eficiencia y productividad del trabajador para la empresa” (Pérez, et al., 2001, p.110). Es un cambio importante que presenta el colaborador, pues debe contar con ciertas características que ayuden a tener el trabajo organizado, a tiempo y un trabajo de calidad, por lo cual, como se mencionó, existe un sentimiento de autonomía en cuanto a cómo realizará el trabajo.

Por otro lado, debido a lo mencionado en el párrafo anterior, el perfil buscado para profesionales también presenta un cambio para los colaboradores, pues las organizaciones buscan un perfil que cuente con las siguientes características:

Mayor independencia, menor necesidad de afiliación social, mayor estabilidad emocional, análisis de problemas y toma de decisiones, capacidad de aprendizaje y apertura mental, enfoque hacia la atención al cliente, creatividad, integridad, orientación al logro, tenacidad y perseverancia, tolerancia al estrés, energía y dinamismo, capacidad para una comunicación escrita que resulte clara, precisa, económica, comprensible y expresiva y un grado de compromiso alto con el trabajo a realizar (Haro, 1998, p.93).

Asimismo, cabe resaltar que el teletrabajador debe contar con el manejo de herramientas tecnológicas que faciliten su desarrollo de actividades y su comunicación, ya sea con el equipo de trabajo o con los clientes. Por tanto, y en adición de las características ya mencionadas,

“manejo tecnológico, lo cual implica que no sea una actividad abierta al público en general, se requiere de preparación y habilidades específicas” (Martínez, 2012, p.151). Esto último, aunque es mencionado en adición a las características del perfil de un teletrabajador, es esencial para el desarrollo de estas, pues sin el manejo de las herramientas tecnológicas, la comunicación, la puntualidad en los tiempos e incluso el manejo de las mismas aplicaciones o intranet de la empresa se verá limitado. Para esto, se presentará el siguiente cuadro resumen sobre las competencias necesarias de un teletrabajador:

**Tabla 3: Ámbitos y competencias del teletrabajo**

<b>Ámbitos y competencias del teletrabajo</b>		
<b>Ámbitos</b>	<b>Competencias</b>	
<b>Del saber</b>	<b>Competencias técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saber navegar por internet, usar el e-mail, utilizar una intranet</li> <li>Saber usar programas básicos computacionales</li> <li>Comunicarse por videoconferencia</li> <li>Utilización del Chat</li> <li>Tener una buena expresión escrita</li> </ul>
<b>Del saber</b>	<b>Competencias personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interés por aprender a utilizar las nuevas tecnologías</li> <li>Tener capacidad para aprender solo</li> <li>Saber crear cosas nuevas mediante trabajo personal</li> <li>Mantener el contacto profesional con los colegas</li> <li>Ser autocrítico con el propio trabajo</li> <li>Utilizar el apoyo de las instituciones dirigidos al teletrabajador</li> <li>Soportar períodos de aislamiento</li> <li>Gestionar un ambiente de trabajo saludable sin estrés</li> </ul>

**Tabla 3: Ámbitos y competencias del teletrabajo (continuación)**

<b>Ámbitos y competencias del teletrabajo</b>		
<b>Ámbitos</b>	<b>Competencias</b>	
<b>Saber hacer</b>	<b>Competencias profesionales</b>	Organización Disciplina Capacidad de administrar el tiempo en casa Elevada necesidad de logro Responsabilidad y autonomía Resolver problemas sencillos con relación a las nuevas tecnologías Mantener el equilibrio personal y la autoestima Ética, honradez y confidencialidad Importancia de la prevención de riesgos laborales Capacidad de análisis
<b>Saber comunicarse y transferir</b>	<b>Competencias de comunicación</b>	Transferir conocimientos a situaciones nuevas Saberse comunicar con mensajes claros y concisos Saber vender resultados Ofrecerse personalmente como profesional (teletrabajador autónomo) Mantener las relaciones pese a trabajar solo Negociación de trabajos, precios, objetivos, condiciones Realizar actividades socializadoras

Fuente: Martínez (2012)

Para finalizar, “para el/la empleado/a, el teletrabajo le permite mayor flexibilidad en el tiempo de trabajo y menor necesidad de desplazamientos” (Pérez et al., 2003, p.144). De este modo, se hace referencia a la flexibilidad ya desarrollada y, a su vez, a la menor necesidad de desplazamientos, lo cual genera un cambio para el colaborador en tanto hay mayor ahorro y debido al encontrarse en casa en horarios de trabajo, hay un mayor espacio compartido con la familia con la cual el teletrabajador deberá aprender a lidiar a partir de la nueva modalidad adaptada.

## **2.5. Ventajas y desventajas del teletrabajo**

### **2.5.1. Ventajas y desventajas en las organizaciones**

De la misma manera que se ha logrado identificar los cambios que genera el teletrabajo para la organización, a partir de los mismos, es posible identificar ventajas y desventajas para la misma, por lo cual se abordará, en primera instancia, las ventajas que se pueden encontrar para la organización a través de este modelo de trabajo y se finalizará con las desventajas halladas para la presente investigación.

En primer lugar, si bien se describió como uno de los cambios principales el espacio libre que es posible encontrar debido al teletrabajo por los colaboradores que realicen sus actividades bajo esta modalidad, a su vez resulta una ventaja para la organización en la medida en que este cambio, si es bien aprovechado por la organización, genera un ahorro de costos de muebles necesarios en la oficina para el colaborador; es decir, un mejor aprovechamiento de los recursos. Como lo mencionan Adriana Oviedo y Nancy Vásquez, “la ausencia de varios días a la semana del recurso humano, le permite a la empresa o institución realizar una optimización del espacio físico tanto en las oficinas como en las zonas de parqueo, trayendo múltiples beneficios” (2014, p.49). Así como es uno de los cambios más evidentes que se encuentran en la modalidad del teletrabajo, es una de las ventajas principales que se obtienen en la implementación puesto que, de esta manera, las organizaciones logran un mayor aprovechamiento de su talento humano y el espacio brindado para los mismos.

En segundo lugar, una de las ventajas para la empresa es posible encontrar una disminución en el ausentismo y tardanzas del personal, puesto que ya no es necesario que se desplacen desde sus hogares hasta las instalaciones de la organización, para lo cual al encontrar a que “los desplazamientos ya no serían necesarios para los trabajadores y supervisores, los cuales harían sus funciones a través de las TIC’s. Reducción o eliminación de inasistencias y retardos” (Castro & Cano, 2017, p.53). Esto se identificó, asimismo, como uno de los cambios que se generan en la organización, más es un cambio favorable para la organización.

En tercer lugar, hay mayor facilidad de reclutar a personal capacitado para las funciones requeridas que se encuentran fuera del país en el cual está establecida la organización. Como lo menciona Castro & Cano, a través del reclutamiento especializado, “las empresas pueden reclutar profesionales especializados de lugares distantes e incluso de otros países, enriqueciendo de experiencia y conocimiento el trabajo final” (2017, p.53).

En cuarto lugar, “el acercamiento a nuevos mercados o clientes se hace posible gracias

a la distribución geográfica de sus trabajadores” (Castro & Cano, 2017, p. 54), lo cual se postula como una ventaja debido a la distribución que es posible lograr con los colaboradores debido a la nueva modalidad implementada. Esto es una ventaja para la organización, puesto que hay mayor acercamiento con los clientes y, de esta manera, es posible lograr que se sientan más cómodos con la organización.

Por otro lado, la organización se enfrenta a distintas dificultades en la implementación de la modalidad del teletrabajo. Para empezar, si bien hay facilidad de acceso a las plataformas que manejan las organizaciones debido al uso y avance de las TIC's, “las empresas deberán implementar plataformas de sistemas de seguridad para proteger y evitar fuga de información” (Castro & Cano, 2017, p.56). Se establecen mayores beneficios para que el colaborador pueda acceder sin problemas a las plataformas de las organizaciones y la información que requiera desde una laptop en la comodidad de su hogar, pero se presenta, a la vez, una preocupación para la empresa ante posibles datos confidenciales que el colaborador necesita, pero que puede ser usada de manera malintencionada.

