

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LAS 5C'S DE
CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL EN LA MODALIDAD DE
TELETRABAJO**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER
EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Karola Pilar, Alvarado Mora, DNI: 43617840
Milagros Gabriela, Linares Pérez, DNI: 42876704
Nohelia Dina, Lino Gamarra, DNI: 44308220
Jessica Katty, Ramos Puchoc, DNI: 42589623

ASESOR

Beatrice Elcira, Avolio Alecchi, DNI: 09297737
<https://orcid.org/0000-0002-1200-7651>

JURADO

Presidente: Juan, O'Brien Cáceres
Jurado: Angie, Álvarez Hinostroza
Asesor: Beatrice Elcira, Avolio Alecchi

Surco, octubre 2022

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias, compañeros y profesores, sobre todo a las personas que fueron parte fundamental en el desarrollo y culminación de este nuevo logro profesional.



Dedicatorias

A Dios por su presencia constante en mi vida y a mi familia por su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios y desarrollo profesional.

Jessica Ramos

A mi madre Martha, por impulsarme siempre a lograr mis objetivos profesionales.
A mi esposo Eduardo y mis hijos Facundo y Emilia, que han sido mi fuente de motivación, energía y amor en todo este proceso.

Karola Alvarado

Agradezco a Dios por la bendición que me brinda para alcanzar mis metas propuestas, a mi novio, por ser una fuente de inspiración y apoyo constante en mi crecimiento personal y profesional y a mi madre y hermanos por siempre alentarme a continuar con mis proyectos.

Milagros Linares

A Dios, por su gracia, por la sabiduría y fuerza que dio para alcanzar esta meta, a él sea toda la gloria. A mi padre, Efraín, por su ejemplo de trabajo y sacrificio para darnos lo mejor, gracias por tu apoyo incondicional; a mi madre Judith, un regalo de Dios, porque ni en el mejor de los sueños habría podido imaginarme una madre mejor; y a mi hermano Efraín C., gracias por creer en mí y apoyarme incondicionalmente en todo lo que hago, eres mi soporte. Gracias familia por su amor.

Nohelia Lino

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo proponer un modelo de evaluación de desempeño basado en comportamientos de ciudadanía organizacional, aplicable principalmente en la modalidad de teletrabajo. Como punto de partida, se investigó la literatura disponible relacionada con las dimensiones o comportamientos de ciudadanía organizacional planteados por Organ y otros autores; además, se realizó una exploración sobre los métodos y estrategias de evaluación de desempeño eficaces; así mismo, se buscó información relevante sobre el concepto de teletrabajo; para finalmente construir un mapa de literatura que permitió organizar la información y categorizar las investigaciones más relevantes que constituirían las bases teóricas del presente estudio.

En segundo lugar, se establecieron todos los lineamientos que engloban el diseño y las preguntas de la presente investigación; así como la definición de la muestra, el perfil de los participantes, los procedimientos y protocolos para la recolección de datos. En tercer lugar, se desarrolló un análisis de la información obtenida en las 12 entrevistas a profundidad que se realizaron.

Culminada la fase de entrevistas se procedió a codificar y analizar la información a través del software Atlas.ti; posteriormente se realizó un análisis más profundo a cargo de las autoras de esta investigación; este segundo análisis tuvo como propósito examinar minuciosamente de cada una de las respuestas proporcionadas por los informantes, a fin de encontrar acciones que evidencien los comportamientos de ciudadanía organizacional, así como las percepciones, opiniones y expectativas de los participantes respecto al proceso de evaluación de desempeño; toda esta indagación representó el insumo principal para construir una nueva definición y nomenclatura para los comportamientos de ciudadanía organizacional aplicable para el contexto peruano, así como para elaborar una propuesta de evaluación de desempeño competente.

Finalmente, el modelo de evaluación de desempeño que se propone, el cual se denomina Modelo de Evaluación de Desempeño de las 5C's de Ciudadanía Organizacional, representa una propuesta objetiva, completa y sólida para la medición del rendimiento de los empleados que desempeñan su labores en la modalidad de teletrabajo; este modelo categoriza y valora los comportamientos de los empleados que demuestran conductas amables y decorosas que promueven un ambiente laboral saludable, así como con el logro de sus objetivos operacionales ligadas al puesto.



Abstract

The purpose of the research is to propose a performance evaluation model based on organizational citizenship behaviors, applicable mainly in the teleworking model. As a starting point, the available literature related to the dimensions or behaviors of organizational citizenship proposed by Organ and other authors was investigated; furthermore, an exploration of effective performance evaluation methods and strategies was carried out; likewise, relevant information was sought on the concept of teleworking; to finally build a literature map that allowed organizing the information and categorizing the most relevant investigations that would constitute the theoretical bases of the present research.

Second, all the guidelines that encompass the design and questions of this research were established; as well as the definition of the sample, the profile of the participants, and the procedures and protocols for data collection. Third, an analysis of the information obtained in the 12 in-depth interviews that were conducted was developed.

Once the interview phase was completed, the information was codified and analyzed through the Atlas.ti software; subsequently, a deeper analysis was carried out by the authors of this research; the purpose of this second analysis was to carefully examine each of the answers provided by the informants, to find actions that evidence organizational citizenship behaviors, as well as the perceptions, opinions, and expectations of the participants regarding the performance evaluation process. All this research represented the main input to build a new definition and nomenclature for organizational citizenship behaviors applicable to the peruvian context, as well as to develop a competent performance evaluation proposal.

Finally, the proposed performance evaluation model, which is called the Performance Evaluation Model of the 5C's of Organizational Citizenship, represents an objective, complete and solid proposal for measuring the performance of the employees who carry out their work in the organization. telework modality; this model categorizes and values

employee behaviors that demonstrate friendly and decorous behaviors that promote a healthy work environment, as well as the achievement of their operational objectives linked to the position.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	11
Lista de Figuras	12
Capítulo I: Introducción.....	13
1.1. Antecedentes.....	13
1.2. Problema de Investigación.....	16
1.3. Propósito de la Investigación.....	17
1.4. Justificación de la Investigación.....	17
1.5. Naturaleza de la Investigación.....	19
1.6. Preguntas de la Investigación.....	20
1.7. Limitaciones.....	20
1.8. Delimitaciones.....	21
1.9. Resumen del Capítulo.....	21
Capítulo II: Revisión de la Literatura.....	23
2.1. Mapa de Literatura.....	23
2.2. Evaluación de Desempeño.....	24
2.2.1. Definición de evaluación de desempeño.....	25
2.2.2. Métodos de evaluación de desempeño.....	27
2.2.3. Modelos de evaluación de desempeño.....	29
2.3. Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO).....	31
2.3.1. Antecedentes del CCO.....	31
2.3.2. Definición del CCO.....	33
2.3.3. Dimensiones del CCO.....	35
2.3.4. Efectos del CCO.....	39
2.3.5. Impulsores del CCO.....	40
2.3.6. CCO y desempeño organizacional.....	43
2.3.7. CCO como mediador, predictor e influencia en el desempeño organizacional.....	44
2.3.8. CCO en la evaluación de desempeño y efectos que produce.....	45
2.4. Teletrabajo y Desempeño.....	46
2.4.1. Definición del teletrabajo.....	47
2.4.2. Relación entre el teletrabajo y el desempeño.....	48
2.4.3. Factores que contribuyen a un desempeño efectivo en el teletrabajo.....	49
2.5. Resumen del Capítulo.....	50
2.6. Conclusiones del Capítulo.....	53
Capítulo III: Metodología.....	55

3.1. Diseño de la Investigación.....	55
3.2. Justificación del Diseño.....	56
3.3. Preguntas de la Investigación.....	57
3.4. Selección de los Casos.....	58
3.5. Muestra.....	58
3.5.1. Preguntas de clasificación para la selección de la muestra.....	59
3.5.2. Estrategias para la construcción de la muestra.....	60
3.6. Procedimiento de Recolección de Datos.....	60
3.7. Fuentes de Evidencia.....	61
3.8. Protocolo de Casos.....	62
3.9. Caso Piloto.....	62
3.10. Esquema de Entrevistas.....	62
3.11. Instrumentos.....	64
3.12. Consentimiento Informado.....	65
3.13. Procedimiento de Registro de Información.....	65
3.14. Análisis e Interpretación de Datos.....	67
3.15. Validez y Confiabilidad.....	68
3.16. Resumen del Capítulo.....	69
Capítulo IV: Presentación de Resultados	71
4.1. Perfil de los Informantes.....	72
4.2. Comportamientos de Ciudadanía Organizacional en la modalidad de teletrabajo.....	74
4.2.1. Análisis automático proporcionado por Atlas.ti.....	74
4.2.2. Análisis manual por las investigadoras.....	79
4.3. CCO identificados más y menos frecuentes.....	116
4.4. Análisis Evaluación de Desempeño en la Modalidad de Teletrabajo.....	133
4.5. Modelo de Evaluación de Desempeño de las 5C's de la Ciudadanía Organizacional.....	144
4.5.1. Objetivos del modelo propuesto.....	145
4.5.2. Comportamientos de ciudadanía organizacional que evalúa este modelo.....	146
4.5.3. Niveles de desempeño que evalúa.....	148
4.5.4. Niveles de desempeño asociados a la demostración de los CCO.....	149
4.5.5. Niveles de desempeño asociados al logro de resultados operacionales.....	151
4.5.6. Roles de los participantes.....	151
4.5.7. Planificación del proceso o cronograma de aplicación.....	152
4.5.8. Puntuación de los CCO evaluados.....	153

4.5.9. Informe de desempeño y análisis de los resultados.....	155
4.5.10. Entrega de resultados.....	155
4.5.11. Proceso de evaluación de desempeño basado en CCO.....	156
4.5.12. Instrumento de evaluación de desempeño 360° por competencias.....	159
Capítulo V: Conclusiones, Contribuciones y Recomendaciones.....	162
5.1. Conclusiones.....	162
5.2. Contribuciones.....	163
5.3. Recomendaciones.....	165
Referencias.....	167
Apéndices	175
Apéndice A: Guía de la Entrevista	176
Apéndice B: Consentimiento Informado	179
Apéndice C: Protocolo de Caso.....	180
Apéndice D: Formato de Notas de Entrevista	181
Apéndice E: Consolidado de Entrevistas	182
Apéndice F: Modelo de Evaluación de Desempeño de las 5C's de Ciudadanía Organizacional en la modalidad de Teletrabajo	222

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Definición Evaluación de Desempeño</i>	27
Tabla 2. <i>Métodos de Evaluación de Desempeño</i>	27
Tabla 3. <i>Definición y dimensiones del CCO</i>	37
Tabla 4. <i>Cuestionario de selección de participantes a la investigación</i>	59
Tabla 5. <i>Perfil de los Informantes</i>	73
Tabla 6. <i>Identificación de CCO más y menos frecuentes en la modalidad de Teletrabajo</i>	116
Tabla 7. <i>Equivalencias de CCO y Nueva Propuesta</i>	147
Tabla 8. <i>Definiciones de Ciudadanía Organizacional según la Nueva Propuesta</i>	147
Tabla 9. <i>Conductas de Ciudadanía Organizacional, Niveles y Porcentajes de Valoración</i> 153	



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de Literatura	24
<i>Figura 2.</i> Exploración de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional	75
<i>Figura 3.</i> Comprensión de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.....	76
<i>Figura 4.</i> Comprensión Evaluación de Desempeño	77
<i>Figura 5.</i> Modelo de Evaluación de Desempeño.....	78
<i>Figura 6.</i> Representación gráfica de las personas que participan en la Evaluación de Desempeño 360°.	152
<i>Figura 7.</i> Modelo de Evaluación de Desempeño de las 5C's de Ciudadanía Organizacional	156



Capítulo I: Introducción

1.1. Antecedentes

La gestión del desempeño de los empleados es un proceso clave para asegurar la sostenibilidad de las organizaciones, se trata de un proceso metódico donde los líderes hacen seguimiento al trabajo de su equipo a fin de que éste se encuentre alineado a los objetivos definidos por la organización, permitiéndole conocer si cuenta con el capital humano adecuado en los puestos de trabajo (Al-Jedaiaa & Mehrez, 2020). En ese sentido, existen modelos de evaluación de desempeño basados en métodos para evaluar el rendimiento y el comportamiento de los empleados.

En una investigación, donde se analizaron 41 estudios relacionados a los métodos de evaluación del desempeño de los empleados de una compañía de la industria de software, se encontró que los modelos más empleados de evaluación de desempeño fueron: evaluación 360 grados, autoevaluación, administración por objetivos, lista de verificación, escalas mixtas, escala de clasificación conductual, distribución forzosa, simulación y ejercicios de carácter práctico, comparación por pares y jerarquización simple o múltiple. En esta investigación se concluyó que las organizaciones que ejecutan estos métodos les dan mayor importancia a las competencias técnicas en lugar de las competencias genéricas (Zapata et al., 2020).

En otra investigación, donde se analizaron organizaciones con un esquema de trabajo por proyectos, se planteó un modelo de evaluación por competencias basado en evidencias, análisis de tareas, indicadores y técnicas de inteligencia artificial. En esta investigación se concluyó que el modelo de evaluación de desempeño por competencias resulta ser tan efectivo como el modelo de evaluación de desempeño de 360 grados; pues colabora en el proceso al ser un modelo poco invasivo que facilita el tratamiento de la información (Torres-López, et al., 2018). En otro estudio se encontró que la evaluación de desempeño por

competencias es un modelo con gran apogeo en los últimos años, de uso transversal para todos los empleados de una organización y además se recomienda su implementación en las áreas de gestión del talento (Manjarrés et al., 2013). Por otro lado, Sánchez y Alvear (2020) plantean un modelo de evaluación de desempeño alineado a las necesidades y particularidades de la organización en donde se determinarán oportunidades de mejora tanto para el empleado como para la organización. Estos autores resaltan que el objetivo de un modelo de evaluación no es comparar un empleado con otro, por el contrario, es desarrollar el talento y conocer su potencial.

En relación al teletrabajo, podemos afirmar que esta modalidad de trabajo ya se venía utilizando en numerosas organizaciones; sin embargo, esta modalidad de trabajo se percibía como un beneficio al empleado, un tipo de trabajo flexible que aporta mayor equilibrio vida-trabajo para los empleados (Ramos et al., 2020). Durante el 2020, la pandemia Covid-19 impulsó el teletrabajo debido a las medidas de aislamiento social que impedían el trabajo en la modalidad presencial, bajo este nuevo contexto las organizaciones se vieron en la necesidad de implementar el teletrabajo y como consecuencia también encontrar una estrategia de medición y evaluación de desempeño de sus empleados. Esta situación ha traído nuevos retos para evaluar de manera objetiva y estandarizada la productividad, el rendimiento y los comportamientos de los empleados. Durante nuestra investigación y revisión de la literatura no hemos podido coincidir con algún modelo aplicable a este fin; sin embargo, si obtuvimos hallazgos que hacen referencia a la correlación entre teletrabajo y productividad, así como teletrabajo y desempeño. En este sentido, Ramos et al. (2020) encontraron que con el teletrabajo existe un incremento de la productividad de los empleados debido a la flexibilidad de horarios y funciones claramente definidas. El mismo estudio recalca que la auto-motivación y la organización favorecen la productividad en el trabajo y que, además, la retroalimentación de un supervisor directo puede impactar en la productividad de un

empleado. No obstante, estos autores también descubrieron algunos efectos negativos del teletrabajo sobre la productividad, como, por ejemplo: la falta de concentración debido a la falta de privacidad, así como mayores problemas emocionales por la tendencia a extender la jornada laboral más allá de la jornada establecida. Por otra parte, Bhattacharya & Mittal, (2020) indicaron que existe una correlación positiva entre las variables: necesidad de logro, poder y afiliación; concluyendo que estas influyen en el desempeño de los empleados que se desempeñan bajo la modalidad del teletrabajo.

Por otro lado, en los últimos años se viene estudiando el “comportamiento de ciudadanía organizacional” (CCO) y su relación con el desempeño organizacional. El CCO es definido como el comportamiento individual que se da en las organizaciones y que se caracteriza por: ser discrecional, no estar reconocido por el sistema formal de recompensas y promover el funcionamiento eficiente y efectivo de las organizaciones (Organ et al., 2006). Asimismo, el comportamiento de ciudadanía organizacional es la contribución del empleado que supera las demandas de su rol de trabajo y se ve recompensado por su desempeño, implica distintos comportamientos individuales como ayudar a otros, ofrecerse como voluntario para tareas adicionales, cumplir con las reglas y procedimientos en el trabajo (Wulanputih et al., 2020).

La literatura ha tratado de identificar las dimensiones que componen el concepto de CCO, tal es así que para Organ (2006, como se citó en Hermawan et al., 2020) las dimensiones del CCO son altruismo, cortesía, deportividad, virtud cívica y conciencia. Además, varios investigadores señalaron que existió falta de consenso para las dimensiones del CCO y mencionaron estas siete: Comportamiento de ayuda, deportividad, lealtad organizacional, cumplimiento organizacional, iniciativa individual, virtud cívica y autodesarrollo (Almenara & Avolio, 2017).

Diversos estudios han relacionado el concepto de CCO con otras variables, evidenciando un impacto en las personas y en las organizaciones (Dávila de León & Kinkelstein, 2016). En ese sentido, el CCO está relacionado con variables como: el compromiso de los empleados (Hermawan et al., 2020), la satisfacción laboral, justicia organizacional, valores prosociales, identidad del rol, cultura, orgullo organizacional, desempeño organizacional, colaboración y voluntariado (Padilla & Gonzáles, 2020).

En este contexto, se evidencia que muchas empresas han migrado a la modalidad de teletrabajo por la coyuntura actual de la pandemia; y bajo estos cambios las organizaciones enfrentan nuevos desafíos de gestión como la necesidad de implementar nuevos modelos de evaluaciones de desempeño adecuados a la nueva realidad, siendo una opción la evaluación basada en las dimensiones de Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO); considerando que la práctica y evidencia de estos comportamientos pueden predecir el buen desempeño de los empleados (Risal et al. 2021).

1.2. Problema de Investigación

En el 2020, la pandemia a causa del virus Covid -19 originó que las organizaciones realizarán diferentes iniciativas para adaptar el trabajo a la cuarentena, lo que generó la implementación masiva del teletrabajo. En ese sentido, es altamente probable que al terminar la pandemia un porcentaje considerable de empleados continúen trabajando bajo la modalidad del teletrabajo e inclusive que después de la pandemia surjan nuevos modelos de trabajo que antes no existían.

Frente a este contexto, los modelos de evaluación de desempeño que se emplean en la actualidad y que fueron creados para gestionarse en un entorno donde el líder pueda observar el cumplimiento de objetivos, competencias y comportamientos; pueden no ser aplicables a esta nueva realidad, donde las organizaciones tienen a sus empleados adaptados a la modalidad del teletrabajo. Por esto, es fundamental estudiar los nuevos modelos de

evaluación de desempeño que sean aplicables a esta nueva realidad, debido a que el desempeño de los empleados juega un papel crucial para lograr una forma de trabajo eficaz y productiva para las organizaciones.

1.3. Propósito de la Investigación

La investigación tiene como propósito principal plantear un modelo de evaluación de desempeño basado en las dimensiones de comportamientos de Ciudadanía Organizacional para la modalidad de teletrabajo. Asimismo, los objetivos específicos son:

- a) Explorar los comportamientos de Ciudadanía Organizacional en los empleados que se encuentran en la modalidad de teletrabajo durante 2020 y 2021 en Lima, Perú.
- b) Analizar y comprender los comportamientos de Ciudadanía Organizacional más y menos frecuentes en los empleados que se encuentran en la modalidad de teletrabajo.
- c) Desarrollar una herramienta de Evaluación de Desempeño basada en las dimensiones de los comportamientos de Ciudadanía Organizacional.

1.4. Justificación de la Investigación

Investigar el comportamiento de ciudadanía organizacional de empleados en la modalidad de teletrabajo es importante por tres razones. Primero, para alcanzar las metas de una organización, se necesita que los empleados vayan más allá de lo que es requerido en su puesto de trabajo y se comprometan de manera individual con el logro de objetivos colectivos para que sean alcanzados, contar con empleados que estén dispuestos a hacer más de lo que es requerido, dando pie a los estudios del comportamiento de ciudadanía organizacional (Padilla & Gonzáles, 2020). Para Dávila de León y Finkelstein (2016), el comportamiento de ciudadanía organizacional se asocia al bienestar psicológico y subjetivo en el trabajo, con lo cual la gestión de las organizaciones que favorezca el desarrollo del comportamiento de ciudadanía organizacional en base a motivos altruistas promoverá la efectividad y bienestar de los empleados que se verá reflejado en el éxito organizacional. Además, el

comportamiento de ciudadanía organizacional aumenta la productividad de los empleados, mejora la calidad de la organización, la capacidad de atraer y retener mejores empleados y la estabilidad del rendimiento de la organización (Lestari & Kristanti, 2021).

Segundo, la pandemia de COVID-19 ha generado cambios como el teletrabajo, en el que las empresas se enfrentan a una situación sin precedentes, debiendo adecuarse a esta normalidad que requiere infraestructura y tecnología que permita el teletrabajo como escritorios remotos, internet y electricidad para la oficina en casa (Bhattacharya & Mittal, 2020). Para Ramos et al. (2020), el COVID-19 como pandemia tuvo consecuencias como la adopción del teletrabajo para continuar con las actividades laborales desde casa, definiéndose como una modalidad de forma de trabajo flexible, conocida también como trabajo remoto o trabajo móvil.

Tercero, la evaluación de desempeño es necesaria en toda organización, según los tipos de problemas identificados, sirve para el desarrollo de una política adecuada a sus necesidades, esta evaluación de empleados busca evaluar la calidad de su desempeño (Alveiro, 2009). También, según Na-Nan et al. (2020), las evaluaciones efectivas de desempeño mejoran la buena ciudadanía de los empleados hacia las organizaciones y tienen influencia importante en las dimensiones del comportamiento de ciudadanía organizacional, aportando un valor significativo sobre estos comportamientos, como son: ayudar a otros, sentido de deber, espíritu deportivo, consideración y cooperación.

Por estas razones, esta investigación confirma los distintos conocimientos sobre los comportamientos de ciudadanía organizacional y una vez reconocidos, plantea un modelo de evaluación de desempeño de los empleados bajo esta nueva modalidad, herramienta que las empresas en la actualidad no cuentan y que permite mejorar el desempeño de los empleados.

1.5. Naturaleza de la Investigación

La presente investigación tiene un propósito descriptivo y un enfoque cualitativo que nos permitirá identificar los comportamientos que corresponden a las dimensiones de CCO que se evidencian en empleados de empresas que se encuentran trabajando en la modalidad de teletrabajo.

La estrategia cualitativa a utilizarse es la de casos de estudio. Esta estrategia es apropiada por las siguientes razones: a) permite responder adecuadamente a las preguntas de cuáles y cómo se manifiestan los comportamientos de CCO; b) permite ampliar la información respecto a los factores que influyen en la manifestación de estos comportamientos en la modalidad de teletrabajo; c) permite explorar la diversidad de contextos y características organizacionales que promueven los CCO o la restringen. Se examinarán casos múltiples, los cuales nos permitirán obtener una información más amplia sobre el tema y asimismo incrementar la confiabilidad del modelo de evaluación de desempeño que propondremos. Debido a que no existen antecedentes de modelos de evaluación de desempeño basados en ciudadanía organizacional en el contexto del teletrabajo en el Perú, nuestra muestra ha sido seleccionada utilizando las estrategias: *bola de nieve*, *máxima variación* y *criterium sampling*. Los casos han sido principalmente contactados a través de un filtro riguroso que garantizará la diversidad de demostraciones de CCO, basados en los siguientes criterios: empleados que se encuentran en la modalidad de teletrabajo, edad mayor o igual a 18 años, de sexo indistinto, pertenecientes a grupos generacionales diversos, empleados con más de 6 meses de permanencia en su puesto, de nivel educativo técnico y/o universitario, empleados de empresas privadas de Lima con más de 40 empleados; en empresas de diversos sectores.

La recolección de datos se ha realizado principalmente mediante entrevistas a profundidad y las preguntas de entrevistas han sido abiertas con un formato estructurado.

1.6. Preguntas de la Investigación

Las preguntas de investigación nos ayudarán a encontrar la solución a nuestro problema de investigación. Es por ello, que el presente trabajo de investigación tiene como pregunta general entender cómo se evaluaría el desempeño de los empleados que se encuentran en la modalidad de teletrabajo basados en las dimensiones de comportamientos de Ciudadanía Organizacional. Asimismo, se establecieron preguntas específicas, las cuales se detallan a continuación:

- a) ¿Cuáles son los comportamientos de Ciudadanía Organizacional en los empleados que se encuentran en la modalidad de teletrabajo?
- b) ¿Cómo son los comportamientos de Ciudadanía Organizacional más y menos frecuentes en la modalidad de teletrabajo?
- c) ¿Qué herramienta evalúa el desempeño sobre la base de las dimensiones de Ciudadanía Organizacional en la modalidad de teletrabajo?

1.7. Limitaciones

Para el desarrollo de esta investigación se han considerado las siguientes limitaciones.

- (a) El modelo de Evaluación de Desempeño a proponerse en el estudio, puede requerir adaptaciones al tipo de empresa donde se ejecutará. (b) El periodo en el que se realizó esta investigación corresponde a la etapa de Pandemia Covid – 19, ello supone que los resultados de las entrevistas pueden estar influenciadas por las consecuencias del aislamiento social y estados emocionales de los informantes. (c) El método de recolección de datos se basa en entrevistas a profundidad, por lo que existe el riesgo de que los informantes no respondan con total honestidad, es decir en sus respuestas podrían atribuirse conductas deseables o podrían omitir conductas no deseables que evidencian durante la modalidad de teletrabajo. (d) Hechos recientes en la relación laboral de los informantes y sus empresas pueden influenciar en la percepción que el líder tiene sobre el desempeño de sus empleados, dicho en otras

palabras, un evento negativo o una conducta disfuncional ocurrida en los últimos días puede afectar la objetividad de la evaluación que realiza el líder encargado. (e) Al no existir evidencia objetiva (observable) de los comportamientos que corresponden a las dimensiones de Ciudadanía Organizacional en la modalidad de teletrabajo, los resultados de la Evaluación de Desempeño dependen de la honestidad de los involucrados. (f) Al tratarse de una investigación cualitativa, este estudio no utiliza métodos estadísticos.

1.8. Delimitaciones

Las delimitaciones que se establecieron para la realización del presente estudio son: (a) El estudio es realizado en Lima Metropolitana, siendo los resultados válidos para esta ciudad. (b) El estudio considera únicamente a empleados que realizan la modalidad de teletrabajo al 100%, con un periodo de trabajo mayor o igual a seis meses. (c) El estudio está dirigido a las empresas privadas de régimen general, de diferentes industrias. Quedan excluidas las empresas o sectores públicos por los regímenes especiales que manejan. (d) Los informantes serán personas mayores de 18 años, de sexo indistinto, grupos generacionales diversos, con nivel educativo técnico y/o universitario.

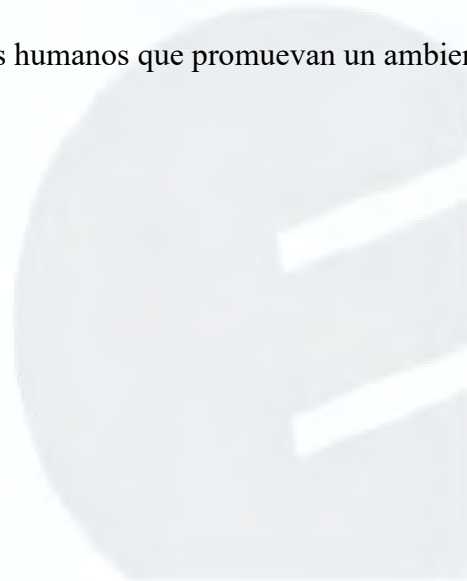
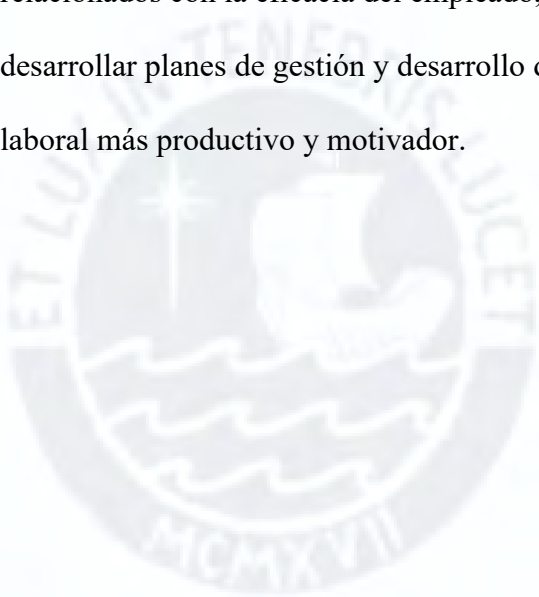
1.9. Resumen del Capítulo

A consecuencia de la pandemia Covid 19 miles de empresas se han visto en la necesidad de implementar y establecer sistemas de teletrabajo dentro de sus organizaciones, esto conlleva establecer un nuevo sistema de gestión de personas, así como una estrategia para evaluar el desempeño de sus empleados. Los sistemas de evaluación de desempeño que antes se aplicaban en las organizaciones requieren una adaptación o la creación de nuevos modelos para medir el desempeño de los empleados, esto incluye: rendimiento o productividad, así como los comportamientos de los empleados.

Bajo este contexto consideramos importante incluir la propuesta de Organ (2006), sobre las dimensiones de ciudadanía organizacional, que hace referencia a conductas que

promueven un estilo de trabajo que sobrepasa lo mínimo exigido por el puesto. Autores como Dávila de León, (2016) sugirieron que los comportamientos de ciudadanía organizacional conllevarían a un trabajo más integrado y colaborativo en contextos de teletrabajo.

La información recopilada en este primer capítulo nos permite conocer un panorama general que vincula los tres conceptos base de esta investigación: desempeño, teletrabajo y ciudadanía organizacional. Asimismo, su importancia se justifica en el conocimiento de los comportamientos que corresponden a las dimensiones de ciudadanía organizacional relacionados con la eficacia del empleado, a fin de que una vez descubiertas se puedan desarrollar planes de gestión y desarrollo de recursos humanos que promuevan un ambiente laboral más productivo y motivador.



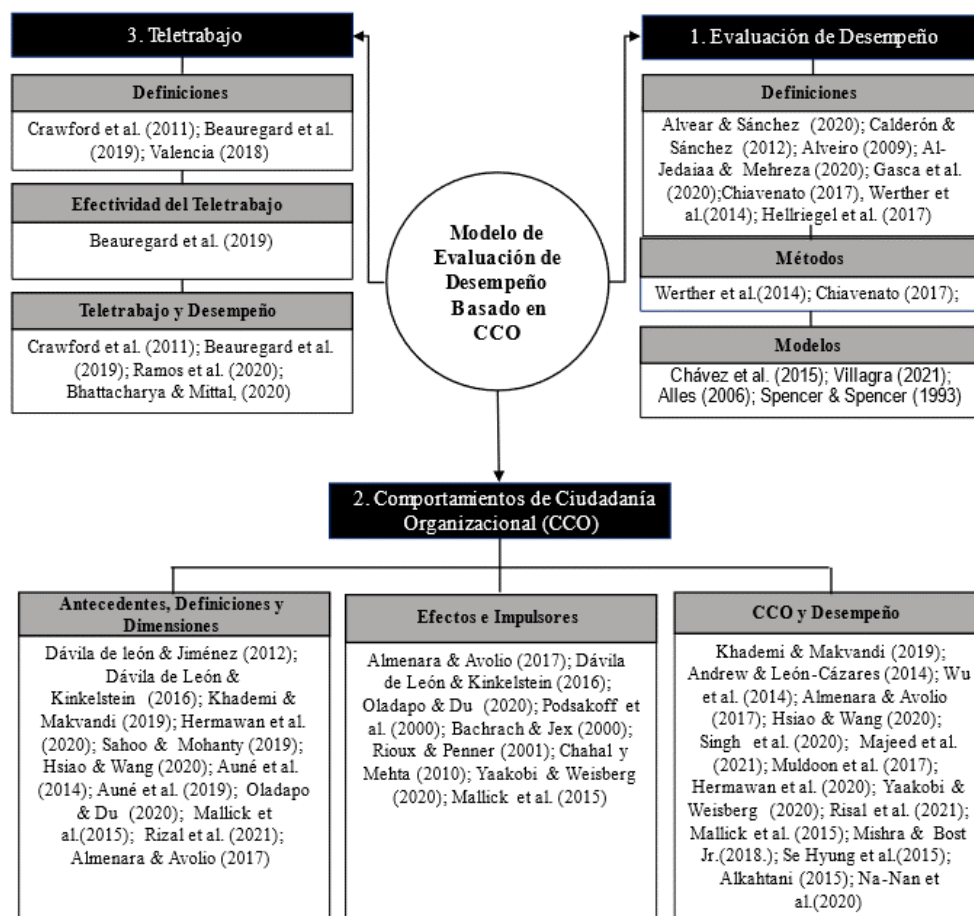
Capítulo II: Revisión de la Literatura

En este capítulo se presenta la información recopilada de literatura de distintos autores acerca de los Modelos de Evaluación de desempeño basados en CCO aplicables en el contexto de teletrabajo. Asimismo, se considera investigaciones relacionadas con la Evaluación de Desempeño, Comportamiento de Ciudadanía Organizacional, Teletrabajo y Desempeño con el fin de comprender los conceptos, métodos, modelos, factores que influyen, dimensiones y efectividad del teletrabajo; y que pueda contribuir para la elaboración de un Modelo de Evaluación de Desempeño.

2.1. Mapa de Literatura

A continuación, se muestra literatura relacionada a modelos de evaluación de desempeño existentes y dimensiones de comportamiento de ciudadanía organizacional que puedan ser aplicables. En este sentido, la búsqueda de publicaciones, documentos e investigaciones están basados en información sobre evaluación de desempeño y los modelos existentes, descripción de comportamientos CCO y su relación con el desempeño laboral, considerando la información de teletrabajo en el nuevo contexto laboral que vienen adoptando las organizaciones.

Figura 1. Mapa de Literatura



2.2. Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño según lo relata Chiavetano (2017), no es una práctica nueva porque desde la edad media, San Ignacio de Loyola ya utilizaba un sistema de informes de actividades con los Jesuitas. En 1842 en EEUU se estableció un sistema de informes de evaluación de desempeño en las empresas; en 1880 el ejército estadounidense incorporó el mismo sistema y en 1918, la empresa Motors diseñó un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Después de la segunda guerra mundial se crearon sistemas de evaluación para las empresas, pero enfocados al desempeño de las máquinas e incremento de la productividad. En el siglo XX la escuela de administración se orientó a las evaluaciones de las personas y en su potencial, surgiendo así técnicas administrativas para mejorar el desempeño, evaluación y orientación a los objetivos organizacionales.

Ahora, la evaluación de desempeño se constituye como un sistema de medición del desempeño de la persona y del potencial de crecimiento profesional, siendo cada evaluación un proceso de medición de las cualidades que busca el desarrollo de la excelencia de las personas que cumple una posición o cargo en la organización (Chiavenato, 2017).

2.2.1. Definición de evaluación de desempeño

Definir el término evaluación de desempeño es complejo por los distintos aportes y posturas que ofrecieron los diversos autores. Sin embargo, en esta investigación se han seleccionado las definiciones que estarían más relacionadas a resolver nuestras preguntas de investigación. Es así que la evaluación de desempeño, según Gil et al. (1997, como se citó en Calderón & Sánchez, 2012) lo define como:

“Supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos”.

(p. 129-130)

Según Aguilar y Sastre (2003, como se citó en Alvear & Sánchez, 2020), la evaluación del desempeño es “un proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (p.321). Por su parte, Bustamente y Sánchez (2008, como se citó en Calderón & Sánchez, 2012), lo relaciona con el valor agregado y plantean que las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quienes efectivamente agregan valor y cuáles no.

Para Alverio (2009) “la evaluación de desempeño es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento entre líder y colaborador” por lo que se considera una

interacción constante y una estrategia administrativa. Para Gasca et al. (2020), se refiere también a los métodos y técnicas para medir las competencias, procesos que se conocen hoy en día como evaluación de desempeño; y para Al-Jedaiaa y Mehreza (2020) es “un proceso regular y sistemático para evaluar el desempeño de los empleados”.

Además, Werther et al. (2014) mencionan que la evaluación de desempeño es un proceso que mide la contribución del empleado a la organización y ayuda a realizar cambios por medio de la retroalimentación, así mismo contribuye en procesos de recursos humanos como capacitación, compensación, entre otros. Por otro lado, Hellriegel et al. (2017) lo define como “un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto”.

En todas estas definiciones los autores añaden términos como características personales, cualidades personales, valor de actuación, agregar valor, responsabilidad y competencias que consideramos relevantes para esta investigación. Por otro lado, dentro de las similitudes se aprecia que están de acuerdo en el aporte de la evaluación de desempeño, más no existe un modelo específico de evaluación. Como lo indica Calderón y Sánchez (2012), que hay consenso entre los autores en relación con el enfoque sobre el concepto técnico del desempeño, orientado en medir el logro de objetivos y obtención de resultados, aunque no hay acuerdo en la forma de evaluar el desempeño.

Bajo este contexto, es importante investigar sobre los diferentes métodos y modelos de evaluación que son utilizados en diferentes contextos, modalidades y circunstancias de las organizaciones, pero todos con un solo objetivo o visión que es el logro de resultados.

Tabla 1. *Definición Evaluación de Desempeño*

Autores	Año	Definiciones
Gil et al.	1997	“Herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos”.
Aguilar y Sastre	2003	“Un proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo”.
Alverio	2009	“La evaluación de desempeño es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento entre líder y colaborador por lo que se considera una interacción constante y una estrategia administrativa siendo una estrategia administrativa”.
Werther et al.	2014	“Un proceso que mide la contribución del empleado a la organización”.
Chiavenato	2017	“Una apreciación sistemática del desempeño de las personas y su potencial de desarrollo futuro. Cada evaluación es un proceso de medir o estimular el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona que desempeña un papel dentro de una organización”.
Hellriegel et al.	2017	“La evaluación de desempeño es un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto”.
Al-Jedaiaa y Mehreza	2020	“Un proceso regular y sistemático para evaluar el desempeño de los empleados”.

2.2.2. Métodos de evaluación de desempeño

Según Werther et al. (2014), no existe un método de evaluación universal, sino de acuerdo al tipo de empresa y actividad se determina un método que establece mediciones objetivas las cuales son verificables y cuantitativas, y las mediciones subjetivas consideradas como cualitativas como opiniones del evaluador, es por eso que a veces se escogen evaluaciones objetivas que son más precisas.

Estos métodos de evaluación pueden estar basados en el desempeño pasado que trata de medir algo ocurrido, que ya no puede ser cambiado, pero sí contribuye para la buena retroalimentación. Por otro lado, tenemos los métodos de evaluación con base en el desempeño futuro donde se evalúa el potencial. Para mayor información, la Tabla 2 permite identificar y diferenciar estos métodos clasificados por Werther et al. (2014).

Tabla 2. *Métodos de Evaluación de Desempeño*

Métodos que identifica el desempeño pasado		Métodos que identifica el desempeño futuro	
Método	Descripción	Método	Descripción
Métodos de selección obligatoria	Se presentan a través de frases donde el evaluador tendrá que seleccionar la frase que más describe al evaluado y esta puede ser positiva o negativa.	Métodos de escalas gráficas o por conceptos	Evalúa bajo factores previamente definidos y graduados, de los cuales existen las gráficas continuas (teniendo mínimo y un máximo), semi-continuas (adiciona puntos intermedios), discontinuas (escalas: insatisfactorio, regular, bueno y excelente).
Método de registros de acontecimientos notables	Se lleva una bitácora donde el evaluador consigna las acciones positivas o negativas más destacadas, establece periodos determinados (semestres, trimestre, anual, etc.)	Administración por objetivos	Determinación de objetivos deseables con acuerdo mutuo definidos desde los objetivos generales, por áreas y empleados.
Métodos de puntos comparativos	Se asigna una puntuación (100 puntos distribuidos entre empleados) y analizar las diferencias entre los empleados.	Evaluaciones psicológicas	Evaluaciones de características intelectuales, emocionales de motivación que pueden predecir el desempeño futuro. Es útil para evaluación de desarrollo o reubicación.
Métodos de evaluación comparativa	Se basa en comparación con pares, ubicando al empleado en una escala de mérito.	Métodos de los centros de evaluación	Intervienen múltiples evaluadores assessment centres para seleccionar o promover. Ayuda Conocer aptitudes, competencias y limitaciones.
Escalas de calificación conductual	Compara el desempeño del empleado con parámetros conductuales establecidos que miden el desempeño.	Sistema de evaluación de 360°	Sistema donde participan los que conocen o interactúan con el evaluado. Obteniendo opiniones diferentes.
Método de verificación de campo	Una especialista entrevista al jefe o superior para levantar información del desempeño, se registran las causas, orígenes y motivos del desempeño en base al análisis de hechos y planear conjuntamente con el supervisor los medios de desarrollo posibles.		
Establecimiento de categorías	Clasificar de acuerdo a una escala de méritos a los evaluados.		
Método de distribución obligatoria	Clasificar a los empleados en parámetros de clasificación según el desempeño.		
Método de Comparaciones pareadas	Se compara al evaluado con todos los evaluados en el grupo según el indicador elegido como puede ser productividad.		

Para Chiavetano (2017), los métodos de evaluación de desempeño están basados en cuestionarios o formularios contruidos con anterioridad, lo cual es importante porque la persona sabe en base a que está siendo evaluada. Siendo para el autor los métodos más utilizados los métodos de escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, método de incidentes críticos, método de comparación con pares, método de frases descriptivas (Tabla 2).

2.2.3. Modelos de evaluación de desempeño

En relación a los modelos de evaluación de desempeño Chávez et al. (2015) propuso una evaluación de desempeño apoyada en el uso cuantitativo, basado en indicadores de desempeño con relación a los cuadros de mando integral de la organización. Este modelo desea dar objetividad a la evaluación del desempeño, basa su propuesta en un enfoque por competencias, utilizó el método de 360°, empleó las matemáticas como la suma ponderada y rating.

Además, este modelo también propone tres etapas: siendo la primera etapa la preparación de un clima óptimo, el diseño de los perfiles y competencias ideales para el puesto, la segunda etapa consiste en el rediseño del proceso de planificación y evaluación del desempeño que implica tener en cuenta los indicadores y estrategia de la organización, desarrollo de técnica cuantitativa, método 360° cuantificadas y criterios para evaluar las dimensiones de las competencias, donde se tomó cuatro niveles: incumplido, cumplidor, destacado y superior con puntuaciones por niveles para la suma ponderada y para cuantificar las evaluaciones asignadas, teniendo como última etapa la implantación del diseño.

Por otro lado, Villagra (2021) dentro de la Gestión del Desempeño considera la evaluación del desempeño en base a dos aspectos: primero la evaluación por competencias, donde se requiere definir las competencias específicas apoyándonos en diccionarios de competencias, opiniones de expertos e investigar para identificar las competencias del puesto

o cargo específico, establecer las dimensiones de las competencias y ejecutar las evaluaciones en diferentes métodos como descendente de 90°, y si se añade a los compañeros se tendría una evaluación 180°, si se incorpora subordinados sería una evaluación de 270° y finalmente si se añade clientes internos o externos tendríamos una evaluación de 360° y ascendente.

Segundo aspecto es la evaluación del desempeño por objetivos donde se establecen objetivos individuales con indicadores y pesos asignados a fin de obtener el logro efectivo de desempeño individual y alineado a los objetivos estratégicos de la organización.

Así mismo, Alles (2006) propone un modelo de evaluación de desempeño por competencias y parte por señalar que toda evaluación de desempeño inicia con los objetivos estratégicos que caen como cascada a las áreas convirtiéndose en objetivos individuales y para lograr estos objetivos se debe contar con competencias desarrolladas. Es por eso que debemos evaluar el comportamiento del empleado y tratar de modificar su conducta para mejorar su desempeño.

La propuesta de este modelo tiene dos partes: primero corresponde a un análisis del rendimiento de los empleados asociados a los objetivos propuestos individualmente; y el análisis del desempeño en relación a nivel de competencias que demanda el puesto. De ahí que se requiere describir las competencias entendiendo que las competencias como lo define Spencer y Spencer (1993) son: “características subyacentes en el individuo que están casualmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” y en la evaluación de desempeño por competencias propuesta por Alles (2006) incluye cuatro competencias cardinales y seis funcionales o específicas.

Además, este modelo establece cuatro niveles de desempeño para cada uno de los comportamientos evaluados; asimismo, se combina con el método de evaluación de 360°; adicionalmente puede utilizar método de incidente crítico o acontecimientos notables debido a la relación con la conducta del evaluado que denota el buen o mal desempeño y la

frecuencia basada en conductas observables y su relación al comportamiento o competencias que requiere el puesto.

2.3. Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO)

2.3.1. Antecedentes del CCO

Los estudios relacionados a los antecedentes del CCO, se han enfocado en primer lugar en investigar los factores que influyen y generan el CCO y en segundo lugar en analizar los efectos del CCO en las organizaciones. Algunas de las variables más relevantes vinculadas a ambos enfoques de investigación son: bienestar psicológico, compromiso organizacional, desempeño organizacional, personalidad, valores, entre otros. A continuación, examinaremos los principales hallazgos de dichos estudios para lograr una mayor comprensión de los antecedentes del CCO.

En primer lugar, diferentes autores han investigado el vínculo del CCO con el bienestar en general. Dávila de León y Finkelstein (2016) investigaron la relación entre el CCO y las motivaciones para desplegar comportamientos de ayuda y el bienestar de los empleados. El estudio tuvo lugar en Madrid, España y la muestra estuvo conformada por 144 profesores del nivel primario de 17 escuelas privadas, los resultados del estudio evidencian un fuerte vínculo entre el CCO, el bienestar psicológico y la motivación altruista. Los autores explican que las organizaciones que impulsan el CCO, a través de comportamientos de colaboración y buenas prácticas de valores organizacionales, no sólo asegurará el éxito organizacional si no también brindarán una mejor experiencia de bienestar en sus empleados y con lo cual el éxito organizacional también estará garantizado.

Por su parte, Khademi y Makvandi (2019) analizaron la relación entre el capital espiritual, el desempeño laboral y el CCO en empleados de una compañía petroquímica de Irán, en el estudio participaron 1800 empleados con estudios superiores, seleccionados por muestreo por conglomeración. El capital espiritual se puede definir como la energía y poder

mental basados en la conexión con Dios y las personas, y es a través de esta conexión que se generan comportamientos basados en esperanza y enfoque para lograr resultados. Los hallazgos del estudio demuestran que el capital espiritual favorece el CCO, es decir promover comportamientos basados en la creencia de Dios incentiva el CCO.

Otro aspecto estudiado, es la vinculación entre el CCO y el compromiso organizacional. Según Sahoo y Mohanty (2019), los empleados altamente comprometidos con su organización tomarán acciones basadas en el CCO. Además, los autores explican que las cinco dimensiones del CCO se vinculan positivamente con el CCO; por lo tanto, se podría concluir que el compromiso es un predictor del CCO. En relación con la investigación anterior, Hermawan y Susilo (2020), analizaron una muestra de 200 empleados de la industria de manufactura en Tangerang, Indonesia. Entre los hallazgos de la investigación se precisa que el CCO impacta positivamente con el compromiso organizacional y además que el compromiso organizacional es un mediador entre el CCO y el desempeño laboral de los empleados. Así también, Dávila de León y Jiménez (2012) investigaron el rol de los valores como predictor del compromiso organizacional y el CCO, a través del análisis de una muestra de 364 empleados del sector de Telecomunicación en España. Los hallazgos evidencian que los empleados que actúan en base a valores personales y organizacionales afectan positivamente en los comportamientos de ayuda del CCO. Además, sostienen que es más relevante que las organizaciones forjen una cultura basada en valores organizacionales y fomenten en los empleados la importancia en el trabajo, pues el impacto de una cultura basada en valores será mayor en el compromiso de los empleados e impactará en mayor medida en la práctica del CCO.

En otros aspectos, existen investigaciones que han estudiado el CCO como mediador entre la personalidad proactiva y el desempeño. Según Hsiao y Wang (2020), se puede definir la personalidad proactiva como el conjunto de emociones positivas que se ven influenciadas

en componentes como valores, conocimientos y habilidades los cuales originan motivación en las personas. Los autores analizaron una muestra de 351 entrenadores de atletismo y 359 líderes de equipos de 79 escuelas de secundaria de Taiwán. Los resultados indicaron que contar con una personalidad proactiva influye positivamente en el COO y el desempeño laboral, además sostienen que la personalidad proactiva y el CCO tiene un impacto determinante en el desempeño laboral. Otra variable analizada en el estudio es el liderazgo; encontrándose que los entrenadores de atletismo ponen en práctica diferentes estilos de liderazgo basados en el CCO.

2.3.2. Definición del CCO

Para poder definir el comportamiento de CCO es fundamental relacionarlo con la conducta social y altruista. La conducta prosocial y el altruismo son conceptos ampliamente estudiados en el campo de la psicología y anteceden a la definición del CCO. Según, Auné et al. (2014) explican la diferencia entre una conducta altruista y una conducta prosocial, definiendo la primera como un constructo donde existe una motivación específica para lograr el bienestar de otra persona; por ejemplo, el observar a una persona en una situación de desgracia, es un hecho que motiva a ayudarla para buscar su bienestar, esta acción es considerada una conducta altruista; sin embargo, es importante hacer énfasis en su diferenciación.

