

Diseño de una guía basada en herramientas de gestión que permita evaluar el desempeño laboral realizado en la modalidad de Trabajo en Casa en empresas del sector comercial del área de ventas, bajo los lineamientos del PMI

Luz Alexandra Suarez Barajas y Angelica Maria Solano Galeano

Trabajo de grado para optar el título Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos

Director

Gerardo Cajas Ruiz

Magister en Administración

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos

2026

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, por darme la fuerza cada día y no permitirme rendirme en el proceso. A mi esposo, Diego Fernando Gutiérrez, por su apoyo incondicional y por ese esfuerzo, reflejado en amor, que ha sido el camino para alcanzar este logro.

Angelica Maria Solano Galeano

Dedico este proceso a Dios todopoderoso, por darme la sabiduría, la fortaleza y la oportunidad de llegar hasta aquí. A mi esposo Jahel Hoyos, mi compañero de vida, gracias por tu paciencia, tu apoyo y tu amor incondicional. A mis hijos Santiago, Juan Felipe y Emanuel, mi mayor tesoro.

Luz Alexandra Suárez Barajas

Agradecimientos

Agradecemos profundamente a Dios por brindarnos la fortaleza, la sabiduría y la constancia necesarias para culminar este proceso académico. Extendemos nuestra gratitud a nuestras familias, cuyo apoyo incondicional, palabras de aliento y amor constante fueron fundamentales en cada etapa de este camino. Su confianza y acompañamiento fueron pilares esenciales para avanzar incluso en los momentos más desafiantes.

Asimismo, queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a nuestro director de tesis por su orientación y valiosos aportes, que enriquecieron significativamente esta investigación. A las empresas y profesionales que participaron y compartieron sus experiencias, gracias por abrirnos sus puertas y aportar de manera tan comprometida al desarrollo de esta propuesta.

Por último, agradecemos a los docentes de la Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos de la Universidad Santo Tomas, por transmitirnos sus conocimientos y darnos valiosos consejos, los cuales fortalecieron nuestra formación profesional y personal.

Contenido

Introducción	13
1. Aspectos contextuales	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Justificación	17
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo General	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
2. Marco referencia	19
2.1 Marco teórico	19
2.2 Marco conceptual	29
2.2.1 Trabajo en casa	29
2.2.2 Teletrabajo	30
2.2.3 Desempeño laboral	31
2.2.4 Herramientas de gestión bajo lineamientos del PMI	32
2.3 Marco legal	38
2.3.1 Normativa colombiana	39
2.3.2 Normativa internacional	41
2.4 Estado del arte	43
3. Método	48
3.1 Enfoque de la investigación	48
3.2 Tipo y diseño de investigación	48
3.3 Población y muestra	49

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	49
3.5 Procedimiento metodológico	52
3.6 Técnicas de análisis de datos.....	56
3.7 Aspectos éticos.....	56
4. Desarrollo del trabajo de investigación	57
4.1 Gestión de integración.....	57
4.2 Gestión de alcance.....	59
4.3 Gestión de cronograma del proyecto.....	60
4.4 Gestión de costos.....	61
4.5 Gestión de calidad	63
4.6 Gestión de comunicación	64
4.7 Gestión de recurso humano	65
4.8 Gestión de interesados.....	66
4.9 Gestión de riesgos	68
4.10 Gestión de adquisiciones	73
5. Resultados.....	73
5.1 Análisis de contenido de las entrevistas.....	74
5.2 Desarrollo del diseño de la guía de evaluación de desempeño	79
6. Discusión	80
7. Conclusiones.....	81
8. Recomendaciones	82
Referencias.....	85
Apéndices.....	92

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Formato de entrevista eje I</i>	50
Tabla 2. <i>Formato de entrevista eje II</i>	50
Tabla 3. <i>Formato de entrevista eje II</i>	51
Tabla 4. <i>Formato de entrevista eje IV</i>	52
Tabla 5. <i>Fase I – Inicio</i>	53
Tabla 6. <i>Fase II - Diagnóstico y fundamentación teórica</i>	53
Tabla 7. <i>Fase III - Diseño conceptual de la guía</i>	54
Tabla 8. <i>Fase IV - Validación y ajuste</i>	55
Tabla 9. <i>Fase V - Presentación y conclusiones</i>	56
Tabla 10. <i>Costos del proyecto</i>	62
Tabla 11. <i>Criterios e indicadores de calidad</i>	63
Tabla 12. <i>Matriz de comunicaciones</i>	64
Tabla 13. <i>Interesados del proyecto</i>	67
Tabla 14. <i>Análisis DOFA de riesgos</i>	68
Tabla 15. <i>Identificación de riesgos y estrategias preventivas</i>	70
Tabla 16. <i>Perfil de los entrevistados</i>	75