Asimismo, se encuentra la pérdida de control como una de las desventajas para la organización, puesto que la flexibilidad permite que el colaborador pueda decidir la realización de sus actividades según los horarios que más se adecuen a su nueva modalidad de trabajo, por lo cual, como mencionan Castro & Cano, “las sanciones o despidos por inasistencias o faltas graves sería imposible aplicarlas a menos que estas se justifiquen en plazos de entrega de trabajos y calidad de los mismos” (2017, p.56). Esto dificulta, a su vez, la forma de evaluación de las empresas debido a la falta de control que se puede presentar.

Por último, debido a múltiples problemas que se pueden encontrar con la conexión o incluso señal para la atención de llamadas, como explican Castro & Cano “los canales de comunicación y procedimientos no adecuados dificultarían una buena comunicación para el teletrabajador y la empresa” (2017, p.56). Esto último representa uno de los grandes temores para la implementación de la modalidad junto con la pérdida de control por parte de las organizaciones, puesto que se enfrentan a un escenario difícil de manejar y que, por muchos beneficios y ventajas que signifiquen, pueden también resultar en problemas para la misma.

### ***2.5.2. Ventajas y desventajas en los colaboradores***

De la misma manera, los colaboradores se enfrentan con ventajas y desventajas en la implementación de esta modalidad, las cuales se detallarán de la misma manera en la que se detalló en el punto anterior para las ventajas y desventajas para la organización.

Para empezar, una de las primeras ventajas que se presentan para los colaboradores es la

flexibilidad que encuentran en su horario de trabajo, lo cual no solo se enfoca en el horario, de manera específica del teletrabajador, sino que conlleva la vestimenta que usa para realizar sus actividades, lo cual, en líneas generales, permite una “independencia en la vestimenta, horarios de trabajo, organización de tareas, etc.” (Castro & Cano, 2017, p.52). Por lo tanto, es posible relacionar lo antes mencionado con la segunda ventaja que se evidencia para el colaborador, la cual es la autoadministración de las mismas labores cotidianas que el colaborador tendrá que realizar en su jornada laboral, puesto que “el ritmo que el trabajador otorgue a sus labores repercutirá directamente en su trabajo, por lo que el teletrabajador deberá sacarle el máximo provecho a su tiempo. Esto le otorga una sensación de mayor productividad al no recibir distracciones de los compañeros, llamadas telefónicas, pláticas y ratos de ocio innecesarios, etc” (Castro & Cano, 2017, p.52). Esta última ventaja mencionada influirá en la productividad del colaborador de manera positiva si es realizado con organización y compromiso.

Por otro lado, el espacio en el que se encuentra el teletrabajador le permite desarrollar sus actividades con mayor comodidad, puesto que “el acondicionamiento idóneo para la realización de las labores será determinado por el trabajador considerando factores de ventilación, confortabilidad, ruido, seguridad e higiene” (Castro & Cano, 2017, p.52). Esto beneficia, asimismo, a la productividad del colaborador al igual que el punto mencionado anteriormente, dado que el lugar de trabajo se encontrará con mayor relación al espacio seguro y cómodo de trabajo que considere el mismo. Por otro lado, “los desplazamientos ya no serían necesarios para los trabajadores y supervisores, los cuales harían sus funciones a través de las TIC’s. Reducción o eliminación de inasistencias y retardos” (Castro & Cano, 2017, p.53), lo cual significa no solo un ahorro de los costos que suponen la movilización del colaborador a las oficinas de la organización, sino también un ahorro de tiempo que le toma llegar al colaborador a las instalaciones y supone una ventaja en la medida en que reduce sus inasistencias y tardanzas.

Asimismo, los colaboradores podrán contar con una “mayor presencia en el hogar para el disfrute con la familia combinando armónicamente el trabajo en casa y el tiempo con los hijos y esposa eliminando así la ausencia laboral en el trabajo” (Castro & Cano, 2017, p. 52), lo cual muchas veces es difícil, puesto que la mayoría de las personas que laboran debido a la lejanía o largas jornadas laborales, no se encuentran disfrutando y conviviendo con la familia, lo cual se ve reducido a través de la implementación de esta modalidad.

Respecto a las desventajas, en primer lugar, es posible encontrar una desventaja en la autoadministración que se le presenta al colaborador bajo esta modalidad, dado que “se debe evitar utilizar la mayor parte del tiempo semanal en cosas domésticas o fútiles que resten tiempo y dedicación a los temas laborales” (Castro & Cano, 2017, p.55). Por lo tanto, si el colaborador

no encuentra un balance entre sus actividades laborales y las del hogar, podría resultar perjudicial para el mismo, lo cual se verá reflejado en el cumplimiento de sus tareas y, por ende, en su productividad.

En segundo lugar, debido a que el colaborador se encuentra en su hogar realizando sus actividades, es posible que estas actividades se realicen en un mayor tiempo que el pactado inicialmente, lo cual podría generar que “la disposición permanente para trabajar podría convertirse en un riesgo que puede llevar al abuso por parte del empleador y la autoexigencia del teletrabajador. Se deberá considerar la fijación de un horario donde figuren las horas de conectividad y deslocalización del trabajador” (Castro & Cano, 2017, p.55). Esto genera sobrecarga laboral al colaborador, lo cual puede llevar consecuencias negativas para el mismo colaborador, puesto que “la sobrecarga de trabajo y una mala administración de cargas laborales, pueden ocasionar situaciones negativas para la salud física y mental del trabajador” (Castro & Cano, 2017, p.55).

Por último, los costos que eran cubiertos por la organización en la modalidad presencial se podrían trasladar al colaborador, así como lo mencionan Castro & Cano “los costos de oficina serían Transferidos al trabajador (luz, agua, internet, teléfono, etc.)” (2017, p.55). Esto resultaría una desventaja para el colaborador, dado que resultan gastos cubiertos por el mismo, lo cual se dará en caso no haya un acuerdo previo que estipule que la organización deberá hacerse cargo de aquellos gastos.

## **2.6. Desafíos de la evaluación del desempeño en el teletrabajo**

A partir de lo expuesto tanto para la evaluación del desempeño como para el teletrabajo, lo más resaltante para poder entender los términos contractuales bajo esta modalidad es que, según el Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo, “El teletrabajo es voluntario para la persona y para la empresa para la cual trabaja. El teletrabajo puede formar parte de la descripción inicial del puesto de trabajo o puede incorporarse de forma voluntaria más tarde.” (OIT, 2011, p.17). Por tanto, dependerá de lo acordado en el contrato, la metodología del trabajo. Estas condiciones pueden cambiar con el transcurso del tiempo, debido a ajustes en los contratos previo acuerdo entre el empleador y el empleado.

También, como mencionan Contreras & Rojas, “el teletrabajo no es para cualquier persona en cualquier cargo. Personas con alta motivación por la necesidad de filiación (relaciones sociales) o con una orientación muy marcada a la tarea no son adecuados para este tipo de escenarios. De hecho, la vinculación de un eventual teletrabajador implica también que su entorno familiar sea evaluado, para un adecuado equilibrio entre trabajo y familia” (2015, p. 81). Esto supone lo que se explicó, en el primer párrafo, sobre la modalidad de contrato que se

realiza, la cual pasa por diversos procesos que ayudan a definir si el colaborador es apto para realizar este tipo de modalidades. Por tanto, la pregunta para esta situación es ¿cómo será posible realizar una evaluación del desempeño del teletrabajador?, puesto que este, al contar con cierto grado de autonomía, realiza sus labores con algunas diferencias de aquellos que lo realizan de forma presencial.

Respecto a la evaluación del desempeño, como se hizo mención, es uno de los procesos más importantes para la Gestión de Talento, puesto que mediante este proceso es posible conocer el desarrollo de los colaboradores y cómo estos aportan en el cumplimiento de los objetivos de la misma organización. Por ello, es importante realizarlo bajo cualquier modalidad de trabajo. Como menciona Silva, "...que el Teletrabajador se encuentre en un lugar distinto al centro físico de labores no supone que estos estén eximidos de la subordinación y supervisión" (2012, p.79).

Entonces, "La implementación del teletrabajo en una organización permite acciones estratégicas de modernización de la gestión, pues incorpora nuevos paradigmas en la gestión de trabajo" (Oviedo & Vásquez, 2014, p. 48). Dentro de estas modernizaciones debe incluirse a la gestión de la evaluación del desempeño, ya que debe adaptarse a las nuevas características de la modalidad en mención para brindar resultados exitosos. Esta se ve desafiada, ya que, al no observar al colaborador de forma presencial, las formas de evaluar se vuelven más complicadas. Entonces, "se podría hablar de una supervisión virtual, utilizando a la vez los mismos equipos de tecnología informática que el trabajador emplea, el cual puede ser efectuado mediante un software, videocámaras, grabaciones telefónicas, etc. que verifique cuánto tiempo dedica al trabajo, cuántos errores y enmiendas efectúa el empleado, etc." (Silva, 2012, p. 79).