Además, Auné et al. (2014) define que una conducta prosocial no necesita una estimulación determinada, dado que se basa en las emociones y valores de las personas y que a través de estas se realizan acciones en beneficio de las personas; por tanto, “una conducta altruista podría ser considerada una conducta prosocial, pero no toda conducta prosocial es altruista” (p.23). En un estudio posterior, Auné et al. (2019) define la conducta prosocial como aquella conducta voluntaria en beneficio de otra persona, que genera empatía con las necesidades emocionales y físicas del otro. Este comportamiento está vinculado a conductas

específicas como la colaboración, voluntariado y ayuda social; además el autor indica que la conducta prosocial surge en contraste a la definición del Altruismo.

El estudio del CCO ha tomado mayor relevancia en las últimas décadas, por lo que las investigaciones han permitido identificar cuatro definiciones. La primera es la propuesta más estudiada y que define el CCO como un comportamiento voluntario y de elección personal, que no es requerido específicamente en las funciones del trabajo; es un comportamiento prosocial que no forma parte del procedimiento de reconocimientos de la organización y que provee grandes beneficios tanto para los empleados como para la organización. (Organ, 1988, como se citó en Mallick et al., 2015).

La segunda definición, es un aporte de Moorman y Blakely, (1995, como se citó en Rizal et al., 2021) quienes proponen una definición del CCO a través de un modelo de cuatro componentes. El primer componente es la ayuda interpersonal, que se entiende como el apoyo brindado a otros, el segundo componente es la iniciativa individual, y son las acciones voluntarias para mejorar el desempeño de las funciones del trabajo, el tercer componente es la industria, y se relaciona con las acciones que van más allá de las tareas o funciones del trabajo y el cuarto componente es el fomento de la lealtad, que son las acciones en beneficio de la marca organizacional.

La tercera definición, nace de las investigaciones que tienen como propósito aportar a la definición del CCO, se puede definir como las contribuciones personales que exceden las responsabilidades del empleado, por ejemplo: ayudar a un compañero o participar de actividades fuera del alcance del puesto de trabajo; estas contribuciones no son reconocidas expresamente, pero sí reconocidas informalmente por la organización. (Oladapo & Du, 2020).

La cuarta definición y considerando los aportes de los estudios que vinculan el CCO con el desempeño organizacional, se podría definir el CCO, desde el punto de vista del

desempeño contextual como: los comportamientos que contribuyen a la estabilidad social y psicológica para el desempeño de una tarea y desde el punto de vista del desempeño organizacional como: comportamientos basados en el compañerismo y las relaciones interpersonales y que tienen un gran impacto en el desarrollo individual y organizacional. (Organ, 1997, como se citó en Oladapo y Du, 2020).

2.3.3. Dimensiones del CCO

Organ (2006, como se citó en Hermawan et al., 2020) plantea cinco dimensiones del CCO, y es la propuesta más conocida y estudiada por diferentes autores. En primer lugar, se encuentra la dimensión: altruismo, que es el comportamiento que surge para ayudar a los compañeros en el trabajo, por ejemplo: ayudar con el trabajo de un compañero que se encuentra enfermo. En segundo lugar, la dimensión: cortesía, que es ser amable, actuar con respeto y consideración con los demás, por ejemplo: preparar la bienvenida a un nuevo compañero en el trabajo. En tercer lugar: deportividad, que es el comportamiento para afrontar con actitud positiva todas las circunstancias que se pueden presentar en el trabajo, por ejemplo: alentar a los compañeros de trabajo en situaciones de presión. En cuarto lugar: virtud cívica, que es el comportamiento solidario para participar en todas las actividades de la organización, por ejemplo: asistir como voluntario de la organización; y por último la dimensión: conciencia, que es el comportamiento responsable y diligente para superar las expectativas de las funciones del trabajo, por ejemplo: trabajar fuera del horario laboral para lograr una meta ambiciosa.

Si bien la propuesta del autor antes mencionado es la más reconocida, no se ha logrado un consenso y otros autores han propuesto otras dimensiones o han sumado dimensiones a la propuesta. En ese sentido, Podsakoff et al. (1990, como se cita en Khademi y Makvandi, 2019), plantean un modelo de cinco dimensiones: altruismo, patrocinio, virtud cívica, conciencia y cortesía; esta propuesta difiere de la primera propuesta pues la dimensión

deportividad es reemplazada por la dimensión patrocinio, que hace referencia a los comportamientos de los empleados que exceden las funciones del trabajo.

En una investigación posterior, Podsakoff et al. (2000, como se cita en Almenara y Avolio, 2017) plantearon siete dimensiones del CCO. La primera y segunda dimensión son: comportamiento de ayuda y deportividad, las cuales concuerdan en su definición con la propuesta de cinco dimensiones. La tercera dimensión es la lealtad organizacional, y es el compromiso que asume un empleado hacia la organización independientemente de la situación por la que atraviese. La cuarta dimensión es el cumplimiento organizacional, definida como los comportamientos de los empleados para cumplir a cabalidad con los procedimientos y normas de la organización. La quinta dimensión es iniciativa individual, expresada como el valor diferencial del empleado a través de su esfuerzo máximo para lograr una meta en favor de la organización. La sexta dimensión es virtud cívica, y son los comportamientos expresados en el compromiso y responsabilidad que el empleado asume en beneficio de la organización. La última dimensión es el autodesarrollo, son las acciones que el empleado realiza por iniciativa propia para desarrollar nuevas capacidades y habilidades para lograr un mayor aporte a la organización.

A diferencia de las propuestas antes mencionadas, otros autores han planteado modelos de dos dimensiones para explicar el CCO. Dovidio et al. (2006, como se citó en Dávila de Leon & Finkelstein, 2016), sostienen que existen comportamientos diferenciados según el objetivo o dirección del beneficio. La primera dimensión es el CCO dirigido a las personas y la segunda dimensión es el CCO dirigido a la organización, La primera dimensión se entiende como los comportamientos en beneficio de las personas de la organización y la segunda dimensión son los comportamientos en favor de la organización.

Tabla 3. *Definición y dimensiones del CCO*

Autor	Año	Definición	Dimensiones del CCO	Referencias
Organ	1988	Comportamiento prosocial, voluntario, y de elección personal	Altruismo, Cumplimiento generalizado, Deportividad, Actitud Cívica y Cortesía	Mallick, E., Kumar, R., Ram, H. & Kesari, L. (2015). Organizational Citizenship Behaviour, Job Performance and HR Practices: A Relational Perspective. <i>Management and Labour Studies</i> , 39 (4) 1-12.
Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter	1990		Altruismo, Deportividad, Actitud Cívica, Cortesía y Conciencia	Khademi, A. & Makvandi, R. (2019). Investigating the relationship between spiritual capital and job performance with organizational citizenship behaviors in employees (evidence from Iran). <i>Cogent Business & Management</i> , 6 (1) 1-15.
Moorman & Blakely	1995	CCO basado en cuatro componentes: ayuda interpersonal, iniciativa individual, industria y fomento de la lealtad		Risal, Z., Asyik, N. F., & Suroso, A. (2021). The roles of organizational culture, job satisfaction and organizational citizenship behavior on employees performance. <i>Review of Business, Accounting & Finance</i> , 1 (2) 196-214.
Organ	1997	Comportamientos que contribuyen al desempeño de una tarea, basado en el compañerismo y de impacto en el desarrollo de la organización.		Oladapo, A. & Du, J. (2020) When the good outweighs the bad: organizational citizenship behaviour (OCB) in the workplace. <i>Human Resource Development International</i> , 23(1), 88-97

Autor	Año	Definición	Dimensiones del CCO	Referencias
Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach	2000		Comportamiento de ayuda, Deportividad, Lealtad organización, Actitud Cívica, Cumplimiento organizacional, iniciativa individual, autodesarrollo	Almenara, R. & Avolio, B. (2017). Un estudio descriptivo del comportamiento de la ciudadanía organizacional. <i>Revista Internacional</i> , 3-4, 1-18.
Organ	2006		Altruismo, Patrocinio, Actitud Cívica, Cortesía y Conciencia.	Hermawan, H., Thamrin, H. M., & Susilo, P. (2020). Organizational citizenship behavior and performance: The role of employee engagement. <i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i> , 7 (12), 1089-1097.
Dovidio, Piliavin, Schroeder & Penner	2006		CCO dirigido a las personas CCO dirigido a la organización	Dávila de León, M. C., & Kinkelstein, M. (2016). Comportamiento de ciudadanía organizacional y bienestar. <i>International Journal of Psychology and Psychological Therapy</i> . 16 (1) 35-48.
Oladapo & Du	2020	Contribuciones personales que exceden las responsabilidades del empleado, reconocidas informalmente por la organización.		Oladapo, A. & Du, J. (2020) When the good outweighs the bad: organizational citizenship behaviour (OCB) in the workplace. <i>Human Resource Development International</i> , 23(1), 88-97

En la Tabla 3 se observa el desarrollo de la definición del CCO a partir de los aportes de las investigaciones realizadas, con lo cual se podría explicar que la definición del CCO partió desde un enfoque individual, definiéndose el CCO como un comportamiento de elección personal, para luego sumar un enfoque grupal, definiendo el CCO como un compartimiento basado en el compañerismo y finalmente se consolida la definición con un enfoque organizacional, planteando el CCO como un comportamiento que contribuye a la eficiencia y productividad de las organizaciones. Por otro lado, respecto a las dimensiones del CCO, se evidencia que no hay un consenso entre los autores; con lo cual se encuentran propuestas de dos, cinco y hasta siete dimensiones del CCO, sin embargo, en las propuestas multidimensionales se encuentran puntos de concordancia en dimensiones como: Altruismo, actitud cívica, deportividad y cortesía.

2.3.4. Efectos del CCO

Según Oladapo y Du (2020), los efectos del CCO se pueden analizar desde el punto de vista: individual, grupal y organizacional. Respecto a los efectos individuales, el autor explica que se ven reflejados en la baja rotación de los empleados y las buenas relaciones interpersonales con el equipo. Los efectos a nivel grupal, también se evidencian en la baja rotación de los miembros del equipo y en la eficiencia y productividad del trabajo en equipo. Por último, los efectos a nivel organizacional se ven reflejados en la productividad, eficiencias en los presupuestos y además en la capacidad de atraer y retener talentos a la organización.

En contraste a lo antes mencionado, Oladapo y Du (2020) también explican que existen efectos negativos a nivel individual, grupal y organizacional. En ese sentido, los empleados que realizan acciones de ayuda y colaboración en un nivel muy bajo o en exceso, tendrá un impacto en el desempeño de sus funciones inclusive esta situación podría causar inestabilidad emocional en los empleados que colaboran muy poco al verse diferenciados con los

empleados que ponen en práctica el CCO en su trabajo; así mismo esta situación podría causar un desbalance entre la vida personal y laboral ya que los empleados que colaboran en exceso podría sentir agotamiento al exceder de sus funciones. Respecto a los efectos grupales, se puede mencionar que el CCO impacta de forma negativa en las evaluaciones de desempeño; esto debido a que observar un empleado que colabora en exceso y otro en un nivel muy bajo podría generar valoraciones del desempeño poco objetivas y precisas, y por lo tanto generaría un clima de conflicto en el equipo de trabajo. Finalmente, los efectos en relación con la organización, Bolino et al. (2010, como se citó en Oladapo y Du, 2020) menciona el concepto “presión ciudadana” para referirse a la imposición que podrían sentir los empleados para poner en práctica comportamientos de ayuda y colaboración; por lo que esta situación podría causar que los empleados experimenten estrés y que su desempeño se vea afectado por la presión de hacer más de lo señalado en sus funciones.

Los efectos descritos en el punto anterior muestran dos enfoques diferentes respecto a las consecuencias en las personas, grupos y organizaciones que ponen en práctica el CCO, sin embargo, la literatura disponible relacionada a los antecedentes del CCO evidencian que los vínculos y mediación del CCO con otras variables tiene efectos y resultados positivos para las personas, grupos y organizaciones. En ese sentido, Mallick et al. (2015) explica la importancia del CCO para las organizaciones, primero porque fortalece el mensaje a los empleados respecto a ir más allá de las funciones del trabajo, segundo, genera un ambiente de trabajo a puertas abiertas con la claridad de lo que se espera de los empleados y finalmente brinda a los líderes la oportunidad de gestionar equipos influenciados positivamente por las variables asociadas al CCO.

2.3.5. Impulsores del CCO

Existen diversos factores que impulsan o promueven la exhibición de comportamientos que pertenecen a las dimensiones de ciudadanía organizacional, así como otras causas que

impiden u obstaculizan la manifestación de estos comportamientos; a continuación, presentaremos las propuestas de algunos autores.

Podsakoff et al. (2000), realizó una revisión de la literatura vinculada a CCO, en esta investigación encontró que ciertas actitudes laborales como la disposición individual para cumplir con su trabajo, el compromiso hacia la organización y los comportamientos propios del liderazgo se encuentran muy relacionados con la exhibición de los CCO. Asimismo, en el año 2000, Bachrach y Jex ejecutaron una investigación para determinar aquellos factores que facilitan la demostración de las CCO y descubrieron que las organizaciones que promueven un estado de ánimo positivo dentro del proceso de inducción contribuyen a los empleados que evidencian más conductas de CCO como parte de su rol.

Rioux y Penner (2001) refiriéndose a la teoría funcional de las motivaciones, mencionan que existen tres clases de motivos que facilitan la demostración de CCO, estos son: (a) interés organizacional, que se evidencia a través del respeto hacia la organización, sentido de orgullo y compromiso; (b) valores prosociales, es decir, el deseo de ayudar a otros y ser aceptado por ellos; y (c) el manejo de la impresión, esta última con una orientación más egocéntrica, y se evidencia con el deseo de ser percibido de manera positiva por los demás a fin de obtener algún beneficio. Hacia el año 2010, Chahal y Mehta hallaron una correlación positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional que funciona como predictor de los comportamientos de CCO, asimismo el liderazgo, trabajo en equipo y la cohesión.

Algunos años más tarde, en el 2016, Dávila de León y Finkelstein encontraron que factores como el estado de ánimo positivo de los empleados tienen a promover las conductas extra-rol o también conocidas como conductas de ciudadanía organizacional; algunas razones que sustentan este enunciado es que las personas que experimentan afectos positivos perciben su entorno de forma positiva, asimismo muestran mayor atracción y disposición por ayudar a

los demás, principalmente si esas personas se encuentran en situaciones de necesidad, igualmente el estado de ánimo positivo y el bienestar predisponen conductas de altruismo y cortesía. Sin embargo, las experiencias de afecto negativas tienden a reducir la posibilidad de manifestar conductas de ciudadanía organizacional debido a que los esfuerzos se encontraban enfocados en solucionar sus tensiones personales en vez de manifestar conductas prosociales, asimismo la experiencia de fatiga reduce la posibilidad de manifestación de CCO.

Almenara y Avolio (2017) realizaron una investigación para conocer si las etapas en el ciclo de vida de una organización se encuentran relacionadas a la exhibición de los CCO. La clasificación que emplearon para categorizar el nivel de madurez de una organización fue: Organizaciones en etapa de madurez y Organizaciones en etapa de crecimiento. Sus hallazgos concluyen lo siguiente:

- a) Los empleados de las organizaciones que se encuentran en la etapa de madurez demuestran comportamientos vinculados al espíritu deportivo, lealtad organizacional, iniciativa individual y virtud cívica, algunas de las razones que sustentan estos argumentos es que se encuentran más orientados a los resultados, sienten mayor presión por realizar bien su trabajo, mantienen una actitud positiva y no dan lugar a la queja. Asimismo, algunas características de las organizaciones maduras se relacionan a estructuras internas de puertas abiertas, por lo que permiten la participación de los empleados, y en consecuencia se adaptan favorablemente a situaciones desconocidas o desafiantes.
- b) Las organizaciones que se encuentran en la etapa de crecimiento exhiben con mayor frecuencia conductas como altruismo o ayuda mutua, debido a que en estas organizaciones hay mayor colectivismo, los roles son menos difusos, las personas demuestran mayor integración y menor posibilidad de tomar acciones unilaterales. En relación con el comportamiento de cumplimiento organizacional, no se ha encontrado

relación entre la etapa de desarrollo de las organizaciones; asimismo, refiriéndose al autodesarrollo indican que esta conducta no se encuentra vinculada a la etapa de madurez de una organización sino más bien que el grado de competitividad de una empresa es lo que impulsa el desarrollo de conocimientos y habilidades.

En la misma investigación Almenara y Avolio (2017) señalan otros factores que contribuyen a la exhibición de los CCO dentro de las organizaciones, estas son: confianza hacia la empresa, confianza en el jefe, el nivel satisfacción y la cultura de influencia. Asimismo, aquellos que dificultan la demostración de CCO son las situaciones conflictivas, cambios constantes y el propio estrés que generan los cambios.

En el 2020, Yaakobi y Weisberg desarrollaron estudios para determinar si las creencias psicológicas tienen interferencias en las manifestación de conductas prosociales y el desempeño organizacional; los resultados que obtuvieron permitieron concluir que las creencias de los empleados sobre sus propios recursos internos vinculados al trabajo como la eficacia ocupacional, funcionan como un predictor de los comportamientos de CCO; del mismo modo, los recursos externos sobre los cuales el empleado tiene menos control, refiriéndose a la eficacia colectiva, moderará la predicción del desempeño de CCO.

2.3.6. CCO y desempeño organizacional

Para comprender la relación que existe entre CCO y desempeño organizacional, empezaremos con el concepto de desempeño organizacional. Los autores Khademi y Makvandi (2019) definieron el desempeño organizacional como el grado con el que un empleado está comprometido con sus responsabilidades laborales, indicando que un mayor desempeño conducirá a una mejor calidad de servicios y producción en las organizaciones. Según Andrew y León-Cázares (2014) el desempeño organizacional es la capacidad de respuesta de la organización para alcanzar el cumplimiento de misión y objetivos generales. Asimismo, según Wu et al. (2014) el desempeño organizacional es una recopilación de

comportamientos observables que hacen los empleados para lograr el objetivo de la organización.

2.3.7. CCO como mediador, predictor e influencia en el desempeño organizacional

El CCO positivo impacta en el desempeño y permite que las personas puedan adaptarse a diferentes situaciones. Asimismo, este CCO tiene un efecto mediador en el desempeño laboral, esto quiere decir que cuanto mejor es el CCO será mejor el desempeño ya que está relacionado con aspectos como la participación y grado de apoyo organizacional en el lugar de trabajo (Hsiao & Wang, 2020). Para Podsakoff y Mackenzie (1997, como se cita en Almenara & Avolio, 2017) el CCO tiene un impacto en el desempeño organizacional debido a la ayuda de los compañeros de trabajo respecto a la gestión de productividad, reduce la necesidad de dedicar recursos a funciones de mantenimiento, mejora la coordinación de actividades entre grupos de trabajo, fortalece la capacidad para atraer y retener empleados en las organizaciones, aumenta la estabilidad de desempeño y faculta que las organizaciones se adapten a cambios ambientales. Según Singh et al. (2020) el CCO conduce a mayor estabilidad de desempeño organizacional, orientando un conjunto de comportamientos positivos de los empleados que impulsa la efectividad organizacional y es importante para el desempeño laboral, ya que los grados más altos de desempeño de CCO conducen a una organización de rendimiento superior. Los CCO alientan a pensar más allá de los intereses personales y considerar el bien del grupo (Muldoon et al., 2017). Lo cual afirma que el CCO promueve la eficacia y eficiencia del desempeño en la organización, pues este comportamiento es voluntario, opcional y brinda beneficios organizativos (Majeed et al., 2021).

En las empresas existen distintos problemas para mejorar el desempeño laboral como el ambiente formal en algunas organizaciones ya que tiende a ser rígido, pero estos problemas se podrían superar con el CCO, debido a que la relación entre los empleados sería más

cercana y por consiguiente mejoraría el desempeño y productividad de los empleados. Por lo tanto, es necesario saber cuáles son los CCO de los empleados (Hermawan et al., 2020). Para Yaakobi y Weisberg (2020) el CCO predice la medida del desempeño general como desempeño de creatividad y eficiencia, incrementa potencialmente la eficiencia del desempeño individual y mejora el desempeño organizacional a través de la productividad entre los empleados y gerentes al facilitar la colaboración entre ellos. Asimismo, los autores Risal et al. (2021) reiteran que el CCO predice el desempeño laboral, mejorando la capacidad de los empleados y gerentes en el trabajo a través de la planificación más eficiente, programación, solución de problemas y contribuyendo al logro de objetivos.

Para Mallick et al. (2015) el CCO es un factor que contribuye al desempeño de las organizaciones ya que promueve el funcionamiento eficaz de la organización, mantenimiento y mejora del contexto social que apoya el desempeño de una tarea, los comportamientos a menudo se involucran al desempeño de actividades adicionales no cruciales que son consideradas buenas. Además, para Andrew y León-Cázares (2014) el CCO influye en la gestión de evaluación de empleados, por lo que se considera que el CCO es beneficioso en el desempeño de las organizaciones, pues se percibe una actitud voluntaria de los empleados que refleja dedicación organizacional.

2.3.8. CCO en la evaluación de desempeño y efectos que produce

Según Mishra y Bost Jr. (2018) las evaluaciones de desempeño juegan un papel importante en la organización, siendo importantes en el contexto de evaluación de formación y prácticas de empleo como entrevistas de selección y centros de evaluación. El CCO incluye comportamientos que están relacionados con los objetivos de la organización, las dimensiones del CCO como cortesía y deportividad son partes requeridas y observables en estas evaluaciones. Se Hyung et al. (2015) consideraron que existe una relación potencial entre el CCO y el rendimiento de evaluaciones de desempeño, quiere decir que los CCO son

observados como comportamientos de empleados únicos, diferentes y notables, esto influye en las calificaciones de su desempeño por el carácter distintivo que tienen. Para Alkahtani (2015) los empleados que participan en el CCO, tienen posibilidades de ser considerados como buenos empleados, lo que resulta en una evaluación de desempeño positiva y también observaron que cada dimensión del CCO tiene un efecto significativo en la evaluación de desempeño.

Para los autores Na-Nan et al. (2020) la evaluación de desempeño efectiva tiene influencia importante en el altruismo, conciencia, espíritu deportivo, cortesía y virtud cívica, asimismo otras investigaciones mencionan que la evaluación de desempeño tiene valor estadísticamente significativo sobre los comportamientos de ayudar a otros, sentido de deber, espíritu deportivo, consideración y cooperación. Las evaluaciones efectivas de desempeño mejoran la buena ciudadanía de los empleados en las organizaciones, mientras que las evaluaciones de desempeño ineficaces tienen efectos en los CCO bajos. Asimismo, para Andrew y León-Cázares (2014) los empleados con deseo de servir y mejorar el bienestar de los demás, es probable que se desempeñen más allá de sus funciones de trabajo, por lo que demostrarán una actitud positiva en el desempeño de su organización.

2.4. Teletrabajo y Desempeño

A consecuencia del COVID – 19 y el aislamiento social obligatorio que esta pandemia ha generado, miles de empresas alrededor del mundo han optado por implementar la modalidad de Teletrabajo como recurso para continuar sus actividades. Si bien esta modalidad de trabajo ya existía desde la década de los 70's ha tomado protagonismo a partir del 2020. Bajo este contexto es importante resaltar que existen diversas características del teletrabajo que van a impactar en la percepción de la productividad y bienestar de las personas y como consecuencia, en la percepción de su desempeño la salud mental, Ramos et al. (2020). Estas y otras variables son las que abordaremos en este apartado.

2.4.1. Definición del teletrabajo

Crawford et al. (2011) define el teletrabajo con los términos de trabajo remoto, trabajo móvil o e-trabajo; por otro lado, Beauregard et al. (2019) ofrece más detalles sobre el teletrabajo al señalar que no es una condición indispensable trabajar desde el hogar específicamente, sino que implicaría que la persona puede elegir el lugar desde donde trabajar con la única premisa de que este lugar estuviera fuera del contexto físico de las oficinas del empleador.

Valencia (2018) señala que debido a la diversidad de disciplinas que han tratado el tema es imposible encontrar una definición única al Teletrabajo, esta autora destaca las siguientes definiciones:

“Es la realización de actividades de índole laboral emanadas de un contrato de trabajo, en un lugar distinto a las instalaciones del empleador, que generalmente es el domicilio o residencia del teletrabajador, quien, asistido por equipos tecnológicos e informáticos en una plataforma comunicacional, reporta sus labores en tiempo real a sus supervisores inmediatos”. (Reyna, 2016, p. 601, como se citó en Valencia, 2018)

“Es un fenómeno caracterizado porque el teletrabajador presta sus servicios a distancia del centro de trabajo tradicional, lo cual supone un cambio de la organización de la unidad empresarial, utilizando de manera esencial medios telemáticos sin los cuales no nos encontraríamos ante el teletrabajo” (Puntriano, 2014, p. 157, como se citó en Valencia, 2018)

Por otro lado, el diccionario de la RAE define al teletrabajo como: “Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas”. Del mismo modo, la Organización Internacional del Trabajo lo define como: “el trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado

por auxilio de medios de telecomunicación o de una computadora” (Ushakova, 2016, como se citó en Valencia, 2018).

La Ley 30036 que regula el teletrabajo en el Perú indica que existen dos aspectos resaltan del teletrabajo, estas son: el uso de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación), la existencia de un trabajo subordinado de labores y la no presencia física del empleado. El artículo dos de la norma indica lo siguiente:

Artículo 2. Definición de teletrabajo

El teletrabajo se caracteriza por el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del empleado, denominado “teletrabajador”, en la empresa con la que mantiene vínculo laboral, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen a su vez el control y la supervisión de las labores. Son elementos que coadyuvan a tipificar el carácter subordinado de esta modalidad de trabajo la provisión por el empleador de los medios físicos y métodos informáticos, la dependencia tecnológica y la propiedad de los resultados, entre otros.

2.4.2. Relación entre el teletrabajo y el desempeño

Crawford et al. (2011) y Beauregard et al. (2019), mencionan que algunos beneficios que el teletrabajo trae en relación con el desempeño es que este se ve incrementado como consecuencia de la flexibilidad de horarios, autonomía del empleado de gestionar sus actividades y la ausencia de distractores. Por otro lado, se argumentó que características como la autonomía, la automotivación, la organización y la extroversión ayudarían a lograr un desempeño exitoso en el trabajo (Hamilton, 2016, y Lewis, 1994, como se citó en Ramos, 2020).

Ramos et al. (2020) en su publicación “Teletrabajo en tiempos de COVID – 19” afirma que la modalidad de teletrabajo se ha verificado como algo productivo, siempre que los empleados posean los recursos mínimos necesarios para ejercer sus funciones; resalta la

importancia de contar con recursos personales tales como la automotivación, autodisciplina, autogestión y la organización; asimismo recalca que deben existir condiciones necesarias en el hogar como privacidad, apoyo de la familia, etc.

En otra investigación realizada el 2020, Bhattacharya y Mittal, se señala que existen factores que afectan directamente el desempeño de un empleado en la modalidad de teletrabajo, estos factores pueden ser: ruidos relacionados con ubicación en la casa, el tamaño de la familia, el estado de la familia, los recursos como electricidad, y Wi-Fi, la disponibilidad de equipos de cómputo y softwares requeridos para mantenerse teleconectado a su organización. Por lo tanto, para fomentar un buen desempeño bajo esta modalidad se requiere infraestructura y tecnología que faciliten el teletrabajo, conexión de banda ancha, así como electricidad.

2.4.3. Factores que contribuyen a un desempeño efectivo en el teletrabajo

Beauregard et al. (2019), identificó algunos factores que promueven la efectividad en el teletrabajo, estos factores fueron agrupados en tres categorías: características del trabajo, características del teletrabajador y características de quienes dirigen al teletrabajador, es decir el liderazgo.

- a) Características del trabajo: Se ha determinado que los trabajos que requieren poca interacción cara a cara con el resto de sus colegas, así como las tareas que requieren una autogestión de su ritmo de trabajo se consideran más adecuados para esta modalidad. Asimismo, la baja interdependencia con las tareas y funciones de otros se asocia a una mayor productividad.
- b) Características del teletrabajador: Se ha encontrado muy poca evidencia sobre los rasgos, habilidades o motivaciones presentes en los teletrabajadores, pero existen suposiciones basadas en el sentido común y la observación que permiten inferir que las personas más aptas para trabajar en esta modalidad son aquellos que tienen la capacidad de trabajar de

forma independiente y con poca supervisión, poseen habilidades de autodisciplina, organización y motivación, tenacidad, habilidades para la gestión del tiempo, integridad, así como una baja necesidad de contacto social.

- c) Características del líder: Se refiere específicamente a las características que debe poseer la persona que dirige o supervisa al teletrabajador. La investigación señala que se requiere una mentalidad de liderazgo para implementar la modalidad de teletrabajo de forma efectiva; destacan que cuatro habilidades que estos líderes deben dominar son: la confianza, a fin de motivar el cumplimiento de tareas; la gestión del desempeño, que incluye generar un mecanismo de evaluación basado en comportamientos, así como en resultados productos y entregables; la comunicación, los líderes deben demostrar un estrecho contacto con el teletrabajadores a fin de intercambiar información y no solo supervisar el cierre de las tareas, además deben expresar de forma clara los objetivos esperados; y la formación, se debe asegurar la capacitación de los empleados en temas relacionados con el desarrollo de sus habilidades blandas como gestión del tiempo, resiliencia, etc., así como en habilidades técnicas vinculadas al uso de los equipos y softwares relacionados con su función.

2.5. Resumen del Capítulo

A lo largo del capítulo II se describió el marco teórico en base al mapa de la literatura estructurado en tres puntos de análisis: (a) evaluación de desempeño, (b) comportamiento de ciudadanía organizacional y (c) teletrabajo y desempeño.

En el primer punto, se revisa la definición de la evaluación de desempeño y los diversos autores coinciden que su importancia es medir los resultados de los empleados e incluye en sus definiciones las características, capacidades y competencias que son comportamientos observables de los empleados, los cuales pueden ser medibles a través de diversos métodos de evaluación dependiendo de los puestos a evaluar y a las actividades que realizan. Así

mismo los modelos de evaluación se enfocan en los objetivos organizacionales de los cuales se desprenden los objetivos individuales y se establecen indicadores de evaluación para medir la contribución del empleado con la organización.

En el segundo punto, se revisaron los antecedentes del CCO y se encontró que existen investigaciones que demuestran vínculos altamente positivos entre el CCO y otras variables organizacionales. Sumado al punto anterior respecto a la definición del CCO, se identificaron cuatro definiciones que aportan puntos de vista que en suma definen el CCO como comportamientos de elección personal, de colaboración y apoyo en beneficio de las personas, equipos y organizaciones. Otro punto analizado, son las dimensiones del CCO y se identificó que no hay un consenso entre los autores; sin embargo, se encontró puntos de concordancia entre las propuestas de cinco y siete dimensiones propuestas por Organ (2006) y Podsakoff et al. (2000). Además, se revisaron los efectos del CCO, y se encontró evidencia acerca de los efectos positivos del CCO en el desarrollo de las personas y los equipos, pues genera comportamientos de colaboración y ayuda basados en relaciones interpersonales, y en el éxito de las organizaciones, pues impacta en la productividad y desempeño laboral.

En relación al punto anterior, se revisó los diversos factores que promueven los CCO, algunos de estos son: la disposición de cumplir con el trabajo, el compromiso hacia la organización, la satisfacción laboral, el sentimiento de bienestar y el estado de ánimo positivo que promueven las conductas de ayuda hacia otros, la confianza en sí mismo, la creencia en los propios recursos, la eficacia personal, la eficacia colectiva, las conductas de liderazgo, trabajo en equipo y cohesión, compromiso hacia el jefe así como una cultura de influencia que promueve el bienestar de los empleados. Por otro lado, algunos factores que impiden o reducen la posibilidad de demostrar CCO son el sentimiento de fatiga, situaciones conflictivas, cambios constantes y estrés laboral.

Además, se revisó la relación entre CCO y desempeño organizacional, y se encontró que existen diversos autores que plantean el CCO como un mediador, predictor e influenciador en el desempeño organizacional, debido a que al mejorar el CCO, éste se verá reflejado en el desempeño de los empleados aumentando la productividad, la planificación eficiente, la solución de problemas y la contribución al logro de objetivos de la organización. Asimismo, el CCO juega un papel importante en la evaluación de desempeño y los efectos que produce en la misma evaluación, ya que las distintas dimensiones del CCO son observables durante las evaluaciones de desempeño, resaltando ciertos empleados con dimensiones más significativas.

En el tercer punto, se revisó la relación entre el teletrabajo y el desempeño. En primer lugar, se encontró que el teletrabajo se define como una modalidad laboral que ha cobrado protagonismo a partir de la pandemia Covid - 19, este tipo de actividad laboral, implica para el empleado la prestación de sus servicios a distancia (fuera de las oficinas del empleador), este nuevo lugar desde donde ejecutará sus funciones podría ser su propio domicilio o cualquier lugar que él elija; algunas de las características que presentan esta modalidad son: el desarrollo de funciones asistidos por equipos tecnológicos y sistemas de telecomunicaciones como computadoras, softwares, wifi, electricidad, etc., y la existencia de un trabajo subordinado, es decir el teletrabajador cuenta con un supervisor que controla la carga laboral asignada. En segundo lugar, se encontró que algunas investigaciones han concluido que esta modalidad de trabajo incrementa el desempeño del empleado siempre y cuando éste cuente con los recursos mínimos para la realización de sus funciones, así mismo destacan que el apoyo de la familia y cierta privacidad influyen en el buen desempeño. Entre otros hallazgos que favorecen el desempeño se encuentran competencias personales como la autonomía, automotivación, organización y la autodisciplina.

2.6. Conclusiones del Capítulo

Luego de realizar la revisión de los diferentes autores en temas relacionados a evaluación de desempeño, comportamiento ciudadanía organizacional, impulsores de CCO y el teletrabajo vinculado al desempeño se puede concluir que:

- a) Según el estudio la evaluación de desempeño a través del tiempo siempre ha tenido como objetivo evaluar el desempeño de los empleados y el uso de diferentes métodos y modelos permitieron medir el desempeño pasado y el potencial futuro que tiene el empleado y su contribución a la organización desde el cargo o puesto que ocupan. Por eso es necesario que los métodos y modelos que se apliquen deben ajustarse a la necesidad y tipo de actividad de la organización, así mismo alinearse a los objetivos estratégicos de los cuales se desprenden los objetivos individuales que requieren de competencias que exige el puesto. Además, estos modelos deben brindar oportunidad de cambios y mejoras a la organización, así como adaptarse y aplicar nuevos métodos de evaluación.
- b) En base al análisis de las investigaciones relacionadas a los antecedentes del CCO se encontró evidencia que vincula el CCO con otras variables como como el compromiso organizacional, motivación y bienestar en general de los empleados. Además, se analizaron estudios que aportan a la definición y dimensiones del CCO, siendo la propuesta de Organ (2006) basada en cinco dimensiones: Altruismo, Patrocinio, Actitud Cívica, Cortesía y Conciencia; la más reconocida y estudiada. Respecto a los efectos del CCO, se encontró literatura que demuestra efectos altamente positivos en el desarrollo de las personas, equipos y organizaciones.
- c) En cuanto a los impulsores de CCO, los que nos permiten fomentar un ambiente de trabajo positivo, propiciar la satisfacción laboral y los sentimientos de bienestar, funcionan como predictores de los comportamientos de CCO, así como las conductas de liderazgo, trabajo

en equipo y eficacia; en contraste, la generación de estrés, fatiga, cambios y conflictos constantes mitigan la posibilidad de demostración de conductas CCO.

- d) Según distintos autores los CCO son mediadores, predictores e influyen en el desempeño organizacional, considerando esta relación, las organizaciones que buscan un buen desempeño organizacional en sus empleados deben reconocer los CCO y posteriormente orientarlos de forma positiva ya que conducen a una organización con rendimiento superior. Además, estos CCO están relacionados con los objetivos de la organización y afectan el rendimiento de evaluación de desempeño al considerar durante la evaluación, las dimensiones del CCO que son observables. Por lo que, las evaluaciones efectivas de desempeño mejoran la práctica de la buena ciudadanía entre los empleados.
- e) En la actualidad el teletrabajo es una modalidad laboral que implica la prestación de los servicios laborales a distancia, es decir fuera de las instalaciones del empleador, pero manteniendo la subordinación a un jefe o líder, así como el uso de equipos tecnológicos y de telecomunicaciones. Esta modalidad de trabajo puede fomentar el desempeño en el trabajo siempre y cuando el empleado cuente con los recursos mínimos necesarios para ejercer sus funciones, así como competencias personales como automotivación, autodisciplina, organización y autonomía.

Capítulo III: Metodología

La presente investigación se realiza bajo el enfoque cualitativo; en su desarrollo describe y clasifica los comportamientos vinculados a la Ciudadanía Organizacional en un entorno de teletrabajo a fin de proponer un modelo de Evaluación de Desempeño aplicable a esta modalidad de trabajo. En este capítulo se presenta la metodología utilizada para este estudio, se proporciona una explicación sobre el diseño de la investigación utilizado, los procedimientos utilizados para la selección de casos, así como para la recolección de datos; se proporciona también un protocolo de casos, el diseño de los instrumentos a utilizar, procedimientos para el registro y procesamiento de datos, así como la estrategia para asegurar la validez y confiabilidad de los datos.

3.1. Diseño de la Investigación

El propósito de este estudio es descriptivo, dado que está orientado a recopilar diversas características, perfiles conductuales, así como otros fenómenos que tienen relación con el desempeño de los empleados en un entorno de teletrabajo, y que además se encuentran clasificadas a la luz de las dimensiones de Ciudadanía Organizacional.

El enfoque aplicado es cualitativo porque durante la ejecución de la investigación se busca reunir y clasificar información que describa las conductas de los empleados de las diferentes empresas con la finalidad de incluirlas en la clasificación de las dimensiones de Ciudadanía Organizacional, esto será posible a través de: (a) recoger las respuestas de los empleados acerca de cuáles son los comportamientos que se muestran con frecuencia en la modalidad de teletrabajo; (b) registrar y clasificar acciones que demuestran la presencia de las diversas dimensiones conductuales vinculadas a ciudadanía organizacional en su día a día y; (c) recopilar información sobre el conocimiento que poseen las personas respecto a cómo se ejecuta una evaluación de desempeño, así como sus expectativas sobre lo que debería incluir el proceso. Toda la información recopilada bajo estas premisas nos permite proponer

un modelo de evaluación de desempeño consistente y eficaz para la modalidad de teletrabajo.

La metodología que utiliza esta investigación para responder a la pregunta principal es el método del caso, este método proporciona información de carácter cualitativo y asimismo emplea métodos inductivos para la posterior construcción de teorías; esto permite el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño basado en las dimensiones de Comportamiento Organizacional. Finalmente, para la obtención de información de parte de los participantes se emplean entrevistas a profundidad con un esquema de preguntas sin una estructura rígida.

3.2. Justificación del Diseño

Como se señaló previamente, esta investigación se desarrolla con un propósito descriptivo; para ello, el estudio presenta una compilación de doce entrevistas, las cuales contienen respuestas que evidencian la diversidad de acciones que luego serán clasificadas y analizadas; en el contexto del teletrabajo. Hernández-Sampieri (2018) señala que “los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno o problema a investigar” (p. 108). En consecuencia, el carácter descriptivo de este estudio favorece la construcción de una propuesta de evaluación de desempeño aplicable a esta modalidad de trabajo.

Respecto a la selección del enfoque cualitativo, está sustentada en base a la literatura señalada Hernández-Sampieri (2018), él indicó que en la ruta cualitativa: “el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisando estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando qué ocurre. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio” (p. 7).

En cuanto a elección del método del caso para el desarrollo de este estudio se consideran los criterios planteados por Yin (2017), este autor señala que existen tres condiciones para elegir el método a utilizar, estas son: “(a) la forma de pregunta planteada en la investigación; (b) el control que un investigador tiene sobre los eventos conductuales reales y (c) el grado de enfoque en los eventos contemporáneos en oposición a los eventos totalmente históricos” (p.38). En respuesta a este planteamiento, el presente estudio cumple primero, con la respuesta al ¿Cómo? de la pregunta principal; segundo, las investigadoras no requieren control sobre los eventos conductuales de los informantes; y tercero, este estudio se centra en eventos conductuales contemporáneos; estas tres respuestas nos permiten confirmar que la elección del método del caso es la correcta.

Paralelamente, encontramos las definiciones de Hernández-Sampieri (2018), quién define el método del caso como “estudios que, al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y apoyar el desarrollo de una teoría” (p.185); y por otro lado Yin (2017) cita a Creswell Poth, 2017 para señalar que “algunos han reconocido que los estudios de caso se encuentran entre las opciones viables para realizar una investigación cualitativa” (p.48). Estas dos últimas definiciones nos permiten reafirmar que la elección del método del caso para la ejecución de este estudio es la correcta.

3.3. Preguntas de la Investigación

La pregunta de investigación que resuelve este estudio es ¿Cómo se realizaría una evaluación de desempeño en empleados que se encuentran en la modalidad de trabajo basado en las dimensiones de Ciudadanía Organizacional?

Este estudio es una indagación cualitativa del perfil conductual de los empleados en la modalidad de teletrabajo en Lima, Perú, en que se describirán los siguiente: (a) cuáles son los comportamientos de Ciudadanía Organizacional en los empleados que se encuentran en la

modalidad de teletrabajo; (b) cómo son los comportamientos de Ciudadanía Organizacional más y menos frecuentes en la modalidad de teletrabajo; y (c) qué herramienta evalúa el desempeño sobre la base de las dimensiones de Ciudadanía Organizacional en la modalidad de teletrabajo.

3.4. Selección de los Casos

Como sugiere Yin (2017) hay cuatro principios para la recolección de datos en estudios de casos: (a) uso de múltiples fuentes de evidencia; (b) creación de una base de estudios de caso; (c) mantener una cadena de pruebas; y (d) cuidado en el uso de datos de fuentes de redes sociales, que tiene una estrecha relación con la pregunta de investigación. Por tanto, a continuación, se describen los procedimientos utilizados para la selección de casos de acuerdo con lo sugerido por Yin (2017).

3.5. Muestra

El presente estudio cualitativo no utiliza el muestreo probabilístico y se basa en un muestreo de propósito, considerando que el objetivo es obtener información importante a través de la respuesta a las preguntas de investigación. Según Patton (2015) los casos más ricos de información son los que nos proporcionan conocimiento y comprensión profunda del tema de investigación; y se aprende mucho sobre aspectos de importancia en relación al propósito de estudio. En ese sentido, Yin (2017) propone que una muestra intencional, es la selección de informantes con relevante información en relación a la pregunta de investigación; por otro lado, Hernández (2014) menciona que “las muestras no probabilísticas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de las investigaciones, más que por un criterio estadístico de generalización”.

El muestreo de propósito busca obtener representatividad e identificación de los casos de empleados con perfiles conductuales que se clasifiquen en las dimensiones de Ciudadanía

Organizacional y se vinculen con el desempeño laboral bajo un contexto de modalidad de teletrabajo.

De modo que el presente trabajo ha incluido a empleados de empresas del sector privado en la modalidad del teletrabajo, de grupos generacionales diversos siendo necesario considerar seis criterios de selección para que un empleado sea incluido en la muestra: a) trabajar en la modalidad de teletrabajo al 100%, b) tener grado técnico o universitario ; c) trabajar a tiempo completo en la empresa; d) permanencia mínima de 6 meses en la empresa; e) trabajar en empresas privadas ubicadas en Lima con más de 40 empleados y f) haber pasado por una evaluación de desempeño en los último más meses. Dichos criterios tienen los siguiente objetivos: a) distinguir a los empleados bajo la modalidad del teletrabajo de los que laboran de manera presencial o mixta; b) diferenciar el grado académico de los empleados; c) corroborar que la jornada laboral que cumplen en la organización es a tiempo completo; d) asegurar que el empleado superó su periodo de prueba así como haber superado el proceso de adaptación al puesto; e) formar parte de empresas con una organización definida y con claridad en roles de los empleados, y; f) indagar en la experiencia de estos empleados frente a una evaluación de desempeño en un periodo previo.

3.5.1. Preguntas de clasificación para la selección de la muestra

De acuerdo al tipo de muestreo de propósito, se elaboraron preguntas de clasificación para la selección de posibles empleados que luego formarán parte de la muestra para este estudio.

Tabla 4. *Cuestionario de selección de participantes a la investigación*

Información	Pregunta	Fuente de evidencia	Si	No
Teletrabajo	¿Trabajar en la modalidad de teletrabajo a un 100%?	Cuestionario		
Formación	¿Tiene grado técnico o universitario?			
Contrato formal	¿Trabaja a tiempo completo en la empresa?			
Permanencia	¿Tiene mínimo 6 meses de permanencia en la empresa?			
Tipo y tamaño de Empresa	¿La empresa es privada y con más de 40 empleados?			
Dato demográfico	¿La empresa está ubicada en la ciudad de Lima?			

3.5.2. Estrategias para la construcción de la muestra

El presente estudio es cualitativo y aplica el método de estudios de casos mediante entrevistas a profundidad; como estrategia para la selección de la muestra se utilizó estrategias combinadas; primero el tipo de muestra en cadena o por redes (“bola de nieve”), que es una estrategia para identificar personas claves que se van agregando a la muestra, al mismo tiempo se pregunta por personas que puedan proporcionar más datos o ampliar la información (Morgan, 2008), una vez contactados son incluidos a la muestra. En este caso de estudio se identificó personas que vienen laborando bajo la modalidad del teletrabajo que permitan ampliar la información respecto a los factores de influyen en la manifestación de los comportamientos de CCO y como estos se manifiestan, así como explorará diversos contextos y características organizacionales que promueven los CCO o la restringen.

Por otro lado, la segunda estrategia fue de *máxima variación* y *criterium sampling*, tratando de abarcar mayor cantidad de situaciones o evolución de las mismas examinando así los casos múltiples que nos permitirán obtener una información más amplia sobre el tema.

3.6. Procedimiento de Recolección de Datos

En base a los aportes de Yin (2017), la evidencia de los estudios de caso puede provenir de diferentes fuentes principales, precisamente Yin indica que existen seis fuentes evidencia: (a) documentación, (b) registros de archivo, (c) entrevistas, (d) observaciones directas, (e)

observación a informantes y (f) artefactos físicos. Para la presente investigación, se elaboraron entrevistas a profundidad dirigidas a empleados que se encuentran laborando en la modalidad de teletrabajo en empresas del sector privado; con el objetivo de recoger información relevante y ampliamente detallada respecto a los comportamientos de ciudadanía organizacional y el desempeño de los empleados.

3.7. Fuentes de Evidencia

Para el presente trabajo se utilizó principalmente las entrevistas a profundidad como fuente de evidencias que permitieron recoger información clave para alcanzar el propósito propuesto en esta investigación; finalmente se utilizó la técnica de triangulación basándonos en los aportes de Yin (2017); es decir, se han considerado tres fuentes de evidencia: revisión de diversos documentos, entrevistas a profundidad y observación directa.

El primer acercamiento hacia el conocimiento de las conductas de Ciudadanía Organizacional se realizó a través de una exploración documental, donde pudimos obtener las primeras definiciones y clasificaciones de conductas en autores como Organ (1988, 1997, 2006), Podsakoff et al. (1990), Moorman & Blakely (1995), Dovidio et al. (2006) y Oladapo & Du (2002); posterior a esta revisión, se tomó como principal referencia las cinco dimensiones planteadas por Organ (2006).

Por otro lado, la principal fuente de recolección de datos fue la Entrevista a Profundidad, y tal como lo citó Yin (2017), la entrevista es la fuente de evidencia más usada e importante en los estudios de caso; ya que permite recoger información valiosa y sugiere respuestas a preguntas del cómo y porqué se suscitan situaciones que se requieren investigar y analizar. En la presente investigación se utiliza la entrevista a profundidad, que es una conversación guiada por un entrevistador, sin una estructura rígida para que los informantes puedan expresar libremente sus experiencias. El entrevistador deberá contar con habilidades de escucha activa, comunicación y análisis de información; con el objetivo de recoger

información de calidad que será examinada con detenimiento en la etapa de análisis e interpretación de datos.

Por último, observación directa, las autoras de la presente investigación han interactuado y observado a los informantes durante las sesiones de entrevista y esto nos permitirá comprender y conocer por observación directa la experiencia de las personas, así como sus reacciones frente a la evaluación de desempeño.

3.8. Protocolo de Casos

El protocolo de casos (Apéndice C) se estructuró de manera que sea una guía del paso a paso a seguir antes de realizar las entrevistas. En primer lugar, se realizó la validación de la guía de la entrevista con tres expertos en la disciplina de investigación y de acuerdo a sus aportes la guía de entrevista se ajustó en dos oportunidades hasta lograr la versión final (Apéndice A). En segundo lugar, cada informante fue instruido sobre el propósito de la investigación, los puntos que se abordarán durante la entrevista y posteriormente se le brindó una carta de consentimiento informado. El protocolo del estudio se presenta en el Apéndice C.

3.9. Caso Piloto

Respecto al proceso de casos piloto, en la presente investigación se han considerado cuatro entrevistas piloto para probar la guía de entrevista diseñada para recoger la información y posteriormente realizar los ajustes necesarios. Según Yin (2003, como se citó en Avolio, 2016), el objetivo de este proceso es observar comportamientos desde diferentes puntos de vista; para luego poder realizar ajustes y cambios en el procedimiento de campo.

3.10. Esquema de Entrevistas

Se invitó vía telefónica a un grupo de personas, todos profesionales y con vínculo laboral vigente a formar parte de esta investigación; aquellos que demostraban interés en participar activamente en este estudio se les realizó las preguntas de clasificación con la

finalidad de filtrar y seleccionar solo a quienes cumplieran con todos los criterios definidos para la muestra. Los informantes seleccionados fueron convocados a una reunión virtual donde se les brindaría mayores detalles sobre la investigación y la colaboración que se requería de ellos para la entrevista; las personas a quienes no se pudo contactar para esta reunión se les envió mensajes de texto o se realizaron dos intentos de llamada adicionales antes de dejarlas fuera de la investigación. Durante la reunión virtual, las investigadoras se presentaron como estudiante de la Maestría especializada en Gestión Estratégica del Talento de CENTRUM y proporcionaron una explicación detallada del propósito e importancia del presente estudio; asimismo, se pudo acordar con cada uno de los informantes la fecha y hora de la entrevista virtual o telefónica, según la disponibilidad de cada uno de los informantes.