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Diferencias entre trabajo en casa, teletrabajo y trabajo remoto.</i>	41
Figura 2. <i>Estructura desglosada del trabajo.</i>	59
Figura 3. <i>Cronograma de trabajo.</i>	61
Figura 4. <i>Planificación de recursos humanos.</i>	66

Lista de Apéndices

Apéndice A. <i>Transcripción de la entrevista realizada a la empresa Ferremateriales del Oriente</i>	92
Apéndice B. <i>Transcripción de la entrevista realizada a la empresa Comercializadora Eléctricos del Llano</i>	95
Apéndice C. <i>Transcripción de la entrevista realizada a la empresa Laboratorios ECAS</i>	98
Apéndice D. <i>Formato de validación de guía por expertos</i>	102
Apéndice E. <i>Guía de evaluación de desempeño laboral para la modalidad de trabajo en casa en el sector comercial del área de ventas</i>	108

Resumen

La intención que orienta esta investigación es diseñar una guía para la evaluación del desempeño laboral en la modalidad de Trabajo en Casa en empresas del sector comercial del área de ventas, basada en los lineamientos del Project Management Institute (PMI). A partir del análisis cualitativo del marco referencial y las entrevistas semiestructurada realizadas, se identificó una necesidad evidente de estandarización en los procesos para evaluar el desempeño laboral en la modalidad de Trabajo en Casa para el área de ventas. En respuesta, se elaboró una propuesta metodológica que integra herramientas del PMI, las cuales ofrecen un marco estructurado que fortalezca la claridad, la trazabilidad y la objetividad en la valoración del rendimiento. La guía diseñada incluye indicadores centrados en resultados, procesos y calidad, junto con herramientas prácticas como un checklist, formato de seguimiento semana de ventas, plantilla de evaluación mensual y una plantilla de Feedback que promueven la mejora continua. Aun cuando su implementación no se proyecta de manera inmediata, este estudio constituye un fundamento consistente para futuras aplicaciones en el área de ventas del sector comercial, contribuyendo al fortalecimiento del Trabajo en Casa como modalidad viable dentro de las organizaciones.

Palabras clave: Modalidad de Trabajo en Casa, área de venta, lineamientos del PMI, evaluación, desempeño laboral.

Abstract

The aim of this research is to design a guide for evaluating work performance in the work-from-home modality within sales departments of commercial companies, based on the guidelines of the Project Management Institute (PMI). Through qualitative analysis of the reference framework and semi-structured interviews, a clear need for standardization in the processes for evaluating work performance in the work-from-home modality for sales departments was identified. In response, a methodological proposal was developed that integrates PMI tools, offering a structured framework that strengthens clarity, traceability, and objectivity in performance assessment. The designed guide includes indicators focused on results, processes, and quality, along with practical tools such as a checklist, a weekly sales tracking form, a monthly evaluation template, and a feedback template that promote continuous improvement. Although its implementation is not projected to be immediate, this study provides a solid foundation for future applications in the sales department of the commercial sector, contributing to the strengthening of work-from-home as a viable modality within organizations.

Keywords: Work from Home modality, sales area, PMI guidelines, evaluation, job performance.

Glosario

Desempeño Laboral: se refiere al nivel en que el colaborador ejecuta y cumple las funciones, responsabilidades y objetivos que le han sido asignados dentro de la organización (Motowidlo, 2003).

Evaluación de Desempeño: procedimiento sistemático para medir y valorar la productividad del empleado (Chiavenato, 2017).

Herramientas de Gestión: instrumentos, metodologías o sistemas diseñados para planificar, ejecutar y controlar procesos organizacionales (Kerzner, 2018).

PMI: Instituto que proporciona un marco de buenas prácticas y estándares globalmente reconocidos en la gestión de proyectos (Project Management Institute, 2021).

Trabajo en Casa: es una modalidad de trabajo realizado desde la residencia, definida legalmente como excepcional y transitoria en Colombia (Congreso de Colombia, 2021).