Además, "...la productividad ahora no se mide por el tiempo que pasa en las instalaciones de la oficina, sino por el avance medido y controlado sobre las metas propuestas para un periodo de tiempo establecido" (Oviedo & Vásquez, 2014, p. 54). Esto hace referencia a una nueva forma de medir el desempeño del colaborador de acuerdo con los objetivos que se le ha planteado cumplir. Estos deben ir de la mano con un plazo establecido con la finalidad de corroborar que, el teletrabajador, esté cumpliendo con lo acordado.

Por otro lado, como menciona Verdezoto: "Se recomienda tomar la evaluación mensualmente a los colaboradores del Teletrabajo para medir las competencias y habilidades de cada empleado y así verificar el aumento de la productividad al servicio" (2020, p.68). Este es un factor relevante, ya que hace referencia a la periodicidad con la que debe evaluar el desempeño de un teletrabajador. Este autor recomienda que se realice de forma más recurrente, es decir, mensualmente con la finalidad de controlar mejor el desempeño de cada colaborador y realizar un seguimiento constante de las actividades que esté realizando.

También, es importante mencionar lo siguiente:

En el libro Blanco del teletrabajo se indica que “una de las condiciones básicas para implementar el teletrabajo como modelo organizacional radica en cómo se hace seguimiento y control a los resultados. con esta modalidad quedan abolidos los seguimientos asociados al horario o la asistencia a un espacio puntual, por el contrario, se evalúa por resultados; esquema que impulsa la productividad y permite a cada empleado de mostrar su potencial (En Oviedo y Vásquez, 2014, p. 51).

Esto indica que una empresa, antes de implementar el teletrabajo, debe establecer los procesos que realizará para llevar un seguimiento y control adecuado de los resultados de cada colaborador bajo esta modalidad. De este modo, se descartan las variables que dejan de ser útiles en esta situación, como la puntualidad o la asistencia, y se priorizan nuevas variables como la fidelización, motivación o productividad de acuerdo con los resultados obtenidos. Asimismo, esto va de la mano con los indicadores utilizados para medir cada variable.

Por último, las formas de evaluar el desempeño se están viendo influenciadas por los avances en la tecnología. Esto le está permitiendo a las empresas obtener información en tiempo real y detallada sobre el desenvolvimiento de cada colaborador y, a ellos mismos, conocer cómo van desarrollando sus actividades. Como comenta Chiavenato, “Las organizaciones están empleando redes computarizadas que permiten evaluar cotidianamente el desempeño de las personas. Esto permite que quienes estén conectadas al sistema se puedan monitorear solas y que sepan exactamente cuándo y cómo corregir sus debilidades y fallas” (2007, p. 248).

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

### 1. El teletrabajo en la banca múltiple

#### 1.1. Importancia de la banca múltiple

En esta parte del estudio, se pretende desarrollar la importancia de la banca múltiple dentro del sector financiero y en el mercado en general. Esto enfocado en la actividad económica y en la generación de empleo, dos aspectos relevantes que permiten resaltar la evolución de este sector y los aportes que genera para el crecimiento del país y el desarrollo de la sociedad peruana.

##### *1.1.1. Respecto a la actividad económica*

El sector financiero es uno de los sectores que más aporta a la actividad económica del país. Como menciona Pollack & García, “El desarrollo del sector financiero reduce el costo del capital y mejora la asignación de recursos (aumentando la cantidad y calidad de los proyectos de inversión), impulsando con ello el crecimiento económico” (2004, p. 18). Esto hace referencia a la capacidad que tiene el sector financiero para promover y facilitar la inversión, un factor relevante en el crecimiento de la economía. Además, “... un mayor nivel de profundidad financiera facilita la inversión productiva y el consumo, lo cual se traduce en un mayor nivel de actividad real y crecimiento económico” (Lahura & Vargas, 2013, p 21). En base a ello, el sector financiero promueve el consumo por parte de los ciudadanos, lo que genera movimientos constantes en la actividad económica.

Por otro lado, “los servicios financieros influyen en el desarrollo de otros sectores de la economía, puesto que determinan el acceso al capital y su costo... dos factores clave para la puesta en marcha, expansión, modificación y modernización de nuevos emprendimientos” (Rico & Marco, 2009, p.28). Este es un punto relevante, ya que demuestra que el sector financiero permite el avance de otros sectores brindándoles los medios necesarios para poder salir adelante y llevar a cabo sus ideas de negocio.

La banca múltiple forma gran parte de este sector. Como menciona Chávez, al finalizar el año 2016, 55 empresas del total de 59 empresas financieras pertenecen a empresas de la banca múltiple, el 97,6% del total de los créditos y el 91% de los depósitos de las empresas del sistema financiero pertenecen a las empresas de la banca múltiple” (2017, p. 26) (ver Anexo D). Por lo tanto, la influencia del sector financiero en la actividad económica y en la generación de empleo es un reflejo de los resultados que obtiene la banca múltiple.

Además, este sector se encuentra “...concentrado en 4 bancos que son: Banco de Crédito del Perú, Banco Continental, Scotiabank Perú, Interbank con 33%, 22%, 16%, 11% con respecto

a créditos directos y 31%, 23%, 15%, 13% en depósitos totales, y los bancos con menos participación en el mercado tenemos a ICBC, Banco Azteca y Cencosud” (Chávez, 2017, p. 29) (ver Anexo E).

Entonces, el sector financiero comprende, principalmente, a la banca múltiple, sector que influye considerablemente en el desarrollo de este. Asimismo, la banca desarrolla constantemente las tendencias del mercado y se adapta a ellas de la mejor manera aportando valor a sus colaboradores y clientes. Por ello, es relevante realizar un estudio del teletrabajo en dicho sector.

### **1.1.2. Respecto a la generación de empleo**

Otro aspecto relevante en el que aporta el sector financiero es la generación de empleo. Como comentan Rico y Marco, “...el sector es relevante para el empleo por crear fuentes de ocupación de calidad, en comparación con otros sectores de la economía, y por los efectos del crédito productivo en la generación de puestos de trabajo” (2009, p.28). De este modo, el sector financiero no solo genera empleo en sus propias organizaciones, sino que, a través de los créditos que otorga, permite el desarrollo de nuevos emprendimientos y la ampliación de negocios existentes, lo que genera el inicio de nuevos puestos de trabajo.

### **1.2. Áreas funcionales de la banca múltiple que implementan el teletrabajo**

En este subtema, se pretende desarrollar en qué áreas de las empresas pertenecientes a la banca múltiple es posible implementar el teletrabajo. Este es un tema importante, porque no todas las áreas son aptas para esta modalidad. Como menciona Santacruz, “De una buena organización depende el éxito de una empresa, por esto es muy importante analizar y encontrar el lugar del teletrabajo dentro de los perfiles y cargos definidos en su interior, considerando los puestos y tareas que pueden ser ejecutadas de manera remota (2014, p. 43).

Por lo tanto, es relevante conocer cuáles son las áreas funcionales que podrían implementar esta nueva modalidad de trabajo de acuerdo con los roles, cargos y perfiles que hay en ellas. Pinto y Muñoz destacan algunos criterios para ello.

En primer lugar, respecto de las características del trabajo susceptible de realizarse bajo esta modalidad, los autores sostienen que se adecua mejor en “...aquellos trabajos que requieren mayor concentración y menos colaboración o interacción con otros” (Pinto & Muñoz, 2020, p. 2). En segundo lugar, señala la importancia del tipo de competencias que requieren los colaboradores para teletrabajar, y también está sujeta señalando que “...está sujeta a la personalidad y responsabilidad de cada uno; la antigüedad también es importante al momento de definir la confianza de la empresa hacia su personal” (2014, p. 45).