Cada entrevista se realizó de acuerdo a la guía de entrevista aprobada (Apéndice A), y duró aproximadamente 1 hora. En cuanto al desarrollo de las entrevistas y considerando las fases para el desarrollo de una entrevista propuesta por Morgan (2012), la entrevista inició generando un clima de confianza y apertura con la finalidad de que el informante se sienta cómodo durante la entrevista y muestre disposición para compartir sus experiencias sin inhibiciones; así mismo, se reforzó el objetivo del estudio y se solicitó el consentimiento del informante para grabar la entrevista. Durante el desarrollo de la entrevista, se registraron las evidencias que cada informante brindaba, además se profundizó en los aspectos de mayor interés y aporte en este estudio. En el cierre de la entrevista, se revisaron algunas respuestas que no tenía suficiente claridad y en ocasiones se realizaron repreguntas con la finalidad de lograr mayor certeza en las respuestas obtenidas; asimismo, se recapitulan los aspectos tratados durante toda la entrevista con la finalidad que el informante pudiera añadir o corregir algo si lo consideraba necesario, finalmente la entrevista culminó con un agradecimiento y despedida formal.

3.11. Instrumentos

Las entrevistas se estructuraron de acuerdo a la guía diseñada para obtener conocimiento sobre los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional de los empleados de empresas que trabajan en la modalidad de teletrabajo (Apéndice A). La elaboración de las preguntas tomó como base el análisis y la revisión de la literatura respecto a los comportamientos de Ciudadanía Organizacional.

Conforme a lo mencionado por Yin (2003, como se citó en Avolio, 2016), las preguntas de la guía orientan al investigador y no al informante, estas tienen la finalidad de permitir la obtención de los testimonios de los informantes respecto a sus conductas, así como su experiencia sobre su participación en una evaluación de desempeño; todo esto contribuirá a brindar sustento a esta propuesta. Esta característica es lo que diferencia claramente a una guía de entrevista de una encuesta.

Las preguntas de la guía contienen información necesaria para responder las preguntas de investigación. Las preguntas iniciales están orientadas a establecer el contacto inicial con el informante, permitiendo a las investigadoras contar con mayor información personal y establecer confianza con el entrevistador. En la guía de entrevista del Apéndice A se establece: Información requerida y preguntas.

La guía de la entrevista se ha desarrollado en base a las preguntas de investigación y comprende: (a) Información demográfica, (b) Antecedentes educativos, (c) Información laboral, (d) Dimensiones del CCO y (e) Desempeño organizacional. La primera parte de la entrevista (a) fue diseñada para obtener datos generales de los informantes como residencia y edad, la sección (b) fue diseñada para obtener información del nivel educativo de los informantes, esta información permite confirmar los antecedentes de los empleados así como su aptitud para formar parte de esta tesis; la sección (c) ha sido incluida con la finalidad de obtener información laboral de los informantes, especialmente para confirmar si se

desempeñan en la modalidad de teletrabajo; la sección (d) busca recabar información sobre los distintos comportamientos y acciones que demuestran los informantes en base a las cinco dimensiones del CCO; y por último, la sección (e) pretende obtener información sobre su conocimiento, experiencia y expectativas sobre las evaluaciones de desempeño.

3.12. Consentimiento Informado

El consentimiento informado (Apéndice B) es parte del proceso de recolección de datos y es firmado voluntariamente por los informantes de la presente investigación. Este documento indica el motivo de la investigación, procedimientos de la entrevista y compromiso de confidencialidad de la información. Asimismo, se entrega una copia del consentimiento informado a cada informante y se archiva otra copia para la base de datos.

Este procedimiento fue realizado de manera verbal, en la misma llamada o videollamada en la que se realizaron las entrevistas; fue un paso previo a la entrevista a profundidad con cada informante; y se realizó de manera verbal en audio o video debido a las restricciones impuestas que se aplicaron debido a la Pandemia COVID19, las cuales restringen las reuniones presenciales.

3.13. Procedimiento de Registro de Información

Todas las entrevistas realizadas en este estudio fueron grabadas en formato de audio o video; asimismo, luego de realizadas las entrevistas se procedió con la transcripción de cada una de las respuestas brindadas por cada informante, así como el registro de las impresiones y comentarios del entrevistador en el formato correspondiente. El Apéndice D muestra el Formato de Notas de Entrevistas que se utilizó para tal finalidad.

De acuerdo a lo sugerido por Yin (2017) y para asegurar el registro de evidencias, así como la confiabilidad del estudio, se ha desarrollado un documento que consolida todas preguntas y respuestas de los informantes, este archivo se encuentra en el Apéndice E, bajo el nombre: Consolidado de Entrevistas; y este documento deja certeza de que cada informante

fue interrogado con las mismas preguntas y que las respuestas que se obtuvieron fueron diversas en contenido y extensión.

Así mismo, Yin (2017) sugiere mantener una cadena de evidencia en el análisis del estudio, con el objetivo de mostrar la relación entre las preguntas de estudio, la información obtenida en cada caso y las conclusiones, para asegurar la confiabilidad del estudio, considerando que: (a) el reporte del investigador incluya las referencias específicas de las fuentes de información contenidas en la base de datos; (b) el reporte consolidado de entrevistas realizadas, las mismas que incluyen preguntas y respuestas de los informantes; y (c) la información haya sido recolectada de acuerdo con los procedimientos del protocolo.

La cadena de evidencia del presente estudio se expresa a través de lo siguiente: (a) los datos personales de los informantes así como sus antecedentes laborales requeridos para este estudio se encuentran documentados en los datos generales de las entrevistas realizadas; (b) los informantes han firmado el Formato de Consentimiento Informado en señal de conformidad sobre su participación en el estudio; (c) se realizaron notas respecto a lo mencionado en la entrevistas, las cuales han quedado registradas en la base de datos a través del Formato de Notas de Campo; (d) se tomaron apuntes personales durante la entrevista, que complementan el reporte del investigador y que han sido registradas en la base de datos a través del Formato de Notas de Entrevistas; (e) las grabaciones que se registraron de las entrevistas telefónicas o de videollamada han sido transcritas; (f) la información ha sido recolectada por las investigadoras cumpliendo con el protocolo establecido; (g) el registro de las entrevistas fue procesado a través del software Atlas.ti , el mismo que arrojó un Informe Consolidado de Entrevistas, que indica el número de referencias a considerar así como su respectiva codificación; y (h) la información ha sido analizada de forma meticulosa por las investigadoras a fin de asegurar el correcto filtro de las acciones que comprende cada comportamiento de ciudadanía organizacional.

3.14. Análisis e Interpretación de Datos

El proceso de análisis e interpretación de datos se inició en paralelo al diseño y selección de casos y tomando como referencia a Yin (2017) se estableció una estrategia analítica que vincule el estudio de casos a temas de interés y den un sentido de análisis de datos en base a cuatro estrategias generales: a) proposiciones teóricas; b) trabajar los datos desde cero; c) desarrollar descripción de casos y d) examinar explicaciones rivales. Para el presente trabajo se considera útil trabajar los datos desde cero, debido a que no se encontraron antecedentes de estudios de Evaluaciones de Desempeño basados en las Conductas de Ciudadanía Organizacional en el contexto peruano, así mismo, la información obtenida facilitaba la descripción detallada de casos; la información obtenida permitió el inicio del proceso analítico a través de un proceso inductivo, en el cual se asignaron varios código a todas las respuestas obtenidas, a fin de llevar un control y registro de comportamientos y hechos que la investigación desea cubrir.

Se consideró la técnica de coincidencia de patrones donde los hallazgos de estudio de caso predicen una acción, conocido como método de congruencia, si estos hallazgos son predictivos pueden fortalecer la validez interna. En el caso de estudios los hallazgos de comportamiento de CCO pueden vincularse con el desempeño laboral por los patrones con similitudes encontradas.

Para los estudios de casos se utilizó la herramienta Atlas.ti, este software arrojó un primer análisis de las entrevistas, el cual incluía 3 gráficos de clasificación y categorización de información, tales gráficos se pueden evidenciar en el Capítulo cuatro, así como un Informe Consolidado de Entrevistas, el mismo que se encuentra adjunto a esta tesis como Apéndice E.

La información proporcionada por este software ha servido de insumo para realizar un doble análisis de las respuestas, con la finalidad de confirmar la información filtrada y volver

a categorizar las respuestas brindadas por los informantes en caso fuera necesario. Todo este procedimiento permite una mejor organización de la información, así como garantizar la codificación de las respuestas que demuestran la presencia de las cinco dimensiones de ciudadanía organizacional y las acciones que componen cada comportamiento.

3.15. Validez y Confiabilidad

Según Yin (2017), considera cuatro criterios relevantes para la calidad del diseño de investigación: a) validez del constructo, b) validez interna, c) validez externa y d) fiabilidad. El criterio de validez interna no aplica para este estudio debido a que es solo para estudios explicativos o causales.

Validez de constructo. Significa identificar las medidas adecuadas de los conceptos del estudio (Yin, 2017). Se consideraron las siguientes estrategias para asegurar la validez:

- a) La triangulación de la información para acceder a múltiples fuentes de recolección:
 - 1) se realizó una revisión de antecedentes teóricos los cuales permitieron establecer las bases de clasificación de las conductas de Ciudadanía Organizacional; 2) se realizaron entrevistas semiestructuradas con una guía de preguntas abiertas a los empleados que se encuentran laborando en la modalidad de teletrabajo de las empresas seleccionadas a fin de obtener respuestas detalladas; y 3) se consideró la observación directa de parte de las investigadoras como experiencia vivencial sobre las respuestas brindadas por los informantes.
- b) La validación de profesionales expertos en la materia, quienes tuvieron un rol clave para revisar el formato de entrevistas semi estructurado a utilizar.
- c) La realización de cuatro entrevistas piloto, las cuales nos permitieron probar la utilidad de la herramienta de recolección de información, así como brindar una guía de los ajustes que se requerían para la efectividad exigida en este estudio.

Validez externa. Se considera que los resultados de estudio pueden ser generalizados más allá del estudio inmediato. Yin mencionó que la generalización analítica corresponde a casos de estudios múltiples y que deben ser considerados a partir de múltiples repeticiones de los resultados (Yin, 2017). Para el estudio se realizó la triangulación de datos, el cual considera el uso de diferentes fuentes y métodos de recolección como: a) revisión de antecedentes teóricos, b) entrevistas a profundidad y c) observación directa por parte de las investigadoras. Todo esto con el fin de validar la información obtenida de las entrevistas con las evidencias de otras fuentes.

Confiability. La finalidad es documentar los procedimientos realizados a detalle para asegurar la fiabilidad del estudio y así posteriormente cualquier investigador, usando los mismos procedimientos descritos llegue a los mismos hallazgos y conclusiones. El objetivo es minimizar errores y sesgos en el estudio, por lo que se consideran dos procedimientos para el estudio: a) el uso de protocolo de la entrevista, el que detalla procedimientos similares a la entrevista, formatos de nota y registros de entrevista, tiempo de entrevista, entre otros; y b) uso de base de datos de cada caso, para la transferencia de la información recolectada (Yin, 2017).

3.16. Resumen del Capítulo

El diseño de esta investigación es de carácter descriptivo y enfoque cualitativo para explorar el desempeño de los empleados basado en los comportamientos de ciudadanía organizacional en un entorno de teletrabajo. La metodología utilizada para responder la pregunta principal es el método del caso, en vista que emplea métodos inductivos para el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño basado en las dimensiones del comportamiento de ciudadanía organizacional.

Los casos han sido seleccionados sobre la base de un muestreo de propósito, buscando identificar casos de empleados con perfiles conductuales que clasifiquen con las dimensiones

de la ciudadanía organizacional y se vinculen con el desempeño laboral, como estrategia para la selección de muestra se consideró *máxima variación* y *criterium sampling*.

Para la recolección de datos se elaboraron entrevistas a profundidad con el objetivo de recoger información relevante, asimismo se realizó una revisión teórica de las primeras definiciones de ciudadanía organizacional planteadas en fuentes externas, y la observación directa de las investigadoras permiten entender la experiencia de los empleados en general respecto a la ejecución de sus labores en la modalidad de teletrabajo, así como la experiencia de las personas de empresas privadas en relación a la evaluación de desempeño. El procedimiento de registro de datos e información se realiza al concluir cada caso en un registro de formatos, entrevistas grabadas, posteriormente transcritas y documentadas digitalmente.

Finalmente, se considera como criterios relevantes para la calidad del diseño de investigación: 1) validez del constructo, el cual se considera la triangulación e información para acceder a múltiples fuentes de recolección, 2) validez externa y 3) confiabilidad, asegurando la fiabilidad del estudio y minimizando los errores y sesgos en el estudio.

Capítulo IV: Presentación de Resultados

En el presente estudio de investigación evaluamos los comportamientos vinculados a la Ciudadanía Organizacional en un entorno de teletrabajo a fin de proponer un modelo de Evaluación de Desempeño aplicable a esta modalidad de trabajo. En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los diferentes empleados (informantes) que laboran bajo la modalidad de teletrabajo y cuyo perfil es descrito en el presente capítulo, donde se asignó a cada uno de ellos una nomenclatura a fin de guardar la confidencialidad de los datos personales.

Por otro lado, el presente capítulo brinda las evidencias y presencia de los comportamientos de Ciudadanía Organizacional de los empleados dentro de la modalidad del teletrabajo, lo cual responde a nuestra primera pregunta de investigación. En este paso se tomó en cuenta el procesamiento de datos realizados en base al Atlas.ti cuya herramienta nos permitió identificar y analizar los Comportamientos de CCO más y menos frecuentes, dando respuesta a nuestra segunda pregunta de nuestro estudio de investigación.

Asimismo, se plantea un modelo de evaluación de desempeño en base a los resultados obtenidos en el presente estudio con el propósito de brindar una herramienta enfocada tanto al logro de objetivos como al desarrollo personal, profesional a través de conductas y comportamientos discrecionales mostrados bajo voluntad propia sin ser sometidas bajo obligatoriedad, las cuales hoy en día son requeridas por las empresas. Es así que se presenta el modelo de evaluación de desempeño en base a los Comportamiento de Ciudadanía Organizacional nombrada en el presente estudio como la Evaluación de Desempeño de las 5Cs (Colaboración, Contribución, Cordialidad, Compromiso, y Cumplimento) de Ciudadanía Organizacional.

4.1. Perfil de los Informantes

Los Informantes fueron 12 profesionales con edad promedio de 34 años, el informante con menor edad tiene 26 años, y el de mayor edad tiene 39 años. El género predominando de la muestra es femenino, solo un informante es del género masculino. Todos los informantes son de nacionalidad peruana y viven en la ciudad de Lima. Respecto a los estudios universitarios, las profesiones predominantes son Psicología y administración, un informante de la profesión de Contabilidad, otro informante de la profesión de Ingeniería Industrial. Se identificó que el máximo grado académico alcanzado es el de Magister. Todos los informantes son empleados de empresas del sector privado, y desempeñan sus funciones en la modalidad de teletrabajo. El tiempo de permanencia en sus actuales cargos son de mínimo siete meses y máxima de seis años.

Por motivos de confidencialidad, no se han registrado los nombres reales de los informantes y se ha identificado a cada informante mediante el código “ETV” y seguido de los números del 1 al 12. A continuación, en la Tabla 5 se presenta el perfil de los informantes.

Tabla 5. Perfil de los Informantes

Informante	Nomenclatura	Edad	Genero	Nacionalidad	Ciudad	Profesión	Grado académico	Cargo actual	Tiempo en la empresa
Informante 1	ETV1	36	Femenino	Peruana	Lima	Psicóloga	Licenciada	Docente Coordinadora de Educación Continua	+ 5 años
Informante 2	ETV2	37	Femenino	Peruana	Lima	Psicóloga	Licenciada	Jefe de RR. HH	3 años
Informante 3	ETV3	39	Femenino	Peruana	Lima	Administradora	Magister	Asesora Financiera	+ 3 años
Informante 4	ETV4	38	Femenino	Peruana	Lima	Administradora	Magister	Asistente de cobranzas	+ 1 año
Informante 5	ETV5	26	Femenino	Peruana	Lima	Psicóloga	Licenciada	IT Sourcer	+ 8 meses
Informante 6	ETV6	36	Masculino	Peruana	Lima	Psicólogo	Licenciado	IT Senior Recruiter	+ 10 meses
Informante 7	ETV7	35	Femenino	Peruana	Lima	Ingeniero Industrial	Licenciado	Jefe de Marketing	1 año
Informante 8	ETV8	27	Femenino	Peruana	Lima	Contadora	Licenciado	Asistente de planilla y remuneraciones	2 años
Informante 9	ETV9	38	Femenino	Peruana	Lima	Administradora	Licenciada	Jefe de Administración	6 años
Informante 10	ETV10	32	Femenino	Peruana	Lima	Administradora	Licenciada	Oficial de riesgos senior	7 meses
Informante 11	ETV11	27	Femenino	Peruana	Lima	Administradora	Licenciada	Analista de gestión de riesgos	2 años
Informante 12	ETV12	32	Femenino	Peruana	Lima	Psicóloga	Licenciada	Business Partner HR	10 meses

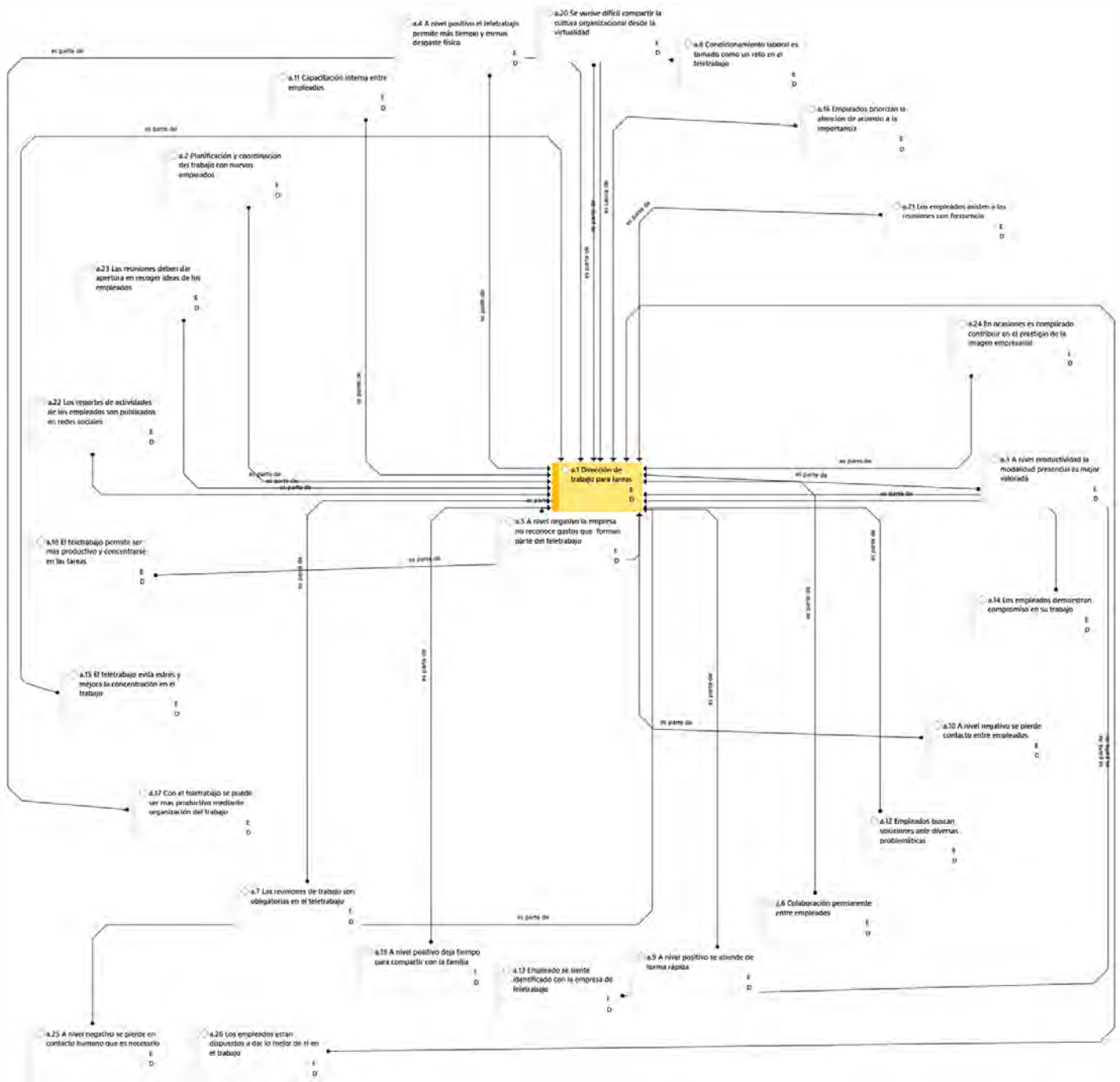
4.2. Comportamientos de Ciudadanía Organizacional en la modalidad de teletrabajo

A continuación, se presentarán los Comportamiento de Ciudadanía Organizacional identificados en una muestra de empleados que se encuentran laborando en la modalidad de teletrabajo, la información obtenida y procesada corresponde a los periodos laborales 2020 y 2021. El análisis de las respuestas proporcionadas por los informantes, así como la clasificación o categorización de los hallazgos se realizaron en dos etapas: la primera de ellas mediante el registro del Consolidado de Entrevistas y el análisis automatizado de la información en el software Atlas.ti; la segunda etapa consistió en un análisis manual y exhaustivo de informe arrojado por Atlas.ti. Este segundo análisis permitió confirmar la clasificación o reorganizar algunas respuestas siguiendo los criterios teóricos considerados en el marco de referencia de este estudio.

4.2.1. Análisis automático proporcionado por Atlas.ti

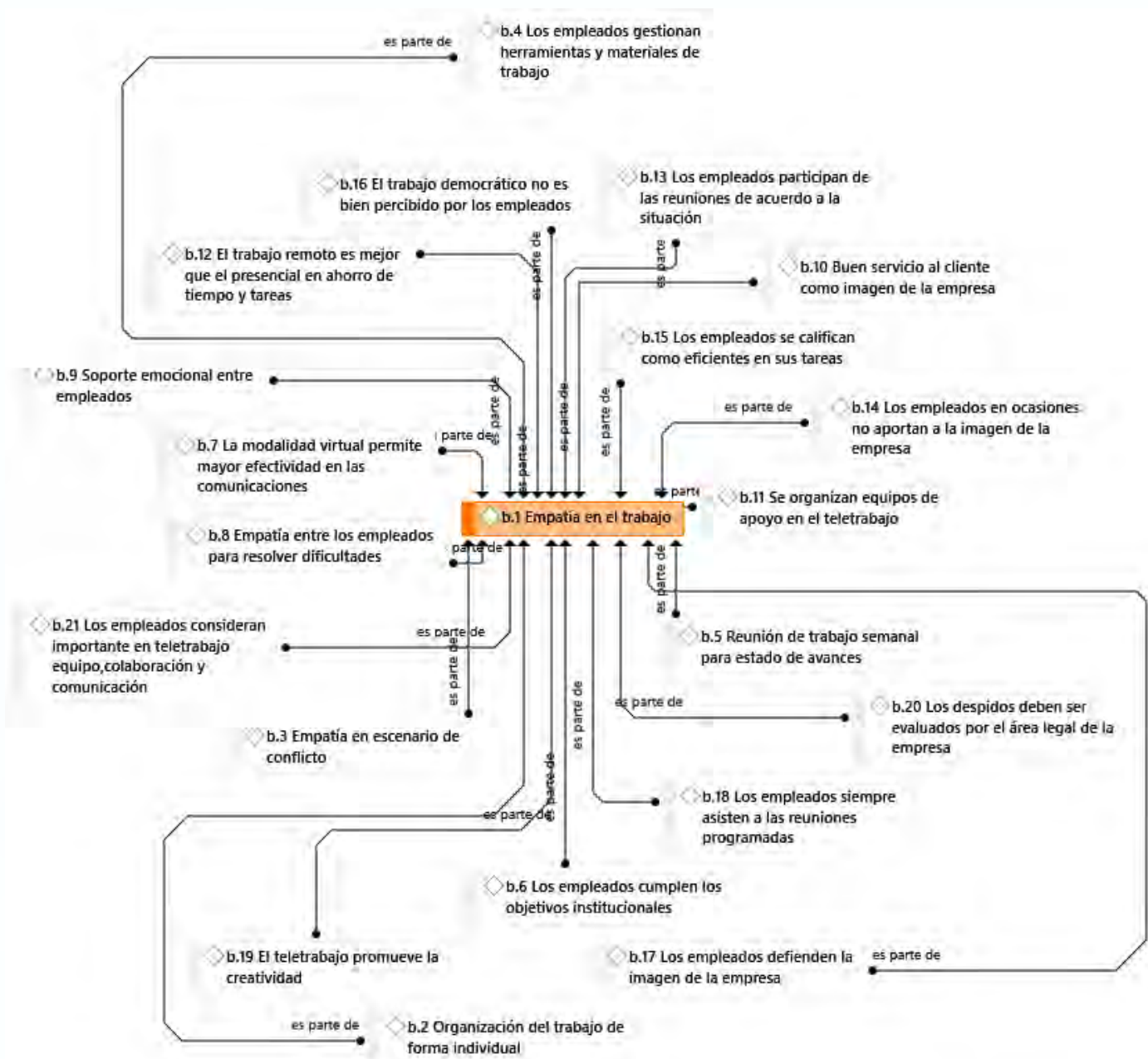
A fin de brindarle consistencia a este estudio se procedió a someter un análisis de la información en el software Atlas.ti, este primer análisis nos permitió identificar tres categorías de información, estas son: (a) Dirección de trabajo para tareas, (b) empatía en el trabajo y (c) estrategia de reuniones obligatorias; las mismas que fueron representadas en cuatro figuras, las cuales serán descritas en los párrafos e imágenes siguientes.

Figura 2. Exploración de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional



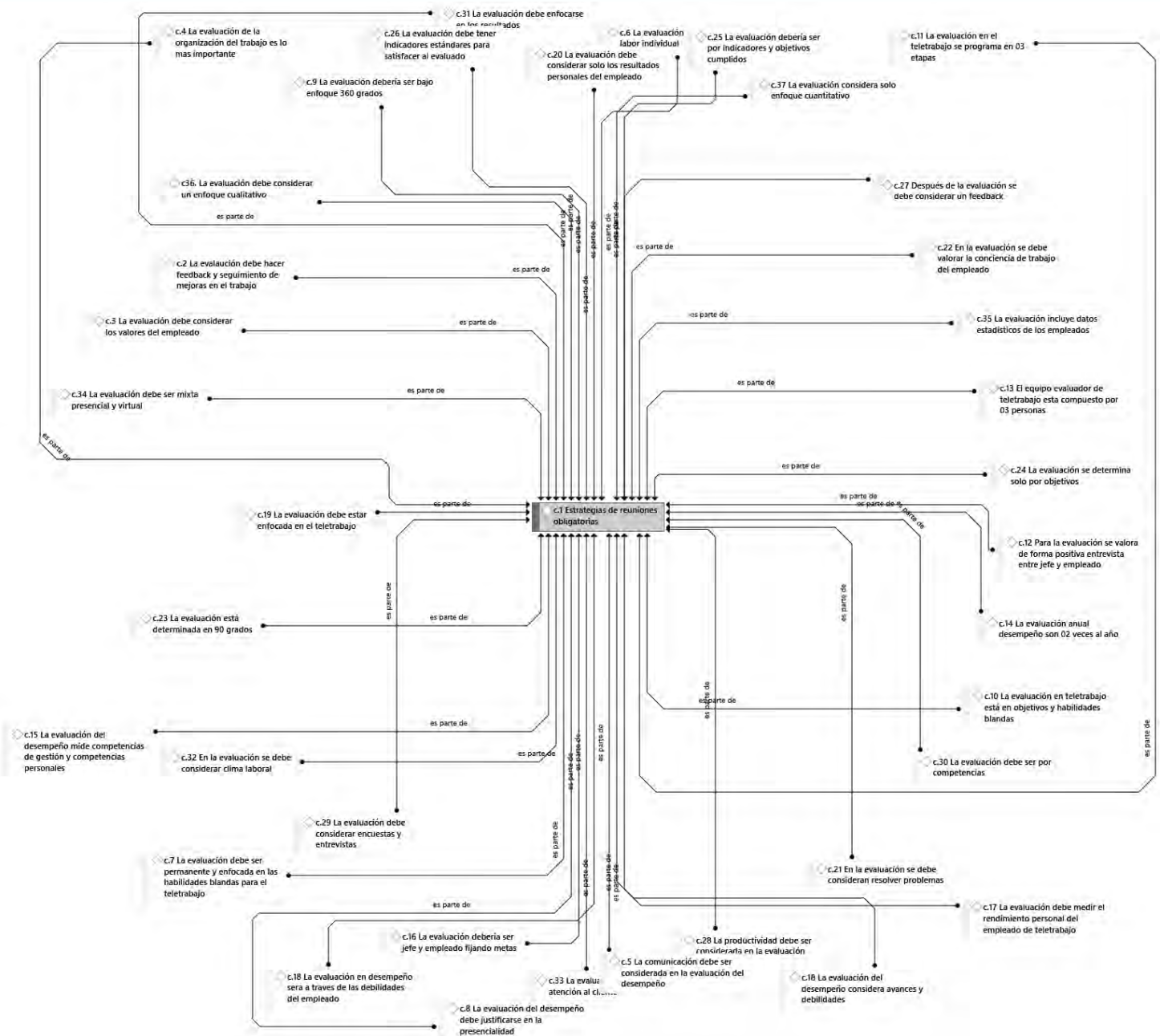
La figura 2 reúne numerosas citas que representan la diversidad de conductas vinculadas a los conceptos de Ciudadanía Organizacional; el punto de convergencia de todas ellas se encuentra en que todas evidencian la dirección u orientación que demuestran las personas para la ejecución de su trabajo.

Figura 3. Comprensión de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional



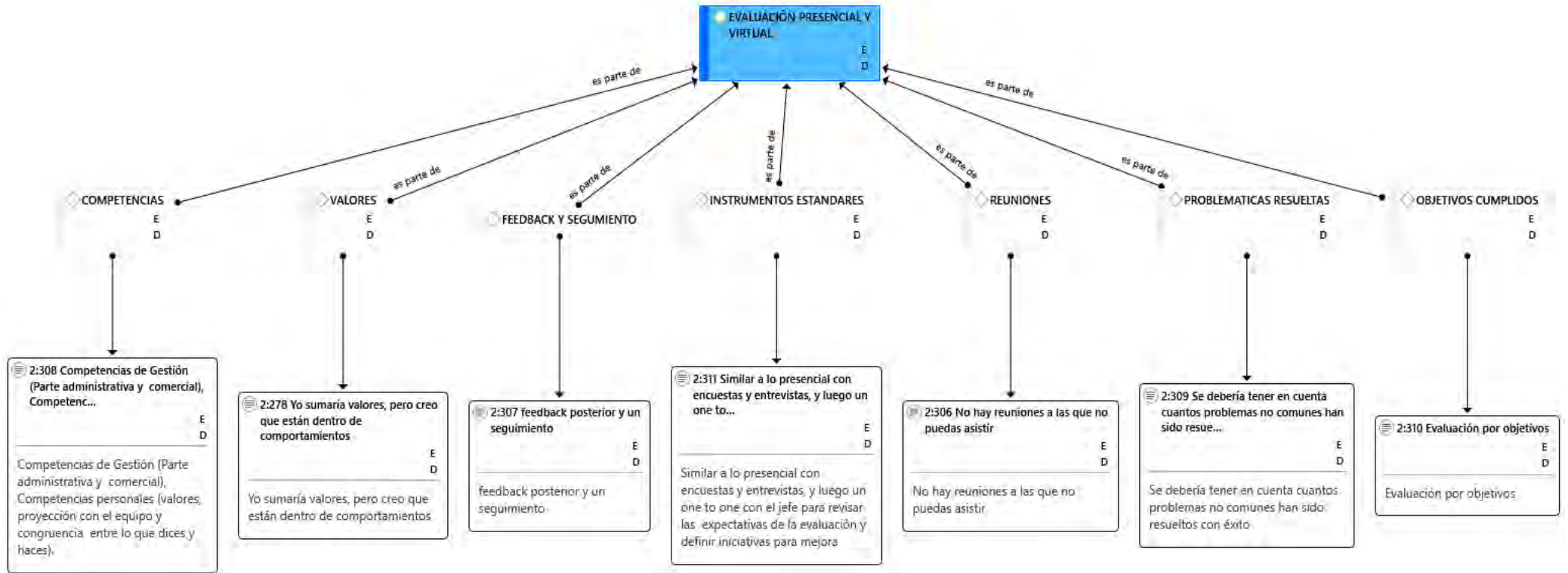
La figura 3 demuestra algunas de las citas que se encuentran asociadas a las acciones y motivaciones de los empleados para la demostración de conductas asociadas a los comportamientos de ciudadanía organizacional; el punto de convergencia para este caso es la empatía que demuestran las personas hacia los demás compañeros de trabajo e incluso hacia las labores colectivas, como reuniones de trabajo.

Figura 4. Comprensión Evaluación de Desempeño



En la figura 4 se puede evidenciar una serie de frases obtenidas de las entrevistas que hacen referencia a estrategias y acciones propias de una evaluación de desempeño, el punto de convergencia de todas ellas se describe como Estrategia de Reuniones Obligatorias, es decir, hace referencia a que toda evaluación de desempeño requiere de manera indispensable la oportunidad de mantener reuniones presenciales o virtuales jefe - empleado evaluado.

Figura 5. Modelo de Evaluación de Desempeño



La figura 5 representa algunas de las características o componentes identificadas por los informantes como parte del proceso de evaluación de desempeño, se pueden reconocer componentes como evaluación de competencias, valores, retroalimentación y seguimiento, instrumentos y estándares, reuniones, problemáticas resueltas y objetivos cumplidos.

Toda la información proporcionada por Atlas.ti, permitió la identificación de factores y componentes clave, los mismos que sirven de insumo para el siguiente nivel de análisis.

4.2.2. Análisis manual por las investigadoras

Este análisis se fundamenta en la necesidad de aplicar consistentemente los criterios teóricos establecidos previamente para definir y clasificar las conductas de ciudadanía organizacional, así como para determinar la frecuencia con la que aparecen estas conductas. Se tomará como referencia para este análisis la propuesta de Organ (2006), quien define y categoriza cinco comportamientos o dimensiones de Ciudadanía Organizacional, estos son: Altruismo, Consciencia, Cortesía, Virtud Cívica y Deportividad.

Para este nivel de análisis se consideró la codificación que asignó Atlas.ti a cada una de las respuestas de los informantes, estas frases se examinaron minuciosamente a fin de filtrar las acciones que demuestran la presencia de las conductas de ciudadanía organizacional, así como la frecuencia en la que aparecen.

Seguidamente se presentará cada una de las conductas identificadas, una definición para la misma elaborada con los insumos de esta investigación, así como el registro y descripción de cada una de las respuestas codificadas.

a) Altruismo

La primera conducta a analizar en el Altruismo, esta conducta fue descrita por Organ (2006) y otros autores, como la disposición de ayudar voluntariamente a compañeros de trabajo, apoyarlos a superar dificultades, así como preocuparse por los intereses de los

demás. La definición que propone esta investigación para la conducta denominada altruismo es como sigue:

Altruismo, es la conducta que demuestra el ser humano con la finalidad de ayudar, incluye acciones como brindar orientación, guiar, enseñar sobre algo, estar alerta a las necesidades de otros, brindar soporte emocional, contribuir con el bienestar a otros, demostrar amabilidad, resolver dudas, compartir conocimientos, compartir experiencia, ayudar a resolver problemas o superar dificultades, escuchar a otros, aportar a la adaptación de los demás y generar confianza.

A continuación, se presentan todas las respuestas proporcionadas por los informantes vinculadas con esta conducta y el filtro de acciones correspondiente.

En las siguientes citas, el informante ETV1 comentó lo siguiente en relación a una situación en la que haya brindado ayuda a un compañero de trabajo:

Cuando contrataron a un compañero nuevo en mi área, mi trabajo fue orientarlo, guiarlo, dirigirlo, enseñarle qué actividades iba a realizar... Yo siempre brindo ayuda, podríamos decir que todos los días lo ayudo. (1:881 [1:1020]).

Asimismo, cuando se le preguntó por la actitud que toma frente a un nuevo compañero de trabajo, señaló:

Lo que hago es seguir con el protocolo planteado por la organización que consiste en participar de una reunión virtual, en esa reunión cada uno le da la bienvenida y le explica qué relación o qué coordinaciones va a realizar ese nuevo empleado conmigo, y así sucesivamente con todos. Luego de esa reunión, desde mi postura como su compañera los próximos días estoy alerta y siempre disponible en ayudarla. (2:959 [2:1092]).

Las acciones que se evidencian en esta entrevista proporcionada por el informante ETV1 demuestran la presencia de comportamientos tales como: orientar, guiar, dirigir, enseñar, explicar, estar alerta, estar disponible a ayudar.

El informante ETV2, haciendo referencia a la frecuencia en la que colabora de forma proactiva en su organización o equipo, mencionó:

Ha sido constante, los 7 días de la semana, sobre todo, cuando hay actividades críticas del área. De todo el trabajo que realizo, lo que parte de mi propia iniciativa es el 70% aproximadamente. (7:1 [7:98]).

Por otro lado, el mismo sujeto, en referencia a una situación en la que haya sido amable con un compañero de trabajo, indicó lo siguiente:

Ha habido muchas situaciones, por ejemplo, en esta época de pandemia mucha gente ha perdido a un familiar, entonces muchas veces he tenido que brindar soporte emocional y palabras de aliento a estas personas, para que se sientan bien. Al menos en el último año habrán sido 6 veces que he tenido que brindar este tipo de apoyo. (7:346 [7:471]).

Haciendo referencia a los comportamientos que muestra hacia algún nuevo integrante en el equipo, el informante ETV2 señaló:

En lo personal, a todos los empleados nuevos, me gusta darles la bienvenida, que se sientan cómodos en la empresa y que sepan, que pueden contar conmigo si necesitan alguna ayuda. (7:920 [7:996]).

Asimismo, brindó la siguiente respuesta cuando se le pidió describir una situación en la que haya prestado ayuda a un compañero de trabajo:

Todos los días, constantemente ayudo a las personas que lo necesitan, principalmente a las personas de mi área, a la asistente de selección, por ejemplo, cuando tenemos gran demanda de contrataciones. También a los otros jefes de área o los mismos empleados, a cualquiera que lo necesite siempre estoy dispuesta a ayudar. (6:813 [6:924]).

Las citas presentadas en esta entrevista, correspondientes al informante ETV2, muestran acciones tales como: brindar soporte emocional, contribuir con el bienestar de todos, dar la bienvenida, hacer que se sientan cómodos, y mostrarse dispuesto a ayudar.

El informante ETV3, hace referencia a los comportamientos que demuestra frente a algún integrante nuevo en el equipo:

Le doy la bienvenida en el chat, soy amable y respondo sus dudas. Trato de darle los tips para mantener una buena comunicación con los clientes. (11:221 [11:365]).

El mismo informante proporcionó la siguiente respuesta ante la pregunta relacionada con describir una situación en la que haya ayudado a un compañero de trabajo:

Para que el personal nuevo pueda entender mejor cuáles son los productos, elabore una PPT a detalle con todas las características y los compartí con mis compañeros para que les sirva como ayuda, comparto mis experiencias y por el chat que tenemos ayudo con las dudas sobre los aplicativos o sistemas. (10:790 [10:953]).

Asimismo, el informante ETV3, ante la pregunta relacionada con la frecuencia en la que colabora por iniciativa propia con su organización, respondió:

Siempre trato de apoyar a la gente nueva que ingresa a la empresa. Como comenté, realizó las PPT de apoyo y comparto mis experiencias. (10:1194 [10:1327]).

Seguidamente se le preguntó por el comportamiento que demuestra ante un compañero nuevo, a lo que señaló:

Me comunico con él, y si tiene alguna duda de algún tema que yo conozca lo apoyo hasta que maneje bien la operación. (15:88 [15:206]).

En la cita del informante ETV3 se evidencia comportamientos como: ser amable, responder dudas y brindar ayuda, compartir conocimientos o experiencia.

Las siguientes citas, obtenidas del informante ETV4, muestran los comportamientos que refleja esta persona en situaciones relacionadas con ayudar a un compañero y colaborar con su equipo:

Recuerdo que un practicante paso de otra área a la mía y como nueva siempre tenía dudas, así que comencé a guiarla y ayudarla, y siempre hablábamos por teléfono. (14:756 [14:918]).

Por otro lado, haciendo referencia al comportamiento que considera más importante en el contexto del teletrabajo, el informante indicó:

El ayudar y colaborar con mis compañeros es muy valioso, ser cordiales entre nosotros nos permitirá trabajar en equipo y tener un mejor desempeño para la empresa. (15:2201 [15:2377]).

En resumen, en el informante ETV4, se evidencian comportamientos como: guiar, ayudar, colaborar con otros y demostrar cordialidad.

Seguidamente, se muestran las respuestas que brindó el informante ETV5; haciendo referencia a situaciones relacionadas con ayudar a otros compañeros de trabajo señaló:

Una compañera necesitaba apoyo para conducir un assessment, yo decidí ayudarla y organicé mis labores planificadas para poder ayudarla, porque el assessment estaba por empezar. (17:824 [17:997]).

Por otro lado, en relación a la frecuencia en la que colabora con otros por iniciativa propia mencionó:

A menudo ayudo a mis compañeros, trabajo en equipo y compañerismo es algo que resaltan en mí el trabajo en equipo. Ha habido varias situaciones donde se requería ayuda y siempre he estado dispuesta a ayudar al equipo, porque si las cosas no salen bien, es toda el área quien queda mal. (17:1100 [17:1213]).

Asimismo, cuando se le pidió narrar una situación en la que haya demostrado amabilidad con un compañero de trabajo, indicó:

Recuerdo una situación donde dos practicantes entraron al área, y como a mí me gusta enseñar, vi necesario agendar reuniones para explicarles el proceso, y resolver dudas, esto nadie me lo pidió, pero lo vi necesario para saber si necesitaban alguna ayuda y saber cómo le está yendo con el proceso. (17:1495 [18:28]).

El consolidado de conductas evidenciadas por el informante ETV5, se hallaron acciones tales como: brindar ayuda, organizar tareas para ayudar a otros, trabajar en equipo, demostrar compañerismo; enseñar y brindar explicaciones, resolver dudas, hacer seguimiento de las actividades de otros.

El informante ETV6, cuando se le preguntó acerca de alguna situación en la que haya demostrado amabilidad indicó lo siguiente:

A menudo me ofrezco a ayudar a mis compañeros como el caso de cuando fui mentor de los nuevos ingresos, siempre soy colaborativo y comparto mis conocimientos. (21:1530 [21:1684]).

De todas las citas mencionadas por el informante ETV6, se evidencian acciones como: resolver dudas, compartir conocimientos, mostrar colaboración y estar dispuesto a contribuir y aportar.

Seguidamente el informante ETV7; cuando se le preguntó por una ocasión en la que haya ayudado a otro compañero de trabajo, indicó:

Con mi equipo de trabajo ayudé a optimizar herramientas de trabajo en el google y dentro de la organización había reuniones donde algunas personas de otras áreas que no podían manejar algunas herramientas y también me di tiempo para ayudar, lo cual fue algo espontáneo y busco ayudar para optimizar los trabajos. (24:778 [24:984]).

El informante, haciendo referencia a una situación en la que haya demostrado amabilidad, respondió:

Una vez me llamó un asesor comercial y quería ser escuchado porque no entendía algunos puntos de la reunión y me llamó, no era de mi área, pero me di tiempo para escucharlo y con eso sentí que lo ayudé. (25:223 [25:426]).

Asimismo, cuando se le preguntó sobre su conducta frente a un nuevo compañero de trabajo, respondió lo siguiente:

Yo tengo una cadena de valor, explicó cuáles son los procesos claves y de soporte para darle prioridad y organizarnos sobre todo dentro de mi equipo de trabajo. En otros casos hago una presentación personal. (25:517 [25:673]).

Todas las respuestas recogidas del informante ETV7 demuestran las siguientes acciones: ayudar a otros a resolver un problema o superar una dificultad, escuchar a otros, brindar explicaciones sobre algún tema.

El informante ETV8; ante una pregunta relacionada con describir una situación en la que haya demostrado ayuda, indicó:

Sí, cuando solicitan información del área de contabilidad y requieren apoyo trato de ayudar para contribuir en lo que requieren o necesitan porque compartimos información. (28:802 [28:971]).

De la misma manera, cuando se le preguntó acerca de sus comportamientos frente a un nuevo compañero de trabajo, esta persona señaló:

Ayudo en dar información sobre las funciones, sobre los procesos e indicarles de algunas cosas de la empresa, posteriormente siempre pregunto cómo les va. (29:524 [29:653]).

Con respecto a situaciones de interacción con sus compañeros se extrajo la siguiente cita:

Siempre coordinamos con las otras áreas y agradezco por el apoyo y tiempo que se dan en ayudar, de la misma forma les doy información que requieren. (29:286 [29:379]).

Por otro lado, en situaciones de colaboración e involucramiento resaltamos lo siguiente:

La frecuencia es cuando veo la necesidad o me llaman para solicitar o consultar algo.

Una vez con el área de TIC cuando me solicito información no era mi función ayudarlo, pero trate de colaborar, otra como equipo vi que mi compañera tenía problemas para organizarse y converse con ella para darle ideas y surge de acuerdo a las circunstancias, pero siempre estoy dispuesta ayudar. (28:1074 [28:1158]).

Las respuestas proporcionadas por el informante ETV8 evidencian las siguientes actitudes: brindar ayuda, contribuir con los requerimientos o necesidades de otros, compartir información, ayudar a otros en su adaptación, mostrarse dispuesto a brindar ayuda.

En la entrevista realizada al informante ETV9 se recogió la siguiente información ante la pregunta que hace referencia a una situación en la que haya demostrado amabilidad con sus compañeros de trabajo:

Creo que siempre hay oportunidad de ser amable con los demás, recuerdo que durante la pandemia una persona de mi equipo pasó unos días complicados porque su papá estuvo con COVID, conversé con él para que esté tranquilo y le di un par de días libres porque así no podía trabajar, mientras con mi equipo estuvimos apoyándolo en sus funciones y que no sea interrumpido. (32:1670 [33:31]).

Estas respuestas evidencian siguientes acciones: conversar con otros, procurar el bienestar de otros, brindar apoyo con la realización de tareas.

En las respuestas proporcionadas por el informante ETV10; se registraron los siguientes comentarios que hacen referencia a su conducta frente a una situación relacionada con ayudar a un compañero de trabajo:

Todo el tiempo, todos los días estoy ayudando a otros, principalmente cuando veo que otros están más cargados, yo busco ayudar al compañero y al equipo. Cuando hay dudas nos ayudamos entre todos a despejar esas dudas. Esto es por voluntad propia, es decir, parte de cada uno la disposición de ayudar, pero también es parte de la cultura de la empresa. (37:101 [37:176]).

De la misma manera, cuando se le pidió comentar cuál es la actitud que toma frente a un nuevo compañero de trabajo, mencionó:

A nivel personal me presento, le cuento un poco de mí, puedo preguntar un par de cosas de él o ella también, para entrar en confianza, les digo que estoy a su disposición para cualquier duda. Me gusta interactuar con la persona uno a uno. (37:573 [37:765]).

En las citas proporcionadas por el informante ETV10, se puede apreciar la presencia de las siguientes acciones: ayudar a disminuir la carga de trabajo de otro, resolver dudas, estar dispuesto a ayudar, generar confianza, interactuar de manera personal.

Para el informante ETV11, se obtuvo la siguiente respuesta cuando se le pidió describir una situación en la que haya brindado ayuda a otro:

Cuando hay persona que lleva poco tiempo en el equipo y necesita ayuda para entender algún proceso, siempre trato de colaborar con eso, enseñarle cómo se gestionan ciertos procesos o cómo manejar ciertas situaciones con los empleados. Usualmente, lo hago en mi día a día. (40:863 [40:1097]).

Además, cuando se le preguntó sobre la frecuencia en la que colabora con su organización o equipo de trabajo, mencionó:

Cada vez que tengo la oportunidad de hacerlo, trato de hacerlo siempre que puedo. Trato de ser muy proactiva en colaborar con las mejoras del área, ya que somos una compañía que está en crecimiento en Perú. (40:1236 [40:1444]).

Asimismo, al preguntarle sobre la conducta que demuestra cuando hay un nuevo compañero de trabajo indicó:

Siempre, me pongo a disposición para todas las consultas que puedan tener, también me ofrezco para ayudarlos con su entrenamiento y periodo de adaptación al área. Es decir, les hago saber que pueden contar conmigo para cualquier cosa que necesiten y trato de recibirlos de la mejor manera para que su experiencia de bienvenida sea la mejor.

(41:392 [41:553]).

En resumen, para el informante ETV11, se registran las siguientes acciones: ayudar a entender algo, enseñar, ser proactivo para colaborar, estar a dispuesto a ayudar, contribuir en la adaptación de otros, favorecer la confianza, buscar el bienestar de otros.

Por último, el informante ETV12; cuando se le solicitó describir una situación en la que haya demostrado ayuda hacia un compañero de trabajo, se registró la siguiente respuesta:

Cuando a mis nuevos compañeros se les hace difícil utilizar y/o manejar los cambios que se ejecutan en nuestros sistemas informáticos y/o archivos. Los ayudo mediante llamadas Teams. No es muy frecuente. (44:761 [44:964]).

En referencia a la pregunta relacionada con identificar una situación en la que haya sido amable, respondió:

Cuando se integró una nueva persona al equipo, me pidió que le explique cómo llevar a cabo un determinado caso, al explicar consideré que cosas no podría entender, fui paciente, y le facilite modelos que había usado. (45:160 [45:335]).