Guía: es un instrumento metodológico que establece procedimientos y criterios estandarizados para facilitar la ejecución de un proceso (Sastre y Aguilar, 2003).

Proyectos: los proyectos se entienden como iniciativas de carácter temporal, con un comienzo y una finalización claramente establecidos, que se desarrollan con el propósito de generar un producto, servicio o resultado único (Project Management Institute, 2021).

Ventas: departamento de la empresa encargado de la comercialización y distribución de bienes o servicios para generar ingresos (Robbins y Coulter, 2010).

TIC: conjunto de diez áreas temáticas clave (como el Alcance o el Riesgo) que organizan y estructuran los procesos de dirección de proyectos conforme al marco metodológico propuesto por el Project Management Institute (2021).

Grupos de Procesos: corresponden a cinco categorías de procesos interconectados (Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre) que estructuran y ordenan el desarrollo del trabajo a lo largo del ciclo de vida del proyecto (Project Management Institute, 2021).

Sector Comercial: comprende el conjunto de organizaciones cuya actividad esencial se centra en la compra y venta de bienes o servicios, orientadas a la intermediación, comercialización y generación de ingresos (Robbins y Coulter, 2010).

Gestión del Talento Humano: se refiere al conjunto de estrategias, políticas y prácticas organizacionales orientadas a vincular, formar, incentivar y conservar a los colaboradores, con el propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales (Chiavenato, 2017).

Competencias: características subyacentes de una persona (conocimientos, habilidades y actitudes) que se relacionan directamente con el desempeño laboral exitoso (Dolan, et ál., 2007).

Introducción

La modalidad de Trabajo en Casa ha transformado de forma notable la dinámica laboral en Colombia. Lo que comenzó como una respuesta urgente a la emergencia sanitaria terminó convirtiéndose, en una modalidad sólida y respaldada por la Ley 2088 de 2021. Sin embargo, y pese a estos avances, aún persiste un vacío evidente, no se cuenta con lineamientos claros y realmente aplicables para evaluar el desempeño de quienes trabajan desde casa. Esta falta de claridad se evidencia con mayor intensidad en el sector comercial, particularmente en el área de ventas, ya que, este sector no dispone de una guía técnica, estructurada y basada en herramientas de gestión que facilite la valoración del desempeño de sus vendedores que laborar en la modalidad de trabajo en casa.

Ante este panorama, este trabajo de grado se enfoca en diseñar una guía metodológica que facilite la evaluación del desempeño laboral en modalidad de Trabajo en Casa, dirigida específicamente a empresas del sector comercial a su equipo de ventas. El propósito es ofrecer una herramienta práctica y, sobre todo, realista. Para ello, se integran herramientas de gestión junto con lineamientos del Project Management Institute (PMI). Esta combinación permite estructurar un modelo más ordenado, coherente y orientado a resultados, sin perder de vista la necesidad de claridad y comunicación que exige el entorno remoto.

La investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo, apoyándose tanto en la revisión del marco referencial como en entrevistas semiestructuradas a actores clave del sector, como a un gerente, coordinadores de recursos humanos y ejecutivo comercial. Estas entrevistas, más allá de aportar datos, permitieron entender modalidades y percepciones que difícilmente se captan solo en la teoría. Gracias a ello se evidenció la urgencia de contar con criterios estandarizados para evaluar el rendimiento laboral en la modalidad de trabajo en casa. Como

resultado, se diseñó una propuesta metodológica que se refleja en la guía creada, la cual integra indicadores de desempeño enfocados en resultados, procesos y calidad, además de instrumentos prácticos como un checklist de seguimiento, un formato de evaluación mensual y una plantilla de retroalimentación.

En conjunto, este estudio no solo identifica un problema que viene creciendo en el entorno laboral colombiano, sino que también plantea una alternativa concreta y construida desde la realidad del sector comercial. Aunque la implementación de la guía queda como una línea de trabajo futuro, el presente documento ofrece una base sólida para fortalecer los procesos de evaluación en modalidad de Trabajo en Casa y avanzar hacia un modelo más justo, medible y alineado con las buenas prácticas de gestión.

1. Aspectos contextuales

En los siguientes apartados del documento se presenta el planteamiento del problema a resolver, junto con la justificación y posteriormente, se presenta el objetivo general y objetivos específicos propuestos.