Por último, en algunos casos, se pueden realizar de manera parcial el trabajo remoto, dado que ciertas funciones pueden darse de forma remota y el resto seguir realizándose de forma presencial. En palabras de Santacruz, "... existe cierta dificultad para que los cargos parcial o completamente operativos adopten un modelo de total teletrabajo - TT, dadas las tareas efectuadas presencialmente. Para estos tipos de cargos se deben establecer oportunidades y tareas que puedan desarrollar remotamente en ciertas franjas horarias si sus cargos y actividades lo permiten" (2014, p. 46).

### **1.3. Desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones en la banca múltiple**

En primer lugar, es necesario definir a las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's): "...son las tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información, en particular las computadoras y programas que permiten crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esa información" (Citado en OIT, 2011, p. 12). La mayoría de las organizaciones las ha venido implementando para el desarrollo de sus operaciones, ya que permite gestionar y transmitir la información de forma más rápida y sencilla.

Respecto a ello, el sector financiero no ha sido la excepción, este "...cuenta con un uso extendido de tecnologías de la información y de las comunicaciones y un alto nivel de competitividad, así como con nuevas modalidades de gestión y organización del trabajo que marcan pautas para el resto de los sectores productivos" (Rico & Marco 2009, p. 27). Este sector es uno de los más desarrollados, ya que se ha ido adaptando constantemente a todos los cambios e innovaciones que se han dado en su entorno.

Esta adaptación del sector financiero a las TIC's ha generado empleo en las organizaciones del sector, principalmente, la búsqueda de personal capacitado. Como menciona Rico & Marco, "El carácter innovador del sector financiero, asociado a la incorporación y el desarrollo de tecnologías de la información, ha sido un factor determinante de su creciente importancia en la creación de empleo calificado" (2009, p.42). Asimismo, le ha facilitado adaptarse a las nuevas tendencias como es el teletrabajo, dado que esta es una de las condiciones necesarias para llevarlo a cabo.

### **1.4. El teletrabajo en la banca múltiple**

Es importante analizar todos los aspectos relacionados con el teletrabajo para lograr implementarlo de la mejor manera "El concepto de teletrabajo es tan sensible para cualquier empresa, por los riesgos inherentes de una mala implementación o cualquier deficiencia en su

planificación, aún más cuando se trata de una red bancaria o financiera, donde el corazón de su información es la transferencia electrónica de capital” (Santacruz, 2014, p. 28).

#### ***1.4.1. Estudios a nivel mundial***

Los estudios a nivel mundial sobre la implementación del teletrabajo son útiles para conocer cómo es que se da en otros países y así ilustrar las buenas prácticas y evaluar si pueden ser aplicables en las organizaciones nacionales.

En Latinoamérica, en el caso de Colombia, “Es considerado como uno de los primeros países sudamericanos en legislar al teletrabajo, el 16 de Julio del 2008 en el que el Congreso de la República de Colombia expidió la Ley N° 1221 que promovía y regulaba al Teletrabajo” (Silva, 2012, p.163). Este es un ejemplo para que los demás países del continente establezcan regulaciones para la modalidad del teletrabajo.

Respecto a Argentina, “...el Ministerio de Trabajo de Argentina ha creado varios programas de apoyo y respaldo al teletrabajo, como el PROPET que es el Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas, las empresas pueden adherirse a dicho programa para que obtengan beneficios de distinto tipo...” (Silva, 2012, p. 166). Este es un aspecto interesante, porque incentiva a las empresas a ampliar su oferta laboral a través de la implementación del teletrabajo. De este modo, generan más oportunidades para que los ciudadanos de distintas condiciones puedan acceder a un empleo.

Sobre Chile, “el presidente de la República Sebastián Piñera estableció que el trabajo a distancia forma parte de las propuestas del gobierno de Chile, el cual tiene como cometido alcanzar la meta del millón de empleados bajo esta modalidad” (Silva, 2012, p. 165). Este es un indicador de que el teletrabajo es una modalidad que está siendo considerada desde distintos aspectos, como lo es el gobierno, con la finalidad de que pueda evolucionar e implementarse cada vez más en las empresas del país en mención.

Asimismo, es importante mencionar que, en “...América Latina, el promedio de personas que teletrabajan una vez a la semana supera a los Estados Unidos, así como países europeos como, por ejemplo: México, con 58,0 por ciento, Brasil; 28,0 por ciento y Argentina; 45,0 por ciento” (González, López, Márquez y Núñez, 2017, p. 8)

Por otro lado, en el caso de Europa, específicamente España, no promueve el teletrabajo de igual manera como se realiza en Latinoamérica. Como menciona Silva, “España es un país desarrollado, que tiene a su alcance todo tipo de tecnologías, sin embargo, se calculó que un 5% de la población económicamente activa, realiza labores bajo la modalidad del teletrabajo, que significaría unos 300,000 teletrabajadores” (2012, p.162). De esta manera, se evidencia que no

son muchos los colaboradores que trabajan bajo esta modalidad, a pesar de contar con los medios para poder realizarlo.

#### *1.4.2. Estudios en el Perú*

Respecto a la implementación del teletrabajo en el Perú, se encuentra el caso del Banco de Crédito del Perú (BCP). Esta es una empresa con gran participación en el mercado en el que se desarrolla: “Al 30 de junio del 2017, el BCP representa el primer lugar en cuanto a participación dentro sector bancario local en cuanto Captaciones, Colocaciones y Patrimonio (Carrasco, Silva y Vega, 2018, p. 41). Sobre la modalidad en mención, “durante el 2015 el BCP llevaba a cabo un proyecto piloto con respecto a esta modalidad de trabajo llamado Teletrabajo” (en Carrasco et al., 2018, p. 42). Esta ha sido una de las primeras empresas en atreverse a implementar esta modalidad en el Perú. Para ello, decidió realizar pruebas con la finalidad de conocer cuáles podrían ser los posibles resultados de esta nueva modalidad de trabajo en su organización.

Por otro lado, se encuentra el BBVA, otro banco reconocido a nivel nacional desde hace varios años. Este “...desarrolla sus actividades a través de una red nacional conformada por 370 oficinas distribuidas en todo el país” (Carrasco et al., 2018, p. 43). Respecto a esta empresa, el teletrabajo es conocido como el “Teletrabajo Flexible” desde el año 2011 (Carrasco et al., 2018). Al igual que en el BCP, esta modalidad fue piloteada por el BBVA para poder ser implementada posteriormente.

# CONCLUSIONES

## 1. Hallazgos

- Se debe resaltar la importancia que tiene la evaluación del desempeño tanto para las organizaciones como para los colaboradores. En primer lugar, les permite llevar un control del desempeño de sus trabajadores de acuerdo con las funciones que se les han otorgado. Asimismo, les proporciona información útil para evaluar la implementación de recompensas, rotación de puestos, despidos, capacitaciones entre otros factores que suman a la mejora del desarrollo de la organización. Respecto a los colaboradores, les permite saber si están realizando correctamente sus actividades laborales y, conocer cuáles son sus oportunidades de mejora. Asimismo, les permite reflexionar sobre su comodidad y bienestar en relación con las funciones que realizan. Esto facilita implementar mejoras y establecer a cada colaborador en el puesto que mejor esté especializado.
- La evaluación del desempeño se basa en tres elementos principales: el método a utilizar, las variables y los indicadores a ser usados. Estos deben adaptarse a las características de la organización, del puesto y de la modalidad de trabajo. Estos deben adaptarse a las características de la organización, al puesto y a la modalidad de trabajo. Esto se da de manera importante en el teletrabajo, en la medida que, si bien los colaboradores deben ser evaluados con los mismos criterios, la forma de aplicarlos, el modo de verificarlos, son los que quizás deberán adecuarse.
- Con relación a los métodos, entre los que son más usados, se pueden considerar los siguientes instrumentos para la evaluación del desempeño de los teletrabajadores: evaluación 360 y la autoevaluación.

Respecto al primero, es útil bajo esta modalidad, porque permite conocer el desempeño del colaborador de acuerdo con distintas perspectivas y a las interacciones con su jefe, clientes y compañeros. De este modo, se puede conocer cuál es la actividad que se adapta mejor y rinde más de forma remota. Por otro lado, la autoevaluación se constituye como muy relevante, dado que, al no estar presente en la organización, junto a los demás colaboradores, es necesario que cada persona sea capaz de reconocer sus fortalezas y debilidades de acuerdo con los parámetros que le otorga la organización, y conocer de ella, cómo se mide respecto a esta forma de trabajar.