Todas las conductas encontradas en las respuestas del informante ETV12 demuestran la presencia de las siguientes acciones: brindar asistencia, brindar explicaciones sobre algún tema y facilitar información.

b) Conciencia

La segunda conducta a analizar es Conciencia, esta conducta fue considerada dentro de la propuesta de Organ (2006) y otros autores, como: el comportamiento responsable y diligente para superar las expectativas de las funciones del trabajo. Es el comportamiento que sobrepasa los requisitos dentro de la organización, tiene dedicación en el trabajo y enfoque al logro de resultados, obedece las normativas establecidas por la organización.

La propuesta del presente estudio define la Conciencia como la conducta que exhiben las personas por demostrar iniciativa, cumplir con las tareas encomendadas, identificar oportunidades de mejora, contribuir con los objetivos de la organización, trabajar con eficiencia, ser productivo, demostrar responsabilidad, trabajar bien sin supervisión, trabajar con concentración y enfoque, elaborar y entregar informes u otros documentos y hacer uso adecuado de los recursos.

A continuación, se presenta la recopilación de las respuestas brindadas por cada uno de los informantes, con el fin de encontrar las acciones representativas que se encuentren vinculadas con la dimensión de Conciencia.

Para el informante ETV1, cuando se le pidió describir una situación en la que haya hecho frente a tareas que le disgustan respondió:

Todos los viernes tengo una reunión con mi jefa y mi equipo, en esa reunión entrego a mi jefa mis avances de la semana, adicionalmente cada 3 meses hago un informe de todas las actividades realizadas, este mismo informe luego sirve para hacer un informe anual, este informe trimestral es una iniciativa mía, no me agrada hacer, pero es necesario. Por esas reuniones tengo que hacer mi trabajo, aunque a veces no me guste, sin embargo, creo que obtengo buenos resultados porque mi jefa siempre está satisfecha. (2:2220 [2:2316]).

En la siguiente pregunta, en la que se le pidió narrar una situación donde haya contribuido a los objetivos de la organización, respondió:

Con mi trabajo diario, cumpliendo los objetivos de mi área, proponiendo nuevas cosas o identificando oportunidades de mejora. Pienso que así contribuyo a los objetivos de la organización. (3:1334 [3:1392]).

Seguidamente, cuando se le pidió identificar y narrar una situación de trabajo en la que ya sido eficiente, mencionó:

Mi jefa evalúa mi trabajo a través de una plataforma virtual, yo he alcanzado porcentajes altos, más de 96%, ella va midiendo también mis competencias como liderazgo, innovación, trabajo en equipo y en cuanto a eficiencia también el logro de los objetivos que ella me pide. (3:1634 [3:1748]).

Se le pidió al mismo informante, narrar una situación en la que considere que fue más productivo en la modalidad de teletrabajo, a lo que respondió:

Yo considero que soy más productiva en el teletrabajo que en la modalidad presencial. Al principio fue un poco difícil, pero ahora ya no. El motivo es que ya no me agoto en el trayecto al trabajo, ese desgaste de traslado y tiempo que antes tenía no me dejaba ser tan productiva. Yo prefiero el teletrabajo, 100 veces. Puedo aprovechar mejor el tiempo, responder correos, hacer coordinaciones. (4:2322 [4:2405]).

Asimismo, cuando comenta sobre las reuniones de la empresa, nos menciona que:

En mi empresa no hay reuniones no obligatorias, todas son obligatorias, tengo que estar en todas, incluso a las reuniones de cumpleaños, esas también son obligatorias. Las únicas a las que no asisto son a las capacitaciones, debido a que son opcionales o se cruzan con otras actividades de mi área. Debido a que asisto a todas las reuniones, los resultados son buenos. (3:134 [3:204]).

En resumen, todas la información brindada por el informante ETV1 demostraron las siguientes acciones vinculadas a la dimensión Conciencia: Entregar reportes a un superior, elaborar informes, demostrar iniciativa, cumplir con actividades aunque resulten desagradables, cumplir objetivos del área, proponer nuevas cosas, asistir o cumplir con capacitaciones, identificar oportunidades de mejora, contribuir con los objetivos de la organización, demostrar alto desempeño, trabajar con eficiencia, ser productivo y aprovechar el tiempo.

Posteriormente ante la pregunta, cómo ha influenciado la modalidad de teletrabajo en tu desempeño, el informante ETV2 señaló aspectos positivos y negativos; dentro de los aspectos positivos hizo referencia a:

...tengo mejor organización, no procrastino, atiendo todo rápidamente, aprovecho mejor el tiempo. (9:1868 [9:1953]).

En todas las respuestas citadas, proporcionadas por el informante ETV2 se identificaron las siguientes acciones vinculadas a la dimensión Conciencia: trabajar con productividad, organización, evitar la procrastinación, atender las actividades rápidamente, aprovechar el tiempo.

El informante ETV3 proporcionó la siguiente información cuando se le pidió identificar y narrar una situación en la que su trabajo haya sido eficiente:

Soy eficiente con el servicio al cliente y cumplo con los horarios establecidos para responder correos, trato de cumplir con todas las respuestas a los clientes. (11:2665 [11:2826])

En resumen, para el informante ETV3, respecto a la dimensión Conciencia, demostró las siguientes acciones: Trabajar con eficiencia, cumplir con los horarios, cumplir con tareas encomendadas.

El informante ETV4, brindó la siguiente respuesta cuando se le pidió describir una situación en la que haya contribuido a los objetivos de la empresa:

Contribuyo con el cumplimiento de mis tareas, cumplo con mi horario de trabajo al ingresar, sin necesidad que me estén verificando. (15:1727 [15:1857]).

En la siguiente pregunta, se le pidió identificar y narrar una situación en la que haya sido eficiente, a lo que respondió:

Siempre atiendo los requerimientos de otras áreas en el tiempo establecido, dando prioridad a lo más importante. (15:1972 [15:2084]).

En la siguiente cita, el mismo informante hace referencia a las actividades que realiza por el bien de su organización o equipo:

Contamos con un equipo de apoyo de trabajo para no dejar operaciones sueltas o abonos, por lo que nos reunimos una vez al mes para agilizar los procesos. (14:1020 [14:1172]).

Con respecto a las conductas que el mismo sujeto demuestra frente a tareas que le disgustan, respondió:

No considero que me disgusten mis funciones, son manejables, eso sí, a veces falta tiempo porque suelen designar funciones adicionales, pero siempre avanzo según prioridad. (15:892 [15:1025]).

Para el informante ETV4, se identificaron las siguientes acciones: Cumplir con el horario de trabajo, no necesitar supervisión, reunirse con el equipo para agilizar procesos y avanzar tareas asignando prioridades.

Asimismo, se le solicitó describir una situación en la que haya contribuido con los objetivos de su organización, antes esta solicitud expresó lo siguiente:

Recuerdo, que tuvimos una cantidad de vacantes muy alta, era un proyecto grande con EE. UU. en un plazo de 4 meses, fue el requerimiento más alto que había tenido el área,

y nos reconocieron el hecho que logramos cubrir todas las vacantes, la Gerente del área nos felicitó y considero que esto fue una contribución para la empresa. (19:96 [19:264]).

Seguidamente se le pidió identificar una situación en la que su trabajo haya sido eficiente, ante ello mencionó:

En los últimos meses, tenía requerimientos que necesitábamos cubrir en 2 o 3 días, teníamos que hacer la contratación muy bien, porque si me equivocaba en algún dato, el área de administración lo detectaba y la persona no podía ingresar... Siento que mi trabajo en esta situación fue eficiente. (19:539 [19:665]).

Por último, se le pidió comentar acerca de una situación en la que considere alguna diferencia entre su desempeño en el teletrabajo y en la modalidad presencial; el informante ETV5 respondió:

Considero que puedo ser más productivo y concentrarme, me puedo desestresar rápidamente, lo que es difícil hacer en la modalidad presencial, no tienes la oportunidad de conectar con cosas que te ayuden a desestresarte, hay una diferencia positiva y que ha sumado en mi desempeño en la modalidad de teletrabajo. (20:1812 [20:2014]).

El mismo informante, cuando se le preguntó sobre la situación en la que fue más productivo respondió:

Cuando tuve un requerimiento muy alto (150 vacantes), fui más productiva, porque no me quede más horas, lo que hice fue aumentar la eficiencia y productividad estando en el teletrabajo. Concentrarse en los detalles para lograr en el mismo plazo. El teletrabajo me ayuda a concentrarme mejor, soy más productiva. (20:683 [20:867]).

La información recopilada del informante ETV5 indican la presencia de las siguientes acciones: Participar con frecuencia, incluso cuando hay mucha carga laboral; cumplir con

tareas encomendadas, trabajar sin errores, trabajar con concentración, trabajar rápidamente, ser productivo y trabajar con eficiencia.

Luego, se le pidió identificar y compartir una situación en la que su trabajo haya sido eficiente; el informante ETV6 dijo:

Por ejemplo, cuando he tenido procesos muy complejos y los he cubierto rápido con estrategias de búsqueda de candidatos en relación con las necesidades de mis clientes, siento que he sido eficiente y que he logrado objetivos a base de un trabajo eficiente y de calidad. (22:2105 [22:2266]).

Asimismo, se le pidió comentar una situación en la que considera que fue más productivo en la modalidad de teletrabajo; este mismo informante respondió:

Sí, he sido más productivo, hay más flexibilidad en el trabajo, por ejemplo, ya no me traslado a la oficina y eso da un buen balance entre vida personal y laboral y ser más productivo con tus tareas diarias u objetivos, el trabajo se puede hacer más espaciado, pero se logran los objetivos. (23:1406 [23:1603]).

En resumen, el informante ETV6, se recopilan las siguientes acciones: Trabajar con rapidez, ser eficiente, trabajar con calidad, lograr los objetivos, trabajar con concentración.

Para el informante ETV7; se le solicitó describir una situación en la que haya contribuido a los objetivos de la organización, ante esta pregunta argumentó:

Desde el teletrabajo o en cualquier instancia o modalidad me ayuda aplicar plantillas para alinearme a los objetivos de la organización y todo lo que involucre dinero ayuda en la rentabilidad es algo que recalco en mi equipo. (26:250 [26:475]).

Seguidamente se le pidió identificar una situación en la que su trabajo haya sido eficiente; en relación a esta solicitud comentó:

Mi estilo de trabajo es levantar temprano, responder correos porque a partir de las 8 am están llamando y me ocupo en atender las llamadas, en el teletrabajo eso ayuda mucho,

porque el tiempo de transporte lo invierto en responder correos, así es más ordenado y cumpla un rol dentro del día y busco un equilibrio con mi rol en casa como esposo.

(26:772 [26:993]).

La información brindada por el informante ETV7, evidencian la demostración de las siguientes acciones: Recopilar información que ayude a lograr objetivos organizacionales, atender llamadas, responder correos y cumplir las tareas asignadas dentro del día.

A continuación, se presentan la información del informante ETV8. En la primera cita se le pidió describir una situación en la que haya contribuido a los objetivos de la organización, ante esto respondió:

Primero en mi área se logró cumplir con todos los pagos y eso contribuye a la organización, reducimos costos e hicimos uso adecuado de los recursos de la empresa.

(30:1 [30:188]).

También se le pidió al mismo informante comentar sobre una situación en la que considere que haya sido más productivo en la modalidad de teletrabajo, la respuesta que brindó fue:

Cuando entregaba en menos tiempo los pagos para terminar mis funciones y ser más productivo, en mi caso vivo con mis padres, pero en otros casos he visto que tienen distractores como sus familias y sus hijos. (31:342 [31:420]).

Por otra parte, frente a la nueva modalidad del teletrabajo nos mencionó:

En el teletrabajo se aprovechan los tiempos y los trabajos se ejecutan a corto plazo, pero la limitante es que estamos acostumbrados a trabajos manuales. Lo fundamental en el teletrabajo es la coordinación y ayudarnos entre las áreas a cumplir con los plazos y tiempos. (30:723 [30:813]).

Asimismo, nos comentó sobre situaciones y contextos en el trabajo donde ha sido eficiente:

En el desarrollo de mis funciones siempre cumplo a pesar de las limitantes, claro que en el teletrabajo terminas más rápido tus labores, ya que no hay distractores... Te concentras más en las actividades. (30:303 [30:537]).

La información brindada por el informante ETV8, guardan relación con la dimensión Conciencia por la demostración de las siguientes acciones: Cumplir tareas, aportar a la organización, hacer uso adecuado de los recursos, realizar tareas en menor tiempo y ser más productivo y trabajar con concentración.

Para el informante ETV9, en una de las preguntas se le pidió describir una situación en la que haya contribuido con los objetivos de la organización, la respuesta brindada refleja acciones que se vinculan con la dimensión Conciencia:

Con el cumplimiento de mis funciones contribuyo con la organización, siempre estoy detrás de mi equipo para cumplir con los objetivos establecidos. Además, con el teletrabajo el cumplimiento se volvió un reto que pudimos superar y adecuarnos. (34:1 [34:147]).

Asimismo, se le pidió identificar y compartir una situación en la que haya sido más eficiente; la respuesta que brindó fue:

Recuerdo que teníamos que preparar información para una licitación, y era para un trabajo diferente a lo que normalmente hacíamos, así que comencé a investigar al respecto previamente, ya con el panorama más claro y las ideas de mi equipo pudimos hacer un cronograma sobre lo que realizaríamos y pudimos cumplir antes de la fecha de entrega. Lo mejor fue que ganamos la licitación, con el trabajo en conjunto con todas las áreas de la empresa. (34:358 [34:625]).

Además, concerniente a enfrentar una situación nueva como el teletrabajo y su influencia en su desempeño el informante nos comenta:

Aspectos positivos: tengo mejor organización, no procrastino, atiendo todo rápidamente, aprovecho mejor el tiempo... (35:612 [35:773]).

En resumen, en base a la información del informante ETV9, evidencian las siguientes acciones vinculadas a la dimensión Conciencia: Cumplir tareas, contribuir a la organización, trabajar para lograr objetivos, superar retos, adaptarse, evitar la procrastinación, responder rápidamente a los requerimientos, aprovechar mejor el tiempo y organizar cronogramas.

Para el informante ETV10, se le preguntó acerca de una situación en la que considere que haya contribuido con los objetivos de la organización, a lo que respondió con la siguiente cita:

Estoy 100% convencida de que todo el trabajo que realizo contribuye a la organización, debido a que en mi puesto atiendo a muchas empresas muy grandes e importantes. (38:290 [38:455]).

Seguidamente se le preguntó al mismo informante sobre una situación en la que considere que fue más productivo, específicamente en la modalidad de teletrabajo, el informante ETV10 respondió:

Yo considero que siempre soy más productiva en la modalidad de teletrabajo, porque me permite organizar mejor mi tiempo, hacer mis cosas con tranquilidad, no me distraigo en otras cosas. Me dedico a atender mis cosas personales, pero también mi trabajo diario y me va bastante bien. (4:2322 [4:2405]).

El informante ETV10 ante la solicitud de describir una situación en la que haya tenido que hacer frente a tareas que le disgustan, mencionó:

Me sucedió en el contexto de la pandemia, la empresa nos pidió hacer una verificación de toda nuestra cartera de clientes, me tocó hacer esa revisión y sacrificarme o hacer un esfuerzo extra para poder terminarlo, además se sentía un malestar por la situación emocional que todos experimentamos por la pandemia, la incertidumbre que vivíamos;

fue un trabajo que realicé con disgusto, pero sabía que era necesario. Era una tarea obligatoria, por eso tenía que cumplirlo, si hubiera sido una tarea opcional creo que hubiera avanzado, pero no hubiera terminado, porque era bastante. (37:1647 [37:1860]).

Al consolidar la información del informante, que se vinculan con la dimensión Conciencia, se registran las siguientes: Contribuir a la organización, atender personas y empresas, trabajar con eficiencia, alcanzar metas propuestas, demostrar compromiso con la organización y con las personas, cumplir con tareas, aunque causen disgusto.

Luego, se le pidió identificar y comentar una situación en la que considere que su trabajo haya sido eficiente, mencionó:

Creo que el ejemplo anterior coincide con esta pregunta, mi trabajo contratando estos perfiles fue eficiente porque logré atraer estos talentos a la empresa, con pocos recursos, es decir, sin invertir en herramientas sofisticadas de selección. Y creo que fue eficiente porque el retorno para la empresa fue positivo. (42:326 [42:567]).

Después de citar la información del informante ETV11, podemos recopilar las siguientes acciones: Procurar el crecimiento de la organización, ser eficiente, administrar bien los recursos, trabajar con productividad.

Para el informante ETV12, se recopilaron numerosas acciones que se vinculan a la dimensión de confianza, a continuación, se presenta la cita de la respuesta que brindó cuando se le pidió describir una situación en la que haya tenido que hacer frente a tareas que le disgustan:

Una de las pocas tareas que no me gusta realizar, es hacer el reporte de tiempos consumidos a cada caso que me asignen, es decir, tengo que especificar las horas que consumo en cada caso y estas tienen que justificar mis 8 horas del día trabajado. (45:1407 [45:1654]).

Seguidamente se le pidió describir una situación en la que haya contribuido a los objetivos de la organización, a lo cual señaló:

Al cumplir con las metas trimestrales y semestrales, cumplo con los indicadores del plan operativo que apoya al cumplimiento de los objetivos de la organización para el año. (45:2262 [45:2434]).

Otra pregunta que se le planteó al mismo informante está vinculada con identificar y compartir una situación en la que considere que su desempeño haya sido eficiente, a lo cual respondió:

Cuando acabo un caso, en menos de lo programado y con resultados favorables. (46:112 [46:188]).

En todas las citas que hemos incluido para la dimensión Conciencia, provenientes de la entrevista realizada, se logran recopilar las siguientes acciones: cumplir metas, cumplir indicadores, terminar tareas en menor tiempo de lo estimado y lograr resultados favorables.

c) Cortesía

La tercera conducta a analizar es Cortesía, esta conducta fue considerada dentro de la propuesta de Organ (2006) como el comportamiento que se relaciona con ser amable, respetuoso y demostrar consideración con los demás.

Como resultado del análisis de las entrevistas se propone la siguiente definición. Cortesía, se refiere a las acciones que muestra una persona para relacionarse bien con los demás, así como para mostrarse agradable, ser amable, es servicial y se muestra útil para los demás, demostrar interés por construir buenas relaciones con los demás, ser gentil y tener disposición o buena actitud para atender a otros.

A continuación, se presentarán citas de algunas de las entrevistas realizadas a empleados que trabajan bajo la modalidad de teletrabajo, estas citas reúnen acciones que forman parte de

la dimensión Cortesía, al finalizar la presentación de las respuestas y la descripción de las acciones se presentará una definición para este CCO.

En las citas que se presentarán a continuación hacen referencia a la información brindadas por el informante ETV4. En la primera cita registramos su respuesta ante la pregunta relacionada con identificar una situación en la que haya sido amable con sus compañeros:

Como equipo tratamos de mantener una buena relación y somos serviciales. Cuando algún compañero está de permiso por salud, trato de apoyarlo para que no se le junten mucho los pendientes. (14:1281 [14:1351]).

De las siguientes acciones vinculadas a la dimensión Cortesía: Mantener una buena relación, ser servicial, apoyar a otros.

Seguidamente, para el informante ETV6, registraron dos respuestas vinculadas con la dimensión Cortesía.

Para el informante ETV9, se obtuvo información ante la pregunta relacionada con la actitud que demuestra ante a un nuevo compañero de trabajo:

Busco darle la bienvenida, ser gentil y que se adapte a la organización. Todos hemos pasado por eso alguna vez y sé lo complicado que podría ser adaptarse a un nuevo ambiente, también le explicó cómo funciona mi área y de qué forma podríamos apoyarnos para trabajar en conjunto si fuera de otra área. (33:269 [33:443]).

El mismo informante, ante el pedido de describir una situación en la que haya tenido que hacer frente a situaciones que le disgustan, señaló:

Durante la pandemia se volvió pesado el tema de reportes sobre las funciones del personal, mi jefe me pedía a detalle que hacía mi equipo, pues al comienzo al no estar en oficina la Gerencia General hacía este requerimiento. Sin embargo, yo conozco lo que hace mi equipo y sobre todo los medía sobre la base de resultados, busqué la forma

de sustentar todo en relación con los resultados que teníamos y permitió demostrar al Gerente General que, si cumplíamos con los resultados establecidos, fue una buena oportunidad dentro de todo. (33:1231 [33:1606]).

El informante ETV9 demuestra la presencia de las siguientes acciones: Ser gentil, procurar el bienestar de otros, ayudar a la adaptación de otros, dar explicaciones sobre el funcionamiento de la empresa.

Para el informante ETV11, ante el pedido de identificar y describir una situación en la que haya demostrado amabilidad con sus compañeros de trabajo, señaló:

Podría mencionar varios, pero donde pienso que actúe con más amabilidad que en otros casos, es cuando le doy la bienvenida a los nuevos empleados, y les trato de transmitir buenas energías y toda la amabilidad posible para que su ingreso a la empresa sea el mejor y se sientan realmente bienvenidos. (41:1 [41:190]).

El informante evidencia la acción de dar la bienvenida a otros y ser amable, estas acciones se vinculan con la dimensión Cortesía.

El informante ETV12, ante la pregunta relacionada con cuál es la actitud que demuestras frente a un nuevo compañero de trabajo, mencionó:

Cuando se integra una nueva persona, tenemos una reunión por Teams con fin de presentarnos y que la nueva persona se presente y sepa que puede contactarnos cuando lo necesite. (45:468 [45:642]).

La información brindada por el mencionado informante refleja la presencia de la acción: demostrar amabilidad y respeto.

d) Deportividad

La cuarta conducta a analizar es Deportividad, esta conducta fue considerada dentro de la propuesta de Organ (2006) como un comportamiento que ayuda afrontar con actitud

positiva todas las circunstancias que se pueden presentar en el trabajo, así también tiene que ver con alentar a un compañero de trabajo.

La definición de este estudio para el comportamiento de Deportividad es; el conjunto acciones que demuestra una persona al afrontar situaciones difíciles o complejas demostrando una actitud positiva frente a los problemas, buscando la forma de salir adelante y las opciones o recursos que necesitan para resolver situaciones adversas, estando siempre dispuestas aprender, organizarse, pedir ayuda, así como estar dispuestos apoyar y alentar a los demás.

A continuación se mencionan la serie de acciones identificadas en las diferentes entrevistas que permitieron la construcción de esta definición.

Para el informante ETV1, en cuanto a una situación difícil que tuvo que afrontar en el trabajo, mencionó:

Cuando empezó la pandemia, y debido a las medidas del confinamiento, la organización nos pedía ejecutar el trabajo desde nuestras casas, pero no nos dieron los equipos (laptops) para hacer el trabajo. En mi caso, yo tenía una sola laptop en mi casa, pero mi hermano lo utiliza en sus estudios, entonces lo que hice fue pedirle a mi jefa que me asigne una de las laptops que estaban destinadas para el uso de los docentes. Mi Jefa aceptó, ella lo comprendió y fue una gran ayuda para mí, de lo contrario hubiera tenido que comprar una. (2:1753 [2:1870]).

Asimismo, nos comenta del cambio que tuvo que atravesar cuando inició el modelo de teletrabajo, del cual resaltamos lo siguiente:

... hacer mejor uso del tiempo, tengo menos desgaste físico, puedo ahorrar dinero también porque ya no debo transportarme. (5:238 [5:315])

Por otro lado, mencionó que:

Todos los días. Yo misma tengo que organizar mis actividades diarias y semanales. Y no solo el mío, sino el de mi compañero y de mi área. (2:101 [2:182])

Además, nos comentó una situación complicada que pasó con un compañero de trabajo, la cual citamos:

Cuando llegó una compañera nueva a la empresa, ella tenía un carácter complicado y desde el primer día nadie quería ayudarla, ... Le compartí la información que ella necesitaba y le ayudé a resolver su problema. (2:394 [2:557])

Lo que podemos identificar en esta primera entrevista, es que la persona pudo afrontar situaciones difíciles demostrando las siguientes acciones como: pedir ayuda, preguntar, usar mejor sus tiempos, organizarse y organizar a su equipo de trabajo, además compartir información que beneficie a otros.

El informante ETV2 evidencia acciones y palabras ligadas a la deportividad, tales como: asegurarse, pedir ayuda, avanzar tareas, buscar información, así como la siguiente cita:

Por lo general me aseguro de contar con todas las herramientas o materiales antes de empezar algún trabajo, si es que algo me falta lo pido, si la empresa no me provee lo que necesito, tampoco pongo de mis recursos propios, solamente hago o avanzo con los materiales que tengo.... (7:1440 [7:1576]).

Frente a tareas o circunstancias difíciles que le disgusta, los afronta y trata de sobrellevar el momento, como se evidencia en la siguiente cita:

Lo que no me gusta es despedir a la gente, sobre todo cuando no hay un motivo específico o no está relacionado con su desempeño. Entonces trato de informarme antes.... También lo que hago es asesorar a la persona que ha solicitado el despido para anticipar los riesgos. Respecto a mi actitud, siempre tengo una buena actitud hacia lo malo y hacia lo bueno, normalmente le digo directamente a mi jefe lo que no me agrada. (7:1808 [7:2021])

Asimismo, cuando ha tenido situaciones complicadas en la empresa ha contribuido con el cumplimiento de sus responsabilidades, como menciona continuación:

Cuando la empresa entró en la modalidad de suspensión perfecta de labores, pienso que yo y mi área hemos contribuido a ese objetivo porque ha sido un trabajo muy demandante, incluso he trabajado de amanecida para poder cumplir con todo, sobre todo hacerle entender a los empleados el motivo y lo que esto significaba. (8:428 [8:638])

El informante ETV3, hace referencia de las circunstancias difíciles que tuvo que afrontar en el teletrabajo, como se detalla:

Al inicio el teletrabajo fue complicado porque los aplicativos no estaban listos al 100% y existían fallas de conexión, esto llevó a que buscara opciones de conexión y trabajar fuera de los horarios establecidos, quedándome hasta tarde los primeros meses, igual seguía buscando la forma de cumplir con sus funciones para no afectar mis metas y ser productiva. (11:564 [11:756]).

Además, haciendo referencia a su desempeño como un reto en la modalidad del teletrabajo, mencionó:

Al inicio fue complicado, ya que se extendía los horarios de trabajo y fue gran trabajo educar a los clientes, pero después se regularizó y me pude organizar mejor y flexibilizar mis tiempos de trabajo con mi casa. (12:2048 [12:2225])

También nos comenta que tuvo situaciones difíciles en la modalidad del teletrabajo de los cuales detallamos a continuación:

A mediados de año tuvo un problema de salud y no podía digitar porque me dolían y quemaban las manos, ya había ido al doctor, pero no me pasaba la molestia, así que comencé a hacer las comunicaciones con los clientes por audios en WhatsApp y así no perder el contacto y cerrar las ventas. (12:1645 [12:1803])

Ante la pregunta referida a describir una situación en la que haya tenido que hacer frente a tareas que le disgustan, mencionó:

Busco formas de superar tareas que no me gustan, aunque no son muchas, al comienzo no me acostumbraba a las videollamadas porque tenía miedo a equivocarme con el speech que tenía que darle al cliente, teníamos que ser muy exactos y eso me estresa, pero ya está superado. (11:1138 [11:1308]).

Del informante ETV3, se evidencian acciones ligadas a la deportividad como: Buscar opciones, concentrarme en mi trabajo, organizarme mejor, realizar las comunicaciones por otros medios.

En el informante ETV4, se evidencia comportamiento frente a situaciones difíciles en la empresa, las cuales afrontó de la siguiente manera:

Cuando ingresé a la empresa, la persona que estaba designada a guiarme y enseñarme sobre mis funciones no se demostraba muy amable, y siempre estaba ocupada o cansada, por lo que comencé a contactarme con otras compañeras para que me ayuden, leí sobre mis funciones, pedía retroalimentación a mi jefe para aprender rápido. (15:403 [15:533])

En base a la información del informante ETV4, identificamos que hay comportamientos como: comencé a contactarme, leer, pedir retroalimentación, invertir tiempo. Las cuales son acciones que las personas realizan para salir adelante y afrontar cualquier circunstancia.

El informante ETV5, nos hace referencia de las situaciones difíciles que tuvo que afrontar frente a un nuevo contexto de teletrabajo:

Al inicio sentía que me distraía mucho porque estaba mi familia en casa, trabajaba en mi cuarto, me daba sueño, y eso me quitaba un poco la concentración, lo positivo después de un año y seis meses de estar en teletrabajo es que estos factores ya no me distraen tanto y empecé a ver el lado positivo, como optimizar el tiempo, siento que puedo hacer más cosas... (20:1453 [20:1667])

Por otra parte, identificamos acciones frente a condiciones de trabajo donde no se contaba con todas las herramientas, como:

...tuve que usar mi propia laptop porque la empresa no disponía de tantas laptops para todo el personal, era complicado porque la laptop necesitaba varios programas, nos ayudó sistemas para usar mi laptop personal, organicé todos los documentos de la empresa en mi laptop para poder trabajar... (18:698 [18:1037])

Por otro lado, identificamos acciones con deportividad en la siguiente cita, donde nos habla sobre la influencia del teletrabajo en su desempeño, y menciona que:

...Al inicio sentía que me demoraba mucho, pero después ya con la práctica lo hacía más rápido. Lo que pensaba es que uno tiene que saber hacer de todo, lo veía como una oportunidad de poder aprender, como un aprendizaje, veía lo positivo a esta situación. (18:1859 [18:2128])

Para el informante ETV5, se identificó conductas relacionadas a la deportividad, tales como: valorar lo positivo, aprender por cuenta propia, usar recursos personales para objetivos laborales y encontrar oportunidad de aprendizaje.

El informante ETV6, en relación a una situación cuando trabajo y la empresa no le brindó las herramientas o condiciones necesarias, mencionó:

Al inicio de la pandemia, no se podía ir a recoger las pantallas, periféricos o silla de trabajo, durante un tiempo estuve con audífonos malogrados y se demoraron en reponerlos, pero tuve que ingeniármelas para poder trabajar. Lo resolví por mi cuenta y con mis medios. Era por el contexto de la pandemia, ya después tuvimos la silla y los demás. (2:101 [2:182])

Para el informante ETV7, en relación a una situación de desempeño en la modalidad del teletrabajo, detalló:

Aspectos positivos, el mix que se promueve de balance, vida y trabajo, de cara a la eficiencia, para optimizar tiempos y usar herramientas colaborativas que te ayudan a integrarte... (27:955 [27:1053])

Por otro lado, frente a las actividades que le disgusta realizar tuvo que trabajar de la siguiente forma:

Parte del trabajo democrático es no estar de acuerdo con algunas cosas, pero frente a direcciones acato, trato de razonar y ver el lado objetivo y a veces no encuentro sentido a disposiciones, pero acato... (25:1441 [25:1652])

Asimismo, refiere que una vez tuvo que trabajar y la empresa no le brindó las condiciones necesarias, mencionó:

La verdad no me gusta sufrir mucho con contextos problemáticos y veo la forma de cómo resolverlos, al inicio me dieron la laptop, me pusieron varias restricciones y tuve que solicitar la habilitación de varios accesos, tomó tiempo, pero fui utilizando mi laptop personal por la cantidad de información y procesos que manejo. (25:953 [25:1150])

Se puede apreciar que en las citas encontradas por el informante ETV7, se evidencian acciones como: acatar las directivas, ver formas de resolver algo, usar herramientas colaborativas para optimizar tiempo.

El informante ETV8, nos refirió una situación donde tuvo que realizar una actividad que le disgustaba:

Me es difícil coordinar un despido y en la modalidad de teletrabajo es más complicado porque es más frío y tenía que enviar liquidaciones digitales, el trabajo se ejecutaba, pero no era cómodo para ninguna de las partes por la distancia. (29:1411 [29:1631])

También en relación a la influencia del teletrabajo en el desempeño bajo un nuevo contexto, detallo:

Trabajando en teletrabajo me siento más cómoda, me ayuda en concentrarme y manejo mejor mis tiempos y por la pandemia me sentí más segura, pero lo negativo es que estás encerrada y no tienes con quien hablar y cuando coordinamos por teléfono es más fría la comunicación. (31:666 [31:803])

Por último, menciona cuando tuvo que trabajar y la empresa no le brindó las herramientas o condiciones necesarias:

A veces te limitan el presupuesto, pero igual tratábamos de coordinar y optimizar recursos, también recuerdo que en casa no tenía el espacio adecuado y acceso a internet, pero la empresa y mi jefa me pagaron el internet; sin embargo, la información en físico te limita y solicitaba información escaneada, los tiempos jugaban en contra, pero se llegaba a cumplir con los pagos a tiempo. (29:853 [29:1021])

En las citas mencionadas identificamos comportamientos muy ligados a deportividad como: dar información que se requiere, manejar los tiempos, coordinar y apoyar para cumplir con los plazos, esforzarse por colaborar, dar ideas, estar dispuesta ayudar y optimizar recursos para cumplir con el trabajo.

Para el informante ETV9, en relación a la situación del teletrabajo, mencionó:

El teletrabajo nos ha hecho aprender a adecuarnos y ser más creativos...Además del trabajo en equipo y apoyo constante entre compañeros. (34:920 [34:988])

Asimismo, mencionó una situación donde ha tenido que trabajar y la empresa no le brindó las condiciones y herramientas necesarias:

La empresa ha pasado por etapas complicadas en la que el presupuesto era muy ajustado y tenía que adecuarse a él. Lo que hacía era optimizar los recursos, por un lado, ajustaba para que no afecte las operaciones... (33:770 [33:883])

El informante ETV9 menciona comportamientos y actitudes como: aprender, adecuarse a una situación, ser creativos, apoyar constantemente, aprovechar mejor el tiempo, optimizar mejor los recursos.

El informante ETV10, mencionó una situación donde tuvo que trabajar y la empresa no le brindó los recursos necesarios:

Por temas relacionados con tecnología me pasó una vez, que se malogró mi laptop y tuve que ir presencialmente a la oficina a solicitar que me presten un equipo... si está a mi alcance, yo busco la solución y en otras ocasiones solo tengo que esperar. (37:1012 [37:1171])

La cita del informante ETV10, evidencia comportamientos relacionados a la deportividad como: solicitar recursos, buscar soluciones, lo cual refleja el afrontar situaciones difíciles en el trabajo.

El informante ETV11, refiere una situación del teletrabajo que ha influenciado en su desempeño, evidenciando comportamientos como: mejorar los tiempos, planificar antes y concluir su trabajo, cuyas actividades muestra la forma de afrontar las situaciones complejas en el trabajo:

... Tengo mayor comodidad para realizar mis trabajos, manejo mis propios tiempos, tengo menos estrés y si está en mis posibilidades termino lo planeado antes de las fechas límite. (47:1 [47:86])

El informante ETV12, en relación a situaciones en el trabajo donde ha tenido que hacer frente a tareas que le disgustan, mencionó:

Es difícil mencionar algo porque mi trabajo me gusta mucho, quizás cuando el proceso de selección se vuelve más operativo como en el caso anterior, tenía que hacer varias llamadas sola y no tenía ayuda, a pesar de que la operatividad de este proceso es un poco desgastante, di lo mejor de mí y pude lograr el objetivo. (41:1774 [41:1978])

También mencionó una situación donde trabajo y la empresa no le brindó las condiciones y herramientas necesarias, según se detalla:

... es decir no quedarme con los brazos cruzados y "salir" y buscar al talento utilizando en todos los medios posibles. Al final pude cubrir las vacantes que hacían falta y hoy ya tengo el apoyo de una consultora, con quien me apoyó con estos procesos. (41:1359 [41:1527])

Para el informante ETV12 se evidencian las siguientes acciones relacionadas a la deportividad como: dar lo mejor en el trabajo, organizar mis labores, tomar acciones y buscar apoyo.

e) Virtud Cívica

Finalmente, la quinta conducta a analizar es Virtud Cívica, esta conducta fue considerada dentro de la propuesta de Organ (2006), lo define como un comportamiento solidario que nos hace actuar o participar en todas las actividades de la organización, por ejemplo: asistir como voluntario de la organización o contribuir con la imagen de la empresa, así como apoyar en las funciones dentro de ella.

En base a lo que nos refiere Organ, identificamos comportamientos y conductas ligadas a la Virtud Cívica en las diferentes entrevistas, donde los informantes mencionan diversas situaciones que demuestran un comportamiento de ciudadanía organizacional CCO en su entorno laboral.

Como resultado de la revisión y reanálisis de las respuestas que se obtuvieron en las entrevistas se propone la siguiente definición:

Virtud Cívica, es la conducta que demuestran las personas para contribuir con la imagen de la empresa, como compartir en sus redes sociales o medios de comunicación la marca de la empresa y sus logros, además estar involucrados con el desarrollo de la empresa a través de la buena administración y cumplimiento de sus responsabilidades, así también la persona

evidencia su participación e involucramiento en las actividades de la organización así como influenciar en sus equipos de trabajo siendo conscientes de su responsabilidad frente a los demás.

A continuación, se registran las respuestas codificadas que demuestran la presencia de numerosas acciones que permitieron construir esta definición.

Cuando algunos amigos me piden que los recomiende para trabajar en esta empresa, siempre les hablo con honestidad, hablo del buen clima laboral y la disposición que tienen las personas para apoyar a los demás...Creo que esa es la manera en que yo contribuyo a la imagen de la empresa. También me gusta compartir información de los próximos cursos o actividades en mis redes sociales, nadie de la empresa me pide hacerlo, pero a mí me nace. (3:664 [3:877])

De la información de informante ETV1 podemos evidenciar que están presentes los siguientes comportamientos: Recomendación de la empresa por su buen clima laboral, compartir información en las redes sociales sobre cursos o capacitaciones de la empresa.

Para el informante ETV2, en relación a la contribución a la imagen de la empresa, mencionó:

A través de brindar un buen servicio al cliente interno, creo que esa es la mejor forma de dar a conocer la imagen de la empresa. También le enseñé a mi equipo a hacer eso. (8:157 [8:212])

En base a la información del informante ETV2, podemos identificar conductas relacionadas a la virtud cívica como: contribuir a la imagen de la empresa a través del buen servicio y enseñar a su equipo de trabajo.

El informante ETV3, mencionó en relación a su participación en las reuniones o contribución en la imagen de la empresa:

Me siento orgullosa de la empresa, pero siento que hay muchas cosas por trabajar... contribuyo con la imagen de la empresa al demostrar al cliente que estoy presente en todo momento y generarle confianza, pero ahora en esta modalidad es más complicado poder hacerlo. (11:1898 [11:2057])

El informante ETV3, muestra comportamientos ligados a la virtud cívica como la contribución con la imagen de la empresa a través de la atención al cliente.

El informante ETV 4, menciona que en relación a su contribución a la empresa lo realiza brindando un servicio eficiente como forma de cuidar también la imagen de la organización, según se detalla:

Es complicado contribuir con la imagen de la empresa en esta modalidad. Tal vez contestar a la brevedad los correos a los clientes y brindar un servicio eficiente es la forma de cuidar la imagen de la organización. (15:1417 [15:1486])

El informante ETV 5, menciona que frente a una situación de contribución a la empresa:

Me gusta aportar con la imagen desde mi rol, desde el proceso de selección se puede compartir la cultura de la empresa... Hacer públicos los reconocimientos es una buena idea para contribuir con la imagen de la empresa. (18:2558 [18:2749])

Asimismo, sobre su participación a las reuniones de la empresa, detalló que:

Depende la situación participo, porque a veces hay mucha carga de trabajo y es difícil participar, pero si me gusta participar a menudo. (22:1226 [22:1363])

En base a la información del informante ETV5, identificamos comportamientos como: aportar con la imagen de la empresa desde su rol de reclutador y deseo de participar en las reuniones.

Al informante ETV6, se le preguntó acerca de las situaciones en las que haya demostrado ayuda hacia algún compañero de trabajo, mencionó:

Cuando ingresan nuevas personas, yo me ofrecí a ser mentor de los nuevos ingresos, ellos me podían contactar para resolver dudas, compartir conocimientos y también porque me gustaba tener visibilidad con los líderes y mostrar colaboración. (21:840 [21:994]) y (21:1182 [21:1338]).

Adicionalmente, cuando se le preguntó acerca de las situaciones o conductas relacionadas con el teletrabajo, cuál considera más importante; mencionó:

Estar dispuesto a contribuir y aportar con alguna actividad, predisposición a compartir conocimientos y hacer las cosas que se plantean, contribuir con la identidad de la empresa. (22:2485 [22:2587]).

Según el informante ETV6, podemos identificar actitudes como: ofrecer voluntariamente como mentor, predisposición a compartir sus conocimientos y contribuir con la imagen de la empresa.

El informante ETV7, mencionó que, en relación a su participación en las reuniones de la empresa, ha sido:

Casi en todas las reuniones o invitaciones de talleres o eventos si me gusta participar, salvo que se cruce con alguna reunión con algún proveedor o cliente. Inclusive invito a mi equipo a participar. (25:1979 [25:2135])

Además, frente a una situación de contribución a la imagen de la empresa, detalló:

Por ejemplo, cuando salgo de viaje reportó las campañas y el éxito que tenemos, trato de publicar en mis redes sobre los nuevos productos y actividades. (26:1 [26:151])

De la información del informante ETV 7, se evidencian acciones de virtud cívica tales como: su participación y la de su equipo en las reuniones, publicaciones en las redes sobre los nuevos productos y actividades de la empresa.

El informante ETV8, mencionó que contribuye con la imagen de la empresa, según se detalla:

Siempre contribuyo con la empresa, en mi entorno familiar y social hablo de la empresa, de sus productos y sus certificaciones, también comento de mi admiración a la empresa por su responsabilidad con pagar siempre todo acorde a ley.. (29:2048 [29:2257])

El informante ETV9 menciona su contribución con la imagen de la empresa, de la siguiente manera:

Creo que una manera de contribuir con la imagen de la empresa es con la forma como nos comportamos fuera de ella, más si estamos con algún distintivo de la organización.

Dentro del contexto de teletrabajo considero que contribuyo con la imagen de la empresa al compartir acontecimientos importantes por redes sociales, o al recomendarlo como lugar de trabajo, siendo siempre honesta. (33:2498 [33:2610])

Además, nos refiere sobre su participación en las reuniones o actividades de la empresa:

Recuerdo que la empresa organizó una reunión para todos los empleados con el fin de saber el sentir de todos sobre el nuevo contexto que estábamos viviendo, me gustó mucho porque demostraba que estaban interesados en el bienestar de todos y fue un momento bonito de compartir ideas, participaron la mayoría de los empleados. (33:2006 [33:2165])

De la información del informante ETV9 se evidencia sus comportamientos como: actitud fuera de la empresa, compartir las actividades en sus redes sociales y participar en las reuniones.

Para el informante ETV10, menciona sobre su participación en las reuniones de la empresa:

Yo siempre participo de las reuniones obligatorias y no obligatorias, a menos que tenga algo muy urgente que atender, pero la mayoría de las veces me organizo y si participo. (37:2369 [37:2538])

En cuanto a la imagen de la empresa, mencionó:

Siempre he pensado que sin importar el área en la que esté, se trata de la misma empresa y uno tiene que dar su mejor esfuerzo para quedar bien, como empresa, frente a los ojos del cliente. (38:1 [38:190])

De la información del informante ETV 10 se evidencian comportamientos relacionados a la virtud cívica como: su participación a las reuniones obligatorias y no obligatorias de la empresa y brindar un mejor servicio al cliente.

Para el informante ETV11, en relación a su contribución a la imagen de la empresa, detalló:

Cuando un familiar o un amigo pregunta en qué trabajo, les explico la razón de ser de la organización y la visión trascendental que tiene la empresa. (45:1994 [45:2163])

El informante ETV11, muestra el deseo de compartir la visión trascendental de la empresa, lo cual muestra la virtud cívica de contribuir de una forma u otra con la organización.

El informante ETV12, en relación a su participación en las actividades o reuniones de la empresa, menciona:

Casi siempre que está dentro de mis posibilidades, por ejemplo, reuniones de integración con el equipo que en realidad son más voluntarias y con el objetivo de no perder la conexión y cercanía con el equipo, siempre es bueno conocer más a los equipos fuera del contexto del trabajo. (41:2223 [41:2414])

Además, identificamos su contribución a la imagen de la empresa:

Mi función como Business Partner tiene la responsabilidad de ser la primera cara con los empleados, por tanto, creo que en cada momento y en cada contacto con los empleados contribuye en positivo con la imagen de la empresa. Por ejemplo, cuando

tengo una sesión de onboarding, o una sesión individual con algún empleado, es parte de mi trabajo, lo hago de manera constante. (41:2677 [41:2871])

El informante ETV12, muestra su comportamiento ligado a la virtud cívica como:

Participar de manera voluntaria en actividades y contribuir con la imagen a través del proceso de onboarding.

4.3. CCO identificados más y menos frecuentes

Para poder identificar los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional más y menos frecuentes en la modalidad de teletrabajo se elaboró la Tabla 6, en la cual se evidencia los CCO más frecuentes que son Conciencia, Deportividad y Altruismo; y como menos frecuentes Virtud Cívica y Cortesía.

Tabla 6. *Identificación de CCO más y menos frecuentes en la modalidad de Teletrabajo*

CCO Identificados	Frecuencia de Citas
Altruismo	33
Conciencia	32
Deportividad	31
Virtud Cívica	22
Cortesía	6
TOTAL DE CITAS	124

A continuación, se presentarán los comportamientos más frecuentes de los informantes:

El análisis de la investigación ha permitido comprender los comportamientos de ciudadanía organizacional más frecuentes en los informantes. Por lo cual y para dar respuesta a las preguntas del presente estudio, se puede inferir que las dimensiones de CCO: Altruismo, conciencia y deportividad, son los comportamientos más frecuentes en los empleados que se encuentran en la modalidad de teletrabajo; en ese sentido, en este apartado se analizarán y se otorgará una respuesta a los comportamientos citados por los informantes.

Altruismo. Los resultados evidencian que estos comportamientos son los más frecuentes de los informantes, con un total de 33 citas, en los que ayudan de manera voluntaria a sus compañeros de trabajo con sus tareas según demuestran las siguientes citas:

Los informantes ETV1, ETV2, ETV4, ETV5, ETV8 y ETV11 en relación al apoyo con los compañeros en la organización:

Cuando contrataron a un compañero nuevo en mi área, mi trabajo fue orientarlo, guiarlo, dirigirlo, enseñarle qué actividades iba a realizar... (1:881 [1:1020])

...En lo personal, a todos los empleados nuevos, me gusta darles la bienvenida, que se sientan cómodos en la empresa y que sepan, que pueden contar conmigo si necesitan alguna ayuda. (7:920 [7:996])

Recuerdo que un practicante paso de otra área a la mía y como nueva siempre tenía dudas, así que comencé a guiarla y ayudarla, y siempre hablábamos por teléfono. (14:756 [14:918])

Recuerdo una situación donde dos practicantes entraron al área, y como a mí me gusta enseñar, vi necesario agendar reuniones para explicarles el proceso, y resolver dudas, esto nadie me lo pidió, pero lo vi necesario para saber si necesitaban alguna ayuda y saber cómo le está yendo con el proceso. (17:1495 [18:28])

Lo que hago es seguir con el protocolo planteado por la organización que consiste en participar de una reunión virtual, en esa reunión cada uno le da la bienvenida y le explica qué relación o qué coordinaciones va a realizar ese nuevo empleado conmigo, y así sucesivamente con todos. Luego de esa reunión, desde mi postura como su compañera los próximos días estoy alerta y siempre disponible en ayudarla. (2:959 [2:1092])

Sí, cuando solicitan información del área de contabilidad y requieren apoyo trato de ayudar para contribuir en lo que requieren o necesitan porque compartimos información. (28:802 [28:971])

Cuando a mis nuevos compañeros se les hace difícil utilizar y/o manejar los cambios que se ejecutan en nuestros sistemas informáticos y/o archivos... (44:761 [44:964])

En referencia a lo anterior, se infiere que los informantes suelen apoyar y ser amables con los nuevos ingresantes, son empáticos con los que pueden sentir al ingresar a una organización por primera vez y también apoyan a otras áreas con la información que necesitan.

Asimismo, para los informantes ETV1, ETV4, ETV5, ETV6, ETV9 y ETV10 la colaboración en la organización se evidencia a través de las conductas mencionadas en las siguientes citas:

Yo siempre brindo ayuda, podríamos decir que todos los días lo ayudo. (1:1209 [1:1278])

El ayudar y colaborar con mis compañeros es muy valioso, ser cordiales entre nosotros nos permitirá trabajar en equipo y tener un mejor desempeño para la empresa. (15:2201 [15:2377])

A menudo me ofrezco a ayudar a mis compañeros como el caso de cuando fui mentor de los nuevos ingresos, siempre soy colaborativo y comparto mis conocimientos. (21:1530 [21:1684])

A menudo ayudo a mis compañeros, trabajo en equipo y compañerismo es algo que resaltan en mí el trabajo en equipo. (17:1100 [17:1213])

Creo que siempre hay oportunidad de ser amable con los demás, recuerdo que durante la pandemia una persona de mi equipo pasó unos días complicados porque su papá estuvo con COVID, conversé con él para que esté tranquilo y le di un par de días libres

porque así no podía trabajar, mientras con mi equipo estuvimos apoyándolo en sus funciones y que no sea interrumpido. (32:1670 [33:31])

Todo el tiempo, todas las veces que ayudo a alguien es por iniciativa propia. (37:101 [37:176])

En base a lo anterior, se infiere que los informantes consideran que ayudar a sus compañeros es importante, les hace hacerlo y saben que es necesario para trabajar en equipo y para lograr los objetivos de la organización.