1.1 Planteamiento del problema

En Colombia, el trabajo a distancia ha evolucionado de manera significativa en los últimos años, especialmente a partir de la de la situación excepcional de salud pública generada por la COVID-19. Aunque el país cuenta con un marco normativo compuesto por la Ley 1221 de 2008 (Teletrabajo), la Ley 2088 de 2021 (Trabajo en Casa) y la Ley 2121 de 2021 (Trabajo Remoto), expedidas por el Congreso de la República, estas disposiciones se centran en aspectos operativos, contractuales, tecnológicos y de seguridad, sin ofrecer lineamientos específicos sobre cómo evaluar el desempeño laboral de quienes desarrollan sus actividades bajo modalidades no presenciales. Esta ausencia normativa representa un vacío crítico para las organizaciones, particularmente en el sector comercial, donde la gestión del desempeño resulta esencial para garantizar el logro de los objetivos comerciales establecidos y la sostenibilidad del negocio.

La adopción acelerada del Trabajo en Casa evidenció múltiples desafíos que impactan directamente la productividad: desigualdades en el acceso a equipos y conectividad, dificultades en la supervisión del desempeño, limitaciones en la comunicación interna, riesgos en la gestión de información, y variaciones significativas en los resultados obtenidos por los trabajadores. Para las empresas del sector comercial caracterizado por una alta dependencia de indicadores de eficiencia, cumplimiento de objetivos, tiempos de respuesta y atención al cliente estas dificultades se

tradujeron en brechas de rendimiento, inestabilidad en los indicadores comerciales y toma de decisiones basada en criterios subjetivos.

Adicionalmente, estudios recientes como el CEO Outlook 2024 de KPMG, evidencian que un 83% de los directores generales proyecta un retorno total al trabajo presencial en los próximos años, lo cual refleja la pérdida de confianza en la sostenibilidad y efectividad del trabajo no presencial. Esta tendencia se vincula, entre otras causas, a la inexistencia de herramientas metodológicas robustas que permitan evaluar objetivamente el desempeño del personal que opera desde el hogar y garantizar resultados comparables con los esquemas presenciales.

Aunque existen marcos de buenas prácticas en gestión, como los lineamientos del Project Management Institute (PMI), estos no han sido adaptados a la evaluación del desempeño laboral en contextos remotos. Las herramientas del PMI ofrecen técnicas de planificación, monitoreo y control, pero su aplicación específica en la evaluación del rendimiento bajo la modalidad de Trabajo en Casa no se encuentra sistematizada ni disponible para las organizaciones del sector comercial. Esto limita la capacidad de realizar un seguimiento estructurado, definir indicadores claros, integrar la gestión del desempeño al ciclo de los proyectos comerciales y garantizar decisiones informadas.

En consecuencia, se identifica un problema central: las empresas del sector comercial no disponen de una guía técnica, estructurada y basada en herramientas de gestión que les permita evaluar de manera objetiva, consistente y alineada con estándares internacionales el desempeño del personal de ventas que trabaja bajo la modalidad de Trabajo en Casa. La ausencia de esta guía afecta la productividad, dificulta la identificación de brechas de desempeño, reduce la capacidad de toma de decisiones y limita la implementación de estrategias de mejora continua. Ante esta problemática, surge la siguiente pregunta orientadora del TFM: ¿De qué manera la implementación

de una guía de evaluación del desempeño en la modalidad de Trabajo en Casa puede generar valor agregado y mejorar la productividad de las organizaciones del sector comercial?

1.2 Justificación

La evaluación del desempeño laboral en la modalidad de Trabajo en Casa se ha transformado en un reto crítico para las organizaciones del sector comercial, debido a la falta de lineamientos técnicos que permitan valorar de manera objetiva el rendimiento del personal de ventas en entornos no presenciales. Aunque la normativa colombiana regula esta forma de trabajo, no proporciona herramientas que orienten la supervisión, la medición ni la toma de decisiones basadas en resultados verificables. Esta falta ha generado brechas en la productividad, dificultades en la identificación de desviaciones y una creciente subjetividad en los procesos evaluativos, afectando la eficiencia organizacional y la sostenibilidad de esta modalidad laboral. Por lo tanto, existe una necesidad real y vigente de diseñar un instrumento metodológico que brinde claridad, consistencia y estructura a la gestión del desempeño en escenarios remotos.