- Respecto a las variables e indicadores que sirven para medir el desempeño de los colaboradores, se pueden resaltar la calidad, la puntualidad, la asistencia, la actitud, la

resolución de problemas, entre otros, los cuales deben ser ajustados para evaluar a un teletrabajador de manera de contar con información sobre el tiempo de trabajo y las horas en que debe realizarlo.

Es importante mencionar que es aún poca la información y la producción académica sobre los indicadores que podrían ser útiles para la evaluación del desempeño de los teletrabajadores. Si bien es cierto se desarrollan los diversos tipos de indicadores existentes para el trabajo en la empresa, no se especifica cuáles deberían cambiar, adaptarse o cuáles son los más adecuados para la modalidad del teletrabajo y en qué tipo de trabajo. Más bien se señala que la evaluación suele ser más cuantitativa que cualitativa, lo que limita la información que usualmente provee la evaluación del desempeño, algo que es útil tanto para la empresa como para el colaborador.

Por ejemplo, el indicador que hace referencia a la relación con los demás trabajadores, no sería útil tomarlo en cuenta de la misma manera si se está evaluando a teletrabajadores que no tienen, o tienen poco, contacto con otros colaboradores. Por otro lado, factores como la fidelización y motivación, que son dos variables relevantes para tomar en cuenta, también requieren adaptación para conocer el grado de compromiso y motivación del empleado al realizar sus funciones lejos de la organización.

- Si bien existen diversos estudios que abordan el tema del teletrabajo, hay escasa información sobre estudios que den suficiente detalle a nivel de la incidencia de los cambios que este genera, principalmente, sobre la evaluación del desempeño. Sin embargo, es posible encontrar que, a través de las fuentes, llaman la atención factores como el entorno del trabajador, el tipo de trabajo que realiza y factores que influyen en la distancia tales como la lealtad, pertenencia, fidelización, los cuales deben ser evaluados, pues resultan de suma importancia para el bienestar del colaborador y la organización. Del mismo modo, el nuevo entorno del trabajador debe ser tomado en cuenta para evidenciar si influye o no en el cumplimiento de sus objetivos, puesto que el teletrabajo al ser realizado, posiblemente, en los hogares, presenta, por un lado, mayores distracciones para el colaborador en referencia a las interrupciones por algunas situaciones familiares a las cuales puedan enfrentarse, mayor distracción de ruidos que puedan provenir de las calles aledañas al lugar en el que se encuentren, entre otros, y, por otro, la falta de horario puede ocasionar una sobrecarga de tiempo y dedicación más allá de lo previsto y contratado, lo que no favorece al colaborador ni a la calidad de su trabajo.
- Adicionalmente, el perfil del teletrabajador debe ser distinto al de un trabajador

tradicional. Este deberá contar con un mayor desarrollo respecto al manejo de las TIC's, mayor autonomía, adaptabilidad y una serie de competencias que le permitan llevar a cabo el teletrabajo de una mejor manera. Por ello, se recalca la importancia de incluir estos factores dentro de los procesos de la gestión del talento humano, es decir, desde la selección hasta la evaluación del desempeño, puesto que se evidencia un cambio en el mismo teletrabajador que abarca algunas variables diferentes a las utilizadas en el caso del trabajo presencial.

- Si bien el teletrabajo suele confundirse con conceptos como el trabajo a domicilio, difiere del mismo con respecto a la utilización de las TIC's. Esto último le permite al colaborador contar con mayor autonomía y control sobre sus labores cotidianas, las cuales necesitan ser supervisadas para garantizar la calidad y cumplimiento de estas tareas necesarias para los objetivos de la empresa. Por tanto, las TIC's son herramientas que permiten que el empleador obtenga, de alguna manera, esta supervisión necesaria para cualquier modalidad de trabajo.
- Esta modalidad de trabajo se ha implementado tanto a nivel nacional como internacional. Respecto a las experiencias internacionales, los países que han desarrollado más el teletrabajo han sido los de Latinoamérica. En base a ello, se resalta el papel de Argentina, Colombia y Chile, países que regulan y promueven el teletrabajo actualmente. En el caso peruano, esta modalidad sí se encuentra regulada; sin embargo, recién está siendo implementada por parte de las organizaciones, principalmente, del sector privado, como es el caso de las empresas bancarias: el BCP y el BBVA.
- Por la situación actual, dada la pandemia, varias organizaciones se han visto forzadas a implementar el teletrabajo. Sin embargo, cabe resaltar que varias empresas ya lo venían implementando desde tiempo atrás. De acuerdo con ello, será interesante, más adelante, desarrollar cuáles son las variaciones de la modalidad en mención, debido al Covid-19. Esto con la finalidad de comparar si es que, al adaptarse, mejoraron sus características o surgieron nuevas ideas y mejores prácticas para implementar esta tendencia en la mayoría de las organizaciones. Asimismo, considerando la coyuntura a la cual la gran mayoría de países han tenido que adaptarse producto de la cuarentena por la pandemia ha sido posible visualizar la cada vez más rápida difusión de la modalidad del teletrabajo, lo cual ha impactado y sumado a la evolución ya existente de la misma, así como los estudios de diversas dimensiones realizados por las organizaciones que han debido adaptar su gestión en base a la modalidad mencionada.

Por tanto, no solo se ha tratado el teletrabajo con base en algunos sectores o grupos de

trabajadores especializados, puesto que el aislamiento ha impedido que, en general, todos los trabajadores asistan a las oficinas y esto afecta a todos los niveles de las organizaciones. No existe aún una forma específica de afrontarlo, puesto que las organizaciones lo han realizado y están aprendiendo conforme lo van desarrollando, por lo cual resulta de suma importancia replantear la infraestructura necesaria para esta modalidad y que los trabajadores, en general, cuenten con todas las herramientas necesarias para que puedan realizar sus actividades laborales sin ningún impedimento.

- También será útil desarrollar investigaciones sobre la evaluación del desempeño en el teletrabajo, es decir, brindar información sobre los métodos, variables e indicadores que podrían ser utilizados específicamente en dicha modalidad. Esto sería de gran ayuda para las organizaciones que ya cuentan con teletrabajadores y para las que están considerando implementar el teletrabajo. Actualmente, no se ha encontrado información detallada sobre lo mencionado con anterioridad; sin embargo, es posible identificar que el proceso debe ser adaptado para que pueda ser útil tanto para la organización como para los colaboradores.

## **2. Conclusiones**

- La evaluación del desempeño es uno de los procesos principales de la Gestión del Talento Humano. Esta se encarga de evaluar a los colaboradores, de cualquier cargo, con base en sus funciones laborales observando sus actitudes, comportamientos, resultados, entre otras variables relevantes a tomar en cuenta. De este modo, la empresa logra identificar cuáles son las competencias principales de cada trabajador y cuáles son sus oportunidades de mejora con la finalidad de realizar una mejor distribución de actividades y conseguir los objetivos propuestos. Por otro lado, es posible evidenciar que la evaluación del desempeño es uno de los procesos integrales de la Gestión del Talento Humano, pues permite identificar si los otros procesos han sido realizados de la forma correcta, y dónde pueden estar los aspectos que deben ser mejorar, desde el reclutamiento y la selección del personal hasta su desarrollo al interior de la organización. Por ello es útil para llevar a cabo los demás procesos considerando los resultados obtenidos. También es importante mencionar que este concepto ha evolucionado, debido a los avances en la Gestión del Talento Humano, lo que ha generado, por ejemplo, que la evaluación del desempeño considere la participación de los colaboradores para obtener resultados más justos y reales. Además, se busca evaluar a los trabajadores como un talento humano que forma parte del valor que ofrece a la organización y no como un recurso para llevar a cabo sus actividades.