Los informantes ETV8 y ETV12 manifestaron el apoyo que realizan para la adecuación de sus compañeros en los procesos:

Ayudo en dar información sobre las funciones, sobre los procesos e indicarles de algunas cosas de la empresa, posteriormente siempre pregunto cómo les va. (29:524 [29:653])

Cuando hay persona que lleva poco tiempo en el equipo y necesita ayuda para entender algún proceso, siempre trato de colaborar con eso, enseñarle cómo se gestionan ciertos procesos o cómo manejar ciertas situaciones con los empleados. (40:863 [40:1097])

En relación a lo anterior, se infiere que los informantes son capaces de prever ocurrencias relacionadas al trabajo mediante iniciativas para el apoyo con sus compañeros, en base a sus experiencias.

En conclusión, se infiere que los informantes no tienen inconvenientes en apoyar a sus compañeros en el trabajo, colaborar con ellos cuando tienen alguna dificultad, guiarlos y tienen mayor consideración con los nuevos compañeros por empatía, demostrando un comportamiento altruista en la organización.

Conciencia. Es el segundo comportamiento más frecuente evidenciado en los informantes, con un total de 32 citas, muy cercano a Altruismo, siendo importante el logro de

resultados y contribución en el cumplimiento de objetivos en la organización, según demuestran a través de los comportamientos detallados en las siguientes citas:

El informante ETV6 expresaron lo siguiente en relación a la productividad:

Sí, he sido más productivo, hay más flexibilidad en el trabajo, por ejemplo, ya no me traslado a la oficina y eso da un buen balance entre vida personal y laboral y ser más productivo con tus tareas diarias u objetivos, (23:1406 [23:1603])

En relación a lo anterior se puede inferir que para el informante que experimentó el cambio de modalidad de presencial a teletrabajo, manifiesta que puede ser más productivos en el teletrabajo ya que aprovecha mejor sus tiempos y evitan el estrés que causa el traslado desde sus casas a su centro de labores.

En el caso de los informantes ETV3, ETV4 y ETV7, considera en relación a las acciones para el logro de objetivos de la organización:

Para que el personal nuevo pueda entender mejor cuáles son los productos, elabore una PPT a detalle con todas las características y los compartí con mis compañeros para que les sirva como ayuda, (10:790 [10:953])

Siempre tengo los requerimientos de otras áreas en el tiempo establecido dando prioridad de los más importante. Cumpló con mi horario de trabajo al ingresar, sin necesidad que me estén verificando, considero que cumplir las reglas es importante (15:1972 [15:2084])

Desde el teletrabajo o en cualquier instancia o modalidad me ayuda aplicar plantillas para alinearme a los objetivos de la organización y todo lo que involucre dinero ayuda en la rentabilidad es algo que recalco en mi equipo. (26:250 [26:475])

En base a lo anterior se infiere que los informantes son dedicados en su trabajo y logro de objetivos, plantean alternativas de ayuda para que todos puedan cumplirlas.

Los informantes ETV2, ETV9 y ETV11 expresaron que se pueden concentrar y avanzar más en la modalidad de teletrabajo:

Aspectos positivos: tengo mejor organización, no procrastino, atiendo todo rápidamente, aprovecho mejor el tiempo. (9:1868 [9:1953])

Positivo: Mejor organización de mis tiempos, privacidad, menor interrupción, equilibrio mejor mi vida personal y profesional, evito el estrés del tráfico diario. (35:612 [35:773])

En la revisión de los proyectos o casos, dado que, estoy enfocada y en mi espacio, no hay muchos agentes distractores como en la oficina. (46:1511 [46:1647])

En relación a lo anterior se infiere que los informantes en esta modalidad pueden cumplir con los objetivos sin distracciones y no necesitan ser supervisados durante el trabajo para el cumplimiento del mismo.

Los informantes ETV1, ETV5, ETV9, ETV10 y ETV11 manifiestan que sus funciones y tareas realizadas contribuyen con el cumplimiento de objetivos en la organización:

Con mi trabajo diario, cumpliendo los objetivos de mi área, proponiendo nuevas cosas o identificando oportunidades de mejora. Pienso que así contribuyo a los objetivos de la organización. (3:1334 [3:1392])

Recuerdo, que tuvimos una cantidad de vacantes muy alta, era un proyecto grande con EE. UU. en un plazo de 4 meses, fue el requerimiento más alto que había tenido el área, y nos reconocieron el hecho que logramos cubrir todas las vacantes, la Gerente del área nos felicitó y considero que esto fue una contribución para la empresa. (19:96 [19:264])

Con el cumplimiento de mis funciones contribuyo con la organización, siempre estoy detrás de mi equipo para cumplir con los objetivos establecidos. (34:1 [34:147])

Estoy 100% convencida de que todo el trabajo que realizo contribuye a la organización, debido a que en mi puesto atiendo a muchas empresas muy grandes e importantes.

(38:290 [38:455])

Al cumplir con las metas trimestrales y semestrales, cumplo con los indicadores del plan operativo que apoya al cumplimiento de los objetivos de la organización para el año. (45:2262 [45:2434])

En base a lo anterior, se infiere que los informantes son conscientes del aporte que tiene el cumplimiento de funciones para la contribución de objetivos de la organización, motivo por el cual son cumplidos y responsables.

En conclusión, se infiere que Conciencia es un comportamiento en el cual los informantes consideran importante el logro de objetivos en la organización, destacando que la modalidad de teletrabajo les ha permitido ser más productivos y tener un mejor desempeño al poder distribuir sus tiempos, concentrarse y organizarse. Además, plantean distintas alternativas para cumplir con las tareas ya que saben lo importante que es su contribución con la organización aún sin ser supervisados u observados.

Deportividad. Es el tercer comportamiento más frecuente evidenciado en los informantes, con un total de 31 citas, en los que suelen afrontar y tolerar condiciones desagradables del trabajo, enfatizando en el lado positivo de la organización según demuestran las siguientes citas:

Los informantes ETV1, ETV3, ETV7 destacan que, aunque existan aspectos negativos en el cambio repentino de la modalidad de trabajo, resaltan y se enfocan en el lado positivo:

En lo negativo: la empresa no reconoce **los gastos** que me genera el teletrabajo, otra cosa negativa es que ahora la gente (compañeros, jefe, otros) te llama a cualquier hora y creen que debo estar obligada a responder. (5:380 [5:458])

Al inicio fue complicado, ya que se extendía los horarios de trabajo y fue gran trabajo educar a los clientes, pero después se regularizó y me pude organizar mejor y flexibilizar mis tiempos de trabajo con mi casa. (12:2048 [12:2225])

Aspectos positivos el mix que se promueve de balance, vida y trabajo, de cara a la eficiencia, para optimizar tiempos y usar herramientas colaborativas que te ayudan a integrarte. (27:955 [27:1053])

En relación a lo anterior se infiere que los informantes tienen una buena actitud en el trabajo y aunque existen aspectos negativos suelen enfatizar en aspectos positivos como los beneficios o el balance que pueden hacer entre su vida personal y el trabajo.

Los informantes ETV1, ETV2, ETV5, ETV8, ETV9 y ETV10 expresaron lo siguiente en relación con los problemas con las herramientas de trabajo, presupuesto y soporte, en su mayoría buscaron alternativas para superar el impase:

Lo que hice fue pedirle a mi jefa que me asigne una de las laptops que estaban destinadas para el uso de los docentes. (2:1753 [2:1870])

Si la empresa no me provee lo que necesito, tampoco pongo de mis recursos propios, solamente hago o avanzo con los materiales que tengo. (7:1440 [7:1576])

Cuando entramos a la cuarentena por la pandemia, tuve que usar mi propia laptop porque la empresa no disponía de tantas laptops para todo el personal, era complicado porque la laptop necesitaba varios programas, nos ayudó sistemas para usar mi laptop personal, organicé todos los documentos de la empresa en mi laptop para poder trabajar. (18:698 [18:1037])

A veces te limitan el presupuesto, pero igual tratábamos de coordinar y optimizar recursos, también recuerdo que en casa no tenía el espacio adecuado y acceso a internet, pero la empresa y mi jefa me pagaron el internet (29:853 [29:1021])

La empresa ha pasado por etapas complicadas en la que el presupuesto era muy ajustado y tenía que adecuarse a él. Lo que hacía era optimizar los recursos, por un lado, ajustaba para que no afecte las operaciones. (33:770 [33:883])

Por temas relacionados con tecnología me pasó una vez, que se malogró mi laptop y tuve que ir presencialmente a la oficina a solicitar que me presten un equipo. (37:1012 [37:1171])

En base a lo anterior, se infiere que los informantes en su mayoría son tolerantes a los problemas que se presentan en la organización, suelen afrontarlo con buena actitud y generan acciones para poder superarlos.

Para los informantes ETV7, ETV8 y ETV12, manifestaron que, aunque existan funciones complicadas o problemas deben actuar:

Parte del trabajo democrático es no estar de acuerdo con algunas cosas, pero frente a direcciones acato, trato de razonar y ver el lado objetivo y a veces no encuentro sentido a disposiciones, pero acato. (25:1441 [25:1652])

Me es difícil coordinar un despido y en la modalidad de teletrabajo es más complicado porque es más frío y tenía que enviar liquidaciones digitales, el trabajo se ejecutaba, pero no era cómodo para ninguna de las partes por la distancia. (29:1411 [29:1631])

Es decir, no quedarme con los brazos cruzados y "salir" y buscar al talento utilizando todos los medios posibles. (41:1359 [41:1527])

En relación a lo anterior se infiere que los informantes no se quejan de las situaciones complicadas, no suelen tomarlo a lo personal y actúan para poder superar los obstáculos.

Por lo que, se infiere de los informantes que, aunque existen situaciones complicadas durante el desarrollo de sus funciones, tienen buena actitud y tienen iniciativa para solucionar los problemas con las herramientas que cuentan, sin quejarse, rescatando la flexibilidad como mayor beneficio. Al inicio los cambios pueden ser complicados, pero ellos buscan superarlo y sacarle provecho siempre con optimismo, demostrando comportamientos de Deportividad.

En conclusión, se infiere que tanto Altruismo, Conciencia y Deportividad son los comportamientos más frecuentes en los informantes y las cuales cuentan con una o dos citas

de diferencias entre ellas, reflejando en base a las citas analizadas que aún en una modalidad de teletrabajo, los empleados cumplen con sus funciones de trabajo con el fin de contribuir con la organización, se apoyan constantemente, son empáticos con los nuevos compañeros y saben lidiar con los problemas que se presentan considerando acciones para poder superarlos.

A continuación, se presentarán los comportamientos menos frecuentes de los informantes:

El análisis de la investigación ha permitido comprender los comportamientos de ciudadanía organizacional menos frecuentes en los informantes. Por lo cual y para dar respuesta a las preguntas del presente estudio, se puede inferir que las dimensiones de CCO: cortesía y virtud cívica, son los comportamientos menos frecuentes en los empleados que se encuentran en la modalidad de teletrabajo; en ese sentido, en este apartado se analizarán y dará respuesta a los comportamientos citados en menor medida por los informantes.

Cortesía. Es el comportamiento orientando al respeto y amabilidad hacia las personas, si bien es el comportamiento expuesto en menor medida a diferencia de otros comportamientos como: Altruismo, Conciencia y Deportividad; y es el comportamiento de CCO con menor frecuencia en los informantes, con un total de 6 citas. Algunos informantes expresaron un especial interés en cuidar las relaciones con los compañeros de su entorno laboral a través de comportamientos como la gentileza y amabilidad; además de un especial cuidado con el relacionamiento e interacción con los nuevos miembros del equipo, a través del acceso a la información y acompañamiento en el proceso de adaptación a la organización.

Los informantes ETV2, ETV4, ETV9, ETV11 y ETV12 expresaron lo siguiente en relación a los comportamientos de amabilidad y gentileza para con los nuevos miembros del equipo:

Podría mencionar varios, pero donde pienso que actúe con más amabilidad que en otros casos, es cuando le doy la bienvenida a los nuevos empleados, y les trato de transmitir

buenas energías y toda la amabilidad posible para que su ingreso a la empresa sea el mejor y se sientan realmente bienvenidos. (41:1 [41:190])

Busco darle la bienvenida, ser gentil y que se adapte a la organización. Todos hemos pasado por eso alguna vez y sé lo complicado que podría ser adaptarse a un nuevo ambiente, también le explico cómo funciona mi área y de qué forma podríamos apoyarnos para trabajar en conjunto si fuera de otra área. (33:269 [33:443])

Todos los días, constantemente ayudo a las personas que lo necesitan, principalmente a las personas de mi área, a la asistente de selección, por ejemplo, cuando tenemos gran demanda de contrataciones. También a los otros jefes de área o los mismos empleados, a cualquiera que lo necesite siempre estoy dispuesta a ayudar. (6:813 [6:924])

Como equipo tratamos de mantener una buena relación y somos serviciales. Cuando algún compañero está de permiso por salud, trato de apoyarlo para que no se le junten mucho los pendientes. (14:1281 [14:1351])

En relación con lo anterior se puede inferir que los informantes tienen un especial cuidado con las formas de relacionamiento para con el equipo, manifestándose a través de comportamientos de gentileza y calidez, por ejemplo: hacia los nuevos miembros del equipo. Sin embargo, estos comportamientos de CCO se presentan en menor medida a comparación de otros comportamientos de CCO analizados en los apartados anteriores.

Por su parte los informantes ETV3, ETV4 y ETV12 destacaron explícitamente comportamientos de servicio hacia un nuevo compañero, las buenas relaciones e interacción para acompañar a los nuevos miembros en proceso de adaptación a la compañía:

Cuando se integra una nueva persona, tenemos una reunión por Teams con fin de presentarnos y que la nueva persona se presente y sepa que puede contactarnos cuando lo necesite. (45:468 [45:642])

Siempre trato de apoyar a la gente nueva que ingresa a la empresa. Como comenté, realizó las ppt de apoyo y comparto mis experiencias. (10:1194 [10:1327])

Me comunico con él, y si tiene alguna duda de algún tema que yo conozca lo apoyo hasta que maneje bien la operación. (15:88 [15:206])

En base a lo anterior, se puede deducir que también existe un especial interés en brindar acciones de colaboración y soporte para con los nuevos miembros del equipo, esta situación tomaría mayor relevancia en la modalidad de teletrabajo pues se infiere que bajo este contexto se podría perder el contacto humano, sin embargo y relacionado al apartado anterior, son comportamientos de CCO encontrados en menor medida a diferencia de otros comportamientos de CCO analizados previamente.

En relación a lo anterior, los informantes ETV2, ETV8, ETV9 y ETV11 manifestaron sus emociones positivas y negativas en base a su experiencia en la modalidad del teletrabajo; si bien algunos informantes destacaron que han alcanzado una mejor organización y productividad en este contexto laboral; por el contrario, han enfatizado que laborar en un entorno de teletrabajo trae aspectos negativos, pues desde su punto de vista se pierde la cercanía con los miembros del equipo, y consideran que el contacto humano es esencial para el relacionamiento y comunicación con los equipos:

Aspectos positivos: tengo mejor organización, no procrastino, atiendo todo rápidamente, aprovecho mejor el tiempo. Aspectos negativos: se pierde el contacto personal con los demás, y eso es una gran desventaja en la comunicación. (9:1984 [9:2034])

Si te dedicas al teletrabajo pierdes la cercanía con los demás y no puedes ayudar mucho, porque conoces algunas cosas de manera limitada, la presencialidad nos permite ayudar a los demás. (31:1062 [31:1125])

Positivo: Mejor organización de mis tiempos, privacidad, menor interrupción, equilibrio mejor mi vida personal y profesional, evito el estrés del tráfico diario. Negativo: Se pierde un poco el contacto humano que es necesario, fue complicado acostumbrar a los Gerentes a que te llamen solo en horario de trabajo. (35:777 [35:926])

Aspectos positivos: más organización, productividad, equilibrio vida y trabajo.

Aspectos negativos: sedentarismo, rutina que puede llegar a estresarte, pierdes un poco la cercanía con tu equipo. (43:649 [43:762])

En base a lo anterior, se puede concluir que a partir de la importancia que los informantes les dan a las relaciones humanas, estas se podrán ver melladas en un entorno de teletrabajo, este punto explicaría por qué el comportamiento de CCO: Cortesía, se presenta con menor frecuencia frente a otros comportamientos, ya que el trabajo en este contexto impactaría en la presencia en mayor medida de comportamientos relacionados con la amabilidad, cercanía y contacto humano.

Virtud Cívica. Es el segundo comportamiento de CCO con menor frecuencia frente a otros comportamientos, con 22 citas. Se entiende por Virtud cívica al compromiso voluntario de los empleados hacia el desarrollo, bienestar e imagen de la organización a la cual pertenecen. En ese sentido, se encontró que para los informantes ETV3, ETV4, ETV5, experimentan orgullo y sentido de pertenencia hacia sus organizaciones y consideran que es a través de un correcto comportamiento en sus labores que impactan positivamente en sus organizaciones; más sin embargo encuentran que en la modalidad de teletrabajo contribuir a la imagen de sus organizaciones es un reto en este contexto:

Me siento orgullosa de la empresa, pero siento que hay muchas cosas por trabajar y que se perdió la identificación porque ya no me siento reconocida como antes. Se podría considerar que contribuyo con la imagen de la empresa al demostrar al cliente que estoy

presente en todo momento y generarle confianza, pero ahora en esta modalidad es más complicado poder hacerlo. (11:1898 [11:2057])

Me gusta aportar con la imagen desde mi rol, desde el proceso de selección se puede compartir la cultura de la empresa, pero es un poco complicado, es posible buscar la manera para transmitir la cultura de la empresa, me ha pasado que por políticas de comunicación de la empresa esto se hace complicado. Hacer públicos los reconocimientos es una buena idea para contribuir con la imagen de la empresa.

(18:2558 [18:2749])

Es complicado contribuir con la imagen de la empresa en esta modalidad. Tal vez contestar a la brevedad los correos a los clientes y brindar un servicio eficiente es la forma de cuidar la imagen de la organización. (15:1417 [15:1486])

Por otro lado, los informantes ETV5, ETV7, ETV9, ETV10 y ETV11, tienen comportamientos voluntarios y sostenidos hacia participar en actividades que no necesariamente son obligatorias; con el objetivo de poder contribuir a la sostenibilidad de la organización:

Yo siempre participo de las reuniones obligatorias y no obligatorias, a menos que tenga algo muy urgente que atender, pero la mayoría de las veces me organizo y si participo.

(37:2369 [37:2538])

Casi siempre que está dentro de mis posibilidades, por ejemplo, reuniones de integración con el equipo que en realidad son más voluntarias y con el objetivo de no perder la conexión y cercanía con el equipo, siempre es bueno conocer más a los equipos fuera del contexto del trabajo. (41:2223 [41:2414])

Casi en todas las reuniones o invitaciones de talleres o eventos si me gusta participar, salvo que se cruce con alguna reunión con algún proveedor o cliente. Inclusive invito a mi equipo a participar. (25:1979 [25:2135])

Depende la situación participo, porque a veces hay mucha carga de trabajo y es difícil participar, pero si me gusta participar a menudo. (8:157 [8:212])

Me gusta participar en las reuniones en general, siempre y cuando no sea un viernes cerca a la hora de la salida. Recuerdo que la empresa organizó una reunión para todos los empleados con el fin de saber el sentir de todos sobre el nuevo contexto que estábamos viviendo...y fue un momento bonito de compartir ideas. (33:2006 [33:2165])

Otro aspecto importante es el de algunos informantes ETV1, ETV7, ETV8, ETV9, ETV10, ETV11 y ETV12 que explican cómo los comportamientos principalmente cuando se dan fuera de la organización colaboran en la imagen corporativa; a través de recomendaciones en entornos externos a la organización y además como representan a la organización en espacios privados donde no necesariamente son evaluados por un jefe inmediato:

Creo que una manera de contribuir con la imagen de la empresa es con la forma como nos comportamos fuera de ella, más si estamos con algún distintivo de la organización.

Dentro del contexto de teletrabajo considero que contribuyo con la imagen de la empresa al compartir acontecimientos importantes por redes sociales, o al recomendarlo como lugar de trabajo, siendo siempre honesta. (33:2498 [33:2610])

Por ejemplo, cuando salgo de viaje reportó las campañas y el éxito que tenemos, trato de publicar en mis redes sobre los nuevos productos y actividades.26:1 [26:151])

A través de brindar un buen servicio al cliente interno, creo que esa es la mejor forma de dar a conocer la imagen de la empresa. También le enseñó a mi equipo a hacer eso. (8:157 [8:212])

Siempre porque en mi entorno familiar y social hablo de la empresa y los productos, sus certificaciones respecto también a la empresa su administración y su responsabilidad con pagar siempre todo acorde a ley. (29:2048 [29:2257])

Siempre he pensado que sin importar el área en la que esté, se trata de la misma empresa y uno tiene que dar su mejor esfuerzo para quedar bien, como empresa, frente a los ojos del cliente. (38:1 [38:190])

Cuando algunos amigos me piden que los recomiende para trabajar en esta empresa, siempre les hablo con honestidad, hablo del buen clima laboral y la disposición que tienen las personas para apoyar a los demás.... También me gusta compartir información de los próximos cursos o actividades en mis redes sociales, nadie de la empresa me pide hacerlo, pero a mí me nace. (3:664 [3:877])

Mi función como Business Partner tiene la responsabilidad de ser la primera cara con los empleados, por tanto, creo que en cada momento y en cada contacto con los empleados contribuye en positivo con la imagen de la empresa. Por ejemplo, cuando tengo una sesión de onboarding, o una sesión individual con algún empleado, es parte de mi trabajo, lo hago de manera constante. (41:2677 [41:2871])

Cuando un familiar o un amigo pregunta en qué trabajo, les explico la razón de ser de la organización y la visión trascendental que tiene la empresa. (45:1994 [45:2163])

En contraste a lo anterior, se puede inferir que, para los informantes ETV1, ETV2, ETV3, ETV5, ETV8 y ETV12 los comportamientos voluntarios relacionados a participar en actividades que contribuyan al desarrollo de su organización son mínimos, pues la cultura de estas organizaciones impone la participación en estas actividades, lo cual explicaría por qué virtud cívica es el segundo comportamiento de CCO con menor frecuencia:

En mi empresa no hay reuniones no obligatorias, todas son obligatorias, tengo que estar en todas, incluso a las reuniones de cumpleaños, esas también son obligatorias. Las únicas a las que no asisto son a las capacitaciones, debido a que son opcionales o se cruzan con otras actividades de mi área. Debido a que asisto a todas las reuniones, los resultados son buenos. (3:134 [3:204])

Todas las reuniones a las que voy son obligatorias, no voy a reuniones no obligatorias, o no hay reuniones no obligatorias, o son muy muy pocas. (7:2476 [7:2563])

No participo en reuniones no obligatorias, no lo considero importante, a veces hacen reuniones virtuales, pero lo realizan fuera del horario de oficina y tengo un hijo así que no me da tiempo. (11:1547 [11:1699])

Todas las reuniones que realiza la empresa son obligatorias. (15:1199 [15:1258])

No hay reuniones a las que no puedas asistir. (45:1791 [45:1835])

La verdad no, porque en teletrabajo, es difícil poder hacer eso. Por ejemplo, ir a una charla como ponente en alguna universidad y destacar la imagen de la empresa ahora en teletrabajo no lo he hecho, es más difícil. (22:1523 [22:1586])

Si es algo relacionado a mi área sí voy a las reuniones y si van a considerar mis ideas o me permiten participar si asisto. (29:1766 [29:1888])

En conclusión, se infiere que tanto cortesía como virtud cívica, son los dos comportamientos con menor frecuencia en los informantes, y las citas analizadas previamente sostienen situaciones que explicarían como estos comportamientos se muestran en menor medida. En primer lugar, el contexto del teletrabajo hace pensar que genera un riesgo en la cercanía de los equipos y el contacto humano, por lo cual los comportamientos de cortesía visiblemente se presentan con menor frecuencia. En segundo lugar, virtud cívica, y en relación a lo anterior este contexto crea dificultad en los informantes para contribuir con el desarrollo de sus organizaciones, pues, por un lado, en el contexto del teletrabajo es difícil hacer visible el aporte hacia las organizaciones y por otro lado, existen culturas rígidas donde los espacios son obligatorios, mellando la naturalidad de aportar de manera voluntaria con las organizaciones.

4.4. Análisis Evaluación de Desempeño en la Modalidad de Teletrabajo

Con el fin de poder determinar el modelo de evaluación de desempeño, se analizaron las entrevistas realizadas bajo dos criterios: apreciación de la evaluación de desempeño y modelo de evaluación de desempeño; posteriormente se clasificó la información en cuatro categorías: Competencias, retroalimentación y seguimiento, procesos y desempeño en teletrabajo.

Competencias. A continuación, se mostrarán las citas que reflejan el entendimiento que tienen los informantes respecto al componente de evaluación de competencias o habilidades blandas:

Para mí, mi forma de organización es lo más importante para mí desempeño, como gestiono mis actividades. (3:2032 [3:2103])

También la comunicación, es indispensable para que yo haga un buen trabajo. De las que hemos hablado, creo que la consciencia es lo más importante, porque si uno no tiene claro cuál es su función o su posición en la organización, va estar haciendo muchas cosas, pero no va a cumplir el objetivo para el cuál ha sido contratado. Incluso ser consciente de cuál es tu función te ayuda a tomar decisiones o solucionar problemas (3:2138 [3:2213]).

Cumplimiento de objetivos de ventas, relación con cliente, satisfacción, calidad del servicio (12:1097 [12:1189]).

Me evalúan Desarrollo de Trabajo, Competencias de Gestión (Parte administrativa y comercial), Competencias personales (valores, proyección con el equipo y congruencia entre lo que dices y haces) (9:354 [9:471]).

Por competencias (23:918 [23:933]).

Aspectos como el compromiso, relaciones sociales, conocimiento de las funciones (30:1978 [30:2056]).

Cumplimiento de objetivos, habilidades de Liderazgo, comunicación, gestión, trabajo en equipo (34:2380 [34:2472]).

Evaluación por competencias, que consideren adicionalmente el esfuerzo para llegar a las metas y que sea acorde a la cartera designada a cada uno (12:1307 [12:1452]).

Considerar las competencias de cada uno, que también puedan participar en la evaluación los compañeros, que quien te evalúe conozca como es tu puesto (16:695 [16:844]).

Pienso que deben añadir un criterio adicional de evaluación que tenga que ver con cómo tratas al cliente interno (39:942 [39:1057]).

Yo sumaría valores, pero creo que están dentro de comportamientos (42:2373[42:2437]).

Las citas presentadas ponen en evidencia algunas de las competencias que son evaluadas, dentro de ellas se distinguen las siguientes: organización, capacidad de autogestión, comunicación, conocimiento de sus funciones, capacidad de toma de decisiones, solución de problemas, relación con el cliente, nivel de satisfacción del cliente, calidad de servicio, congruencia entre lo que dices y haces, compromiso, liderazgo y trabajo en equipo; asimismo en dos citas se menciona la importancia de incluir los valores como uno de los comportamientos a evaluar.

Retroalimentación y seguimiento. A continuación, se mostrarán las citas que reflejan el entendimiento sobre la valoración e importancia de la retroalimentación y seguimiento dentro de la evaluación de desempeño:

Me gustaría que mi jefa tuviera una entrevista conmigo cada vez que realice una evaluación de desempeño, que ella conozca mis pensamientos, mis necesidades o mis expectativas. Creo que siempre es necesaria una conversación donde podamos establecer los objetivos, las necesidades reales de mi trabajo. (4:1827 [4:1931])

Como me evaluaron anteriormente me gusto, siempre se debe tener en cuenta el feedback e insistir en que se dé a todos, recuerdo que a un compañero no le llegaron a dar su feedback porque me comentó que estuvo de viaje y eso no debería pasar.

(34:2081 [34:2198])

Además, los informantes nos mencionaron que, dentro del proceso de la evaluación de desempeño, la retroalimentación no solo debe ser considerado al final de un proceso de evaluación; sino involucrar al empleado cuando se fijan los objetivos y realizar una retroalimentación constante en el trabajo, según se evidencian en las siguientes citas:

En mi empresa la evaluación de desempeño tiene 2 etapas, una al inicio donde te dicen los objetivos y otra al final del semestre donde te indican el resultado. Se aplican dos evaluaciones al año. El jefe le da feedback al empleado cuando le entrega los resultados, pero al inicio, cuando van a plantear los objetivos, el jefe solo lo determina, no involucra al empleado. (8:2160 [8:2265])

En mi empresa creo que sería más importante que cada jefe tenga el tiempo de reunirse con los empleados para fijar las metas y darle retroalimentación en el proceso, no solo al final. Facilitaría las relaciones entre empleados. (9:667 [9:794])

Asimismo, los informantes nos comentan que por iniciativa propia ha tenido que solicitar feedback a su jefe inmediato superior a fin de garantizar efectividad en su trabajo:

Cada vez que mi jefe me pide resolver algún asunto con los empleados, trato de mantener comunicación constante con mi jefe, al final le pido que evaluara mi trabajo y recibo su retroalimentación. (8:862 [8:1058])

Por otro lado, los informantes resaltan que la evaluación de desempeño debe considerar la retroalimentación con el fin de dar a conocer los avances, los logros del evaluado y aspectos de mejora de su desempeño, según las citas a continuación:

... Cuando recibo mi evaluación de desempeño pienso en qué cosas habrá pensado mi evaluador cuando me evaluó, que situación recordará para evaluarme. A mí me gusta que me digan qué situaciones debo mejorar. (8:1515 [8:1619])

Que me puedan decir como estoy a la fecha y que es lo que esperan de mi trabajo, que es lo que debo mejorar, que tengan en cuenta las funciones que realizo. (16:321 [16:476]).

Poder conocer cómo estás haciendo tu trabajo, cuáles son los objetivos que has logrado, pero también cuáles son tus aspectos de mejora y poder trabajar en ellos. (42:907 [42:1066])

Conocer que tan bien están trabajando las personas o que se está logrando. (46:502 [46:574])

Hacer hincapié en el feedback posterior y un seguimiento de las mejoras que se pueda tener o de lo contrario realizar algún planteamiento de mejora. (34:2590 [34:2660])

La evaluación si reflejaba mi desempeño en la presencialidad, en el teletrabajo he recibido feedback y si estaba alineado a mi trabajo, para mí fue muy reconfortante saber que estoy haciendo un buen trabajo. Me fue muy bien, y también me dijeron que había cosas por mejorar, y de las que yo no me daba cuenta, y sí es difícil darse cuenta de lo que no estás haciendo bien y que se puede mejorar. (19:1659 [19:1866])

Finalmente, se evidencia la importancia de una evaluación y feedback 360° por los empleados en el teletrabajo, según las citas a continuación:

La experiencia que tuve fue buena, creo que todo proceso de evaluación debe tener si o si feedback 360° de tus pares, de tu cliente y por supuesto de tu jefe. Creo que la virtualidad hace un poco más retador poder evidenciar que estas logrando en cuanto a los objetivos, por eso pienso que es importante el seguimiento del jefe para visualizar como se están logrando esos objetivos. (42:1772 [42:1931])

En el trabajo presencial, entramos a una plataforma, calificamos a nuestra jefa, pares y recibimos feedback de nuestra jefa inmediata. Luego nuestra jefa se reunía con nosotros uno a uno, y reflexionábamos sobre los resultados y nos preguntaba si estaba de acuerdo con los resultados. Era una evaluación de desempeño por competencias enlazadas a indicadores del área. (19:2141 [19:2510]).

De la información de las citas de los informantes se evidencia la importancia de la retroalimentación en el proceso de evaluación de desempeño y el impacto que tiene frente a los empleados quienes buscar estar involucrados en el proceso de evaluación, así como ser evaluados de manera continua y tener un seguimiento continuo de su desempeño para realizar las mejoras que requieran y sean reconocidos por los logros alcanzados.

Procesos. A continuación, se mostrarán las citas que reflejan el entendimiento que tienen los informantes respecto al proceso de evaluación de desempeño, el mismo que se agrupo en cuatros subgrupos: **Personas Involucradas, conocimiento del propósito, estrategia de medición y gestión del proceso.**

Involucrados, dentro de este grupo los informantes expresaron lo siguiente en relación a las personas que realizan la evaluación de desempeño, como se detallan en las citas:
Sí, yo creo que sí, porque no solo me evalúa una persona, sino 3 personas y si todos coinciden, alguna razón debe haber (8:1794 [8:1913])

No, la jefa que lideró mi evaluación era nueva y no conoce bien las funciones de cada uno hasta ahora (evaluación 90°) (16:5 [16:120])

La evaluación de desempeño presencial anterior que me hicieron y me dieron feedback, considero que, si reflejaba mi desempeño, ya que no fue realizado solo por una persona sino distintas, lo que creo permite una mejor visualización. (34:1516 [34:1640])

Me gustaría que la evaluación de desempeño siempre sea 360°, que varias personas me evalúen es mejor, no solo una. Que cada persona evalúe desde su ángulo mis competencias (4:1083 [4:1141])

Una evaluación 360° para tener una información completa (27:603 [27:657])

En mi anterior empresa participé de un proceso de evaluación de desempeño, donde me evaluó mi jefe, mis pares y mi cliente principal. Evaluaron el logro de mis objetivos y los comportamientos, recibí feedback y planifiqué con mi jefa que objetivos tendrías para el siguiente año y en que tendría que mejorar (42:1368 [42:1503])

En relación a lo anterior, se infiere que los informantes prefieren una evaluación de 360° ya que consideran que es mejor contar con la apreciación de distintas personas con las que se relacionan en el trabajo, evitando sesgos al obtener información de varias fuentes.

Propósito. los informantes expresaron lo siguiente en relación a cuál sería el propósito y que esperan de una evaluación de desempeño, como se detallan en las citas:

Me evaluaron en el 2019 en presencial, pero luego no hubo evaluación por el desempeño, pero hubo conversaciones de feedback para algún ascenso o crecimiento (23:445 [23:569])

El propósito ser evaluado y evaluar, lo importante que sea bidireccional considerando el feedback donde se da la oportunidad y espacio de ser escuchado y evaluado (26:1908 [26:2070])

Siempre que he pasado por una evaluación de desempeño nos han explicado cual es el propósito, los objetivos, cómo nos van a medir y si lo logro qué es lo que voy a conseguir; eso suele ser una calificación y un bono equivalente a una remuneración (38:1485 [38:1657])

Debería verse reflejado el desempeño en los errores mínimos e impuestos que se pagan, considerar el clima laboral se debe buscar satisfacción de los empleados (30:1352 [30:1514])

En mi experiencia en teletrabajo no ha habido una observación porque era una actividad ya que las evaluaciones fueron constantes y la retroalimentación igual (26:2308 [26:2465])

El propósito es que midan tu capacidad dentro de tu labor, ver tu rendimiento dentro del feedback orientación para que puedas alcanzar los objetivos (4:1 [4:57])
Ver el avance del empleado en el puesto, saber las debilidades para corregirlas y mejorar. (12:310 [12:398]).

Medir el cumplimiento de resultados de los empleados, saber cómo es el trabajo de cada uno (15:2450 [15:2541]).

Tomar conciencia de que es lo que te falta mejorar para elaborar un plan de acción y mejorar y por otro lado saber que estás haciendo bien (19:1444 [19:1582]).

Propósito del desempeño es medir la eficiencia en el cumplimiento de sus actividades y ver también los aportes y contribuciones de las personas (30:1134 [30:1276]).

Medir el cumplimiento eficiente de los objetivos establecidos por la organización, saber si el trabajo realizado esta bien, corregir y mejorarlo. (34:1295 [34:1440]).

En relación a lo anterior, se infiere que los informantes consideran que el propósito de una evaluación de desempeño es medir el rendimiento de los empleados, eficiencia, brinda la posibilidad de conocer el progreso que demuestra cada empleado en su puesto o desarrollo de funciones, los aportes a la organización y en base a la información obtenida se considere el crecimiento en la organización, construir un plan de acción que permita alcanzar los objetivos propuestos y también ser recompensados remunerativamente, haciendo hincapié en la retroalimentación que es necesaria y debe ser constante.

Asimismo, los informantes expresaron lo siguiente en relación a la ejecución de la evaluación de desempeño en sus organizaciones, como se detallan en las citas:

Solo se basa en los resultados que obtienen cada quien al mes (46:809 [46:869]).

...dado que las evaluaciones en mi caso se basan en estadísticas (46:651 [46:723]).

Creo que la evaluación de desempeño debo estar ligada a los objetivos. Por ejemplo, puedo llegar tarde, pero cumplir con los objetivos al mismo tiempo. No solo soy mala trabajadora por llegar tarde a veces (9:90 [9:159]).

Actualmente me evalúan objetivos y habilidades blandas (Trabajo en equipo, comunicación, organización y liderazgo). (4:1313 [4:1366]).

Cumplimiento de objetivos de ventas, relación con cliente, satisfacción, calidad del servicio. (12:1097 [12:1189]).

Siempre evalúan la velocidad de respuesta o la rapidez con la que resuelvo las solicitudes, luego la productividad, es que la cantidad de operaciones que atiendo por mes, luego hay otro criterio que tiene que ver con capacitación, cuantos cursos o capacitaciones haz tomado, otro criterio son las vacaciones, si me he tomado el número de días que corresponde según la programación de ese periodo, otro criterio es el clima laboral, es decir la calificación del clima laboral del equipo; y finalmente hay un criterio relacionado con Proyectos, que significa si haz propuesto y ejecutado un proyecto en beneficio de tu área o la empresa. (39:184 [39:459]).

Casos terminados al mes y porcentaje de avance en proyectos. (46:1059 [46:1120]).

En relación a lo anterior, se infiere que los informantes fueron evaluados en base a datos estadísticos, resultados medidos por periodos de tiempo, por cumplimiento de objetivos, habilidades blandas, productividad, rapidez en respuesta, cantidad de operaciones, cumplimiento de actividades extra laborales (como cumplimiento de cursos y capacitaciones) y cantidad de aportes en la organización (proyectos propuestos y/o ejecutados).

Medición. Dentro de este grupo los informantes expresaron lo siguiente en relación al proceso de medición de resultados, detallando que la evaluación debería ser constante y por cumplimiento de objetivos, relacionadas a variables más cualitativas como competencias:

Evaluación por objetivos. (16:206 [16:230])

Por indicadores, si cumplí con los objetivos. (16:534 [16:578])

Las evaluaciones que he tenido siempre han sido constantes por los resultados.

(26:2147 [26:2223])

Que se incluya variables más cualitativas (46:961 [46:1001])

Me gusto la forma como me evaluaron, que es por competencias porque me di cuenta de las cosas que tenía por mejorar, me evaluaron por competencias, pero incluía indicadores. (19:2601 [19:2768])

Se debería tener en cuenta cuantos problemas no comunes han sido resueltos con éxito.

(46:1236 [46:1318])

En relación a lo anterior, los informantes explicaron que el proceso de medición de resultados debería ser un proceso constante, con plazos y tiempos claros; y revisión de las expectativas tanto del evaluado como del evaluador: además será importante tener sesiones de calibración de resultados:

Similar a lo presencial con encuestas y entrevistas, y luego un one to one con el jefe para revisar las expectativas de la evaluación y definir iniciativas para mejorar. (23:693 [23:861])

Me evalúen en plazos y tiempos como resultados y definir qué tipo de información se requiere y organizar más los trabajos para ser más precisos. (30:1777 [30:1823])

El dividir el qué y cómo, en que las metas sean claras sería lo mejor y el cómo al cumplimiento de las reglas yo creo que debe ver un comité de evaluación y encuestas a

los clientes internos y los empleados. evaluación 360 y calibraciones para luego ver ascenso como buenas prácticas. (27:89 [27:317])

Proceso, dentro de este grupo los informantes expresaron lo siguiente en relación al proceso de evaluación de desempeño, detallando el proceso como bidireccional o bifuncional, es decir un flujo donde se valora tu desempeño del empleado, pero también se revisan las oportunidades de mejora. Por otro lado, el proceso está constituido por varias etapas y es el mismo ya sea en el contexto del teletrabajo o la presencialidad:

El propósito ser evaluado y evaluar, lo importante que sea bidireccional considerando el feedback donde se da la oportunidad y espacio de ser escuchado y evaluado. (26:1908 [26:2070])

En mi caso no ha cambiado, siempre me han evaluado de la misma manera en la modalidad presencial o en el teletrabajo, siempre fue un formato virtual, incluso en lugar de conversar con el jefe de forma presencial era por una videoconferencia. (38:2162 [38:2309])

Que consideren todo el proceso que hay detrás de cada resultado, porque no ven todo el trabajo que existe para llegar a las metas. Reforzar el feedback. (12:888 [12:1039])

Asimismo, en relación a lo anterior y respecto al proceso de evaluación de desempeño, los informantes detallaron que son varias las etapas que involucran este flujo, siendo las más relevantes: (1) definición de objetivos, (2) Seguimiento de avance, (3) Retroalimentación de avance (opinión de líder y pares) (4) revisión de resultados y (5) conversación final de la retroalimentación. En ese sentido los informantes explicaron lo siguiente:

La evaluación actual solo tiene 3 etapas que se realizan durante todo un año. En la primera etapa me informa los objetivos que debo lograr, en la segunda etapa me da feedback sobre mi avance y en la tercera etapa me avisa el resultado final y nuevamente me da un breve feedback. (4:1430 [4:1508]).

Competencias, resultados, la opinión del líder, la opinión de los pares, si te identifica con la marca y si lo que haces cumple con los objetivos de la organización (23:1050 [23:1214]).

Tal vez antes de hacer la puntuación de las competencias tener una conversación o feedback para darnos cuentas que cosas no estamos haciendo bien, para que durante el plazo de evaluación podamos mejorar, como un feedback anticipatorio o una foto de cómo estamos actualmente, para ver que está pasando y cómo podemos mejorarlo durante el proceso de inicio de la evaluación (20:115 [20:339]).

Desempeño en el teletrabajo. A continuación, se mostrarán las citas en relación a la participación en una evaluación de desempeño en la modalidad de teletrabajo:

No, mi evaluación de desempeño anterior fue presencial (17:587 [17:667]).

En presencial, sí. En remoto no han evaluado mi desempeño solo tuve reuniones one to one con mi jefa. (23:259 [23:362]).

Mi evaluación no fue en el contexto teletrabajo, la última que se me realizó obtuve un alto puntaje... (12:666 [12:796]).

No he tenido evaluación en el contexto de teletrabajo... (30:1599 [30:1687]).

Durante el teletrabajo no hubo evaluación de desempeño, pero en la evaluación presencial anterior fue 360°... (34:1833 [34:1939]).

La única que evalúa mi desempeño es mi jefa, en la modalidad virtual. Cuando estábamos en la modalidad presencial si era una evaluación de desempeño. (4:912 [4:993]).

Lo que reflejan estas respuestas es que varios de los informantes no tuvieron una evaluación de desempeño en la modalidad de teletrabajo, ellos reconocen que en algunas de sus empresas solo mantuvieron como referencia los resultados obtenidos en un periodo previo, es decir una evaluación de desempeño presencial.

Asimismo, los informantes brindaron su opinión respecto a si consideran que sus antiguas evaluaciones de desempeño mostraban su nivel de desempeño real, las siguientes citas muestran sus respuestas:

Sí, hasta cierta parte, porque siempre hay un componente externo que no depende solo de mí, es decir por ejemplo puedo requiero de la información o trabajo de las otras áreas, pero respecto a lo que es mi trabajo, sí, considero que siempre ha reflejado mi desempeño (38:1809 [38:1982])

En la evaluación presencial que me realizaron el año pasado, sí considero que reflejaba mi desempeño real (12:475 [12:580]).

No. Porque mi jefa no está dentro de las comunicaciones o interacciones que tengo con otros compañeros de mi área. Si ella no está supervisando constantemente no puede calificarme, especialmente habilidades blandas. Por otro lado, deben medirme en relación a mi trabajo real, no en función a cómo me relaciono con otros, más aún si mi jefa no lo ve, no me puede asignar un puntaje si no me ve. En el teletrabajo, mucho menos, mi jefa no ve como me relaciono con otros, a menos que esas personas se lo mencionen a mi jefa. (4:348 [4:448]).

En relación a lo anterior, algunos de los informantes comentaron que en su última evaluación de desempeño los resultados obtenidos sí reflejaban su desempeño real; sin embargo, la cita (4:348 [4:448]) evidenció lo contrario, y hace referencia que su jefe no puede evaluar o asignar una calificación si no supervisa directamente el trabajo de este empleado; asimismo enfatiza que deben ser evaluados los resultados o metas logradas y no la relación que tiene con las otras personas.

4.5. Modelo de Evaluación de Desempeño de las 5C's de la Ciudadanía Organizacional

Contar con un método de evaluación del desempeño eficaz es uno de los requerimientos más importantes para las empresas debido a la necesidad de medir el desarrollo y el logro de

resultados que benefician a la empresa, al mismo tiempo que contribuyen en el desarrollo personal y profesional de los empleados; por lo tanto, una herramienta de evaluación de desempeño eficaz debe distinguir y medir las actitudes y comportamientos en los empleados, así como su contribución directa a la organización.

Por otro lado, como parte de las consecuencias que trajo la pandemia COVID- 19 en nuestro país, muchas organizaciones adoptaron la modalidad del teletrabajo a fin de continuar sus operaciones; es en este escenario en el que resalta la necesidad de generar un Modelo de Evaluación de Desempeño aplicable a un contexto en el que no existe contacto físico o directo con el resto de los empleados e incluso, sin la supervisión presencial de su jefe inmediato.

Esta propuesta incluye un Modelo de Evaluación de Desempeño Basado en Comportamientos de Ciudadanía Organizacional que funciona de manera eficaz durante la modalidad de trabajo presencial, pero además resalta su efectividad en la modalidad de teletrabajo debido a que las conductas evaluadas corresponden a “comportamientos discrecionales”, esto significa, comportamientos que se muestran bajo propia voluntad personal y sin estar sometidas a una norma de obligatoriedad o exigencia.

Este modelo de evaluación de desempeño además se caracteriza por evaluar a los empleados de una organización en dos aspectos: evaluación de sus comportamientos y evaluación de sus resultados. Las calificaciones obtenidas al finalizar todo el proceso funcionarían como un elemento que distinga el reconocimiento del desempeño superior, mejore la motivación de los empleados y posiblemente sean insumo para la construcción de una línea de carrera dentro de su organización.

4.5.1. Objetivos del modelo propuesto

- a) Medir el rendimiento de los empleados de manera eficiente en base a los comportamientos y resultados obtenidos en la organización.

- b) Enriquecer a los empleados con las distintas visiones de los trabajos realizados, evitando sesgos en la organización a través de una evaluación de 360°.
- c) Fortalecer la comunicación entre empleados y jefes mediante la retroalimentación antes, durante y después de la evaluación.
- d) Asegurar el logro de objetivos a través del seguimiento constante de los avances de los empleados.
- e) Brindar información a los empleadores sobre los CCO de sus empleados y así contar con un panorama más completo sobre su desempeño.
- f) Establecer un modelo de evaluación aplicable para las organizaciones en la modalidad de teletrabajo.
- g) Recompensar e incentivar el desempeño superior de los empleados, favoreciendo el desarrollo profesional.

4.5.2. Comportamientos de ciudadanía organizacional que evalúa este modelo

Como se mencionó previamente, este Modelo de Evaluación de Desempeño tiene como característica más resaltante su aplicación a empleados que se encuentran en la modalidad de teletrabajo; para lograrlo se tomó como base los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional planteados por Organ (2006), y además se analizaron los mismos comportamientos en una muestra de 12 empleados de la ciudad de Lima que trabajan en la modalidad de teletrabajo.

Según el análisis realizado se pudo notar que los empleados de Lima no están familiarizados con la nomenclatura propuesta por Organ (2006), sin embargo, sí reconocen y demuestran las acciones que representan estas conductas; por lo tanto, la propuesta de este Modelo de Evaluación de Desempeño basado en las Conductas de Ciudadanía Organizacional sugiere cambios en los nombres de cada una de las conductas de acuerdo a las equivalencias que se muestran en la siguiente Tabla:

Tabla 7. *Equivalencias de CCO y Nueva Propuesta*

CCO Propuestos por Organ 2006	CCO Propuestos por este Modelo
Altruismo	Colaboración
Virtud Cívica	Contribución
Cortesía	Cordialidad
Deportividad	Compromiso
Conciencia	Cumplimiento

Asimismo, hemos identificado diferentes acciones o actitudes que se relacionan con cada uno de los comportamientos y nos permiten construir las definiciones que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 8. *Definiciones de Ciudadanía Organizacional según la Nueva Propuesta*

CCO Propuestos por este Modelo	Definición
Colaboración	Es la conducta que demuestra una persona con la finalidad de ayudar a sus colegas, incluye acciones como brindar orientación, guiar, enseñar sobre algo, estar alerta a las necesidades de otros, brindar soporte emocional, contribuir con el bienestar a otros, resolver dudas, compartir conocimientos, compartir experiencia, ayudar a resolver problemas o superar dificultades, escuchar a otros, aportar a la adaptación de los demás y generar confianza.
Contribución	Es la conducta que demuestran las personas para contribuir con la imagen de la empresa, como compartir en sus redes sociales o medios de comunicación la marca de la empresa y sus logros, además estar involucrados con el desarrollo de la empresa a través de la buena administración y cumplimiento de sus responsabilidades, así también la persona evidencia su participación e involucramiento en las actividades de la organización así como influenciar en sus equipos de trabajo siendo conscientes de su responsabilidad frente a los demás.
Cordialidad	Se refiere a las acciones que muestra una persona para relacionarse bien con los demás, así como para mostrarse agradable, ser amable, es servicial y se muestra útil para los demás, demostrar interés por construir buenas relaciones con los demás, ser gentil y tener disposición o buena actitud para atender a otros.
Compromiso	Son un conjunto acciones que demuestra una persona al afrontar situaciones difíciles o complejas demostrando una actitud positiva frente a los problemas, buscando la forma de salir adelante y las opciones o recursos que necesitan para resolver situaciones adversas, estando siempre dispuestas aprender, organizarse, pedir ayuda, así como estar dispuestos apoyar y alentar a los demás.
Cumplimiento	Es el comportamiento que demuestran las personas, se caracteriza por demostrar iniciativa, cumplir con las tareas encomendadas, proponer nuevas cosas, identificar oportunidades de mejora, contribuir con los objetivos de la organización, trabajar con eficiencia, ser productivo, demostrar organización, evitar la procrastinación, cumplir con los horarios, demostrar responsabilidad, trabajar bien sin supervisión, priorizar tareas, avanzar o hacer más de lo indicado, trabajar con concentración y enfoque, elaborar y entregar informes u otros documentos y hacer uso adecuado de los recursos.