En respuesta a esta problemática, el presente trabajo de grado se justifica en la creación de una guía basada en herramientas de gestión bajo los lineamientos del PMI, que permita planificar, monitorear y evaluar el desempeño del personal de ventas que opera bajo el Trabajo en Casa. Integrar las prácticas del PMI aporta un enfoque riguroso, sistemático y orientado a resultados, fortaleciendo la capacidad de las organizaciones para tomar decisiones informadas, mejorar la productividad y promover una cultura de responsabilidad y transparencia. La guía propuesta no solo responde a una necesidad actual del sector comercial, sino que también constituye un aporte práctico y replicable que contribuye a la sostenibilidad del Trabajo en Casa como modalidad laboral efectiva en Colombia.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una guía basada en herramientas de gestión bajo lineamientos del PMI que permita la valoración del desempeño laboral realizado bajo la modalidad de Trabajo en casa en empresas del sector comercial del área de ventas permitiendo un valor agregado y el mejoramiento de su productividad.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar en tres organizaciones del sector comercial las prácticas y el seguimiento de las actividades desarrolladas en la modalidad de trabajo en casa, mediante entrevistas semiestructuradas, que determinen los factores que influyen en la evaluación del desempeño laboral.
- Construir una herramienta de gestión, basada en los lineamientos del Project Management Institute PMI, que facilite la planeación, ejecución, seguimiento, control y cierre de las actividades realizadas bajo la modalidad de Trabajo en Casa en las organizaciones.
- Definir la guía de evaluación de desempeño para organizaciones que trabajan la modalidad de Trabajo en Casa del sector comercial, basada en la herramienta de gestión desarrollada, que posibilite una valoración objetiva del rendimiento y una mejora de la productividad.

2. Marco referencia

2.1 Marco teórico

El propósito del marco teórico en esta investigación es establecer las bases conceptuales y teóricas para el estudio del trabajo en casa y su impacto en el desempeño laboral. Se explorarán teorías relevantes y conceptos clave que permitan comprender los factores que influyen en esta modalidad de trabajo y sus consecuencias en la productividad y eficiencia de los empleados.

El trabajo en casa y el teletrabajo suelen relacionarse porque en ambos casos el empleado desarrolla sus funciones fuera de las instalaciones físicas de la empresa. No obstante, presentan diferencias importantes. El teletrabajo se configura como una modalidad permanente de trabajo a distancia, en la que el trabajador no presta, ni prestará sus servicios en la sede del empleador, pudiendo desempeñar sus actividades desde cualquier lugar. En cambio, el trabajo en casa determina de manera concreta el sitio de ejecución de las labores, señalando el domicilio del trabajador como el espacio específico donde deben desarrollarse las funciones asignadas.

En esta línea, Archila (2020) sostiene que esta forma de trabajo representa una estructura organizativa distinta a la convencional, en la que el uso de las tecnologías de la información posibilita la interacción entre empleador y trabajador sin requerir la presencia física en las instalaciones de la empresa. Desde esta perspectiva, el modelo implica una transformación en las dinámicas de comunicación interna, así como en las estrategias de supervisión y evaluación de las tareas asignadas.

En esencia, esta modalidad de trabajo implica una transformación en la manera de concebir los vínculos de trabajo, donde la distancia física no es un impedimento para la productividad y la colaboración, gracias a la tecnología.

Guayasamín y Ramos (2020) identifican diversos elementos relevantes del trabajo en casa y señalan que esta modalidad introduce nuevos desafíos y demandas. Entre los aspectos más significativos destacan las dinámicas de comunicación entre empleador y trabajador, así como la adecuación del espacio destinado a las actividades laborales. Los autores también advierten que convertir el hogar en lugar de trabajo implica compartir ese entorno con la familia, asumir costos relacionados con conectividad y herramientas necesarias para el desempeño de las funciones, y enfrentar posibles efectos personales o emocionales derivados del aislamiento. Por ello, consideran fundamental establecer lineamientos claros que regulen la implementación de esta modalidad.

Según Rubbini (2018), es importante distinguir claramente entre teletrabajo y trabajo en casa, ya que no son equivalentes. En el teletrabajo intervienen distintas modalidades, como el trabajo móvil o itinerante, que permite al trabajador desempeñar sus funciones desde diversos lugares y desplazarse según las necesidades del servicio. En contraste, el trabajo en casa establece de manera específica el domicilio del trabajador como el sitio donde deben desarrollarse las actividades laborales, lo que implica que estas queden condicionadas a las características del hogar y a la dinámica familiar existente.