- Se han identificado diversas metodologías para evaluar el desempeño; sin embargo, para la presente investigación, estas fueron divididas en dos grupos: tradicionales y nuevas. Por un lado, las metodologías tradicionales, las cuales identificamos como los métodos iniciales, en las que se pueden resaltar las siguientes: escala gráfica, clasificación alterna, comparación de pares, elección forzada, investigación de campo, entre otras. Por otro lado, los nuevos métodos de evaluación del desempeño, en los cuales se resalta la evaluación 360, la evaluación participativa por objetivos y la autoevaluación. De este modo, cada empresa debe implementar la que mejor se adapte a sus actividades, a las funciones que realiza cada colaborador y a la modalidad bajo la cual trabajan.
- La importancia de la evaluación del desempeño radica en los beneficios que genera tanto para la organización como para el colaborador. Respecto al primero, la evaluación del desempeño le permite identificar a la organización qué mecanismos usar y cuándo implementar, por ejemplo, las capacitaciones, recompensas, ascensos, rotación de puestos, entre otros. En el caso del colaborador, le permite conocer su rendimiento respecto a las tareas que le fueron asignadas. Todo ello influye en el cumplimiento de los objetivos de la organización y en el desarrollo de ambas partes.
- Para la presente investigación, se define al Teletrabajo como la modalidad de trabajo que se realiza de manera virtual; es decir, el colaborador no se encuentra presencialmente en la oficina y utiliza herramientas que permiten el desarrollo de sus actividades laborales a través del uso de las TIC's. Ahora bien, algunos conceptos del Teletrabajo le dan mayor énfasis al uso de las TIC's y otros a la flexibilidad que el teletrabajador puede encontrar en esta modalidad de trabajo. Esto es importante porque es posible visualizar cómo el concepto del teletrabajo va evolucionando con respecto a la claridad del concepto y qué es lo que específicamente se busca en esta modalidad. Asimismo, existen diversos términos que definen la modalidad del teletrabajo tales como Telework, Flexible Working, entre otros, los cuales hacen referencia a la definición inicial de Teletrabajo; sin embargo, se hace una diferencia con la definición del término del Trabajo a domicilio.
- Como se pudo evidenciar anteriormente, las TIC's se convierten en una de las condiciones necesarias para el desarrollo del teletrabajo, puesto que la organización permitirá, a los colaboradores, acceder a información necesaria para cumplir con sus funciones. De este modo, hacen uso de la intranet de la organización e incluso pueden reunirse, a través de distintas plataformas, para mantener una permanente comunicación. Es importante considerarlo, dado que el concepto utilizado sobre el teletrabajo, para la

presente investigación, incluye tanto la utilización de estas herramientas, el trabajo que puede realizarse en un espacio fuera de oficina y, a su vez, una mayor flexibilidad para el colaborador.

- Por otro lado, esta modalidad de trabajo evidencia cambios para el colaborador como para la organización. Para empezar, los colaboradores necesitan seleccionar un espacio en sus hogares o cerca a ellos, que les permita realizar sus labores con tranquilidad junto con las herramientas necesarias para cumplir con sus funciones. Asimismo, hay un cambio en el perfil solicitado para estas posiciones de trabajo que se realizan fuera de las oficinas, puesto que necesitarán contar con mayor manejo de tecnologías y otras competencias necesarias que deben demostrar para trabajar sin el control que exige un trabajo presencial. Por último, las organizaciones evidencian mayor disponibilidad de espacios en la oficina que pueden ser útiles para otras actividades, así como también, una reducción de ausentismo de los colaboradores y mayor productividad en las tareas asignadas para cada uno de ellos.
- Asimismo, se evidencian tanto beneficios como desventajas para los colaboradores y la organización. Respecto a los colaboradores, cuentan con mayor autonomía en el desarrollo de sus actividades, pueden realizarlas desde su hogar y cuentan con un ahorro tanto de tiempo como de dinero, puesto que no tendrán que asistir las oficinas como lo realizaban regularmente. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, se enfrentan a una situación que podría perjudicar sus labores, por lo que deben encontrar un equilibrio entre el trabajo y las relaciones familiares, para el bienestar de ambos aspectos. En el caso de la organización, esta cuenta con mayor espacio en las oficinas, por lo que podrá darles uso para otras actividades. Asimismo, se evidencia una reducción en el indicador de ausentismo; sin embargo, cuenta con un menor control sobre los colaboradores, lo cual desafía a la organización en términos de evaluar el desempeño de estos.
- Con relación a la evaluación del desempeño, es importante señalar que incluye diversos elementos como lo son los métodos, las variables e indicadores para llevarla a cabo. Estos van a depender del puesto que ocupe cada colaborador, del área al que pertenece, las funciones que realiza y la modalidad en la que trabaja. Esto debido a que no todas las variables ni los indicadores son universales para cualquier tipo de trabajo. Asimismo, respecto a los métodos, algunos son más útiles para ciertas ocasiones que otros. De este modo, es tarea del área de la Gestión del Talento Humano de cada organización tomar en cuenta cada uno de los puntos mencionados para llevar a cabo una correcta evaluación

del desempeño. De lo contrario, esta no proporcionará información útil para mejorar el desarrollo de la organización y de los colaboradores.

- Por ello, al ser el teletrabajo una modalidad que se realiza fuera de la organización y que requiere una serie de condiciones para llevarse a cabo, como lo son el uso de las TIC's, genera que los procesos se ajusten a él. De este modo, al no observar al colaborador de forma presencial, la organización debe plantear nuevas formas de realizar un seguimiento de las actividades que el teletrabajador lleva a cabo. Asimismo, debe implementar nuevas condiciones y parámetros para evaluar su desempeño, dado que es difícil controlar cuánto tiempo está trabajando, si es él quien realiza el trabajo, entre otros aspectos que no son tomados en cuenta bajo una modalidad de trabajo tradicional. Además, se menciona que, en el caso del teletrabajo, esta evaluación debe ser más frecuente y debe estar basada en los resultados. Por otro lado, es importante para seguridad de la información invertir en sistemas de información protegidos, que impida pérdida o filtraciones de información.
- El sector bancario es uno de los sectores que más se adapta a los cambios del entorno y que se preocupa por innovar constantemente. Un ejemplo de ello fue la rápida implementación del teletrabajo y el uso de las TIC's, y teletrabajo, una de las tendencias actuales. Dentro de este, se puede destacar al BCP y al BBVA, como dos bancos principales que han implementado esta nueva modalidad de trabajo con sus empleados.
- Si bien es cierto, el teletrabajo está siendo implementado por dichas empresas, es importante resaltar que este no se da en todas las áreas de la organización ni en todos los niveles. Esto se debe, principalmente, a las características de cada puesto y a las competencias de cada trabajador. De acuerdo con ello, se resalta el área comercial, como una de las áreas aptas para implementar el teletrabajo dada la naturaleza de sus actividades. Asimismo, se recomienda que, las actividades a realizar por los teletrabajadores deben ser de carácter independiente, es decir, que no requieran interacción con los demás colaboradores.
- Respecto a las fuentes investigadas, no se ha encontrado información que explique, específicamente, cómo se evalúa el desempeño bajo la modalidad del teletrabajo en las experiencias; sobre todo qué diferencias y dificultades, o qué adaptaciones ha tenido que realizar para el caso del teletrabajo. Sin embargo, como se ha podido explicar en hallazgos, existe un cambio coyuntural con respecto a la dinámica del trabajo, lo cual evidencia un mayor uso de la modalidad del teletrabajo tanto en empresas privadas como públicas. Esto significa que la gestión de las empresas no solo ahondará en mayores

investigaciones que ayuden a conocer todos los cambios que se deben realizar por esta modalidad, sino también, y uno de los procesos más importantes que tendrá que manejar el área de la Gestión Humana, es cómo estos trabajadores serán evaluados para no perjudicar el cumplimiento de los objetivos propuestos para la organización.



## REFERENCIAS

- Arce, A. (2016). *Relación entre los resultados de la evaluación del desempeño y la estabilidad laboral: Estudio de una empresa de servicios entre los años 2011 al 2013*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7131>
- Barba, L. (2001). El teletrabajo y los profesionales de la información. *El profesional de la información*, 10(4), 4-13. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/15631/1/barba.pdf>
- Bastidas, J. (2011) *Análisis del teletrabajo, como herramienta de contratación, para mejorar los niveles de empleo en el Ecuador*. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1492/6/UPS-ST000509.pdf>
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia*. Recuperado de <http://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24185w/AJUSTES/Evaluacion-por-competencias.pdf>
- Carrasco, J., Silva, W. & Vega, J. (2018). *El análisis de la implementación del teletrabajo mixto en el sector bancario peruano. Casos: BCP y BBVA*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12319>
- Chávez, M. (2017). *Eficiencia de la banca múltiple peruana en el periodo 2009-2016*. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/10423/chavezlazaromilser.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño. *En Administración de Recursos Humanos* (pp. 241-269). México: McGraw-Hill. Recuperado de [http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2064/414\\_01.pdf?sequence=1](http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2064/414_01.pdf?sequence=1)
- Chiavenato, I. (2009 a). Evaluación del desempeño. *En Gestión del Talento Humano* (243-275). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009 b). Introducción a la Administración Moderna de Recursos Humanos. *En Gestión del Talento Humano* (1-27). México: Mc Graw Hill.
- Contreras, O. E., & Rojas, I. R. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de negocios*, 6 (13), 74-83.