Frente a esta nueva nomenclatura y definiciones de CCO se propone un nuevo nombre para nuestro modelo de evaluación de desempeño, este nombre es: Modelo de las 5 C's de Ciudadanía Organizacional en la modalidad de teletrabajo, en adelante Modelo de las 5 CCO.

4.5.3. Niveles de desempeño que evalúa

Desde una perspectiva global, los niveles de desempeño propuestos por este modelo se presentan en una escala de valoración, dividida en 4 categorías.:

- a) Nivel Insuficiente: representa un nivel de desempeño que se encuentra entre los porcentajes que van desde 0% hasta 49% de logro.

- b) Nivel Inferior: representa un nivel de desempeño que se encuentra entre los porcentajes que van del 50% hasta el 69% de logro.
- c) Nivel Esperado: representa un nivel de desempeño que se encuentra entre los porcentajes que van desde 70% hasta 89% de logro.
- d) Nivel Sobresaliente: representa un nivel de desempeño que se encuentra entre los porcentajes que van desde 90% hasta 100% de logro.

Al cabo del proceso de evaluación, cada informante será ubicado en una de estas categorías y además le será asignado el nivel máximo alcanzado para el periodo vigente.

Este modelo valora el rendimiento de un empleado conforme a la evidencia de cada comportamiento CCO; así como el logro de sus resultados operacionales respectivamente. El mecanismo de evaluación referido a cada tipo se describirá a continuación.

4.5.4. Niveles de desempeño asociados a la demostración de los CCO

En esta sección cada comportamiento: Colaboración, Contribución, Cordialidad, Compromiso y Cumplimiento; está subdividido en 4 niveles; cada nivel describe las conductas que se espera que el empleado demuestre en su desempeño diario; cabe mencionar que las conductas se encuentran organizadas desde las más básicas en el nivel 1 y las conductas más evolucionadas en el nivel 4. Esta organización de conductas en distintos niveles le permitirá al evaluador ubicar al empleado evaluado en uno de estos niveles: el evaluador deberá considerar que tanto las conductas descritas como los pesos asignados a cada nivel podrán acumularse, es decir; si un empleado demuestra las conductas del nivel 1, las conductas del nivel 2 y las conductas del nivel 3; significa que el nivel máximo alcanzado por el empleado es “Nivel 3”; cuyo peso equivalente es 75%.

Todas las conductas a evaluar cuentan con el mismo sistema de valoración y calificación. A continuación, se presentan cuáles son:

Colaboración	Niveles
Brinda orientación a las personas que lo requieren, se muestra alerta a las necesidades de otros, puede resolver dudas y demuestra disposición para escuchar a otros.	Nivel 1
Se muestra dispuesto a contribuir en el bienestar de otros, tiene facilidad para escuchar y ayudar a otros, aporta activamente en la adaptación de los demás, especialmente de los empleados nuevos.	Nivel 2
Demuestra interés por guiar a otros, es capaz de brindar soporte emocional, está dispuesto a ayudar a resolver problemas o superar dificultades de los demás integrantes de su equipo o la empresa, tiene facilidad para generar confianza.	Nivel 3
Muestra habilidad para enseñar a otros, es capaz de compartir conocimientos y experiencia a fin de contribuir en otros.	Nivel 4
Contribución	Niveles
Evita las actividades y logros de la empresa, no participa en reuniones o actividades de manera libre y voluntaria.	Nivel 1
Comparte en las diferentes redes sociales actividades de la empresa y se involucra voluntariamente en el desarrollo de la empresa y en la imagen organizacional.	Nivel 2
Participa de las actividades de la empresa de manera voluntaria y cumple seriamente con sus responsabilidades frente a los demás.	Nivel 3
Influencia e involucra a los demás en las actividades de la empresa de manera voluntaria, compartiendo en los diversos medios de comunicación y redes sociales los logros de la empresa que contribuye a la imagen de la organización.	Nivel 4
Cordialidad	Niveles
Demuestra buena actitud, es agradable y gentil.	Nivel 1
Identifica oportunidades para servir a otros, o mostrarse útil para los demás.	Nivel 2
Tiende a llevarse bien con los demás, demuestra buen trato con todos.	Nivel 3
Construye relaciones positivas y duraderas.	Nivel 4
Compromiso	Niveles
Tiene dificultad en buscar ayuda o afrontar situaciones adversas de una manera positiva para salir adelante.	Nivel 1
Demuestra una actitud positiva frente a los problemas dando alternativas de solución para afrontar situaciones difíciles.	Nivel 2
Busca opciones y recursos para afrontar situaciones adversas que le ayuden a obtener resultados positivos.	Nivel 3
Identifica oportunidades en situaciones adversas mostrando una actitud positiva frente a los problemas, así como estar dispuesto alentar a los demás.	Nivel 4
Cumplimiento	Niveles
Cumple con las tareas encomendadas, evita la procrastinación. cumple con su horario, demuestra responsabilidad, es capaz de elaborar y entregar informes u otros documentos.	Nivel 1
Demuestra iniciativa, identifica oportunidades de mejora, produce resultados, demuestra organización, hace uso adecuado de los recursos.	Nivel 2
Es capaz de proponer nuevas ideas en beneficio de su equipo u organización, contribuye al logro de los objetivos de la organización, trabaja con eficiencia y es capaz de priorizar sus tareas.	Nivel 3
Demuestra capacidad para trabajar bien sin supervisión, se muestra interesado en avanzar o hacer más de lo indicado, trabaja con concentración y enfoque.	Nivel 4

4.5.5. Niveles de desempeño asociados al logro de resultados operacionales

En esta sección el jefe directo o supervisor definirá los objetivos esperados del empleado en base a la evaluación de desempeño, debe existir conformidad con los indicadores de medición. Asimismo, los objetivos deben redactarse con la metodología SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, determinado en el Tiempo).

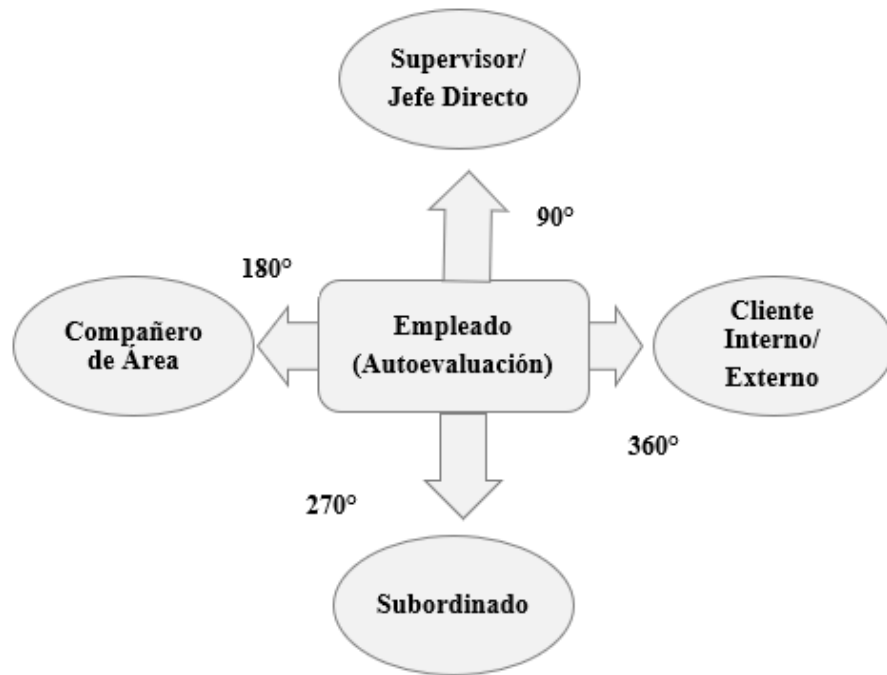
4.5.6. Roles de los participantes

Con el fin de que el proceso sea más objetivo se realizará una evaluación 360° para considerar la opinión de cada informante, los mismos que deberán ser capacitados previamente sobre el modelo de evaluación y la calificación del evaluado, tener una permanencia mínima en la organización de seis meses con el fin de contar con una visión global del desempeño del empleado, se recomienda realizar una prueba piloto:

- a) **El empleado:** realizará su propia autoevaluación, es una oportunidad para realizar un autoanálisis y detectar algunos puntos ciegos de cada evaluado. Deberá reflexionar sobre su desempeño y ser claro sobre sus necesidades de formación y desarrollo a futuro.
- b) **Supervisor/jefe directo:** es quién dará una perspectiva de cómo se encuentra actualmente el empleado en su desempeño, teniendo conocimiento de las funciones que realiza y como podría mejorar. Debe saber escuchar, estar abierto a los comentarios de su evaluado, mantener reserva de la información recibida sin divulgar las dificultades que haya presentado el empleado evaluado, dejar que el empleado se exprese con libertad, brindar retroalimentación sobre el desempeño al empleado.
- c) **Compañero de área:** se deberá considerar solo aquellos que ocupen el mismo nivel de puesto que el evaluado ya que se evalúa las mismas tareas que realizan en procesos comunes.
- d) **Subordinado:** es el empleado que reporta directamente al empleado evaluado.

e) **Cientes internos/externos:** para ambos casos se dará dependiendo del puesto a evaluar, siendo una persona que interactúe y conozca bien al evaluado, para el caso del cliente interno deberá ser algún responsable de otra área en la organización.

Figura 6. Representación gráfica de las personas que participan en la Evaluación de Desempeño 360°.



4.5.7. Planificación del proceso o cronograma de aplicación

El responsable de Recursos Humanos seleccionará a las personas que participaran del proceso, asimismo organizará todas las actividades que se desarrollarán durante los doce meses que durará el proceso, se asegurará de contar con todos los recursos materiales, humanos y físicos para garantizar el desarrollo y culminación del proceso. Esta etapa incluye una etapa de inducción o capacitación en la que se explicará a todo el personal informante el uso de esta herramienta y los roles que cada uno de ellos desempeñarán.

Posteriormente, el responsable de Recursos Humanos elaborará el cronograma dentro del periodo establecido detallando la duración de plazos, empleados a evaluar, responsables, y recursos disponibles. En base a la disponibilidad y coordinaciones con los evaluadores se

nombrará un equipo evaluador responsable de todo el proceso y finalmente, se presentará una propuesta sobre las actividades a realizar, fechas de evaluación y empleados a ser evaluados al Gerente General para su revisión y aprobación con el fin de iniciar con el proceso.

4.5.8. Puntuación de los CCO evaluados

El sistema de valoración y calificación de cada uno de los CCO es versátil y adaptable a las necesidades de la organización: no obstante, como parte de la propuesta en este modelo se considerará que tanto el logro o cumplimiento de los comportamientos tiene el mismo peso que se le asigna al logro de los objetivos operacionales o del puesto, relacionados al mérito de sus funciones, es decir:

- a) Cumplimiento de CCO = 50% del peso total
- b) Cumplimiento de Objetivos del puesto = 50% del peso total

La sumatoria de ambos puntajes arrojará el resultado final de la evaluación de desempeño.

Asimismo, cada comportamiento recibirá una valoración o puntaje parcial cuyo peso será variable entre 25% o 100%. Esta valoración se encuentra estrechamente relacionada al nivel máximo alcanzado, como se pudo ver en la sección 4.3.4.

Tabla 9. *Conductas de Ciudadanía Organizacional, Niveles y Porcentajes de Valoración*

CCO	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Colaboración	25%	50%	75%	100%
Contribución	25%	50%	75%	100%
Cordialidad	25%	50%	75%	100%
Compromiso	25%	50%	75%	100%
Cumplimiento	25%	50%	75%	100%

A fin de asignar la calificación final para todo el componente de evaluación relacionado a las conductas de Ciudadanía Organizacional, el puntaje que logre el empleado será multiplicado por el factor 0.2 o 20%.

El factor 0.2 o 20% significa que cada conducta, dentro del componente de evaluación de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional tiene un peso del 20%. Todos los puntajes obtenidos parcialmente serán sumados a fin de hallar la puntuación final.

Las indicaciones descritas en el párrafo previo se comprenderán mejor con el siguiente ejemplo:

Lucero es una empleada que trabaja como Ejecutiva de Servicio al Cliente en una empresa de servicios financieros y su desempeño actitudinal, así como los logros de sus objetivos acaba de ser evaluado como parte de su Evaluación de Desempeño.

Los puntajes parciales que obtuvo en la sección de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional fueron:

CCO	Puntaje
Colaboración	100%
Contribución	75%
Cordialidad	75%
Compromiso	100%
Cumplimiento	100%

A fin de obtener el puntaje final para la sección que corresponde a la demostración de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional, cada comportamiento será multiplicado por el factor 0.2, como se muestra a continuación:

CCO	Puntaje x 0.2	Resultado
Colaboración	100% x 0.2	20%
Contribución	75% x 0.2	15%
Cordialidad	75% x 0.2	15%
Compromiso	100% x 0.2	20%
Cumplimiento	100% x 0.2	20%
Puntaje Total		90%

En conclusión, la calificación obtenida por Lucero en el componente de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional es 90%.

4.5.9. Informe de desempeño y análisis de los resultados

El informe de desempeño es un documento que integra los resultados de la evaluación supervisor/jefe directo, compañero de área, subordinado y clientes internos/externos y la autoevaluación de los empleados desde el punto de vista de los cinco Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.

Es en este documento donde se muestra gráficamente los resultados, hallazgos y los comportamientos valorados de los empleados. La información que se provee en el documento es de gran utilidad tanto para los jefes directos como para Recursos Humanos, pues es información que impactará en el desarrollo profesional de los empleados.

Por otro lado, el informe esquematiza el nivel de desarrollo de los cinco Comportamientos de Ciudadanía Organizacional versus el nivel esperado por la organización, por lo tanto, este informe permitirá analizar las fortalezas, áreas de oportunidades del empleado y será información de utilidad para las áreas internas de formación y desarrollo y por otro lado permitirá analizar el potencial de los empleados para identificar líneas de sucesión en la organización. Por último, será un insumo de análisis para poder elaborar una propuesta de compensación acorde al desempeño y potencial de los empleados.

4.5.10. Entrega de resultados

En esta etapa del proceso, la entrega oportuna de resultados, concluida la evaluación de desempeño será clave para poder acordar junto con el empleado planes de acción de mejora o proyectar su línea de desarrollo y/o sucesión dentro de la organización.

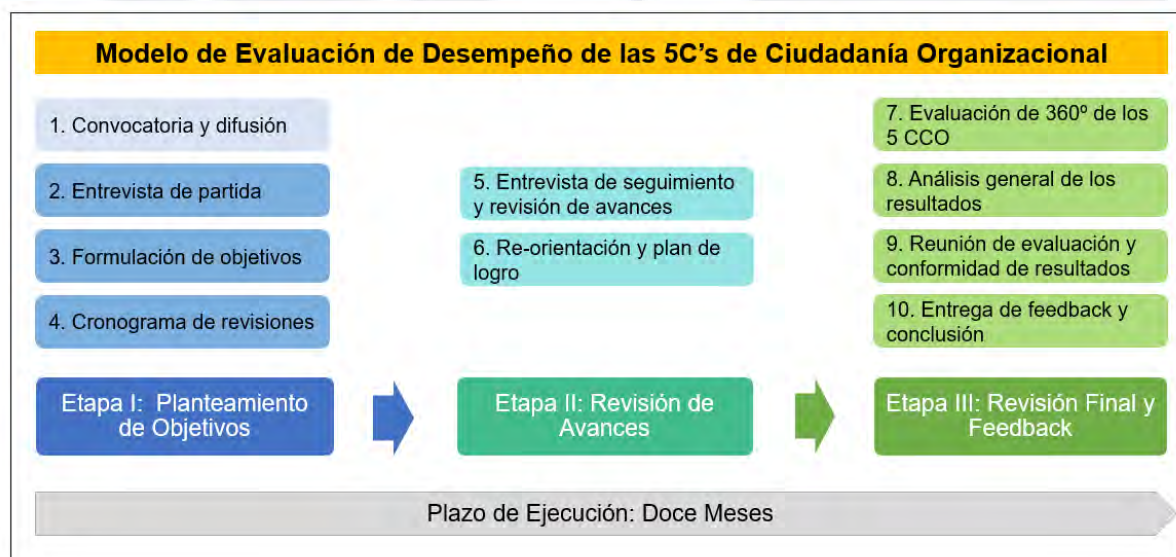
La retroalimentación es un punto importante en este punto del proceso por lo que, después del análisis de los resultados cada jefe deberá organizar un espacio cercano y privado donde provea de retroalimentación objetivo al empleado en base a los resultados de la

evaluación y donde pueda resaltar fortalezas y establecer planes de acción para los puntos de mejora encontrados. Será clave que estos espacios se den de manera sostenida, con especial atención a los empleados cuyos resultados hayan sido por debajo de la media esperada, en estos casos el seguimiento se sugiere sea mensual, para luego ser bimensual y trimestral, hasta evidenciar que la brecha en cuanto a estos comportamientos se haya cubierto. Por otro lado, para los casos donde los empleados hayan logrado un resultado por encima de lo esperado, el seguimiento a los planes de crecimiento y línea de sucesión serán vitales para potenciar aún más los comportamientos de los empleados y retener el talento en la organización.

4.5.11. Proceso de evaluación de desempeño basado en CCO

La ejecución de este modelo de evaluación de desempeño consta de 10 pasos y organizados en tres etapas; estos se ven representados en la figura 3, asimismo en los párrafos que continúan se describe cada una de ellos.

Figura 7. Modelo de Evaluación de Desempeño de las 5C's de Ciudadanía Organizacional



Etapa I: Planteamiento de objetivos:

En esta primera etapa del proceso, el objetivo es dar a conocer la herramienta que utilizaremos para realizar la evaluación de desempeño, así como establecer la línea base para

la gestión de todo el modelo; se debe realizar durante las dos primeras semanas del primer mes. Consta de cuatro pasos:

- a) **Convocatoria y difusión:** este primer paso se encuentra a cargo del área de Recursos Humanos y debe contar con el compromiso y respaldo de todos los directores y gerentes de la organización. Se realiza mediante un medio de comunicación interna o de ser posible con una reunión general o evento de lanzamiento de inicio del Proceso de Evaluación de Desempeño del periodo vigente. La finalidad es convocar a todos los empleados que participarán en la evaluación, así como brindar información de lo que incluirá. Cada informante del proceso deberá recibir una carta de invitación o mail y un cronograma de actividades y fechas importantes que deberá cumplir. Se debe realizar en la primera semana del periodo vigente.
- b) **Entrevista de partida:** este paso tiene como protagonistas al empleado, sujeto de la evaluación y a su superior, inmediato o jefe. Se realiza a través de una reunión virtual donde el jefe será responsable de presentar la herramienta de evaluación de desempeño, brindar explicación detallada de cuáles son los comportamientos esperados y que a su vez serán objeto de evaluación. Asimismo, se intenta conocer cuáles son las dudas e inquietudes del informante que está siendo evaluado, se procura resolver cada una de ellas y además se busca establecer una relación de cordialidad y confianza que facilite el desarrollo de cada uno de los pasos.
- c) **Formulación de objetivos:** se realiza inmediatamente después de la entrevista de partida, el propósito aquí es establecer los objetivos que se espera del empleado, estos objetivos deben cumplir la metodología SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, delimitados en Tiempo). Cada objetivo de corresponder estrechamente con las funciones que realiza la persona dentro de su puesto, además se debe realizar en mutuo acuerdo entre el jefe y el empleado, especialmente para establecer el resultado que se espera alcanzar y el

indicador que se utilizará para evaluar si al cabo del periodo se lograron los resultados esperados.

- d) **Cronograma de revisiones:** este paso es netamente informativo y se ejecuta en la misma fecha en la que sucedieron los dos pasos previos; para ello el jefe tiene como responsabilidad fijar las fechas en las que se realizará la revisión de avances, así como definir la fecha límite para el logro de los resultados esperados.

Etapa II: Revisión de avances

En esta etapa, la finalidad es llevar a cabo una reunión con el empleado sujeto de la evaluación y hacer una revisión de sus avances, resolver dudas, re-orientar los planes y brindar recomendaciones que conlleven al logro del objetivo. Esta etapa se desarrolla al cabo del tercer mes y está conformada por los siguientes pasos:

- a) **Entrevista de seguimiento y revisión de avances:** se realiza por medio de una reunión virtual y representa la primera revisión de los avances alcanzados después de los seis primeros meses de gestión o ejecución de los planes establecidos; el objetivo es conocer a detalle las actividades o acciones que viene realizando el empleado que están facilitando el logro de la meta propuesta o que tal vez lo están alejando de la misma. Requiere de una buena disposición y capacidad de escucha, análisis y comunicación asertiva de ambas partes.
- b) **Re-orientación y plan de logro:** este paso se ejecuta en la misma fecha de la entrevista de seguimiento, para ello el jefe brindará recomendaciones sobre qué acciones cambiar, adoptar o mejorar con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, asimismo podrá felicitar y motivar al empleado para la consecución de los mismos. No es posible cambiar las metas y objetivos establecidos en la Etapa I salvo motivos de fuerza mayor.

Etapa III: Revisión final y Retroalimentación

Esta corresponde a la última etapa del proceso, el propósito es realizar una evaluación general de cómo ha sido el rendimiento del empleado durante los 12 meses que anteceden, a fin de asignar un valor a su desempeño. Esta etapa consta de cuatro pasos, los mismos que son detallados a continuación:

- a) **Evaluación de 360° de los 5 CCO:** se refiere a la participación de las personas con las que interactúa el empleado, estas personas tendrán la responsabilidad de calificar la actitud del empleado en su rol e interacción diaria. Los involucrados en este proceso son el empleado, supervisor/jefe directo, compañero de área, subordinado y clientes internos/externos.
- b) **Análisis general de los resultados:** esta etapa del proceso se encuentra a cargo del supervisor/jefe directo, quien es responsable de calibrar los resultados obtenidos en la evaluación en cada uno de los componentes: conductuales, es decir la demostración de las 5 CCO o los objetivos operacionales o ligados al rendimiento alcanzado por el empleado en el puesto que ocupa. Este paso lo realiza el jefe previo a la Reunión de Evaluación.
- c) **Reunión de evaluación y conformidad de los resultados:** consiste en una cita virtual donde el supervisor/jefe directo y el empleado brindan sus puntos de vista sobre los resultados obtenidos, teniendo como fin la conformidad de ambas partes.
- d) **Entrega de retroalimentación y conclusión:** corresponde a la etapa final del proceso de evaluación de desempeño, donde se reconoce los logros obtenidos y se motiva al empleado a continuar su proceso de mejora continua y desarrollo profesional.

4.5.12. Instrumento de evaluación de desempeño 360° por competencias

El instrumento propuesto para este Modelo de Evaluación de Desempeño de las 5C's de Ciudadanía Organizacional (Apéndice F), las mismas que serán descritas a continuación:

- a) **Información del empleado:** es la primera sección del instrumento, en este espacio se podrá registrar los datos del empleado, de su supervisor/jefe directo y la fecha de evaluación.
- b) **Instrucciones:** esta sección describe brevemente las indicaciones para el uso de la herramienta, asimismo presenta la escala para la calificación de cada ítem. Además, en esta sección se ha considerado la utilización de una escala de Likert conformada por cuatro categorías las cuales representan la frecuencia en la que se evidencian estos comportamientos. A continuación, definiremos el significado de cada una de ellas:

Componente 1- Comportamientos de Ciudadanía Organizacional. Esta sección está conformada por un total de x ítems divididos en cinco categorías, las cuales corresponden a los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional. Cada comportamiento que se registra proviene de la información obtenida en las entrevistas iniciales, donde se recogió información a fin de construir un inventario y definición de conductas que conforman las dimensiones de Ciudadanía Organizacional.

Componente 2 - Evaluación de Objetivos Operacionales. En esta sección se encuentra una tabla donde el supervisor/jefe directo plasma los objetivos, así como los indicadores de medición que utilizarán para evaluar el desempeño del empleado en relación a sus funciones específicas del puesto. Es importante que la definición de estos objetivos se realice en conjunto con el empleado, a fin de mantener la transparencia, objetividad y conformidad de la evaluación.

- c) **Planes de acción:** esta sección será utilizada en el Etapa II del proceso; tiene como finalidad escribir los avances obtenidos en el primer semestre, así como registrar los comentarios, sugerencias o recomendaciones que le permitirán al empleado alcanzar las metas definidas. Los planes de acción deben ser concretos y específicos, a fin de que el empleado pueda ejecutarlos.

- d) **Comentarios:** esta sección ha sido incluida con el objetivo de que cada uno de los evaluadores pueda redactar un comentario o sugerencia respecto a las conductas observadas, asimismo podría servir para registrar alguna anécdota o el registro de evidencias de algunas conductas sobresalientes.
- e) **Calibración de resultados parciales:** en esta sección se realizan los cálculos y calibraciones de los puntajes parciales obtenidos en cada uno de los componentes, así como el promedio de las puntuaciones obtenidas en la evaluación 360°. El objetivo es llegar al resultado global o general del proceso.
- f) **Puntuación general:** en esta parte del formato se consolidan todos los puntajes obtenidos por todos los evaluadores, la finalidad es obtener una sumatoria de estos puntos y posteriormente un promedio que nos permita cuantificar la reincidencia de dichos comportamientos que a la postre indicaran su nivel de desempeño.
- g) **Gráfica de desempeño:** esta herramienta se incluye en el formato de evaluación de desempeño como un elemento gráfico que facilitará el proceso de retroalimentación, específicamente en el componente del formato. Consiste en un gráfico de forma circular donde el evaluador asignará los puntajes obtenidos en cada criterio.
- h) **Firmas:** corresponde a la parte final del formato, aquí se plasman las firmas de todas las personas que participaron en el proceso de evaluación, la finalidad es por un lado confirmar el cumplimiento del proceso y, por otro lado, dejar una evidencia de su participación, así como de los compromisos propuestos por el empleado.

Capítulo V: Conclusiones, Contribuciones y Recomendaciones

A continuación, se plantean las conclusiones, contribuciones y recomendaciones de la investigación.

5.1. Conclusiones

- a) Los comportamientos de ciudadanía organizacional identificados por Organ (2006) se encuentran presentes en el desempeño laboral de los peruanos, incluso son evidentes en el contexto del teletrabajo.
- b) Se puede concluir que los comportamientos de ciudadanía organizacional identificados en el contexto laboral peruano se evidencian a través de acciones específicas que demuestran los empleados, sin embargo, estos comportamientos no son identificados bajo la nomenclatura de Organ (2006), lo cual sugiere una nueva nomenclatura que sea comprensible y aceptable en el contexto peruano.
- c) Las organizaciones a consecuencia del Covid-19 se vieron en la necesidad de adaptarse a la nueva normalidad como es el teletrabajo, estableciendo distintos sistemas dentro de la organización, bajo este contexto las organizaciones deben crear nuevos modelos para poder medir el desempeño de los empleados considerando su productividad y los comportamientos de los mismos.
- d) En base a la investigación analizada se debe contar un modelo de evaluación de desempeño que se ajuste a las necesidades de la organización según las actividades que realiza, alinearse a los objetivos estratégicos y realizar retroalimentación antes, durante y después de la evaluación. Asimismo, se debe considerar los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional ya que se vinculan con la motivación y bienestar de los empleados, demostrando efectos positivos para el desarrollo de los empleados y equipos de trabajo.

- e) A partir de la investigación realizada se identificaron que los comportamientos de Cortesía y Virtud Cívica son los menos frecuentes en el contexto del teletrabajo, y en base a la información analizada se puede concluir que en esta modalidad de trabajo los comportamientos relacionados a la amabilidad hacia los otros y al bienestar de la organización se evidencian en menor medida a diferencia de otros comportamientos, infiriendo que el contexto del teletrabajo impacta en estos comportamientos.
- f) En relación a lo anterior, se concluye que la modalidad del teletrabajo impacta en las conductas de Ciudadanía Organizacional y en ese sentido las formas de relacionamiento entre los empleados se ven mellados pues según los entrevistados se pierde la cercanía y relaciones en el contexto del teletrabajo.
- g) El estudio realizado reveló que muchos empleados muestran Conductas de Ciudadanía Organizacional en las empresas, aún sin ser reconocidas como tal, sino que dentro de un nuevo contexto fueron tomando otro nombre, motivo por el cual se renombró estos comportamientos a un lenguaje más contemporáneo, proponiendo así un nuevo Modelo de Evaluación de Desempeño basado en las 5C de CCO en la modalidad de teletrabajo que fueron renombrados y redefinidos como: Colaboración, Contribución, Cordialidad, Compromiso y Cumplimiento.
- h) El nuevo Modelo de Evaluación de Desempeño de las 5C de Ciudadanía Organizacional, contiene una evaluación de los comportamientos discrecionales por la presencia de conductas y comportamientos mostrados por voluntad propia por los empleados, los cuales no son sometidas a obligatoriedad ni son condicionadas y son las más valoradas en la empresa.

5.2.Contribuciones

- a) El Modelo de Evaluación de Desempeño de las 5Cs de Ciudadanía Organizacional es una herramienta de evaluación de desempeño aplicable para organizaciones en modalidad de

- teletrabajo o presencial, que se busca medir el logro de los empleados y contribuir con el desarrollo de los mismos dentro de la organización, buscando un ganar-ganar para ambos.
- b) En base a las entrevistas realizadas a los informantes, y en comparación con otros modelos de evaluación de desempeño se evidenció que no se considera los comportamientos de los empleados durante su evaluación, siendo características resaltantes en el contexto de teletrabajo y que el Modelo de Evaluación de Desempeño de las 5C's de Ciudadanía Organizacional si considera y distingue estos comportamientos, los mismos que contribuyen a que se realice una evaluación objetiva.
- c) La comprensión de los comportamientos que conforman el concepto de ciudadanía organizacional en Perú bajo la propuesta de Organ (2006) resulta ambigua, por lo que la presente investigación propone una nueva nomenclatura, la cual utiliza palabras que son más fáciles de reconocer en la cultura peruana, estas son: Colaboración en lugar de Altruismo, Cordialidad en lugar de Cortesía, Cumplimiento en lugar de Conciencia, Contribución en lugar de Virtud Cívica y Compromiso en lugar de Deportividad.
- d) Los comportamientos de ciudadanía organizacional son conductas que demuestran las personas en su desempeño diario, éstas parten de una motivación personal y no requieren supervisión directa para ser cumplidas; por lo tanto, estos comportamientos deben ser incluidos como parte de un modelo evaluación de desempeño eficaz en la modalidad de teletrabajo, tal como se propone con el Modelo de Evaluación de Desempeño de las 5Cs de Ciudadanía Organizacional.
- e) El presente estudio aporta a las empresas que desean cambiar las evaluaciones tradicionales a evaluaciones enfocadas a las competencias o habilidades más blandas de los empleados.
- f) El presente estudio aporta en el estudio del Clima Laboral de la empresa y el grado de cohesión entre los empleados por la muestra de comportamientos y conductas de CCO.

- g) La investigación contribuye al brindar un modelo de desempeño que aporta en el desarrollo profesional de los empleados y Liderazgo, brindando información de valor para tomar las mejores decisiones que potencien el desempeño de sus empleados y beneficie a la empresa en el logro de resultados.
- h) El estudio aporta a la literatura actual, un análisis de los comportamientos de CCO y los modelos más destacados para evaluar el desempeño laboral, así también el detalle necesario de cómo la modalidad del teletrabajo ha influenciado en la presencia de estas conductas en los empleados, en ese sentido las organizaciones con alguna problemática a fin podrán tomar como referencia el modelo propuesto para implementarlo en sus organizaciones.

5.3.Recomendaciones

- a) Con la finalidad de garantizar y mantener las buenas relaciones entre empleados y clientes de la organización, se recomienda que durante el proceso de evaluación de desempeño se mantenga en anonimato o estricto confidencial los nombres de algunos de los participantes de la evaluación 360°, especialmente cuando exista más de una persona que desempeñe el rol de cliente interno o cliente externo, subordinado, o compañero de área.
- b) A fin de lograr los resultados esperados y hacer una evaluación imparcial en el Componente 2: Evaluación de Objetivos Operacionales, se recomienda que el supervisor, jefe directo o evaluador tenga conocimiento y dominio de la técnica SMART para la redacción de los objetivos desde la primera etapa del proceso de evaluación de desempeño.
- c) Realizar un proceso de sensibilización, entrenamiento y capacitación a los involucrados en la evaluación para que conozcan la metodología y eviten sesgos en las evaluaciones, considerando la importancia de la retroalimentación y plan de mejora que luego debe ser elaborado y aplicado a fin de obtener resultados a mediano y largo plazo.

- d) Se recomienda alinear las 5C de CCO a los valores organizaciones para que forme parte de la cultura organizacional, esto en la medida que sea posible.
- e) Se recomienda desarrollar una cultura basada en la retroalimentación con el objetivo que los líderes y empleados tengan la mejor predisposición de escucha, autoconocimiento y empatía para abordar los aspectos de mejora que se pudieran encontrar como resultado de la evaluación de desempeño basado en el modelo de las 5C de CCO.
- f) Se recomienda implementar el Modelo de Evaluación de Desempeño de las 5C's de Ciudadanía Organizacional de manera progresiva e inicialmente abordando pruebas de simulación en áreas clave de la compañía para después, en base a los resultados y aprendizajes obtenidos se implemente en todas las áreas de la organización con el fin de que sea acorde con las necesidades y cultura de la organización.

Referencias

- Alkahtani, A. (2015). Organizational citizenship behavior (OCB) and rewards. *International Business Research*, 8(4), 210-222. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n4p210>
- Almenara, R., & Avolio, B. (2017). A descriptive study of organizational citizenship behavior in peruvian companies. *International Review*, 3-4, 9-23. <https://doi.org/10.5937/intrev1704009D>
- Alvear, S., & Sánchez, J. (2020). Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión de la empresa. *Contaduría y Administración*, 66(1), 1-24. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.1966>
- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión del Futuro*, 11. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>
- Al-Jedaiaa, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management Science Letters*, 10(2020), 2077–2088. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.003>
- Alles, M. (2002). Desempeño por competencias: *Evaluación de 360 Grados*. (3.^a ed.) Granica.
- Andrew, S. A., & León-Cázares, F. (2014). Mediating effects of organizational citizenship behavior on organizational performance: Empirical analysis of public employees in Guadalajara, Mexico. *EconoQuantum*, 12(2), 71-92. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125042597004>
- Auné, S. E., Abal, F. J. P., & Attorresi, H. F. (2019). La estructura de la conducta prosocial. Su aproximación mediante el modelo bifactorial de la teoría de la respuesta al ítem multidimensional. *Liberabit*, 25(1), 41- 56. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2019.v25n1.04>

- Auné, S. E., Blum, G. D., Abal F. J.P., Lozzia, G.S., & Attorresi, H.F. (2014). La conducta prosocial: Estado actual de la investigación. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 11(2), 21-33.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=483547666003>
- Avolio, B. (2016). Métodos cualitativos de investigación: Una aplicación al estudio del caso. *Cengage Learning Editores*.
- Bachrach, D., & Jex, S. (2000). Organizational citizenship and mood: an experimental test of perceived job breadth. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(3), 641-663.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02500.x>
- Bhattacharya, S., & Mittal, P. (2020). The impact of individual needs on employee performance while teleworking. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(5), 2020, 65-85. <http://dx.doi.org/10.14453/aabfj.v14i5.5>
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>
- Bohlander, G., & Snell, S. (2005). Administración de recursos humanos (14va ed.). Cengage Learning.
- Calderón, V., & Sánchez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación de desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y Gestión*, 32, 54-82. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932004>
- Casares, E. (2007). La comunicación en la organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción. *Razón y Palabra*, 56.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729022>
- Castell, R., Luna, C., & Manjarres, A. (2013). Modelo de evaluación del desempeño basado en competencias. *Ingeniare, Universidad Libre-Barranquilla*, 8(15), 11-29.

- Chahal, H., & Mehta, S. (2010). Antecedents and consequences of organizational citizenship behaviour (OCB): a conceptual framework in reference to health care sector. *Review of Journal of Services Research*, 10(2), 25.
<https://www.researchgate.net/publication/310795722>
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. *El capital humano de las Organizaciones*, 206. McGraw-Hill.
<https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378>
- Crawford, J. O., MacCalman, L., & Jackson, C. A. (2011). The health and well-being of remote and mobile workers. *Occupational Medicine*, 61(6), 385–394.
<https://doi.org/10.1093/occmed/kqr071>
- Conzelmann, J. D. (2020). Leaders recognizing and rewarding organizational citizenship behaviours during formal employee performance evaluations. *E-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 11(1), 21-38.
- Cuesta, S., Lugo, J., Piñero, P., & Torres, S. (2018). Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias, *ISSN*, 5(2), 124-134.
- Dávila de León, M. C., & Kinkelstein, M. (2016). Comportamiento de ciudadanía organizacional y bienestar. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 16(1), 35-48. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56046596004>
- Dávila de León, M. C., & Jimenez, G. (2012). El papel de los valores en la predicción del compromiso organizacional y del comportamiento de ciudadanía organizacional. *Anuario de Psicología*, 42(1), 51-64.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97024524004>
- Gallego, D., & Ongallo, C. (2020). El Emofeedback: La inteligencia emocional y el feedback en los procesos de acompañamiento. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 25(2), 1-22. [https://doi.org/10.35742/rcci.2020.25\(2\).1-22](https://doi.org/10.35742/rcci.2020.25(2).1-22)

- García B., Loredó, J., Luna, E., & Rueda, M. (2008). Modelo de evaluación de competencias docentes para la educación media y superior. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(3). http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num3_e/art8.pdf
- Gasca, G., Machuca, L., Manrique, B., & Zapata, J. (2020). Caracterización de métodos de evaluación de desempeño para equipos de desarrollo de software. *Revista Chilena de Ingeniería*, 29(1), 129-140. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052021000100129>
- González, A. (2006). Método de compensación basado en competencias: *Evaluación de Desempeño*. Uninorte.
- Hermawan, H., Thamrin, H. M., & Susilo, P. (2020). Organizational citizenship behavior and performance: The role of employee engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1089-1097. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1089>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *McGraw-Hill Education*.
- Hsiao, C. H., & Wang, F. J. (2020). Proactive personality and job performance of athletic coaches: organizational citizenship behavior as mediator. *Palgrave Communications*, 6(33), 1-8. <https://www.nature.com/articles/s41599-020-0410-y>
- Khademi, A., & Makvandi, R. (2019). Investigating the relationship between spiritual capital and job performance with organizational citizenship behaviors in employees (evidence from Iran). *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-15.
- Kopelman, R. (1988). *Administración de la productividad en las organizaciones* (1.ª ed.). MacGraw-Hill.
- Majeed, N., Jalil, A., Abdulrahman, H., Jawamir, S., & Badran, F. (2021). The impact of employee empowerment on intellectual capital and organizational citizenship

- behavior: Moderating role of demographic. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(2), 326-333.
- Mallick, E., Kumar, R., Ram, H., & Kesari, L. (2015). Organizational citizenship behaviour, job performance and HR practices: A relational perspective. *Management and Labour Studies*, 39(4), 1-12.
- Mishra, V., & Bost, M., Jr. (2018). Investigating the effects of cultural –Mindset priming on evaluation of job performance behaviors. *Europe's Journal of Psychology*, 14(4), 846-862. <https://doi.org/10.5964/ejop.v14i4.1617>
- Morgan, L. (2012). Teoría y técnica de la entrevista. *Red Tercer Milenio*, 19-25. http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/1548/322_3.pdf?sequence=1
- Muldoon, J., Keough, S. M., & Liguori, E. W. (2017). The role of job dedication in organizational citizenship behavior performance. *Management Research Review*, 40(10), 1042-1057.
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Jountrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 6(3), 1-19. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030064>
- Oladapo, A., & Du, J. (2020). When the good outweighs the bad: organizational citizenship behaviour (OCB) in the workplace. *Human Resource Development International*, 23(1), 88-97. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1449546>
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents and consequences. *SAGE Publications*.

Organ, D. W. (2006). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.

Lexington Books.

Padilla, J. I., & Gonzáles, J. R. (2020). Comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral en empleados del sector hotelero de Zacatecas (México). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 29(2), 605-626.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impacto del comportamiento de ciudadanía organizacional en desempeño organizacional: Una revisión y sugerencias para investigaciones futuras. *Humano Performance*, 10(2), 133-151.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.

[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)

Ramos, V., Ramos-Galarza, C., & Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*, 54(3), 1-29.

<https://doi.org/10.30849/ripij.v54i3.1450>

Rioux, S. M., & Penner, L. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational análisis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1306>

Risal, Z., Asyik, N. F., & Suroso, A. (2021). The roles of organizational culture, job satisfaction and organizational citizenship behavior on employees performance. *Review of Business, Accounting & Finance*, 1(2), 196-214.

Sahoo, S., & Mohanty, S. (2019). Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior: An Overview. *Revista Espacios*, 40(7), 17.

<http://www.revistaespacios.com/a19v40n07/a19v40n07p17.pdf>

- Se Hyung, O., Chen, Y., & Sun, F. (2015). When is a good citizen valued more? Organizational citizenship behavior and performance evaluation. *Social Behavior and Personality, 43*(6), 1009-1020.
- Singh, J.P, Chand, P.K., Mittal, A., & Aggarwal, A. (2020). High-performance work system and organizational citizenship behavior at the shop floor. *Benchmarking: An International Journal, 27*(4), 1369-1398. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0339>
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*. (6.^a ed.). Wiley.
- Valencia, A. M. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en Perú: análisis y perspectivas. *Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla, 12*(41), 203.226. <https://doi.org/10.35487/rius.v12i41.2018.319>
- Wu, J., You, J., Fu, Ya., & Tian, Y. (2014). An empirical study on the effect of organizational citizenship behavior on subjective well-being and job performance. *International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM)*, 1-4. <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2014.6874126>
- Wulanputih, T., Prihatini, D., & Sukarno, H. (2020). The Effect of employee engagement on job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) in employees Bpjs Ketenagakerjaan East Java. *International Journal of Scientific Research and Management, 8*(5), 1812-1821. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v8i05.em07>
- Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational citizenship behavior predicts quality, creativity, and efficiency performance: the roles of occupational and collective efficacies. *Frontiers in Psychology, 11*,758. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00758>

Yin, R.K. (2017). Case study research and applications: design and methods. *Cosmos Corporation* (6.^a ed.). Sage.

Yin, P., Park, S., & McLean, G. (2020). Learning organization and organizational citizenship behavior in West Malaysia: moderating role of team-oriented culture. *European Journal of Training and Development*, 44(8), 847-864. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2020-0007>



Apéndices



Apéndice A: Guía de la Entrevista

La guía de la entrevista ha sido diseñada para obtener información de los comportamientos que corresponden a las dimensiones de CCO que se evidencian en empleados de empresas que trabajan en la modalidad de teletrabajo. En algunos casos, se han considerado preguntas de prueba que son relevantes para el estudio y que pueden proveer información adicional importante.

Para la presente guía, el CCO se refiere a los comportamientos prosociales voluntarios y elección personal de los empleados, que exceden las responsabilidades, los cuales contribuyen al desempeño de una tarea basado en el compañerismo y tiene impacto en el desarrollo de la organización.

Parte I: Información demográfica

Ahora nos gustaría iniciar con algunas preguntas generales

Información Requerida	Pregunta	
Residencia actual	P1	¿En dónde vive actualmente?
Edad	P2	¿Cuántos años tiene?

Parte II: Antecedentes educativos

Ahora nos gustaría hacerle unas preguntas sobre su educación

Información Requerida	Pregunta	
Nivel de educación del empleado	P3	¿Cuál es su formación académica?

Parte III: Información laboral

Ahora nos gustaría hacerle unas preguntas sobre la situación laboral actual

Información Requerida	Pregunta	
Sector de la empresa	P4	¿La empresa en la que trabajas es de régimen público o privado?
Situación actual	P5	¿Cuál es el puesto que desempeñas actualmente?
	P6	¿Cuánto tiempo tienes en la empresa? ¿En el puesto actual?
Modalidad de trabajo	P7	¿Realizas teletrabajo? ¿En qué porcentaje realizas teletrabajo?
Evaluación de desempeño	P8	¿En el último año has participado en proceso de evaluación de desempeño en la modalidad de teletrabajo?

Parte IV: Dimensiones del CCO

Identificar los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional en base a las dimensiones del CCO que plantea Organ (2006): Altruismo, cortesía, deportividad, virtud cívica y conciencia.

Ahora queremos preguntarle sobre sus CCO en la modalidad de teletrabajo.

Información Requerida	Pregunta	
Altruismo	P9	Descríbeme una situación en la que hayas ayudado a tu compañero de trabajo. ¿Con que frecuencia ayudas a un compañero de trabajo en esa situación?
	P10	¿Con qué frecuencia colaboras por iniciativa propia con tu organización o equipo de trabajo?
Cortesía	P11	Identifica una situación en la que hayas sido amable con tus compañeros de trabajo. ¿Qué hiciste?
	P12	¿Qué haces cuando tienes un nuevo compañero de trabajo? Descríbeme la situación.
Deportividad	P13	Trata de recordar una situación en la que hayas tenido que trabajar y la empresa no le brindó las herramientas o condiciones necesarias. ¿Qué sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?
	P14	Describe una situación en la que hayas tenido que hacer frente a tareas que te disgustan. ¿En qué contexto sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Qué resultado obtuviste?
Virtud Cívica	P15	Con que frecuencia asistes a reuniones de trabajo que no son obligatorias. ¿En qué contexto sucedió? ¿Cuál fue el resultado?
	P16	Trata de recordar una situación en la que hayas contribuido con la imagen de la empresa. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste? ¿Lo volverías a hacer?
Conciencia	P17	Describe una situación en la que hayas contribuido con los objetivos de la organización.
	P18	Identifica una situación en la que tu trabajo haya sido eficiente. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste?
Dimensiones CCO y teletrabajo	P19	¿De las situaciones conversadas, cuales consideras que son más importantes en el contexto de teletrabajo?

Parte V: Desempeño organizacional

Identificar los comportamientos que tienen los empleados para alcanzar el cumplimiento de objetivos en la organización y como desearías ser evaluado.

Ahora queremos preguntarle sobre el modelo de evaluación de desempeño.

Información Requerida	Pregunta	
Modelo evaluación de desempeño.	P20	¿Cuál crees que es el propósito de una evaluación de desempeño?
	P21	¿Consideras que la forma que fuiste evaluado refleja tú desempeño?
	P22	¿Cómo ha sido tu proceso de evaluación de desempeño en el contexto durante el teletrabajo?
	P23	¿Cómo te hubiera gustado o como te gustaría que fuera tu evaluación de desempeño?
	P24	¿Qué aspectos fueron evaluados en tu desempeño?
	P25	Bajo tu punto de vista ¿Qué otros aspectos consideras que son importantes para la evaluación de desempeño?

Finalmente, queremos preguntarle sobre su apreciación del desempeño en su organización.

Información Requerida	Pregunta	
Apreciación del desempeño	P26	Coméntame una situación en la que consideras que fuiste más productivo en la modalidad de teletrabajo. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste específicamente? ¿Qué resultado obtuviste?
	P27	Como ha influenciado la modalidad de teletrabajo en tu desempeño. Aspectos positivos / negativos.
	P28	Coméntame una situación en la que consideres si hay alguna diferencia de tu desempeño en el teletrabajo y en la modalidad presencial.

Apéndice B: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado “Modelo de Evaluación de Desempeño de las 5C’s de Ciudadanía Organizacional en la modalidad de teletrabajo”, el cual está siendo conducido por _____, bajo la supervisión de los asesores _____ . Entiendo que esta participación es estrictamente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio, y los resultados de esta participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de investigación.

Me ha sido explicado lo siguiente:

El motivo de esta investigación es plantear un modelo de Evaluación de Desempeño basado en las dimensiones de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional en la modalidad de teletrabajo, por lo cual se explorará y analizará dichos comportamientos en los empleados que se encuentran en la modalidad de teletrabajo.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Tener entrevistas, con una duración aproximadamente de __ cada una, en las cuales el investigador me formulará preguntas relativas al tema. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento.

La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que se personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Las entrevistas se realizarán por medio de plataformas digitales y podrá ser grabada con el fin de transcribir las respuestas posteriormente.

El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en esto momento o durante el transcurso del proyecto.

Nombre y Apellido del Investigador

Nombre y Apellido del Participante

Firma del Investigador / Fecha

Firma del Participante / Fecha

POR FAVOR, FIRMAR AMBAS COPIAS, RETENER UNA Y DEVOLVER LA OTRA
AL INVESTIGADOR

Apéndice C: Protocolo de Caso

- a. Generalidades del estudio
 - A.1. Antecedentes del estudio
 - A.2. Objetivos del estudio y pregunta de investigación
 - A.3. Marco Teórico
 - A.4. Rol del protocolo en la investigación
- b. Procedimientos de campo
 - B.1. Datos de los empleados a entrevistarse
 - B.2. Preguntas de selección de caso
 - B.3. Invitación para la entrevista
 - B.4. Carta de consentimiento del entrevistado
 - B.5. Calendario de entrevistas
 - B.6. Documentos disponibles antes de la entrevista
 - B.7. Grabación de entrevistas por GoogleMeet
- c. Preguntas del caso
 - C.1. Guía de la entrevista
- d. Reporte del caso
 - D.1. Datos generales de las entrevistas realizadas
 - D.2. Formato de Consentimiento firmado por el entrevistado
 - D.3. Formato de entrevista
 - D.4. Transcripción de la entrevista
 - D.5. Reporte del investigador
 - D.6. Análisis de las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista

Apéndice D: Formato de Notas de Entrevista

Formato de Notas de Entrevista					
Fecha:		Hora de Inicio:		Hora de Fin:	
Lugar de la Entrevista:			Empresa:		
Nombre del empleado:				Sexo:	
Puesto:			Tiempo de permanencia en el puesto:		
Nombre del Entrevistador:					
Preguntas:			Respuestas:		

Apéndice E: Consolidado de Entrevistas

Entrevista N° 01

P1: ¿En dónde vive actualmente?