Tenorio (2021), analiza los efectos que esta forma de trabajo puede tener sobre la salud mental de los empleados. Señala que aspectos como el aislamiento, la escasa supervisión y la limitada interacción con jefes y compañeros inciden negativamente en los procesos de socialización. Asimismo, advierte que estas condiciones no solo impactan en el plano emocional, sino que también se relacionan con jornadas laborales prolongadas y un desequilibrio entre la vida personal y la laboral. En consecuencia, el trabajo en casa puede propiciar la aparición de problemas vinculados al estrés y a diferentes tipos de conductas adictivas.

En concreto el trabajo en casa, aunque ofrece flexibilidad, puede tener consecuencias negativas para la salud mental si no se gestiona adecuadamente. Es crucial que las organizaciones tomen medidas para mitigar estos riesgos, fortaleciendo canales de comunicación claros y constantes, definiendo fronteras precisas entre las responsabilidades laborales y la vida privada, y brindando acompañamiento y recursos que favorezcan el bienestar y la salud mental de sus colaboradores.

En relación con los riesgos previamente señalados del trabajo remoto o desde el hogar, Tenorio (2021) también destaca que esta modalidad puede generar beneficios compartidos. Desde la perspectiva del empleador, se perciben ventajas como el incremento en la productividad, la disminución de costos operativos y la posibilidad de contratar talento calificado sin limitaciones geográficas. Por su parte, los trabajadores valoran la optimización del tiempo al evitar desplazamientos, una mayor autonomía en la organización de sus tareas y la flexibilidad en los horarios. De hecho, actualmente muchos estarían dispuestos a cambiar su empleo por otro que ofrezca la opción de trabajo a distancia, como el trabajo en casa.

Los empleados valoran el horario adaptable, la independencia y la posibilidad de optimizar su tiempo personal al evitar desplazamientos. Sin embargo, es crucial considerar aspectos como la necesidad de autodisciplina, la posible pérdida de interacción social y la necesidad de crear un entorno de trabajo adecuado en casa para evitar distracciones.

En la investigación de Castellanos et al. (2014) se reconoce a la tecnología como un elemento esencial que posibilita y media las relaciones laborales desarrolladas a distancia. Los autores señalan que la adopción del trabajo en casa como una alternativa habitual o permanente brinda a los empleados la posibilidad de desempeñar sus funciones en distintos lugares y momentos, lo que genera una percepción de mayor apertura y flexibilidad por parte del empleador.

No obstante, también indican que esta modalidad conserva rasgos propios del esquema laboral tradicional, ya que mantiene una estructura jerárquica que orienta y regula el cumplimiento adecuado de las responsabilidades. Es decir que el trabajo a distancia, mediado por la tecnología, introduce flexibilidad en el lugar y horario laboral, pero la relación entre empleador y empleado puede mantener estructuras jerárquicas tradicionales.

En la quinta publicación de la serie *“El futuro del teletrabajo en América Latina y el Caribe”*, el Banco Interamericano de Desarrollo destaca que Colombia se posiciona como uno de los países con mayor desarrollo en materia de regulación, seguimiento y aplicación normativa relacionada con el teletrabajo y otras formas de trabajo no presencial.

En este contexto, se evidencia una dinámica mundial que está transformando los escenarios laborales hacia nuevas formas de organización. Aunque estas prácticas surgieron inicialmente de manera informal, la necesidad de salvaguardar tanto a trabajadores como a empleadores ha impulsado la intervención estatal. En consecuencia, los gobiernos han comenzado a establecer marcos normativos y lineamientos orientados a regular y promover prácticas adecuadas en esta modalidad emergente (Ministerio del Trabajo et al., 2012).

A modo de cierre, cabe señalar que en Colombia el teletrabajo cuenta con regulación desde 2008. No obstante, la figura de trabajo en casa fue formalizada por primera vez en 2020 mediante una circular expedida por el Ministerio del Trabajo, con el propósito de proteger a los trabajadores que debieron trasladar sus actividades al hogar debido a la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19 y así contribuir a contener el contagio. Esta disposición estableció que se trata de una medida de carácter ocasional, transitorio y excepcional. Además, precisó que el hecho de desarrollar las funciones fuera de las instalaciones del empleador no implica automáticamente que

se configure el teletrabajo, ni supone modificaciones en la naturaleza o efectos del contrato laboral vigente.