- Declaración de lineamientos y compromisos en materia de teletrabajo, para la promoción de trabajo decente y como garantía de calidad laboral firmada en Buenos Aires* (2010). Recuperado de <http://www.trabajo.gov.ar/downloads/teletrabajo/teletrabajoytrabajodecente.pdf>
- Fernández, J. (2013). *El mercado de las TIC en Perú. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima*. Recuperado de <https://portal.mtc.gob.pe/comunicaciones/tic/documentos/mercadodelasticperu.pdf>
- Fernández.Tapia, J. & Bravo (2019). El teletrabajo en América Latina: derecho de segunda y cuarta generación y de ciudadanía digital. Crítica y Resistencias. *Revista de conflictos sociales latinoamericanos*, (9), 17-38. Recuperado de <https://www.criticayresistencias.com.ar/index.php/revista/article/view/118/110>
- González, A., Flórez, K., & Vera, V. (2014). *Gestión del cambio y el teletrabajo (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín)*. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/385>
- Gonzales, R., López, M., Márquez, C., & 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)*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/621866>
- García, E. (2017) *Teletrabajo: incidencia para el área de Talento Humano*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.co/bitstream/handle/10654/17020/GarciaRafiaEdwinAlexander2017.pdf?sequence=2&isAedullowed=y>
- Haro, J. (1998). Factores relevantes para la selección y formación de teletrabajadores. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 89-98. Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/6f2268bd1d3d3ebaabb04d6b5d099425>
- Havriluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3252786>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2002). *Actualización del Impacto de las Tecnologías de Información y Comunicación en el Perú*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Inf/Lib5151/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Inf/Lib5151/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Julio-Agosto-Septiembre 2018*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04\\_tecnologias-de-informacion-jul-ago-set2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_tecnologias-de-informacion-jul-ago-set2018.pdf)

Larrán J, & M de Los Reyes, M. J. (2007). *La banca por Internet como innovación tecnológica en el sector bancario. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 13(2), 145-153. Recuperado de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/54403/1/663887798.pdf>

Lahura, E & Vargas, P. (2013). *La Relación Dinámica entre el Sistema Financiero y el nivel de actividad real en el Perú: 1965-2011*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2013/documento-de-trabajo-19-2013.pdf>

Liquidano, M. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. *Contaduría y Administración*, (220), 145-178, [Fecha de consulta: 19 de mayo de 2020]. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/395/39522007.pdf>

Manjarrés, A., Castell, R. & Luna, C. (2013). Modelo de evaluación del desempeño basado en competencias. *Ingeniare*, 8 (15), 11-29. Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/ingeniare/article/view/598/462>

Martínez, R. (2012). *El teletrabajo como tendencia del mercado laboral*.

Medina, C. & Espinoza, M. (1999). Las tecnologías emergentes y su impacto en el ámbito laboral: El caso del teletrabajo. *Revista Gestión y estrategia*, (16), 37-47. Recuperado de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/310>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Ley N° 30036. Ley que Regula el Teletrabajo. 2013.

MinTIC. (2013). *Libro Blanco: ABC del Teletrabajo en Colombia*. Recuperado de [http://www.teletrabajo.gov.co/622/articulos-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](http://www.teletrabajo.gov.co/622/articulos-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf)

- OIT (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_143.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf)
- Oviedo, A. & Vásquez, N. (2014). El teletrabajo: una estrategia de motivación. *Revista Nacional de Administración*, 5 (2), 41-56. Recuperado de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/744/650>
- Peralta, A. R. B., Bilous, A., Ramos, C. R. F. & Escobar, C. F. B. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *RECIMUNDO*, 4(1), 326-335. Recuperado de <http://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/761/1154>
- Pérez, A. (2019). Evaluación del desempeño laboral. *UPIICSA*. Recuperado de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>
- Pérez, M., Carnicer, M. & Sánchez, Á. (2001). *El teletrabajo en Aragón: estudio de su adopción potencial en las empresas*. 15 Publicación trimestral de la Caja de Ahorros y MP de Zaragoza, Aragón y Rioja.
- Pérez, M., Carnicer, M., & Sánchez, Á. & Jiménez, M. J. V. (2003). *El impacto medioambiental del teletrabajo. Factores determinantes y estudio de un caso*. Economía Industrial, Universidad de Zaragoza, 351, 143-156.
- Pinto, A. & Muñoz, G. (2020). *Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis*. Recuperado de [https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz\\_2020\\_teletrabajo\\_final.pdf](https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz_2020_teletrabajo_final.pdf)
- Pollack, M. & García, A. (2004). *Crecimiento, competitividad y equidad: rol del sector financiero*. Santiago de Chile, Chile. CEPAL. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5132/S045402\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5132/S045402_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Quinteros, P. (2020). *Prácticas líderes en trabajo remoto*. Ernst & Young Global Limited. [Fecha de consulta: 26 de abril de 2020]. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_pe/advisory/practicas-lideres-en-trabajo-remoto](https://www.ey.com/es_pe/advisory/practicas-lideres-en-trabajo-remoto)
- Ramírez, A. (2014) *Propuesta de plan de teletrabajo para entidades públicas en la ciudad de Lima*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5597>

- Reyes, A. (2004). *La importancia de la evaluación del desempeño*. Recuperado de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12-044\\_Arturo\\_Reyes\\_Valdez.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12-044_Arturo_Reyes_Valdez.pdf)
- Reyes, C. & Soto, L. (2004) *Análisis de las oportunidades en las sucursales bancarias de la ciudad de Valdivia en función del teletrabajo*. Recuperado de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2004/fer457a/pdf/fer457a.pdf>
- Rico, MN & Marco, F (2009). *Privilegiadas y discriminadas: las trabajadoras del sector financiero*. Santiago de Chile, Chile. CEPAL. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/27844/S0800867\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/27844/S0800867_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rojas, A. (2019). *Teletrabajo: beneficios para el empleado y empleador*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/21329>
- Silva, R. (2012). *Estudio de las características del teletrabajo y propuesta de ley para su incorporación en la legislación laboral peruana*. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/125/Silva%20P%0c3%a9rez%2cRosita%20Victoria.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Valencia, A. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. *IUS. Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla A.C.*, 12(41), pp. 203-226. [Fecha de Consulta: 19 de abril de 2020]. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2932/293258387012>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vargas, T. (2012) *La respuesta del ordenamiento laboral peruano frente al teletrabajo*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1614>
- Verdezoto, L. (2020). *Mejorar el control del desempeño de las funciones de los colaboradores del área administrativa de la corporación nacional de telecomunicaciones – EP “Doral” Acogidos bajo la modalidad de teletrabajo, mediante un Manual de evaluación del desempeño, distrito metropolitano de Quito 2019*. Recuperado de <http://www.dspace.cordillera.edu.ec/bitstream/123456789/5265/1/104-RHP-19-19-1722064134.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO A: Hogares con acceso a telefonía fija, computadora e Internet

**Tabla A1: Hogares con acceso a telefonía fija según área de residencia, trimestre Julio-Agosto-Setiembre (2017-2018)**

Área de residencia	Jul-Ago-Sept (2017)	Jul-Ago-Sept (2018/P)	Variación (Puntos Porcentuales)
Total	23%	24,5%	1,50%
Lima Metropolitana	49,3%	50,8%	1,50%
Resto urbano 1/	16,4%	18,0%	1,60%
Área rural	1,2%	0,6%	-0,60%

Adaptado de INEI (2018)

**Tabla A2: Hogares con acceso a computadora e Internet según área de residencia, trimestre Julio-Agosto-Setiembre (2017-2018)**

Área de residencia	Jul-Ago-Sept 2017		Jul-Ago-Sept 2018/P		Variación (Puntos Porcentuales)	
	Computadora	Internet	Computadora	Internet	Computadora	Internet
Total	35,2%	30,5%	33,5%	33,7%	-1,7%	3,2%***
Lima Metropolitana	55,5%	55,9%	53,1%	59,2%	-2,4%	3,3%***
Resto urbano 1/	37,2%	27,9%	38,8%	31,6%	1,6%	3,7%***
Área rural	5,4%	2,1%	6,1%	2,7%	0,7%	0,60%

Adaptado de INEI (2018).