Lima.

P2: ¿Cuántos años tiene?

36 años.

P3: ¿Cuál es su formación académica?

Licenciada en Psicología.

P4: ¿La empresa en la que trabajas es de régimen público o privado?

Régimen privado

P5: ¿Cuál es el puesto que desempeñas actualmente?

Docente Coordinadora de Educación Continua.

P6: ¿Cuánto tiempo tienes en la empresa? ¿En el puesto actual?

En la empresa desde el 2016 y en el puesto desde el 2019.

P7: ¿Realizas teletrabajo? ¿En qué porcentaje realizas teletrabajo?

Desde el inicio de la pandemia hace 100% de teletrabajo.

P8: ¿En el último año has participado en proceso de evaluación de desempeño en la modalidad de teletrabajo?

Sí, tuve evaluaciones de desempeño.

P9: Descríbeme una situación en la que hayas ayudado a tu compañero de trabajo. ¿Con qué frecuencia ayudas a un compañero de trabajo en esa situación?

Cuando contrataron a un compañero nuevo en mi área, mi trabajo fue orientarlo, guiarlo, dirigirlo, enseñarle qué actividades iba a realizar. Fue difícil al inicio porque nadie sabía cómo sería el trabajo virtual, en el camino fueron descubriendo cómo funciona el teletrabajo. Esta persona es mi par, tenemos el mismo rol. Yo siempre brindo ayuda, podríamos decir que todos los días lo ayudo.

P10: ¿Con qué frecuencia colaboras por iniciativa propia con tu organización o equipo de trabajo?

Todos los días. Yo misma tengo que organizar mis actividades diarias y semanales. Y no solo el mío, sino el de mi compañero y de mi área.

P11: Identifica una situación en la que hayas sido amable con tus compañeros de trabajo. ¿Qué hiciste?

Cuando llegó una compañera nueva a la empresa, ella tenía un carácter complicado y desde el primer día nadie quería ayudarla, ella se vio en un problema en sus primeros días y no contaba con el apoyo de nadie, yo me enteré de lo que le pasaba y aunque no me correspondía ayudarla lo hice, porque me puse en su lugar y le compartí la información que ella necesitaba y le ayudé a resolver su problema.

P12: ¿Qué haces cuando tienes un nuevo compañero de trabajo? Descríbeme la situación.

Lo que hago es seguir con el protocolo planteado por la organización que consiste en participar de una reunión virtual, en esa reunión cada uno le da la bienvenida y le explica qué relación o qué coordinaciones va a realizar ese nuevo empleado conmigo, y así sucesivamente con todos. Luego de esa reunión, desde mi postura como su compañera los próximos días estoy alerta y siempre disponible en ayudarla.

P13: Trata de recordar una situación en la que hayas tenido que trabajar y la empresa no le brindó las herramientas o condiciones necesarias. ¿Qué sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?

Cuando empezó la pandemia, y debido a las medidas del confinamiento, la organización nos pedía ejecutar el trabajo desde nuestras casas, pero no nos dieron los equipos (laptops) para hacer el trabajo. En mi caso, yo tenía una sola laptop en mi casa, pero mi hermano lo utiliza en sus estudios, entonces lo que hice fue pedirle a mi jefa que me asigne una de las laptops que estaban destinadas para el uso de los docentes. Mi jefa aceptó, ella lo comprendió y fue una gran ayuda para mí, de lo contrario hubiera tenido que comprar una.

P14: Describe una situación en la que hayas tenido que hacer frente a tareas que te disgustan. ¿En qué contexto sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Qué resultado obtuviste?

Hay muchas tareas que no me gustan hacer, pero las tengo que hacer. Todos los viernes tengo una reunión con mi jefa y mi equipo, en esa reunión entrego a mi jefa mis avances de la semana, adicionalmente cada 3 meses hago un informe de todas las actividades realizadas, este mismo informe luego sirve para hacer un informe anual, este informe trimestral es una iniciativa mía, no me agrada hacer, pero es necesario. Por esas reuniones tengo que hacer mi trabajo, aunque a veces no me guste, sin embargo, creo que obtengo buenos resultados porque mi jefa siempre está satisfecha.

P15: ¿Con qué frecuencia asistes a reuniones de trabajo que no son obligatorias? ¿En qué contexto sucedió? ¿Cuál fue el resultado?

En mi empresa no hay reuniones no obligatorias, todas son obligatorias, tengo que estar en todas, incluso a las reuniones de cumpleaños, esas también son obligatorias. Las únicas a las que no asisto son a las capacitaciones, debido a que son opcionales o se cruzan con otras actividades de mi área. Debido a que asisto a todas las reuniones, los resultados son buenos.

P16: Trata de recordar una situación en la que hayas contribuido con la imagen de la empresa. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste? ¿Lo volverías a hacer?

Cuando algunos amigos me piden que los recomiende para trabajar en esta empresa, siempre les hablo con honestidad, hablo del buen clima laboral y la disposición que tienen las personas para apoyar a los demás. También cuando otras personas me piden recomendaciones para que sus hijos estudien en esta

Escuela, siempre les hablo bien. Creo que esa es la manera en que yo contribuyo a la imagen de la empresa. También me gusta compartir información de los próximos cursos o actividades en mis redes sociales, nadie de la empresa me pide hacerlo, pero a mí me nace.

P17: Describe una situación en la que hayas contribuido con los objetivos de la organización.

Con mi trabajo diario, cumpliendo los objetivos de mi área, proponiendo nuevas cosas o identificando oportunidades de mejora. Pienso que así contribuyo a los objetivos de la organización.

P18: Identifica una situación en la que tu trabajo haya sido eficiente. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste?

Mi jefa evalúa mi trabajo a través de una plataforma virtual, yo he alcanzado porcentajes altos, más de 96%, ella va midiendo también mis competencias como liderazgo, innovación, trabajo en equipo y en cuanto a eficiencia también el logro de los objetivos que ella me pide.

P19: De las situaciones conversadas, ¿cuáles consideras que son más importantes en el contexto de teletrabajo?

Para mí, mi forma de organización es lo más relevante para mi desempeño, como gestiono mis actividades. También la comunicación, es indispensable para que yo haga un buen trabajo. De las que hemos hablado, pienso que la consciencia es lo más relevante, porque si uno no tiene claro cuál es su función o su posición en la organización, va a estar haciendo muchas cosas, pero no va a cumplir el objetivo para el cual ha sido contratado. Incluso ser consciente de cuál es tu función te ayuda a tomar decisiones o solucionar problemas.

P20: ¿Cuál crees que es el propósito de una evaluación de desempeño?

El propósito es que midan tu capacidad dentro de tu labor, ver tu rendimiento, darte dentro del feedback orientación para que puedas alcanzar los objetivos.

P21: ¿Consideras que la forma que fuiste evaluado refleja tu desempeño?

No, porque mi jefa no está dentro de las comunicaciones o interacciones que tengo con otros compañeros de mi área. Si ella no está supervisando constantemente, no puede calificarme, especialmente habilidades blandas. Por otro lado, debe medir mi trabajo real, no en función a cómo me relaciono con otros, más aún si mi jefa no lo ve, no me puede asignar un puntaje si no me ve. En el teletrabajo, mucho menos, mi jefa no ve cómo me relaciono con otros, a menos que esas personas se lo mencionen a mi jefa.

P22: ¿Cómo ha sido tu proceso de evaluación de desempeño durante el teletrabajo?

La única que evalúa mi desempeño es mi jefa, en la modalidad virtual. Cuando estábamos en la modalidad presencial si era una evaluación de desempeño.

P23: ¿Cómo te hubiera gustado o como te gustaría que fuera tu evaluación de desempeño?

Me gustaría que la evaluación de desempeño siempre sea 360°, que varias personas me evalúen es mejor, no solo una. Que cada persona evalúe desde su ángulo mis competencias.

P24: ¿Qué aspectos fueron evaluados en tu desempeño?

Actualmente se evalúan objetivos y habilidades blandas (Trabajo en equipo, comunicación, organización y liderazgo). La evaluación actual solo tiene 3 etapas que se realizan durante todo un año. En la primera etapa me informa los objetivos que debo lograr, en la segunda etapa me da feedback sobre mi avance y en la tercera etapa me avisa el resultado final y nuevamente me da un breve feedback.

P25: Bajo tu punto de vista ¿Qué otros aspectos consideras que son importantes para la evaluación de desempeño?

Me gustaría que mi jefa tuviera una entrevista conmigo cada vez que haga una evaluación de desempeño, que ella conozca mis pensamientos, mis necesidades o mis expectativas. Creo que siempre es necesario una conversación donde podamos establecer los objetivos, las necesidades reales de mi trabajo.

P26: Coméntame una situación en la que consideras que fuiste más productivo en la modalidad de teletrabajo. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste específicamente? ¿Qué resultado obtuviste?

Yo considero que soy más productiva en el teletrabajo que en la modalidad presencial. Al principio fue un poco difícil, pero ahora ya no. El motivo es que ya no me agoto en el trayecto al trabajo, ese desgaste de traslado y tiempo que antes tenía no me dejaba ser tan productiva. Yo prefiero el teletrabajo, 100 veces. Puedo aprovechar mejor el tiempo, responder correos, hacer coordinaciones.

P27: Como ha influenciado la modalidad de teletrabajo en tu desempeño. Aspectos positivos / negativos.

En lo positivo: puedo hacer mejor uso del tiempo, tengo menos desgaste físico, puedo ahorrar dinero también porque ya no debo transportarme. En lo negativo: la empresa no reconoce los gastos que me genera el teletrabajo, otra cosa negativa es que ahora la gente (compañeros, jefe, otros) te llama a cualquier hora y creen que debo estar obligada a responder.

P28: Coméntame una situación en la que consideres si hay alguna diferencia de tu desempeño en el teletrabajo y en la modalidad presencial.

Yo me desempeño mejor en la modalidad del teletrabajo. Porque cuando era presencial y yo necesitaba algo tenía que buscar a mis compañeros en sus ubicaciones y a veces no estaban, entonces eso me impedía avanzar. En la modalidad virtual yo solo dejo un mensaje en el chat de la empresa y sé que mi compañero apenas lo vea, lo va a responder, obtengo respuestas más rápidas, incluso por correo electrónico, también la comunicación es más fluida, con las áreas dentro de la empresa y cuando se trata de la comunicación con los clientes.

Entrevista N° 02

P1: ¿En dónde vive actualmente?

Lima.

P2: ¿Cuántos años tiene?

37 años.

P3: ¿Cuál es su formación académica?

Licenciada en Psicología.

P4: ¿La empresa en la que trabajas es de régimen público o privado?

Régimen Privado.

P5: ¿Cuál es el puesto que desempeñas actualmente?

Jefe de Recursos Humanos.

P6: ¿Cuánto tiempo tienes en la empresa? ¿En el puesto actual?

3 años.

P7: ¿Realizas teletrabajo? ¿En qué porcentaje realizas teletrabajo?

Realizo trabajo híbrido, 50% presencial y 50% virtual.

P8: ¿En el último año has participado en proceso de evaluación de desempeño en la modalidad de teletrabajo?

Sí, tuve una evaluación de desempeño.

P9: Descríbeme una situación en la que hayas ayudado a tu compañero de trabajo. ¿Con qué frecuencia ayudas a un compañero de trabajo en esa situación?

Todos los días, constantemente ayudo a las personas que lo necesitan, principalmente a las personas de mi área, a la asistente de selección, por ejemplo, cuando tenemos gran demanda de contrataciones. También a los otros jefes de área o los mismos empleados, a cualquiera que lo necesite siempre estoy dispuesta a ayudar.

P10: ¿Con qué frecuencia colaboras por iniciativa propia con tu organización o equipo de trabajo?

Ha sido constante, los 7 días de la semana, sobre todo, cuando hay actividades críticas del área. De todo el trabajo que realizo, lo que parte de mi propia iniciativa es el 70% aproximadamente.

P11: Identifica una situación en la que hayas sido amable con tus compañeros de trabajo. ¿Qué hiciste?

Ha habido muchas situaciones, por ejemplo, en esta época de pandemia mucha gente ha perdido a un familiar, entonces muchas veces he tenido que brindar soporte emocional y palabras de aliento a estas personas, para que se sientan bien. Al menos en el último año habrán sido 6 veces que he tenido que brindar este tipo de apoyo.

P12: ¿Qué haces cuando tienes un nuevo compañero de trabajo? Descríbeme la situación.

Como responsabilidad de mi área tenía que brindar la inducción a la empresa, a su área, todo en la modalidad virtual, adicionalmente tenía que darle información de con quién tenía que relacionarse. En lo personal, a todos los empleados nuevos, me gusta darles la bienvenida, que se sientan cómodos en la empresa y que sepan, que pueden contar conmigo si necesitan alguna ayuda.

P13: Trata de recordar una situación en la que hayas tenido que trabajar y la empresa no le brindó las herramientas o condiciones necesarias. ¿Qué sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?

Por lo general me aseguro de contar con todas las herramientas o materiales antes de empezar algún trabajo, si es que algo me falta lo pido, si la empresa no me provee lo que necesito, tampoco pongo de mis recursos propios, solamente hago o avanzo con los materiales que tengo. Pienso que la empresa debe proveer de todo siempre, es su deber.

P14: Describe una situación en la que hayas tenido que hacer frente a tareas que te disgustan. ¿En qué contexto sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Qué resultado obtuviste?

Lo que no me gusta es despedir a la gente, sobre todo cuando no hay un motivo específico o no está relacionado con su desempeño. Entonces trato de informarme antes, buscar argumentos consistentes para el despido, porque tengo que proveer los posibles problemas legales. También lo que hago es asesorar a la persona que ha solicitado el despido para anticipar los riesgos. Respecto a mi actitud, siempre tengo una buena actitud hacia lo malo y hacia lo bueno, normalmente le digo directamente a mi jefe lo que no me agrada.

P15: ¿Con qué frecuencia asistes a reuniones de trabajo que no son obligatorias? ¿En qué contexto sucedió? ¿Cuál fue el resultado?

Todas las reuniones a las que voy son obligatorias, no voy a reuniones no obligatorias, o no hay reuniones no obligatorias, o son muy muy pocas.

P16: Trata de recordar una situación en la que hayas contribuido con la imagen de la empresa. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste? ¿Lo volverías a hacer?

A través de brindar un buen servicio al cliente interno, creo que esa es la mejor forma de dar a conocer la imagen de la empresa. También le enseñé a mi equipo a hacer eso.

P17: Describe una situación en la que hayas contribuido con los objetivos de la organización.

Cuando la empresa entró en la modalidad de suspensión perfecta de labores, pienso que yo y mi área hemos contribuido a ese objetivo porque ha sido un trabajo muy demandante, incluso he trabajado de amanecida para poder cumplir con todo, sobre todo hacerle entender a los empleados el motivo y lo que esto significaba.

P18: Identifica una situación en la que tu trabajo haya sido eficiente. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste?

Cada vez que mi jefe me pide resolver algún asunto con los empleados, trato de mantener comunicación constante con mi jefe, al final le pido que evalúe mi trabajo y reciba su retroalimentación.

P19: De las situaciones conversadas, ¿cuáles consideras que son más importantes en el contexto de teletrabajo?

Conciencia, porque este aspecto no solo satisface a la empresa sino a mí misma.

P20: ¿Cuál crees que es el propósito de una evaluación de desempeño?

El propósito es saber cómo estoy, cómo realizo mi trabajo o cómo lo ven los demás lo que hago yo. Yo puedo pensar que hago bien mi trabajo, pero cuando lo mira otra persona es diferente. Cuando recibo mi evaluación de desempeño, pienso en qué cosas habrá considerado mi evaluador cuando me evaluó, que situación recordará para evaluarme. A mí me gusta que me digan qué situaciones debo mejorar.

P21: ¿Consideras que la forma que fuiste evaluado refleja tu desempeño?

Sí, yo creo que sí, porque no solo me evalúa una persona, sino 3 personas y si todos coinciden, alguna razón debe haber.

P22: ¿Cómo ha sido tu proceso de evaluación de desempeño durante el teletrabajo?

En mi empresa la evaluación de desempeño tiene 2 etapas, una al inicio donde te dicen los objetivos y otra al final del semestre donde te indican el resultado. Se aplican dos evaluaciones al año. El jefe le da feedback al empleado cuando le entrega los resultados, pero al inicio, cuando van a plantear los objetivos, el jefe solo lo determina y no involucra al empleado.

P23: ¿Cómo te hubiera gustado o como te gustaría que fuera tu evaluación de desempeño?

Opino que la evaluación de desempeño debe estar ligada a los objetivos. Por ejemplo, puedo llegar tarde, pero cumplir con los objetivos al mismo tiempo. No solo soy mala trabajadora por llegar tarde a veces.

P24: ¿Qué aspectos fueron evaluados en tu desempeño?

Me evalúan Desarrollo de Trabajo, Competencias de Gestión (Parte administrativa y comercial), Competencias personales (valores, proyección con el equipo y congruencia entre lo que dices y haces).

P25: Bajo tu punto de vista ¿Qué otros aspectos consideras que son importantes para la evaluación de desempeño?

En mi empresa considero que sería más relevante que cada jefe tenga el tiempo de reunirse con los empleados para fijar las metas y darle retroalimentación en el proceso, no solo al final, esto facilita las relaciones entre empleados.

P26: Coméntame una situación en la que consideras que fuiste más productivo en la modalidad de teletrabajo. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste específicamente? ¿Qué resultado obtuviste?

Yo me considero más productiva en el teletrabajo, porque ya no pierdo tiempo en el transporte, puedo aprovechar este tiempo para trabajar, coordinar todo, avanzo más rápido. En la oficina siento que las gestiones son más lentas. Desde mi casa me gestiono mejor, atiendo las cosas rápidamente, no

postergo las coordinaciones. Pienso que soy más productiva en el teletrabajo, pero mi desempeño pienso que es mejor de manera presencial, porque el hecho de estar cara a cara con la gente es mucho mejor que por teléfono, creo que me pueden evaluar más cosas, incluso la relación con mi jefe es mejor. Estoy a favor del teletrabajo, pero el trabajo presencial también es bueno.

P27: ¿Cómo ha influenciado la modalidad de teletrabajo en tu desempeño? Aspectos positivos / negativos.

Aspectos positivos: tengo mejor organización, no procrastino, atiendo todo rápidamente, aprovecho mejor el tiempo. Aspectos negativos: se pierde el contacto personal con los demás, y eso es una gran desventaja en la comunicación.

P28: Coméntame una situación en la que consideres si hay alguna diferencia de tu desempeño en el teletrabajo y en la modalidad presencial.

Opino que mi desempeño es mejor en el trabajo presencial, y además pienso que me pueden evaluar mejor, con más objetividad.

Entrevista N° 03

P1: ¿En dónde vive actualmente?

Lima

P2: ¿Cuántos años tiene?

39 años.

P3: ¿Cuál es su formación académica?

Superior – Maestría.

P4: ¿La empresa en la que trabajas es de régimen público o privado?

Privado.

P5: ¿Cuál es el puesto que desempeñas actualmente?

Asesora financiera.

P6: ¿Cuánto tiempo tienes en la empresa? ¿En el puesto actual?

14 años en la empresa y 3 años y medio en el puesto actual.

P7: ¿Realizas teletrabajo? ¿En qué porcentaje realizas teletrabajo?

Sí, 100%.

P8: ¿En el último año has participado en proceso de evaluación de desempeño en la modalidad de teletrabajo?

No, la evaluación de desempeño anterior fue presencial.

P9: Descríbeme una situación en la que hayas ayudado a tu compañero de trabajo. ¿Con qué frecuencia ayudas a un compañero de trabajo en esa situación?

Para que el personal nuevo pueda entender mejor cuáles son los productos, elabore una PPT a detalle con todas las características y los compartí con mis compañeros para que les sirva como ayuda, comparto mis experiencias y por el chat que tenemos ayudo con las dudas sobre los aplicativos o sistemas.

P10: ¿Con qué frecuencia colaboras por iniciativa propia con tu organización o equipo de trabajo?

Siempre trato de apoyar a la gente nueva que ingresa a la empresa. Como comenté, realizó las PPT de apoyo y comparto mis experiencias.

P11: Identifica una situación en la que hayas sido amable con tus compañeros de trabajo. ¿Qué hiciste?

Una vez un compañero comentó por el chat que tuvo un inconveniente con un cliente y no sabía cómo solucionarlo, me explico qué paso y al final era un tema solo de darle una opción adicional al mismo cliente. Lo asesoré y le dije que cualquier otra duda me avise, me contó que se arregló el problema y eso me puso muy feliz.

P12: ¿Qué haces cuando tienes un nuevo compañero de trabajo? Descríbeme la situación.

Le doy la bienvenida en el chat, soy amable y respondo sus dudas. Trato de darle los tips para mantener una buena comunicación con los clientes.

P13: Trata de recordar una situación en la que hayas tenido que trabajar y la empresa no le brindó las herramientas o condiciones necesarias. ¿Qué sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?

Al inicio el teletrabajo fue complicado porque los aplicativos no estaban listos al 100% y existían fallas de conexión, esto llevó a que buscara opciones de conexión y trabajar fuera de los horarios establecidos, quedándome hasta tarde los primeros meses, igual seguía buscando la forma de cumplir con sus funciones para no afectar mis metas y ser productiva.

P14: Describe una situación en la que hayas tenido que hacer frente a tareas que te disgustan. ¿En qué contexto sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Qué resultado obtuviste?

Busco formas de superar tareas que no me gustan, aunque no son muchas, al comienzo no me acostumbraba a las videollamadas porque tenía miedo a equivocarme con el speech que tenía que darle al cliente, teníamos que ser muy exactos y eso me estresa, pero ya está superado.

P15: ¿Con qué frecuencia asistes a reuniones de trabajo que no son obligatorias? ¿En qué contexto sucedió? ¿Cuál fue el resultado?

No participo en reuniones no obligatorias, no lo considero importante, a veces hacen reuniones virtuales, pero lo realizan fuera del horario de oficina y tengo un hijo, así que no me da tiempo.

P16: Trata de recordar una situación en la que hayas contribuido con la imagen de la empresa. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste? ¿Lo volverías a hacer?

Me siento orgullosa de la empresa, pero siento que hay muchas cosas por trabajar y que se perdió la identificación porque ya no me siento reconocida como antes. Se podría considerar que contribuyo con la imagen de la empresa al demostrar al cliente que estoy presente en todo momento y generarle confianza, pero ahora en esta modalidad es más complicado poder hacerlo.

P17: Describe una situación en la que hayas contribuido con los objetivos de la organización.

Considero que contribuyo con la organización al promocionar las campañas que existen con los clientes, o servicios especiales para así generar mayores ventas a favor de la organización.

P18: Identifica una situación en la que tu trabajo haya sido eficiente. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste?

Soy eficiente con el servicio al cliente y cumplo con los horarios establecidos para responder correos, trato de cumplir con todas las respuestas a los clientes.

P19: De las situaciones conversadas, ¿cuáles consideras que son más importantes en el contexto de teletrabajo?

Considero que contribuir con el cumplimiento de objetivos, ser eficiente y responsable es lo más valioso.

P20: ¿Cuál crees que es el propósito de una evaluación de desempeño?

Ver el avance del empleado en el puesto, saber las debilidades para corregirlas y mejorar.

P21: ¿Consideras que la forma que fuiste evaluado refleja tú desempeño?

La evaluación presencial que tuve el año pasado reflejaba mi desempeño real.

P22: ¿Cómo ha sido tu proceso de evaluación de desempeño durante el teletrabajo?

Mi evaluación no fue en el contexto del teletrabajo, la última vez obtuve un alto puntaje, pero nunca llega nadie al 100%.

P23: ¿Cómo te hubiera gustado o como te gustaría que fuera tu evaluación de desempeño?

Que consideren todo el proceso que hay detrás de cada resultado, porque no ven todo el trabajo que existe para llegar a las metas.

P24: ¿Qué aspectos fueron evaluados en tu desempeño?

Cumplimiento de objetivos de ventas, relación con cliente, satisfacción, calidad del servicio.

P25: Bajo tu punto de vista ¿Qué otros aspectos consideras que son importantes para la evaluación de desempeño?

Evaluación por competencias, que consideren adicionalmente el esfuerzo que se realiza para llegar a las metas y que sea acorde a la cartera asignada a cada uno.

P26: Coméntame una situación en la que consideras que fuiste más productivo en la modalidad de teletrabajo. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste específicamente? ¿Qué resultado obtuviste?

A mediados de año tuvo un problema de salud y no podía digitar porque me dolían y quemaban las manos, ya había ido al doctor, pero no me pasaba la molestia, así que comencé a hacer las comunicaciones con los clientes por audios en WhatsApp y así no perder el contacto y cerrar las ventas.

P27: ¿Cómo ha influenciado la modalidad de teletrabajo en tu desempeño?. Aspectos positivos / negativos.

Al inicio fue complicado, ya que se extendía los horarios de trabajo y fue gran trabajo educar a los clientes, pero después se regularizó y me pude organizar mejor y flexibilizar mis tiempos de trabajo con mi casa.

P28: Coméntame una situación en la que consideres si hay alguna diferencia de tu desempeño en el teletrabajo y en la modalidad presencial.

Para mí, la modalidad de teletrabajo es mejor porque genera menos estrés y puedo estar más concentrada en mi trabajo, me desempeño mejor y puedo obtener los mismos resultados.

Entrevista N° 04

P1: ¿En dónde vive actualmente?

Lima.

P2: ¿Cuántos años tiene?

38 años.

P3: ¿Cuál es su formación académica?

Superior - Maestría

P4: ¿La empresa en la que trabajas es de régimen público o privado?

Privado.

P5: ¿Cuál es el puesto que desempeñas actualmente?

Asistente de cobranzas.

P6: ¿Cuánto tiempo tienes en la empresa? ¿En el puesto actual?

1 año y un mes en la empresa y en el puesto.

P7: ¿Realizas teletrabajo? ¿En qué porcentaje realizas teletrabajo?

Sí, 100%.

P8: ¿En el último año has participado en proceso de evaluación de desempeño en la modalidad de teletrabajo?

Sí.

P9: Descríbeme una situación en la que hayas ayudado a tu compañero de trabajo. ¿Con qué frecuencia ayudas a un compañero de trabajo en esa situación?

Recuerdo que un practicante paso de otra área a la mía y como nueva siempre tenía dudas, así que comencé a guiarla y ayudarla, y siempre hablábamos por teléfono.

P10: ¿Con qué frecuencia colaboras por iniciativa propia con tu organización o equipo de trabajo?

Contamos con un equipo de apoyo de trabajo para no dejar operaciones sueltas o abonos, por lo que nos reunimos una vez al mes para agilizar los procesos.

P11: Identifica una situación en la que hayas sido amable con tus compañeros de trabajo. ¿Qué hiciste?

Como equipo tratamos de mantener una buena relación y somos serviciales. Cuando algún compañero está de permiso por salud, trato de apoyarlo para que no se le junten mucho los pendientes.

P12: ¿Qué haces cuando tienes un nuevo compañero de trabajo? Descríbeme la situación.

Me comunico con él, y si tiene alguna duda de algún tema que yo conozca lo apoyo hasta que maneje bien la operación.

P13: Trata de recordar una situación en la que hayas tenido que trabajar y la empresa no le brindó las herramientas o condiciones necesarias. ¿Qué sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?

Cuando ingresé a la empresa, la persona que estaba designada a guiarme y enseñarme sobre mis funciones no se demostraba muy amable, y siempre estaba ocupada o cansada, por lo que comencé a contactarme con otras compañeras para que me ayuden, leí sobre mis funciones, pedía retroalimentación a mi jefe para aprender rápido.

P14: Describe una situación en la que hayas tenido que hacer frente a tareas que te disgustan. ¿En qué contexto sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Qué resultado obtuviste?

No considero que me disgusten mis funciones, son manejables, eso sí, a veces falta tiempo porque suelen designar funciones adicionales, pero siempre avanzo según prioridad.

P15: ¿Con qué frecuencia asistes a reuniones de trabajo que no son obligatorias? ¿En qué contexto sucedió? ¿Cuál fue el resultado?

Todas las reuniones que realiza la empresa son obligatorias.

P16: Trata de recordar una situación en la que hayas contribuido con la imagen de la empresa. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste? ¿Lo volverías a hacer?

Es complicado contribuir con la imagen de la empresa en esta modalidad. Tal vez contestar a la brevedad los correos a los clientes y brindar un servicio eficiente es la forma de cuidar la imagen de la organización.

P17: Describe una situación en la que hayas contribuido con los objetivos de la organización.

Contribuyo con el cumplimiento de mis tareas, cumplo con mi horario de trabajo al ingresar, sin necesidad que me estén verificando.

P18: Identifica una situación en la que tu trabajo haya sido eficiente. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste?

Siempre atiendo los requerimientos de otras áreas en el tiempo establecido, dando prioridad a lo más importante.

P19: De las situaciones conversadas, ¿cuáles consideras que son más relevantes en el contexto de teletrabajo?

El ayudar y colaborar con mis compañeros es muy valioso, ser cordiales entre nosotros nos permitirá trabajar en equipo y tener un mejor desempeño para la empresa.

P20: ¿Cuál crees que es el propósito de una evaluación de desempeño?

Medir el cumplimiento de resultados de los empleados, saber cómo es el trabajo de cada uno.

P21: ¿Consideras que la forma que fuiste evaluado refleja tu desempeño?

No, la jefa que lideró mi evaluación era nueva y no conocía bien las funciones de cada uno hasta ahora.

P22: ¿Cómo ha sido tu proceso de evaluación de desempeño durante el teletrabajo?

Evaluación por objetivos.

P23: ¿Cómo te hubiera gustado o como te gustaría que fuera tu evaluación de desempeño?

Que me puedan decir como estoy a la fecha y que es lo que esperan de mi trabajo, que es lo que debo mejorar y que tengan en cuenta las funciones que realizo.

P24: ¿Qué aspectos fueron evaluados en tu desempeño?

Por indicadores, si cumplí con los objetivos.

P25: Bajo tu punto de vista ¿Qué otros aspectos consideras que son importantes para la evaluación de desempeño?

Considerar las competencias de cada uno, que también puedan participar en la evaluación los compañeros, que quien te evalúe conozca como es tu puesto.

P26: Coméntame una situación en la que consideras que fuiste más productivo en la modalidad de teletrabajo. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste específicamente? ¿Qué resultado obtuviste?

Desde que ingresé a la empresa estoy en la modalidad de teletrabajo, lo que sí pude observar es que el tiempo que invertía en trasladarme desde mi casa al trabajo lo utilizo para desempeñar mis funciones y me concentro más.

P27: ¿Cómo ha influenciado la modalidad de teletrabajo en tu desempeño? Aspectos positivos / negativos.

Creo que se puede avanzar más en esta modalidad, el lado negativo es que muchas veces te llaman fuera del horario de trabajo o te hacen requerimientos a destiempo.

P28: Coméntame una situación en la que consideres si hay alguna diferencia de tu desempeño en el teletrabajo y en la modalidad presencial.

Considero que se puede ser más productivo en el teletrabajo, avanzar más y organizarse mejor.

Entrevista N° 05

P1: ¿En dónde vive actualmente?

Lima.

P2: ¿Cuántos años tiene?

26 años

P3: ¿Cuál es su formación académica?

Superior – Universidad.

P4: ¿La empresa en la que trabajas es de régimen público o privado?

Privado.

P5: ¿Cuál es el puesto que desempeñas actualmente?

Sourcer.

P6: ¿Cuánto tiempo tienes en la empresa? ¿En el puesto actual?

10 meses en la empresa y en el puesto actual.

P7: ¿Realizas teletrabajo? ¿En qué porcentaje realizas teletrabajo?

Sí, 100%.

P8: ¿En el último año has participado en proceso de evaluación de desempeño en la modalidad de teletrabajo?

No, mi evaluación de desempeño anterior fue presencial. En remoto recibí feedback.

P9: Descríbeme una situación en la que hayas ayudado a tu compañero de trabajo. ¿Con qué frecuencia ayudas a un compañero de trabajo en esa situación?

Una compañera necesitaba apoyo para conducir un assessment, yo decidí ayudarla y organicé mis labores planificadas para poder ayudarla, porque el assessment estaba por empezar.

P10: ¿Con qué frecuencia colaboras por iniciativa propia con tu organización o equipo de trabajo?

A menudo ayudo a mis compañeros, trabajo en equipo y compañerismo es algo que resaltan en mí el trabajo en equipo. Ha habido varias situaciones donde se requería ayuda y siempre he estado dispuesta a ayudar al equipo, porque si las cosas no salen bien, es toda el área quien queda mal.

P11: Identifica una situación en la que hayas sido amable con tus compañeros de trabajo. ¿Qué hiciste?

Recuerdo una situación donde dos practicantes entraron al área, y como a mí me gusta enseñar, vi necesario agendar reuniones para explicarles el proceso, y resolver dudas, esto nadie me lo pidió, pero lo vi necesario para saber si necesitaban alguna ayuda y saber cómo le está yendo con el proceso.

P12: ¿Qué haces cuando tienes un nuevo compañero de trabajo? Descríbeme la situación.

Recuerdo una situación donde dos practicantes entraron al área, y como a mí me gusta enseñar, vi necesario agendar reuniones para explicarles el proceso, y resolver dudas, esto nadie me lo pidió, pero lo vi necesario para saber si necesitaban alguna ayuda y saber cómo le está yendo con el proceso.

P13: Trata de recordar una situación en la que hayas tenido que trabajar y la empresa no le brindó las herramientas o condiciones necesarias. ¿Qué sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?

Cuando entramos a la cuarentena por la pandemia, tuve que usar mi propia laptop porque la empresa no disponía de tantas laptops para todo el personal, era complicado porque la laptop necesitaba varios programas, nos ayudó sistemas para usar mi laptop personal, organicé todos los documentos de la empresa en mi laptop para poder trabajar. La empresa hizo lo mejor posible frente a una situación que nadie esperaba como la pandemia, en posterior lo hicieron mejor, y eso hay que valorarlo. Me sentí al inicio estresado por qué tuve que rehacer varios documentos, pero fueron situaciones que manejé bien y sentí el apoyo del equipo, con empatía y tolerancia pude manejar esa situación

P14: Describe una situación en la que hayas tenido que hacer frente a tareas que te disgustan. ¿En qué contexto sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Qué resultado obtuviste?

Como en un proceso de selección, hay que gestionar también el file personal, había que documentar todo; sin embargo, en una etapa donde había mucha carga de trabajo, la parte del proceso que es operativa, no me gustó mucho, sabía que era algo temporal porque no siempre había mucha carga. Al inicio sentía que me demoraba mucho, pero después ya con la práctica lo hacía más rápido. Lo que pensaba es que uno tiene que saber hacer de todo, lo veía como una oportunidad de poder aprender, como un aprendizaje, veía lo positivo a esta situación.

P15: ¿Con qué frecuencia asistes a reuniones de trabajo que no son obligatorias? ¿En qué contexto sucedió? ¿Cuál fue el resultado?

Depende la situación participo, porque a veces hay mucha carga de trabajo y es difícil participar, pero si me gusta participar a menudo.

P16: Trata de recordar una situación en la que hayas contribuido con la imagen de la empresa. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste? ¿Lo volverías a hacer?

Me gusta aportar con la imagen desde mi rol, desde el proceso de selección se puede compartir la cultura de la empresa, pero es un poco complicado, es posible buscar la manera para transmitir la cultura de la empresa, me ha pasado que por políticas de comunicación de la empresa esto se hace complicado. Hacer públicos los reconocimientos es una buena idea para contribuir con la imagen de la empresa.

P17: Describe una situación en la que hayas contribuido con los objetivos de la organización.

Recuerdo, que tuvimos una cantidad de vacantes muy alta, era un proyecto grande con EE. UU. en un plazo de 4 meses, fue el requerimiento más alto que había tenido el área, y nos reconocieron el hecho que logramos cubrir todas las vacantes, la Gerente del área nos felicitó y considero que esto fue una contribución para la empresa.

P18: Identifica una situación en la que tu trabajo haya sido eficiente. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste?

En los últimos meses, tenía requerimientos que necesitábamos cubrir en 2 o 3 días, teníamos que hacer la contratación muy bien, porque si me equivocaba en algún dato, el área de administración lo detectaba y la persona no podía ingresar... Siento que mi trabajo en esta situación fue eficiente.

P19: De las situaciones conversadas, ¿cuáles consideras que son más importantes en el contexto de teletrabajo?

Siento que trabajar en remoto es mejor que en presencial, me concentro más y me toma menos tiempo hacer algunas tareas que en presencial. Creo que no todos se adaptan igual al teletrabajo, siento que el compañerismo es importante para estar al tanto de que es lo que se le ofrece al otro, no tanto por la persona, sino por el equipo, la comunicación es clave, no es algo que hemos tocado, pero es clave junto con el compañerismo.

P20: ¿Cuál crees que es el propósito de una evaluación de desempeño?

Tomar conciencia de que es lo que te falta mejorar para elaborar un plan de acción, por otro lado, saber qué estás haciendo bien.

P21: ¿Consideras que la forma que fuiste evaluado refleja tu desempeño?

La evaluación si reflejaba mi desempeño en la presencialidad, en el teletrabajo he recibido feedback y si estaba alineado a mi trabajo, para mí fue muy reconfortante saber que estoy haciendo un buen trabajo. Me fue muy bien, y también me dijeron que había cosas por mejorar, y de las que yo no me daba cuenta, y sí es difícil darse cuenta de lo que no estás haciendo bien y que puedes mejorar.

P22: ¿Cómo ha sido tu proceso de evaluación de desempeño durante el teletrabajo?

En el trabajo presencial, entramos a una plataforma, calificamos a nuestra jefa, pares y recibimos feedback de nuestra jefa inmediata. Luego nuestra jefa se reunía con nosotros uno a uno, y reflexionamos sobre los resultados y nos preguntaba si estaba de acuerdo con los resultados. Era una evaluación de desempeño por competencias enlazado a indicadores del área.

P23: ¿Cómo te hubiera gustado o como te gustaría que fuera tu evaluación de desempeño?

Me gusto la forma como me evaluaron, que es por competencias, porque me di cuenta de las cosas que tenía por mejorar, mi evaluación por competencias incluía indicadores.

P24: ¿Qué aspectos fueron evaluados en tu desempeño?

Competencias e indicadores.

P25: Bajo tu punto de vista ¿Qué otros aspectos consideras que son importantes para la evaluación de desempeño?

Tal vez antes de hacer la puntuación de las competencias, tener una conversación o feedback para darnos cuentas que cosas no estamos haciendo bien, para que durante el plazo de evaluación podamos mejorar, como un feedback anticipatorio o una foto de cómo estamos actualmente, para ver qué está pasando y cómo podemos mejorarlo durante el proceso de inicio de la evaluación

P26: Coméntame una situación en la que consideras que fuiste más productivo en la modalidad de teletrabajo. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste específicamente? ¿Qué resultado obtuviste?

Cuando tuve un requerimiento muy alto (150 vacantes), fui más productiva, porque no me quede más horas, lo que hice fue aumentar la eficiencia y productividad estando en el teletrabajo. Concentrarse en los detalles para lograr en el mismo plazo. El teletrabajo me ayuda a concentrarme mejor, soy más productiva.

P27: ¿Cómo ha influenciado la modalidad de teletrabajo en tu desempeño? Aspectos positivos / negativos.

Al inicio sentía que me distraía mucho porque estaba mi familia en casa, trabajaba en mi cuarto, me daba sueño, y eso me quitaba un poco la concentración, lo positivo después de un año y seis meses de estar en teletrabajo es que estos factores ya no me distraen tanto y empecé a ver el lado positivo, como optimizar el tiempo, siento que puedo hacer más cosas, como tomar clases de inglés. En conclusión, influenció de manera positiva, hay más ventajas que la modalidad presencial.

P28: Coméntame una situación en la que consideres si hay alguna diferencia de tu desempeño en el teletrabajo y en la modalidad presencial.

Considero que puedo ser más productivo y concentrarme, me puedo desestresar rápidamente, lo que es difícil hacer en la modalidad presencial, no tienes la oportunidad de conectar con cosas que te ayuden a desestresarte, hay una diferencia positiva y que ha sumado en mi desempeño en la modalidad de teletrabajo.

Entrevista N° 06

P1: ¿En dónde vive actualmente?

Lima.

P2: ¿Cuántos años tiene?

36 años.

P3: ¿Cuál es su formación académica?

Superior – Universidad.

P4: ¿La empresa en la que trabajas es de régimen público o privado?

Privado.

P5: ¿Cuál es el puesto que desempeñas actualmente?

Senior Recruiter.

P6: ¿Cuánto tiempo tienes en la empresa? ¿En el puesto actual?

1 año en la empresa y en el puesto actual.

P7: ¿Realizas teletrabajo? ¿En qué porcentaje realizas teletrabajo?

Sí, 100%.

P8: ¿En el último año has participado en proceso de evaluación de desempeño en la modalidad de teletrabajo?

No, mi evaluación de desempeño anterior fue presencial. En remoto solo he recibido feedback.

P9: Descríbeme una situación en la que hayas ayudado a tu compañero de trabajo. ¿Con qué frecuencia ayudas a un compañero de trabajo en esa situación?

Cuando ingresan nuevas personas, yo me ofrecí a ser mentor de los nuevos ingresos, ellos me podían contactar para resolver dudas, compartir conocimientos y también porque me gustaba tener visibilidad con los líderes y mostrar colaboración.

P10: ¿Con qué frecuencia colaboras por iniciativa propia con tu organización o equipo de trabajo?

Cuando ingresan nuevas personas, yo me ofrecí a ser mentor de los nuevos ingresos, ellos me podían contactar para resolver dudas, compartir conocimientos y también porque me gustaba tener visibilidad con los líderes y mostrar colaboración.

P11: Identifica una situación en la que hayas sido amable con tus compañeros de trabajo. ¿Qué hiciste?

A menudo me ofrezco a ayudar a mis compañeros como el caso de cuando fui mentor de los nuevos ingresos, siempre soy colaborativo y comparto mis conocimientos.

P12: ¿Qué haces cuando tienes un nuevo compañero de trabajo? Descríbeme la situación.

A menudo me ofrezco a ayudar a mis compañeros, como cuando fui mentor de los nuevos ingresos, siempre soy colaborativo y comparto mis conocimientos.

P13: Trata de recordar una situación en la que hayas tenido que trabajar y la empresa no le brindó las herramientas o condiciones necesarias. ¿Qué sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?

Al inicio de la pandemia, no se podía ir a recoger las pantallas, periféricos o silla de trabajo, durante un tiempo estuve con audífonos malogrados y se demoraron en reponerlos, pero tuve que ingeníarmelas para poder trabajar. Lo resolví por mi cuenta y con mis medios. Era por el contexto de la pandemia, ya después tuvimos la silla y los demás.

P14: Describe una situación en la que hayas tenido que hacer frente a tareas que te disgustan. ¿En qué contexto sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Qué resultado obtuviste?

Sí, cuando tenía que hacer un reporte diario de actividades y todos los teníamos que hacer, y en tiempo lo deje de hacer y hable con mi jefa para ver si era realmente necesario y lo deje de hacer, me parecía innecesario.

P15: ¿Con qué frecuencia asistes a reuniones de trabajo que no son obligatorias? ¿En qué contexto sucedió? ¿Cuál fue el resultado?

Depende la situación participo, porque a veces hay mucha carga de trabajo y es difícil participar, pero si me gusta participar a menudo.

P16: Trata de recordar una situación en la que hayas contribuido con la imagen de la empresa. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste? ¿Lo volverías a hacer?

La verdad no, porque en teletrabajo, es difícil poder hacer eso. Por ejemplo, ir a una charla como ponente en alguna universidad y destacar la imagen de la empresa ahora en teletrabajo no lo he hecho, es más difícil.

P17: Describe una situación en la que hayas contribuido con los objetivos de la organización.

Yo considero que siempre tengo un fuerte sentido de pertenencia y entiendo que mi trabajo es vital dentro del crecimiento y desarrollo de la organización.

P18: Identifica una situación en la que tu trabajo haya sido eficiente. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste?

Por ejemplo, cuando he tenido procesos muy complejos y los he cubierto rápido con estrategias de búsqueda de candidatos en relación con las necesidades de mis clientes, siento que he sido eficiente y que he logrado objetivos a base de un trabajo eficiente y de calidad.

P19: De las situaciones conversadas, ¿cuáles consideras que son más importantes en el contexto de teletrabajo?

Estar dispuesto a contribuir y aportar con alguna actividad, predisposición a compartir conocimientos y hacer las cosas que se plantean, contribuir con la identidad de la empresa.

P20: ¿Cuál crees que es el propósito de una evaluación de desempeño?

Evaluar si la persona está cumpliendo lo que el rol le exige y saber si hay oportunidades de mejora o brechas que hay que superar para que la persona pueda crecer en la organización.

P21: ¿Consideras que la forma que fuiste evaluado refleja tú desempeño?

En presencial, sí. En remoto no han evaluado mi desempeño, solo tuve reuniones one to one con mi jefa.

P22: ¿Cómo ha sido tu proceso de evaluación de desempeño durante el teletrabajo?

Me evaluaron en el 2019 de manera presencial, pero luego no hubo evaluación de desempeño, pero hubo reuniones de feedback para algún ascenso o crecimiento.

P23: ¿Cómo te hubiera gustado o como te gustaría que fuera tu evaluación de desempeño?

Similar a lo presencial con encuestas y entrevistas, y luego un one to one con el jefe para revisar las expectativas de la evaluación y definir iniciativas para mejorar.

P24: ¿Qué aspectos fueron evaluados en tu desempeño?

Por competencias.

P25: Bajo tu punto de vista ¿Qué otros aspectos consideras que son importantes para la evaluación de desempeño?

Competencias, resultados, la opinión del líder, la opinión de los pares, si te identificas con la marca y si lo que haces cumple con los objetivos de la organización.

P26: Coméntame una situación en la que consideras que fuiste más productivo en la modalidad de teletrabajo. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste específicamente? ¿Qué resultado obtuviste?

Sí, he sido más productivo, hay más flexibilidad en el trabajo, por ejemplo, ya no me traslado a la oficina y eso da un buen balance entre vida personal y laboral y ser más productivo con tus tareas diarias u objetivos, el trabajo se puede hacer más espaciado, pero se logran los objetivos.

P27: ¿Cómo ha influenciado la modalidad de teletrabajo en tu desempeño? Aspectos positivos / negativos.

Fue positivo, porque me permite compartir con la familia, antes me quedaba mucho tiempo en la oficina y me perdía cosas en casa y eso me generaba estrés o incomodidad, y hoy tengo mucha flexibilidad, puedo pedir permiso y compenso. Entonces sí ha influido positivamente en mi productividad.

P28: Coméntame una situación en la que consideres si hay alguna diferencia de tu desempeño en el teletrabajo y en la modalidad presencial.

Considero, que en presencial tienes más distractores y en el teletrabajo te puedes concentrar más, entonces si hay una influencia positiva.

Entrevista N° 07

P1: ¿En dónde vive actualmente?

Lima.

P2: ¿Cuántos años tiene?

35 años

P3: ¿Cuál es su formación académica?

Ingeniero Industrial

P4: ¿La empresa en la que trabajas es de régimen público o privado?

Sector Privado.

P5: ¿Cuál es el puesto que desempeñas actualmente?

Jefe de Marketing.

P6: ¿Cuánto tiempo tienes en la empresa? ¿En el puesto actual?

1 año.

P7: ¿Realizas teletrabajo? ¿En qué porcentaje realizas teletrabajo?

Sí, 100%.

P8: ¿En el último año has participado en proceso de evaluación de desempeño en la modalidad de teletrabajo?

No, pero si en las evaluaciones de renovaciones de contrato.

P9: Descríbeme una situación en la que hayas ayudado a tu compañero de trabajo. ¿Con qué frecuencia ayudas a un compañero de trabajo en esa situación?

Con mi equipo de trabajo ayudé a optimizar herramientas de trabajo en el google y dentro de la organización había reuniones donde algunas personas de otras áreas que no podían manejar algunas herramientas y también me di tiempo para ayudar, lo cual fue algo espontáneo y busco ayudar para optimizar los trabajos.

P10: ¿Con qué frecuencia colaboras por iniciativa propia con tu organización o equipo de trabajo?

La frecuencia no es algo que yo estructure, pero considero que somos facilitadores y esto debe ser en el día a día.

P11: Identifica una situación en la que hayas sido amable con tus compañeros de trabajo. ¿Qué hiciste?

Una vez me llamó un asesor comercial y quería ser escuchado porque no entendía algunos puntos de la reunión y me llamó, no era de mi área, pero me di tiempo para escucharlo y con eso sentí que lo ayudé.

P12: ¿Qué haces cuando tienes un nuevo compañero de trabajo? Descríbeme la situación.

Yo tengo una cadena de valor, explicó cuáles son los procesos claves y de soporte para darle prioridad y organizarnos sobre todo dentro de mi equipo de trabajo. En otros casos hago una presentación personal.

P13: Trata de recordar una situación en la que hayas tenido que trabajar y la empresa no le brindó las herramientas o condiciones necesarias. ¿Qué sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?

La verdad no me gusta sufrir mucho con contextos problemáticos y veo la forma de cómo resolverlos, al inicio me dieron la laptop, me pusieron varias restricciones y tuve que solicitar la habilitación de varios accesos, tomó tiempo, pero fui utilizando mi laptop personal por la cantidad de información y procesos que manejo.

P14: Describe una situación en la que hayas tenido que hacer frente a tareas que te disgustan. ¿En qué contexto sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Qué resultado obtuviste?