Desempeño laboral: el desempeño en el ámbito laboral ha sido ampliamente analizado dentro del estudio del comportamiento organizacional, debido a su estrecha relación con los niveles de productividad que alcanzan las organizaciones a partir del aporte individual de sus integrantes (Gabini, 2018). Asimismo, su relevancia radica en que constituye un criterio fundamental para valorar el grado de efectividad con el que una organización, una persona o un proceso cumple las tareas y metas propuestas (Robbins y Coulter, 2010).

La perspectiva actual entiende el desempeño laboral como un concepto de carácter multidimensional, referido a los comportamientos del trabajador que inciden en el logro de los objetivos organizacionales y que dependen de su propio accionar, generando efectos favorables o desfavorables para la entidad (Gabini y Salessi, 2016). En la misma línea, Motowidlo (2003) plantea que el desempeño se relaciona con la contribución que cada empleado realiza a la efectividad de la organización mediante las conductas que desarrolla en un periodo específico.

Los autores mencionados convergen en señalar que el desempeño laboral se expresa en la contribución que realizan los trabajadores al alcanzar los objetivos previamente establecidos. Así, el conjunto de los esfuerzos individuales se traduce en avances significativos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

El desempeño laboral puede entenderse como los logros alcanzados a partir de comportamientos observables y evaluables que se desarrollan con el propósito de cumplir los objetivos organizacionales. Seguidamente, se presentan las principales teorías relacionadas con este concepto:

Teorías del desempeño laboral: de acuerdo con Klingner y Nabaldian (2002), estas teorías buscan comprender la conexión entre la motivación del trabajador y su capacidad para desempeñarse, así como la influencia de la satisfacción laboral en los resultados obtenidos. A continuación, se presentan las más relevantes.

Teoría de la equidad: para Klingner y Nabaldian (2002), esta teoría plantea que el desempeño laboral depende en gran medida de cómo percibe el trabajador el trato que recibe dentro de la organización. Estas percepciones pueden generar compromiso, disposición positiva y un desempeño más eficiente. A menudo, esta impresión está más relacionada con el estado mental del empleado que con hechos objetivos; sin embargo, destaca la importancia de la imparcialidad, el respeto y una comunicación efectiva entre todos los niveles de la organización.

La equidad se comprende desde dos dimensiones: el desempeño propio y la comparación con otros. La primera se refiere a la evaluación del esfuerzo y los resultados individuales frente a la compensación recibida en comparación con otros trabajadores; la segunda implica una percepción subjetiva del individuo respecto a sus pares (Klingner y Nabaldian, 2002).

En consecuencia, la teoría de la equidad sostiene que el desempeño de los empleados está relacionado con la percepción del trato que reciben, estableciendo un vínculo entre el esfuerzo realizado y la recompensa obtenida. Así, la motivación y el nivel de desempeño de un colaborador dependen de si percibe que el trato recibido es justo o injusto (Klingner y Nabaldian, 2002).

Teoría de las expectativas: esta teoría se enfoca en cómo los sentimientos de satisfacción de los empleados pueden influir positivamente en su desempeño laboral. Se basa en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la probabilidad de que su esfuerzo y determinados comportamientos conduzcan al logro de resultados específicos (Vroom, 1964). Vroom (1964) identifica tres componentes principales en esta teoría:

- Expectativa: relación entre el esfuerzo y el desempeño; se refiere al empeño que el empleado invierte para alcanzar un nivel determinado de desempeño.
- Instrumentalidad: vínculo entre el desempeño y la recompensa; indica la percepción de probabilidad de que un desempeño adecuado se traduzca en beneficios o reconocimientos.
- Valencia: importancia que el individuo otorga a la recompensa o estímulo derivado del desempeño.

En síntesis, estos factores incluyen: (a) la percepción del empleado sobre su capacidad para cumplir con las exigencias del trabajo, (b) la valoración de los resultados obtenidos y su relación con reconocimientos o sanciones, y (c) la relevancia que el trabajador asigna a dichos resultados (Vroom, 1964).