## ANEXO B: Términos del teletrabajo

Tabla B1: Términos del teletrabajo

Términos del teletrabajo		
Telework (trabajo a distancia)	Fernández-Tapia y Bravo (2019)	Los cuatro términos mencionados hacen referencia al mismo concepto entendido en el teletrabajo, el cual consiste en la realización de las actividades laborales fuera de las instalaciones de la empresa como puede ser el hogar del colaborador o algún espacio en el que pueda realizar sus actividades laborales y se hace un énfasis en el uso de las TIC'S.
Networking (trabajo en red)		
Telecommuting (tele-desplazamiento)		
Flexible working (trabajo flexible)		
Trabajo a domicilio	Vargas (2010)	Por otro lado, el trabajo a domicilio está relacionado directamente con las actividades industriales y, en estos casos, no hay una relación directa necesariamente con alguna empresa ni con el uso de las TIC'S.

## ANEXO C: Indicadores para evaluar el desempeño

Tabla C1: Indicadores para evaluar el desempeño

Indicadores para evaluar el desempeño	
Relaciones con otras personas	Juicio
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Excepcionalmente bien aceptado</li> <li>● Trabaja bien con otros</li> <li>● Va más allá de lo satisfactorio</li> <li>● Cierta dificultad para trabajar con otros</li> <li>● Trabaja mal con los demás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Excepcionalmente maduro</li> <li>● Por encima de la media al tomar decisiones</li> <li>● Generalmente toma decisiones correctas</li> <li>● Muchas veces peca de tener juicios inadecuados</li> <li>● Evaluación negativa</li> </ul>
Atención al cliente o consumidor	Habilidad para aprender
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sumamente adecuado a las necesidades</li> <li>● Brinda apoyo y es entusiasta</li> <li>● Satisfactorio</li> <li>● Inconsistente</li> <li>● Evaluación negativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aprende velozmente</li> <li>● Aprende con un mínimo de supervisión</li> <li>● Aprendizaje medio</li> <li>● Algo lento para aprender</li> <li>● Evaluación negativa</li> </ul>
Negociación/solución de problemas	Trabajo con la diversidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Excelente uso de los recursos</li> <li>● Identifica claramente problemas y soluciones</li> <li>● Requiere apoyo y supervisión</li> <li>● Incapaz de resolver conflictos o problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Respeto y atención a las diferencias culturales</li> <li>● Reconoce patrones propios y de otros</li> <li>● Satisfactorio</li> <li>● Necesita mejorar</li> <li>● Falta de voluntad para aceptar a otros</li> </ul>

**Tabla C1: Indicadores para evaluar el desempeño (continuación)**

<b>Indicadores para evaluar el desempeño</b>	
<b>Actitud y desenvolvimiento en el trabajo</b>	<b>Según independencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enorme entusiasmo</li> <li>● Muy interesado y productivo</li> <li>● No mucha iniciativa</li> <li>● Algo indiferente hacia los demás</li> <li>● Evaluación negativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Completamente independiente</li> <li>● Autonomía por encima de la media</li> <li>● Generalmente independiente</li> <li>● Algunas veces omiso o descuidado</li> <li>● Evaluación negativa</li> </ul>
<b>Calidad del trabajo</b>	<b>Puntualidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajo excelente</li> <li>● Muy bueno</li> <li>● Calidad media</li> <li>● Debajo de la media</li> <li>● Calidad inferior</li> <li>● Evaluación negativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Excelente puntualidad</li> <li>● Satisfactoria</li> <li>● Regular</li> <li>● Evaluación negativa</li> </ul>

Adaptado de Chiavenato (2007).

ANEXO D: Estructura del sistema financiero al 31-12-2016

Figura D1: Estructura del sistema financiero al 31-12-2016

Estructura del sistema financiero  
Al 31 de diciembre del 2016  
Tabla N° 1

Empresas del sistema financiero Al 31 de diciembre 2016					
Entidades Supervisadas	Número de Empresas	Créditos		Depósitos	
		Saldo (S/. millones)	%	Saldo (S/. Millones)	%
<b>Empresas de operaciones múltiples</b>	<b>55</b>	<b>265,281</b>	<b>97,6</b>	<b>233,128</b>	<b>91,0</b>
Banca múltiple (BM)	16	235,371	86,6	210,201	82,0
Empresas financieras (EF)	11	10,045	3,7	5,553	2,2
Cajas Municipales (CMAC)	12	17,176	6,3	16,750	6,5
Cajas Rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	1,064	0,4	624	0,2
Edpymes	10	1,625	0,6	0	0,0
<b>Empresas de arrendamiento financiero</b>	<b>2</b>	<b>344</b>	<b>0,1</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
Banco de la Nación	1	4,366	1,6	23,174	9,0
Banco Agropecuario	1	1,681	0,6	0	0,0
<b>Total sistema Financiero</b>	<b>59</b>	<b>271,672</b>	<b>100,0</b>	<b>256,302</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Memoria Anual 2016 (SBS).

Fuente: Chávez (2017).

ANEXO E: Créditos, depósitos y patrimonio de la banca múltiple al 31-12-2016

Figura E1: Créditos, depósitos y patrimonio de la banca múltiple al 31-12-2016

Créditos, Depósitos y Patrimonio de la Banca Múltiple al 31 de

Diciembre del 2016

(Miles de nuevo soles)

Tabla N° 2

Empresa	Créditos Directos		Depósitos Totales		Patrimonio	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%
1 B. de Crédito del Perú	77,995,484	33	66,130,406	31	13,601,742	35
2 B. Continental	51,907,932	22	48,713,917	23	7,248,449	18
3 Scotiabank Perú	38,626,447	16	30,915,440	15	6,988,891	18
4 Interbank	26,227,486	11	26,447,310	13	4,183,582	11
5 Mibanco	8,619,182	4	7,883,000	4	1,512,855	4
6 B. Interamericano de Finanzas	8,504,009	4	6,347,612	3	1,141,975	3
7 B. Financiero	6,271,422	3	5,009,309	2	897,944	2
8 B. Falabella Perú	3,930,606	2	4,975,234	2	708,310	2
9 B. GNB	3,712,295	2	3,869,668	2	703,203	2
10 B. Santander Perú	2,687,696	1	3,160,035	2	641,302	2
11 Citibank	2,238,154	1	2,813,044	1	609,733	2
12 B. Ripley	1,775,733	1	1,350,365	1	384,298	1
13 B. de Comercio	1,270,741	1	1,275,187	1	237,695	1
14 B. Cencosud	516,630	0	491,374	0	163,486	0
15 B. Azteca Perú	360,187	0	455,883	0	136,880	0
16 B. ICBC	165,175	0	135,560	0	93,115	0
<b>Total</b>	<b>234,809,181</b>	<b>100</b>	<b>209,973,343</b>	<b>100</b>	<b>39,253,459</b>	<b>100</b>

Fuente: SBS

Fuente: Chávez (2017).

## ANEXO F: Factores más utilizados para evaluar el desempeño

**Figura F1: Factores más utilizados para evaluar el desempeño**

Factores de evaluación	Núm. de veces encontrado
<b>Grupo I. Desempeño objetivo</b>	
Cantidad de trabajo .....	44
Característica de trabajo .....	31
<b>Grupo II. Conocimiento y desempeño del puesto:</b>	
Conocimiento del puesto .....	25
Frecuencia .....	14
Puntualidad .....	12
Hábitos de seguridad .....	7
Buena administración interna .....	3
<b>Grupo III. Características del individuo:</b>	
Espíritu de cooperación .....	37
Digno de confianza .....	36
Iniciativa.....	35
Inteligencia .....	27
Exactitud .....	17
Diligencia .....	14
Adaptabilidad .....	14
Actitud .....	14
Personalidad .....	13
Juicio .....	13
Aplicación .....	12
Liderazgo .....	10
Conducta .....	6
Desenvoltura .....	6
Salud .....	5
Aseo .....	5
Aspecto .....	4
Entusiasmo .....	4
Potencial .....	4

Fuente: Chiavenato (2007).