Parte del trabajo democrático es no estar de acuerdo con algunas cosas, pero frente a direcciones acato, trato de razonar y ver el lado objetivo y a veces no encuentro sentido a disposiciones, pero acato. Como por ejemplo en el trabajo remoto tengo que ir a firmar los formatos de movilidad es algo que no me parece y complicó mucho al área de contabilidad, pero igual voy a regularizar documentación.

P15: ¿Con qué frecuencia asistes a reuniones de trabajo que no son obligatorias? ¿En qué contexto sucedió? ¿Cuál fue el resultado?

Casi en todas las reuniones o invitaciones de talleres o eventos si me gusta participar, salvo que se cruce con alguna reunión con algún proveedor o cliente. Inclusive invito a mi equipo a participar.

P16: Trata de recordar una situación en la que hayas contribuido con la imagen de la empresa. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste? ¿Lo volverías a hacer?

Por ejemplo, cuando salgo de viaje reportó las campañas y el éxito que tenemos, trato de publicar en mis redes sobre los nuevos productos y actividades.

P17: Describe una situación en la que hayas contribuido con los objetivos de la organización.

Desde el teletrabajo o en cualquier instancia o modalidad me ayuda aplicar plantillas para alinearme a los objetivos de la organización y todo lo que involucre dinero ayuda en la rentabilidad es algo que recalco en mi equipo. Me desanima cuando no hay resultado comercial por las ventas, eso un poco me desanima, me gustaría que tenga más impacto y espero que haya un vuelco a los objetivos más importantes.

P18: Identifica una situación en la que tu trabajo haya sido eficiente. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste?

Mi estilo de trabajo es levantar temprano, responder correos porque a partir de las 8 am están llamando y me ocupo en atender las llamadas, en el teletrabajo eso ayuda mucho, porque el tiempo de transporte lo invierto en responder correos, así es más ordenado y cumplo un rol dentro del día y busco un equilibrio con mi rol en casa como esposo.

P19: De las situaciones conversadas, ¿cuáles consideras que son más importantes en el contexto de teletrabajo?

En el teletrabajo no se puede abrir una conversación espontánea y en la manera presencial pueden surgir conversaciones con algunos equipos, eso es algo bueno, lo que se gana en el teletrabajo es la eficiencia y optimizar el tiempo, podría evaluarse un sistema de teletrabajo híbrido porque no muchas personas están preparadas para el teletrabajo según el tipo de rol.

P20: ¿Cuál crees que es el propósito de una evaluación de desempeño?

El propósito es ser evaluado y evaluar, lo valioso es que sea bidireccional considerando el feedback como una oportunidad y espacio de ser escuchado y evaluado.

P21: ¿Consideras que la forma que fuiste evaluado refleja tú desempeño?

Las evaluaciones que he tenido siempre han sido por resultados

P22: ¿Cómo ha sido tu proceso de evaluación de desempeño durante el teletrabajo?

En mi experiencia en teletrabajo no ha habido una observación porque era una actividad, ya que las evaluaciones fueron constantes y la retroalimentación igual.

P23: ¿Cómo te hubiera gustado o como te gustaría que fuera tu evaluación de desempeño?

El dividir el qué y cómo, para que las metas sean claras y se cumpla con las reglas, yo pienso que debe haber un comité de evaluación y de encuestas a los clientes internos y los empleados, una evaluación 360° con calibraciones a fin de evaluar un ascenso o promoción interna.

P24: ¿Qué aspectos fueron evaluados en tu desempeño?

No he tenido una evaluación de desempeño

P25: Bajo tu punto de vista ¿Qué otros aspectos consideras que son importantes para la evaluación de desempeño?

Una evaluación 360° para tener una información completa.

P27: ¿Cómo ha influenciado la modalidad de teletrabajo en tu desempeño? Aspectos positivos / negativos.

Aspectos positivos; el mix que se promueve de balance, vida y trabajo, de cara a la eficiencia, para optimizar tiempos y usar herramientas colaborativas que te ayudan a integrarte.

Aspectos negativos; los perfiles de personas que no llegan a conectar con la organización y se sienten desconectados, adicional es no manejar las herramientas colaborativas y por otro lado si tienes familia necesitas ayuda para atender a tus hijos.

P28: Coméntame una situación en la que consideres si hay alguna diferencia de tu desempeño en el teletrabajo y en la modalidad presencial.

La diferencia es que optimizas tus tiempos y te organizas mejor, hoy las empresas ofrecen el teletrabajo como beneficios y ofrecen horas de trabajo bajo esta modalidad y esto puede reducir la rotación de personal.

Entrevista N° 08

P1: ¿En dónde vive actualmente?

Lima.

P2: ¿Cuántos años tiene?

27 años.

P3: ¿Cuál es su formación académica?

Superior/ Contadora.

P4: ¿La empresa en la que trabajas es de régimen público o privado?

Sector Privado.

P5: ¿Cuál es el puesto que desempeñas actualmente?

Asistente de Planillas y Remuneraciones.

P6: ¿Cuánto tiempo tienes en la empresa? ¿En el puesto actual?

2 años.

P7: ¿Realizas teletrabajo? ¿En qué porcentaje realizas teletrabajo?

Sí, 100%.

P8: ¿En el último año has participado en proceso de evaluación de desempeño en la modalidad de teletrabajo?

No, pero si en las evaluaciones de renovaciones de contrato.

P9: Descríbeme una situación en la que hayas ayudado a tu compañero de trabajo. ¿Con qué frecuencia ayudas a un compañero de trabajo en esa situación?

Sí, cuando solicitan información del área de contabilidad y requieren apoyo trato de ayudar para contribuir en lo que requieren o necesitan porque compartimos información.

P10: ¿Con qué frecuencia colaboras por iniciativa propia con tu organización o equipo de trabajo?

La frecuencia es cuando veo la necesidad o me llaman para solicitar o consultar algo. Una vez con el área de TIC cuando me solicito información no era mi función ayudarlo pero trate de colaborar, otra como equipo vi que mi compañera tenía problemas para organizarse y converse con ella para darle ideas y surge de acuerdo a la circunstancias pero siempre estoy dispuesta ayudar.

P11: Identifica una situación en la que hayas sido amable con tus compañeros de trabajo. ¿Qué hiciste?

Siempre coordinamos con las otras áreas y agradezco por el apoyo y tiempo que se dan en ayudar, de la misma forma les doy información que requieren.

P12: ¿Qué haces cuando tienes un nuevo compañero de trabajo? Descríbeme la situación.

Ayudo en dar información sobre las funciones, sobre los procesos e indicarles de algunas cosas de la empresa, posteriormente siempre pregunto cómo les va.

P13: Trata de recordar una situación en la que hayas tenido que trabajar y la empresa no le brindó las herramientas o condiciones necesarias. ¿Qué sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?

A veces te limitan el presupuesto, pero igual tratábamos de coordinar y optimizar recursos, también recuerdo que en casa no tenía el espacio adecuado y acceso a internet, pero la empresa y mi jefa me pagaron el internet; sin embargo, la información en físico te limita y solicitaba información escaneada, los tiempos jugaban en contra, pero se llegaba a cumplir con los pagos a tiempo.

P14: Describe una situación en la que hayas tenido que hacer frente a tareas que te disgustan. ¿En qué contexto sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Qué resultado obtuviste?

Me es difícil coordinar un despido y en la modalidad de teletrabajo es más complicado porque es más frío y tenía que enviar liquidaciones digitales, el trabajo se ejecutaba, pero no era cómodo para ninguna de las partes por la distancia.

P15: ¿Con qué frecuencia asistes a reuniones de trabajo que no son obligatorias? ¿En qué contexto sucedió? ¿Cuál fue el resultado?

Si es algo relacionado con mi área sí voy a las reuniones y si van a considerar mis ideas o me permiten participar si asisto.

P16: Trata de recordar una situación en la que hayas contribuido con la imagen de la empresa. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste? ¿Lo volverías a hacer?

Siempre contribuyo con la empresa, en mi entorno familiar y social hablo de la empresa, de sus productos y sus certificaciones, también comento de mi admiración a la empresa por su responsabilidad con pagar siempre todo acorde a ley.

P17: Describe una situación en la que hayas contribuido con los objetivos de la organización.

Primero en mi área se logró cumplir con todos los pagos y eso contribuye a la organización, reducimos costos e hicimos uso adecuado de los recursos de la empresa.

P18: Identifica una situación en la que tu trabajo haya sido eficiente. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste?

En el desarrollo de mis funciones siempre cumplo a pesar de las limitantes, claro que en el teletrabajo terminas más rápido tus labores, ya que no hay distractores, porque en la oficina siempre tenemos que atender a las consultas o visitas de los empleados. En conclusión, en el teletrabajo te concentras más en las actividades.

P19: De las situaciones conversadas, ¿cuáles consideras que son más importantes en el contexto de teletrabajo?

En el teletrabajo se aprovechan los tiempos y los trabajos se ejecutan a corto plazo, pero la limitante es que estamos acostumbrados a trabajos manuales. Lo fundamental en el teletrabajo es la coordinación y ayudarnos entre las áreas a cumplir con los plazos y tiempos.

P20: ¿Cuál crees que es el propósito de una evaluación de desempeño?

El propósito del desempeño es medir la eficiencia en el cumplimiento de las actividades y ver también los aportes y contribuciones de las personas.

P21: ¿Consideras que la forma que fuiste evaluado refleja tú desempeño?

Debería verse reflejado el desempeño en los errores mínimos, por ejemplo, en los impuestos que se pagan. Por otro lado, considerar el clima laboral y buscar la satisfacción de los empleados.

P22: ¿Cómo ha sido tu proceso de evaluación de desempeño durante el teletrabajo?

No he tenido evaluación en el contexto de teletrabajo, salvo por renovación de contrato.

P23: ¿Cómo te hubiera gustado o como te gustaría que fuera tu evaluación de desempeño?

Se debe evaluar los plazos y tiempos como resultados y definir qué tipo de información requieren y organizar los trabajos para ser más precisos.

P24: ¿Qué aspectos fueron evaluados en tu desempeño?

Aspectos como el compromiso, relaciones sociales, conocimiento de las funciones

P25: Bajo tu punto de vista, ¿Qué otros aspectos consideras que son importantes para la evaluación de desempeño?

Considero relevante la comunicación, la empatía, el compromiso y bajo el teletrabajo considero valioso la confianza en las personas y su trabajo.

P26: Coméntame una situación en la que consideras que fuiste más productivo en la modalidad de teletrabajo. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste específicamente? ¿Qué resultado obtuviste?

Cuando entregaba en menos tiempo los pagos para terminar mis funciones y ser más productivo, en mi caso vivo con mis padres, pero en otros casos he visto que tienen distractores como sus familias y sus hijos.

P27: ¿Cómo ha influenciado la modalidad de teletrabajo en tu desempeño? Aspectos positivos / negativos.

Trabajando en teletrabajo me siento más cómoda, me ayuda en concentrarme y manejo mejor mis tiempos y por la pandemia me sentí más segura, pero lo negativo es que estás encerrada y no tienes con quien hablar y cuando coordinamos por teléfono es más fría la comunicación.

P28: Coméntame una situación en la que consideres si hay alguna diferencia de tu desempeño en el teletrabajo y en la modalidad presencial.

Si te dedicas al teletrabajo pierdes la cercanía con los demás y no puedes ayudar mucho, porque conoces algunas cosas de manera limitada, la presencialidad nos permite ayudar a los demás.

Entrevista N° 09

P1: ¿En dónde vive actualmente?

Lima

P2: ¿Cuántos años tiene?

38 años

P3: ¿Cuál es su formación académica?

Licenciada en Administración.

P4: ¿La empresa en la que trabajas es de régimen público o privado?

Privado.

P5: ¿Cuál es el puesto que desempeñas actualmente?

Jefe de Administración.

P6: ¿Cuánto tiempo tienes en la empresa? ¿En el puesto actual?

6 años.

P7: ¿Realizas teletrabajo? ¿En qué porcentaje realizas teletrabajo?

Sí, en el periodo de pandemia 100%.

P8: ¿En el último año has participado en proceso de evaluación de desempeño en la modalidad de teletrabajo?

No, evaluación de desempeño en la modalidad presencial.

P9: Descríbeme una situación en la que hayas ayudado a tu compañero de trabajo. ¿Con qué frecuencia ayudas a un compañero de trabajo en esa situación?

Siempre estoy atenta las necesidades de mi equipo, en ayudarlos y guiarlos, por ejemplo, cuando tenemos alguna licitación es más recargado el trabajo y hago una distribución de tareas como "guías" para poder terminar a tiempo, de la misma forma les hago llegar a los jefes de otras áreas, ya que les puede servir como apoyo. La pandemia nos ha hecho ser más proactivas y buscar alternativas.

P10: ¿Con qué frecuencia colaboras por iniciativa propia con tu organización o equipo de trabajo?

Considero que la iniciativa es muy importante sobre todo para el buen desarrollo del equipo, me gusta dar el ejemplo para que sea replicado por los demás (aunque a veces es complicado que pueda verse en esta modalidad), inicio siendo voluntaria en algunos procesos.

P11: Identifica una situación en la que hayas sido amable con tus compañeros de trabajo. ¿Qué hiciste?

Creo que siempre hay oportunidad de ser amable con los demás, recuerdo que durante la pandemia una persona de mi equipo pasó unos días complicados porque su papá estuvo con COVID, conversé con él para que esté tranquilo y le di un par de días libres porque así no podía trabajar, mientras con mi equipo estuvimos apoyándolo en sus funciones y que no sea interrumpido.

P12: ¿Qué haces cuando tienes un nuevo compañero de trabajo? Descríbeme la situación.

Busco darle la bienvenida, ser gentil y que se adapte a la organización. Todos hemos pasado por eso alguna vez y sé lo complicado que podría ser adaptarse a un nuevo ambiente, también le explico cómo funciona mi área y de qué forma podríamos apoyarnos para trabajar en conjunto si fuera de otra área.

P13: Trata de recordar una situación en la que hayas tenido que trabajar y la empresa no le brindó las herramientas o condiciones necesarias. ¿Qué sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?

La empresa ha pasado por etapas complicadas en la que el presupuesto era muy ajustado y tenía que adecuarse a él. Lo que hacía era optimizar los recursos, por un lado, ajustaba para que no afecte las operaciones. Eso sí, tampoco forzaba tanto las cosas porque, sino los Gerentes se malacostumbren.

P14: Describe una situación en la que hayas tenido que hacer frente a tareas que te disgustan. ¿En qué contexto sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Qué resultado obtuviste?

Durante la pandemia se volvió pesado el tema de reportes sobre las funciones del personal, mi jefe me pedía a detalle que hacía mi equipo, pues al comienzo al no estar en oficina la Gerencia General hacía este requerimiento. Sin embargo, yo conozco lo que hace mi equipo y sobre todo los media sobre la base de resultados, busqué la forma de sustentar todo en relación con los resultados que teníamos y permitió demostrar al Gerente General que, si cumplíamos con los resultados establecidos, fue una buena oportunidad dentro de todo.

P15: ¿Con qué frecuencia asistes a reuniones de trabajo que no son obligatorias? ¿En qué contexto sucedió? ¿Cuál fue el resultado?

Me gusta participar en las reuniones en general, siempre y cuando no sea un viernes cerca a la hora de la salida. Recuerdo que la empresa organizó una reunión para todos los empleados con el fin de saber el sentir de todos sobre el nuevo contexto que estábamos viviendo, me gustó mucho porque demostraba que estaban interesados en el bienestar de todos y fue un momento bonito de compartir ideas, participaron la mayoría de los empleados.

P16: Trata de recordar una situación en la que hayas contribuido con la imagen de la empresa. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste? ¿Lo volverías a hacer?

Creo que una manera de contribuir con la imagen de la empresa es con la forma como nos comportamos fuera de ella, más si estamos con algún distintivo de la organización. Dentro del contexto de teletrabajo considero que contribuyo con la imagen de la empresa al compartir acontecimientos importantes por redes sociales, o al recomendarlo como lugar de trabajo, siendo siempre honesta.

P17: Describe una situación en la que hayas contribuido con los objetivos de la organización.

Con el cumplimiento de mis funciones contribuyo con la organización, siempre estoy detrás de mi equipo para cumplir con los objetivos establecidos. Además, con el teletrabajo el cumplimiento se volvió un reto que pudimos superar y adecuarnos.

P18: Identifica una situación en la que tu trabajo haya sido eficiente. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste?

Recuerdo que teníamos que preparar información para una licitación, y era para un trabajo diferente a lo que normalmente hacíamos, así que comencé a investigar al respecto previamente, ya con el panorama más claro y las ideas de mi equipo pudimos hacer un cronograma sobre lo que realizaríamos y pudimos cumplir antes de la fecha de entrega. Lo mejor fue que ganamos la licitación, con el trabajo en conjunto con todas las áreas de la empresa.

P19: De las situaciones conversadas, ¿cuáles consideras que son más importantes en el contexto de teletrabajo?

El teletrabajo nos ha hecho aprender a adecuarnos y ser más creativos. Si los empleados no están comprometidos con la organización, creo que sería complicado cumplir con los objetivos de la organización. Además del trabajo en equipo y apoyo constante entre compañeros.

P20: ¿Cuál crees que es el propósito de una evaluación de desempeño?

Medir el cumplimiento eficiente de los objetivos establecidos por la organización, saber si el trabajo ejecutado está bien, corregir y mejorarlo.

P21: ¿Consideras que la forma que fuiste evaluado refleja tu desempeño?

La evaluación de desempeño presencial anterior que me hicieron y me dieron feedback, considero que, si reflejaba mi desempeño, ya que no fue hecho solo por una persona sino distintas, lo que pienso permite una mejor visualización.

P22: ¿Cómo ha sido tu proceso de evaluación de desempeño durante el teletrabajo?

Durante el teletrabajo no hubo evaluación de desempeño, pero en la evaluación presencial anterior fue 360°. Considero que me ayudó mucho a mejorar las cosas.

P23: ¿Cómo te hubiera gustado o como te gustaría que fuera tu evaluación de desempeño?

Como me evaluaron anteriormente me gusto, siempre se debe tener en cuenta el feedback e insistir en que se dé a todos, recuerdo que a un compañero no le llegaron a dar su feedback porque me comentó que estuvo de viaje y eso no debería pasar.

P24: ¿Qué aspectos fueron evaluados en tu desempeño?

Cumplimiento de objetivos, habilidades de liderazgo, comunicación, gestión y trabajo en equipo.

P25: Bajo tu punto de vista ¿Qué otros aspectos consideras que son importantes para la evaluación de desempeño?

Hacer hincapié en el feedback posterior y un seguimiento de las mejoras que se pueda tener o de lo contrario realizar algún planteamiento de mejora.

P26: Coméntame una situación en la que consideras que fuiste más productivo en la modalidad de teletrabajo. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste específicamente? ¿Qué resultado obtuviste?

En realidad, creo que en general pude apreciar que soy más productiva en la modalidad de teletrabajo porque tengo menos interrupciones para mis proyectos y puedo reunirme con mi equipo (porque antes nos reuníamos y siempre alguien aparecía y solicitaba algo porque compartíamos la oficina con otra área).

P27: ¿Cómo ha influenciado la modalidad de teletrabajo en tu desempeño? Aspectos positivos / negativos.

Positivo: Mejor organización de mis tiempos, privacidad, menor interrupción, equilibrio mejor mi vida personal y profesional, evito el estrés del tráfico diario.

Negativo: Se pierde un poco el contacto humano que es necesario, fue complicado acostumbrar a los Gerentes a que te llamen solo en horario de trabajo.

P28: Coméntame una situación en la que consideres si hay alguna diferencia de tu desempeño en el teletrabajo y en la modalidad presencial.

El teletrabajo permite que nos concentremos mejor, tengo menos interrupciones y, por lo tanto, se ve reflejado en la productividad.

Entrevista N° 10

P1: ¿En dónde vive actualmente?

Lima

P2: ¿Cuántos años tiene?

32 años.

P3: ¿Cuál es su formación académica?

Licenciada en Administración de Empresas.

P4: ¿La empresa en la que trabajas es de régimen público o privado?

Privada.

P5: ¿Cuál es el puesto que desempeñas actualmente?

Oficial de Riesgos Senior.

P6: ¿Cuánto tiempo tienes en la empresa? ¿En el puesto actual?

7 meses.

P7: ¿Realizas teletrabajo? ¿En qué porcentaje realizas teletrabajo?

Mi trabajo es 100% teletrabajo.

P8: ¿En el último año has participado en proceso de evaluación de desempeño en la modalidad de teletrabajo?

Sí.

P9: Descríbeme una situación en la que hayas ayudado a tu compañero de trabajo. ¿Con qué frecuencia ayudas a un compañero de trabajo en esa situación?

Todo el tiempo, todos los días estoy ayudando a otros, principalmente cuando veo que otros están más cargados, yo busco ayudar al compañero y al equipo. Cuando hay dudas nos ayudamos entre todos a despejar esas dudas. Esto es por voluntad propia, es decir, parte de cada uno la disposición de ayudar, pero también es parte de la cultura de la empresa.

P10: ¿Con qué frecuencia colaboras por iniciativa propia con tu organización o equipo de trabajo?

Todo el tiempo, todas las veces que ayudo a alguien es por iniciativa propia.

P11: Identifica una situación en la que hayas sido amable con tus compañeros de trabajo. ¿Qué hiciste?

Por ejemplo, cuando veo que otros tienen mucha carga de trabajo me ofrezco a ayudarlos, también cuando sé que alguien desconoce una información que yo sí conozco, me ofrezco a ayudarlo y enseñarle.

P12: ¿Qué haces cuando tienes un nuevo compañero de trabajo? Descríbeme la situación.

A nivel personal me presento, le cuento un poco de mí, puedo preguntar un par de cosas de él o ella también, para entrar en confianza, les digo que estoy a su disposición para cualquier duda. Me gusta interactuar con la persona uno a uno.

P13: Trata de recordar una situación en la que hayas tenido que trabajar y la empresa no le brindó las herramientas o condiciones necesarias. ¿Qué sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?

Por temas relacionados con tecnología me pasó una vez, que se malogró mi laptop y tuve que ir presencialmente a la oficina a solicitar que me presten un equipo. Otra ocasión fue cuando renunció un

compañero, y yo dependía de la información que ese puesto gestiona, en esa ocasión si no pude hacer casi nada hasta que contraten a la persona que cubra el puesto. Entonces a veces, si está a mi alcance, yo busco la solución y en otras ocasiones solo tengo que esperar.

P14: Describe una situación en la que hayas tenido que hacer frente a tareas que te disgustan. ¿En qué contexto sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Qué resultado obtuviste?

Me sucedió en el contexto de la pandemia, la empresa nos pidió hacer una verificación de toda nuestra cartera de clientes, me tocó hacer esa revisión y sacrificarme o hacer un esfuerzo extra para poder terminarlo, además se sentía un malestar por la situación emocional que todos experimentamos por la pandemia, la incertidumbre que vivíamos; fue un trabajo que realicé con disgusto, pero sabía que era necesario. Era una tarea obligatoria, por eso tenía que cumplirlo, si hubiera sido una tarea opcional creo que hubiera avanzado, pero no hubiera terminado, porque era bastante.

P15: ¿Con qué frecuencia asistes a reuniones de trabajo que no son obligatorias? ¿En qué contexto sucedió? ¿Cuál fue el resultado?

Yo siempre participo de las reuniones obligatorias y no obligatorias, a menos que tenga algo muy urgente que atender, pero la mayoría de las veces me organizo y si participo.

P16: Trata de recordar una situación en la que hayas contribuido con la imagen de la empresa. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste? ¿Lo volverías a hacer?

Siempre he pensado que sin importar el área en la que esté, se trata de la misma empresa y uno tiene que dar su mejor esfuerzo para quedar bien, como empresa, frente a los ojos del cliente.

P17: Describe una situación en la que hayas contribuido con los objetivos de la organización.

Estoy 100% convencida de que todo el trabajo que realizo contribuye a la organización, debido a que en mi puesto atiendo a muchas empresas muy grandes e importantes.

P18: Identifica una situación en la que tu trabajo haya sido eficiente. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste?

Por ejemplo, cuando un cliente, que por lo general es una empresa muy grande, me hace una solicitud de evaluación para gestionar un crédito u otro de los productos del banco, yo siempre lo atiendo bien, doy mi máximo esfuerzo en asesorar y resolver todas sus consultas para que con esa información se tome la mejor decisión.

P19: De las situaciones conversadas, ¿cuáles consideras que son más importantes en el contexto de teletrabajo?

Yo pienso que lo más relevante es siempre dar lo mejor de uno mismo en todas las cosas que tengas que hacer en tu trabajo y en tu vida personal. Opino que eso se resume a ser eficiente o trabajar siempre con eficiencia, porque además este tema está asociado a una meta que la empresa nos mide. Aparte de eso, creo que es valioso el compromiso con la organización y también ayudar a las personas.

P20: ¿Cuál crees que es el propósito de una evaluación de desempeño?

Siempre que he pasado por una evaluación de desempeño nos han explicado cuál es el propósito, los objetivos, cómo nos van a medir y si lo logro, qué es lo que voy a conseguir; eso suele ser una calificación y un bono equivalente a una remuneración.

P21: ¿Consideras que la forma que fuiste evaluado refleja tu desempeño?

Sí, hasta cierta parte, porque siempre hay un componente externo que no depende solo de mí, es decir, por ejemplo, puedo requerir de la información o trabajo de las otras áreas, pero respecto a lo que es mi trabajo, sí, considero que siempre ha reflejado mi desempeño.

P22: ¿Cómo ha sido tu proceso de evaluación de desempeño durante el teletrabajo?

En mi caso no ha cambiado, siempre me han evaluado de la misma manera en la modalidad presencial o en el teletrabajo, siempre fue un formato virtual, incluso en lugar de conversar con el jefe de forma presencial era por una videoconferencia.

P23: ¿Cómo te hubiera gustado o como te gustaría que fuera tu evaluación de desempeño?

Está bien como es ahora, 100% virtual.

P24: ¿Qué aspectos fueron evaluados en tu desempeño?

Siempre evalúan la velocidad de respuesta o la rapidez con la que resuelvo las solicitudes, luego la productividad, es que la cantidad de operaciones que atiendo por mes, luego hay otro criterio que tiene que ver con capacitación, cuantos cursos o capacitaciones has tomado, otro criterio son las vacaciones, si me he tomado el número de días que corresponde según la programación de ese periodo, otro criterio es el clima laboral, es decir la calificación del clima laboral del equipo; y finalmente hay un criterio relacionado con Proyectos, que significa si has propuesto y ejecutado un proyecto en beneficio de tu área o la empresa.

P25: Bajo tu punto de vista ¿Qué otros aspectos consideras que son importantes para la evaluación de desempeño?

Pienso que deben añadir un criterio adicional de evaluación que tenga que ver con cómo tratas al cliente interno.

P26: Coméntame una situación en la que consideras que fuiste más productivo en la modalidad de teletrabajo. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste específicamente? ¿Qué resultado obtuviste?

Yo considero que siempre soy más productiva en la modalidad de teletrabajo, porque me permite organizar mejor mi tiempo, hacer mis cosas con tranquilidad, no me distraigo en otras cosas. Me dedico a atender mis cosas personales, pero también mi trabajo diario y me va bastante bien.

P27: ¿Cómo ha influenciado la modalidad de teletrabajo en tu desempeño? Aspectos positivos / negativos.

Para mí es bueno, como te dije, me permite organizarme mejor; respecto a los aspectos negativos, creo que a veces uno puede trabajar de más, es decir, no saber dividir tu vida personal de tu trabajo, como tienes tanta libertad de organizar tu tiempo, quizás podrías estar trabajando en exceso; otra desventaja es que a veces extrañas a tus compañeros, o las reuniones presenciales con ellos.

P28: Coméntame una situación en la que consideres si hay alguna diferencia de tu desempeño en el teletrabajo y en la modalidad presencial.

Yo siento que me desempeño bien en el trabajo presencial y en el teletrabajo, pero me gusta más el teletrabajo.

Entrevista N° 11

P1: ¿En dónde vive actualmente?

Lima

P2: ¿Cuántos años tiene?

35 años.

P3: ¿Cuál es su formación académica?

Licenciada en Psicología Organizacional.

P4: ¿La empresa en la que trabajas es de régimen público o privado?

Privado.

P5: ¿Cuál es el puesto que desempeñas actualmente?

Business Partner.

P6: ¿Cuánto tiempo tienes en la empresa? ¿En el puesto actual?

10 meses en la empresa y en la compañía

P7: ¿Realizas teletrabajo? ¿En qué porcentaje realizas teletrabajo?

Sí, 100%.

P8: ¿En el último año has participado en proceso de evaluación de desempeño en la modalidad de teletrabajo?

No. En otra empresa donde labore solo recibí feedback, pero no evaluaron en sí mi desempeño.

P9: Descríbeme una situación en la que hayas ayudado a tu compañero de trabajo. ¿Con qué frecuencia ayudas a un compañero de trabajo en esa situación?

Cuando hay persona que lleva poco tiempo en el equipo y necesita ayuda para entender algún proceso, siempre trato de colaborar con eso, enseñarle cómo se gestionan ciertos procesos o cómo manejar ciertas situaciones con los empleados. Usualmente, lo hago en mi día a día.

P10: ¿Con qué frecuencia colaboras por iniciativa propia con tu organización o equipo de trabajo?

Cada vez que tengo la oportunidad de hacerlo, trato de hacerlo siempre que puedo. Trato de ser muy proactiva en colaborar con las mejoras del área, ya que somos una compañía que está en crecimiento en Perú.

P11: Identifica una situación en la que hayas sido amable con tus compañeros de trabajo. ¿Qué hiciste?

Podría mencionar varios, pero donde pienso que actúe con más amabilidad que en otros casos, es cuando le doy la bienvenida a los nuevos empleados, y les trato de transmitir buenas energías y toda la amabilidad posible para que su ingreso a la empresa sea el mejor y se sientan realmente bienvenidos.

P12: ¿Qué haces cuando tienes un nuevo compañero de trabajo? Descríbeme la situación.

Siempre, me pongo a disposición para todas las consultas que puedan tener, también me ofrezco para ayudarlos con su entrenamiento y periodo de adaptación al área. Es decir, les hago saber que pueden contar conmigo para cualquier cosa que necesiten y trato de recibirlos de la mejor manera para que su experiencia de bienvenida sea la mejor.

P13: Trata de recordar una situación en la que hayas tenido que trabajar y la empresa no le brindó las herramientas o condiciones necesarias. ¿Qué sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?

Sí, como la operación de Perú está en proceso de crecimiento, tenemos varias oportunidades de mejora, como mejorar el proceso de selección de perfiles comerciales, que son muy importantes para el crecimiento de la operación en el País, en esta situación hasta hace poco no tenía más recursos que buscar por mí misma estos perfiles, por lo que tuve que investigar algunas buenas prácticas, hacer uso de mis redes de contacto es decir no quedarme con los brazos cruzados y "salir" y buscar al talento utilizando todos los medios posibles. Al final pude cubrir las vacantes que hacían falta y hoy ya tengo el apoyo de una consultora, con quien me apoyó con estos procesos.

P14: Describe una situación en la que hayas tenido que hacer frente a tareas que te disgustan. ¿En qué contexto sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Qué resultado obtuviste?

Es difícil mencionar algo porque mi trabajo me gusta mucho, quizás cuando el proceso de selección se vuelve más operativo como en el caso anterior, tenía que hacer varias llamadas sola y no tenía ayuda, a pesar de que la operatividad de este proceso es un poco desgastante, di lo mejor de mí y pude lograr el objetivo.

P15: ¿Con qué frecuencia asistes a reuniones de trabajo que no son obligatorias? ¿En qué contexto sucedió? ¿Cuál fue el resultado?

Casi siempre que está dentro de mis posibilidades, por ejemplo, reuniones de integración con el equipo que en realidad son más voluntarias y con el objetivo de no perder la conexión y cercanía con el equipo, siempre es bueno conocer más a los equipos fuera del contexto del trabajo.

P16: Trata de recordar una situación en la que hayas contribuido con la imagen de la empresa. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste? ¿Lo volverías a hacer?

Mi función como Business Partner tiene la responsabilidad de ser la primera cara con los empleados, por tanto, creo que en cada momento y en cada contacto con los empleados contribuye en positivo con

la imagen de la empresa. Por ejemplo, cuando tengo una sesión de onboarding, o una sesión individual con algún empleado, es parte de mi trabajo, lo hago de manera constante.

P17: Describe una situación en la que hayas contribuido con los objetivos de la organización.

En el ejemplo anterior sobre los procesos de selección de perfiles comerciales, considero que contribuye con los objetivos de la organización, por qué es un rol clave para el crecimiento de la operación en Perú.

P18: Identifica una situación en la que tu trabajo haya sido eficiente. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste?

Creo que el ejemplo anterior coincide con esta pregunta, mi trabajo contratando estos perfiles fue eficiente porque logré atraer estos talentos a la empresa, con pocos recursos, es decir, sin invertir en herramientas sofisticadas de selección. Y creo que fue eficiente porque el retorno para la empresa fue positivo.

P19: De las situaciones conversadas, ¿cuáles consideras que son más importantes en el contexto de teletrabajo?

Cercanía con el equipo, la colaboración con tus compañeros y la comunicación.

P20: ¿Cuál crees que es el propósito de una evaluación de desempeño?

Poder conocer como estas haciendo tu trabajo, cuáles son los objetivos que has logrado, pero también cuáles son tus aspectos de mejora y poder trabajar en ellos.

P21: ¿Consideras que la forma que fuiste evaluado refleja tú desempeño?

En esta empresa aún no he participado en un proceso de evaluación, pero lo que conozco del proceso, puedo decir que sí es un proceso objetivo

P22: ¿Cómo ha sido tu proceso de evaluación de desempeño durante el teletrabajo?

En mi anterior empresa participé de un proceso de evaluación de desempeño, donde me evaluaron mis jefes, mis pares y mi cliente principal. Evaluaron el logro de mis objetivos y los comportamientos, recibí feedback y planifiqué con mi jefa qué objetivos tendrías para el siguiente año y en que tendría que mejorar.

P23: ¿Cómo te hubiera gustado o como te gustaría que fuera tu evaluación de desempeño?

La experiencia que tuve fue buena, creo que todo proceso de evaluación debe tener si o si feedback 360° de tus pares, de tu cliente y por supuesto de tu jefe. Pienso que la virtualidad hace un poco más retador poder evidenciar que estás logrando en cuanto a los objetivos, por eso pienso que es importante la evaluación del jefe para visualizar cómo se están logrando esos objetivos.

P24: ¿Qué aspectos fueron evaluados en tu desempeño?

Objetivos y comportamientos core de la empresa

P25: Bajo tu punto de vista ¿Qué otros aspectos consideras que son importantes para la evaluación de desempeño?

Yo sumaría valores, pero considero que están dentro de comportamientos.

P26: Coméntame una situación en la que consideras que fuiste más productivo en la modalidad de teletrabajo. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste específicamente? ¿Qué resultado obtuviste?

Creo que los que trabajamos en la modalidad virtual, sabemos que el tiempo que inviertes en trasladarte a la oficina y retornar a casa, lo puedes usar para tener más equilibrio en tu vida o estudiar. En el teletrabajo, siento que soy más productiva porque puedo empezar el día muy temprano y organizar mis tareas, entonces soy más productivo. También encuentro más espacios para realizar entrenamientos y para leer, que son actividades que antes hacía poco.

P27: ¿Cómo ha influenciado la modalidad de teletrabajo en tu desempeño? Aspectos positivos / negativos.

Aspectos positivos: mejor organización, más productividad y equilibrio vida / trabajo.

Aspectos negativos: sedentarismo, rutina que puede llegar a estresarte, pierdes un poco la cercanía con tu equipo.

P28: Coméntame una situación en la que consideres si hay alguna diferencia de tu desempeño en el teletrabajo y en la modalidad presencial.

Creo que como diferencia no, siento que con el teletrabajo he podido descubrir que puedo ser tan o más productiva como si estuviera trabajando de manera presencial. Puedo decir que soy más productiva, sí, pero también lo he sido igual en la presencialidad.

Entrevista N° 12

P1: ¿En dónde vive actualmente?

Lima

P2: ¿Cuántos años tiene?

27 años.

P3: ¿Cuál es su formación académica?

Licenciada en Ciencias de la Administración.

P4: ¿La empresa en la que trabajas es de régimen público o privado?

Privado.

P5: ¿Cuál es el puesto que desempeñas actualmente?

Analista de Gestión de Riesgos.

P6: ¿Cuánto tiempo tienes en la empresa? ¿En el puesto actual?

2 años.

P7: ¿Realizas teletrabajo? ¿En qué porcentaje realizas teletrabajo?

Remoto - 100%.

P8: ¿En el último año has participado en proceso de evaluación de desempeño en la modalidad de teletrabajo?

No.

P9: Descríbeme una situación en la que hayas ayudado a tu compañero de trabajo. ¿Con qué frecuencia ayudas a un compañero de trabajo en esa situación?

Cuando a mis nuevos compañeros se les hace difícil utilizar y/o manejar los cambios que se ejecutan en nuestros sistemas informáticos y/o archivos. Los ayudo mediante llamadas Teams. No es muy frecuente.

P10: ¿Con qué frecuencia colaboras por iniciativa propia con tu organización o equipo de trabajo?

Pocas veces, cada uno tiene sus labores específicas.

P11: Identifica una situación en la que hayas sido amable con tus compañeros de trabajo. ¿Qué hiciste?

Cuando se integró una nueva persona al equipo, me pidió que le explique cómo llevar a cabo un determinado caso, al explicar consideré que cosas no podría entender, fui paciente, y le facilite modelos que había usado.

P12: ¿Qué haces cuando tienes un nuevo compañero de trabajo? Descríbeme la situación.

Cuando se integra una nueva persona, tenemos una reunión por Teams con fin de presentarnos y que la nueva persona se presente y sepa que puede contactarnos cuando lo necesite.

P13: Trata de recordar una situación en la que hayas tenido que trabajar y la empresa no le brindó las herramientas o condiciones necesarias. ¿Qué sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?

Los primeros meses de la pandemia, no contábamos con las computadoras de la misma empresa, por ello tuvimos que conectarnos vía remoto de nuestra laptop personal a las laptops de la empresa para hacer uso de los sistemas informáticos; si bien, se pudo trabajar normal, el problema surgía las laptops en las oficinas centrales se apagaban o se perdía la conexión de internet o fluido eléctrico.

P14: Describe una situación en la que hayas tenido que hacer frente a tareas que te disgustan. ¿En qué contexto sucedió? ¿Qué hiciste? ¿Qué resultado obtuviste?

Una de las pocas tareas que no me gusta realizar, es hacer el reporte de tiempos consumidos a cada caso que me asignen, es decir, tengo que especificar las horas que consumo en cada caso y estas tienen que justificar mis 8 horas del día trabajado.

P15: ¿Con qué frecuencia asistes a reuniones de trabajo que no son obligatorias? ¿En qué contexto sucedió? ¿Cuál fue el resultado?

No hay reuniones a las que no puedas asistir.

P16: Trata de recordar una situación en la que hayas contribuido con la imagen de la empresa. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste? ¿Lo volverías a hacer?

Cuando un familiar o un amigo pregunta en qué trabajo, les explico la razón de ser de la organización y la visión trascendental que tiene la empresa.

P17: Describe una situación en la que hayas contribuido con los objetivos de la organización.

Al cumplir con las metas trimestrales y semestrales, cumplo con los indicadores del plan operativo que apoya al cumplimiento de los objetivos de la organización para el año.

P18: Identifica una situación en la que tu trabajo haya sido eficiente. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste?

Cuando acabo un caso, en menos de lo programado y con resultados favorables.

P19: De las situaciones conversadas, ¿cuáles consideras que son más importantes en el contexto de teletrabajo?

Que no se pierda la colaboración y comunicación frecuente entre compañeros de trabajo es lo más fundamental en el teletrabajo.

P20: ¿Cuál crees que es el propósito de una evaluación de desempeño?

Conocer que tan bien están trabajando las personas o que se está logrando.

P21: ¿Consideras que la forma que fuiste evaluado refleja tú desempeño?

No siempre, dado que las evaluaciones en mi caso se basan en estadísticas.

P22: ¿Cómo ha sido tu proceso de evaluación de desempeño durante el teletrabajo?

Solo se basa en los resultados que obtienen cada uno al mes.

P23: ¿Cómo te hubiera gustado o como te gustaría que fuera tu evaluación de desempeño?

Que se incluya variables más cualitativas.

P24: ¿Qué aspectos fueron evaluados en tu desempeño?

Casos terminados al mes y porcentaje de avance en proyectos.

P25: Bajo tu punto de vista ¿Qué otros aspectos consideras que son importantes para la evaluación de desempeño?

Se debería tener en cuenta cuantos problemas no comunes han sido resueltos con éxito.

P26: Coméntame una situación en la que consideras que fuiste más productivo en la modalidad de teletrabajo. ¿Cuál era el contexto? ¿Qué hiciste específicamente? ¿Qué resultado obtuviste?

En la revisión de los proyectos o casos, dado que, estoy enfocada y en mi espacio, no hay muchos agentes distractores como en la oficina.

P27: ¿Cómo ha influenciado la modalidad de teletrabajo en tu desempeño? Aspectos positivos / negativos.

Positivo: Tengo mayor comodidad para realizar mis trabajos, manejo mis propios tiempos, tengo menos estrés y si está en mis posibilidades termino lo planeado antes de las fechas límite.

Negativo: Suelo trabajar más de ocho horas diarias, contesto llamadas fuera del horario de trabajo y tienes menos momentos de compartir con tus compañeros de trabajo.

P28: Coméntame una situación en la que consideres si hay alguna diferencia de tu desempeño en el teletrabajo y en la modalidad presencial.

Creo que tener los medios en casa, hacen que no esperes el mañana para ir a oficina, sino que puedes resolverlo ya mismo.



Apéndice F: Modelo de Evaluación de Desempeño de las 5C's de Ciudadanía

Organizacional en la modalidad de Teletrabajo

1. Información del Empleado

Nombres y Apellidos:	Área:	Puesto
Nombre del Supervisor/jefe Directo	Fecha de Contratación	Fecha de Evaluación

2. Instrucciones

A continuación, usted encontrará los dos componentes de la Evaluación de Desempeño, el primero de ellos es el componente relacionado a la demostración de las conductas de Ciudadanía Organizacional y el segundo componente se encuentra relacionado con el cumplimiento y mérito de los objetivos relacionados al puesto y las funciones del empleado.

Componente 1: Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

Lea atentamente las conductas descritas en cada una de las tablas y en cada uno de los niveles, elija el nivel que se relacione con las conductas que demuestra el empleado habitualmente. Si el empleado demuestra todas las conductas descritas en un nivel, pase al siguiente automáticamente:

Colaboración	Niveles	Valoración	Factor 0.2
Brinda orientación a las personas que lo requieren, se muestra alerta a las necesidades de otros, puede resolver dudas y demuestra disposición para escuchar a otros.	Nivel 1	25%	
Se muestra dispuesto a contribuir en el bienestar de otros, tiene facilidad para escuchar y ayudar a otros, aporta activamente en la adaptación de los demás, especialmente de los empleados nuevos.	Nivel 2	50%	
Demuestra interés por guiar a otros, es capaz de brindar soporte emocional, está dispuesto a ayudar a resolver problemas o superar dificultades de los demás integrantes de su equipo o la empresa, tiene facilidad para generar confianza.	Nivel 3	75%	
Muestra habilidad para enseñar a otros, es capaz de compartir conocimientos y experiencia a fin de contribuir en otros.	Nivel 4	100%	
Calificación Parcial			

Contribución	Niveles	Valoración	Factor 0.2
Evita las actividades y logros de la empresa, no participa en reuniones o actividades de manera libre y voluntaria.	Nivel 1	25%	
Comparte en las diferentes redes sociales actividades de la empresa y se involucra voluntariamente en el desarrollo de la empresa y en la imagen organizacional.	Nivel 2	50%	
Participa de las actividades de la empresa de manera voluntaria y cumple seriamente con sus responsabilidades frente a los demás.	Nivel 3	75%	
Influencia e involucra a los demás en las actividades de la empresa de manera voluntaria, compartiendo en los diversos medios de comunicación y redes sociales los logros de la empresa que contribuye a la imagen de la organización.	Nivel 4	100%	
Calificación Parcial			

Cordialidad	Niveles	Valoración	Factor 0.2
Demuestra buena actitud, es agradable y gentil.	Nivel 1	25%	
Identifica oportunidades para servir a otros, o mostrarse útil para los demás.	Nivel 2	50%	
Tiende a llevarse bien con los demás, demuestra buen trato con todos.	Nivel 3	75%	
Construye relaciones positivas y duraderas.	Nivel 4	100%	
Calificación Parcial			

Compromiso	Niveles	Valoración	Factor 0.2
Tiene dificultad en buscar ayuda o afrontar situaciones adversas de una manera positiva para salir adelante.	Nivel 1	25%	
Demuestra una actitud positiva frente a los problemas dando alternativas de solución para afrontar situaciones difíciles.	Nivel 2	50%	
Busca opciones y recursos para afrontar situaciones adversas que le ayuden a obtener resultados positivos.	Nivel 3	75%	
Identifica oportunidades en situaciones adversas mostrando una actitud positiva frente a los problemas, así como estar dispuesto alentar a los demás.	Nivel 4	100%	
Calificación Parcial			

Cumplimiento	Niveles	Valoración	Factor 0.2
Cumple con las tareas encomendadas, evita la procrastinación. cumple con su horario, demuestra responsabilidad, es capaz de elaborar y entregar informes u otros documentos.	Nivel 1	25%	
Demuestra iniciativa, identifica oportunidades de mejora, produce resultados, demuestra organización, hace uso adecuado de los recursos.	Nivel 2	50%	
Es capaz de proponer nuevas ideas en beneficio de su equipo u organización, contribuye al logro de los objetivos de la organización, trabaja con eficiencia y es capaz de priorizar sus tareas.	Nivel 3	75%	
Demuestra capacidad para trabajar bien sin supervisión, se muestra interesado en avanzar o hacer más de lo indicado, trabaja con concentración y enfoque.	Nivel 4	100%	
Calificación Parcial			

Componente 2: Evaluación de Objetivos Operacionales

Esta sección está designada para que el jefe inmediato o evaluador defina los objetivos esperados del empleado sujeto de esta evaluación de desempeño, es recomendable que estos objetivos se definan en conjunto, asimismo debe existir conformidad con los indicadores de medición. La estrategia para redactar los objetivos debe cumplir con la metodología SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, determinado en el Tiempo).

Descripción del Objetivo	Indicador de Medición	Valoración (%)	Calificación Alcanzada
Objetivo 1:			
Objetivo 2:			
Objetivo 3:			
Objetivo 4:			
Calificación Parcial			

3. Plan de acción

Esta sección debe ser llenada en la Etapa II del proceso, es decir cuando jefe y empleado evaluado se reúnan a mitad de año para revisar avances y establecer nuevos planes que permitan el logro de la meta propuesta.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ 	
--	--

4. Comentarios

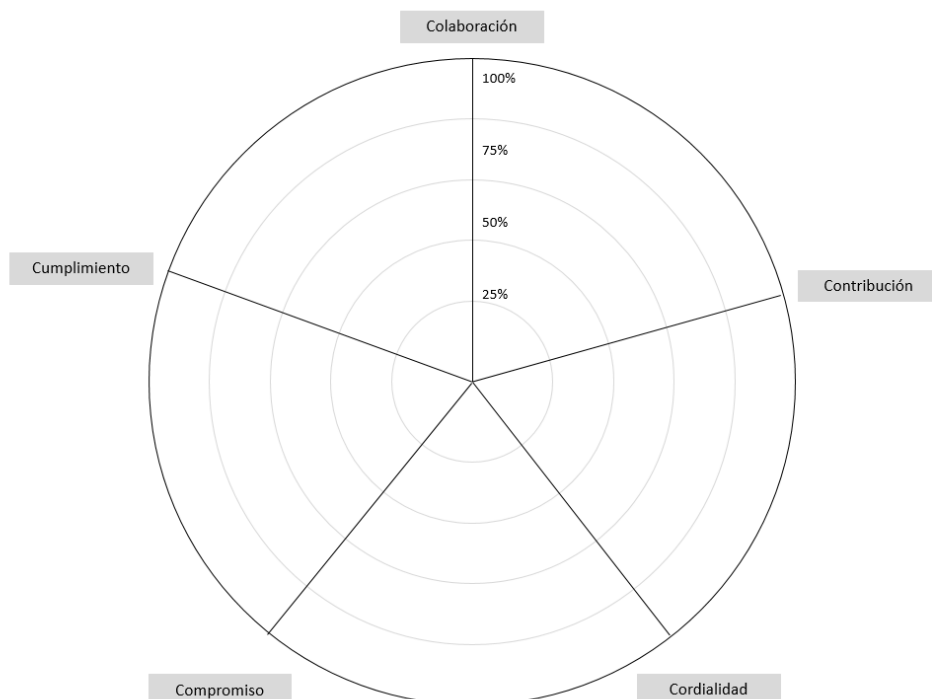
--

5. Calibración de Resultados y Puntuación General

Resumen de Puntajes:	Colaboración	Cordialidad	Compromiso	Contribución	Cumplimiento
Empleado (Autoevaluación)					
Supervisor/ jefe Directo					
Cliente Interno/ Externo					
Subordinado					
Compañero de Área					
Puntajes CCO					
Puntaje Final Obtenido en la Evaluación CCO					
Puntaje Final de los Objetivos Operacionales					
CALIFICACIÓN FINAL					

6. Gráfica de desempeño

Coloque los puntajes parciales obtenidos en el componente uno, luego una los puntos para obtener la gráfica del desempeño. Observe el nivel logrado en cada comportamiento, especialmente los comportamientos que más sobresalen y los menos desarrollados.



7. Firmas

Para finalizar el proceso y dar conformidad de las calificaciones tanto el supervisor/jefe directo como el empleado evaluado deberán registrar sus firmas.

Nombre y Firma del Empleado	Nombre y Firma del Supervisor /Jefe Directo	Fecha