Esta teoría ayuda a entender muchas de las reacciones positivas o negativas frente al desempeño laboral, al reconocer que los empleados tienen expectativas y metas personales. Así, los comportamientos laborales se orientan hacia la consecución de resultados percibidos como valiosos, resumidos en los tres elementos clave: expectativa, instrumentalidad y valencia.

Teoría de la finalidad o de las metas: propuesta por Locke (1976), esta teoría sostiene que las metas tienen un efecto motivacional sobre las acciones de los trabajadores al realizar sus tareas. En otras palabras, los empleados orientan sus esfuerzos hacia el logro de objetivos específicos, y el nivel de dedicación que invierten influye directamente en su desempeño. Según Locke (1969), “una meta es aquello por lo que una persona se esfuerza por alcanzar” (p. 312).

La motivación es el motor que impulsa a los trabajadores a esforzarse por alcanzar un objetivo, guiando sus acciones y mejorando su desempeño (Locke, 1976). Según Locke (1976), las metas cumplen diversas funciones:

- Dirigen la atención y la acción, concentrando el enfoque en la tarea.
- Activan la energía y el esfuerzo necesarios.
- Incrementan la persistencia frente a los desafíos.
- Facilitan la planificación de estrategias.

De acuerdo con esta perspectiva, los objetivos asignados a los empleados deben ser claros, específicos y atractivos, de manera que fomenten su motivación y compromiso para lograrlos. Al ser concretos, resultan más efectivos para promover los comportamientos deseados (Locke, 1976). Así, en la teoría de las metas, el componente motivacional juega un papel central en el cumplimiento de los objetivos planteados, los cuales deben ser desafiantes y particulares para generar interés y facilitar su consecución. En esencia, esta teoría sostiene que los objetivos bien definidos llevan al individuo a orientar su desempeño hacia la consecución de lo planteado, destacando la importancia de que sean metas retadoras.

Evaluación de desempeño: según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), la evaluación del desempeño es un proceso organizado y sistemático destinado a medir, analizar y orientar los atributos, conductas y resultados asociados al trabajo, con el objetivo de determinar el nivel de productividad del empleado y su capacidad de mejorar en el futuro. De manera similar, Sastre y Aguilar (2003) señalan que “la evaluación del desempeño es un proceso sistemático y estructurado de seguimiento de la labor profesional del empleado, orientado a valorar su actuación y los resultados obtenidos en el cumplimiento de su cargo” (p. 321).

En la revisión bibliográfica se identificaron diversos instrumentos para evaluar el desempeño laboral. Sin embargo, Koopmans et al. (2014) advierten que “el uso de distintas escalas

para medir las dimensiones del desempeño laboral puede generar ítems redundantes, incrementando las correlaciones entre ellos y afectando negativamente la validez de contenido” (p. 59).

Ante la falta de un instrumento que integrara todas las dimensiones, Koopmans et al. (2013) propusieron un cuestionario diseñado para satisfacer esta necesidad. Este consta de 18 ítems con escala tipo Likert de 5 puntos y aborda tres grandes dimensiones del desempeño laboral: desempeño en el contexto, desempeño en la tarea y comportamientos contraproducentes (Gabini, 2018), siendo aplicable a distintos sectores laborales (Koopmans et al., 2013).

La evaluación del desempeño ha evolucionado considerablemente en términos de su alcance y significado con el desarrollo de la gestión de recursos humanos. En sus inicios, se centraba únicamente en la valoración del jefe sobre el rendimiento del empleado. Actualmente, sin embargo, se coloca al trabajador como eje central de la gestión, convirtiéndose en un proceso orientado a medir no solo la productividad, sino también el nivel de satisfacción de los colaboradores dentro de la organización.

La evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se revisan y analizan, de manera individual o grupal, los logros alcanzados por los empleados, permitiendo así establecer planes de desarrollo, metas y objetivos. Este procedimiento busca determinar el nivel de desempeño de los colaboradores en sus tareas diarias, ofreciendo información valiosa para evaluar la productividad y resalta los logros obtenidos (Monday y Noe, 2005). Además, se caracteriza por analizar la contribución específica de cada puesto dentro de la organización y cómo los resultados obtenidos se relacionan con el desempeño esperado en dicho cargo (Rubió, 2016).

Gómez, Balkin y Cardy (2005) señalan que la evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento de los empleados dentro de una organización. Este

proceso también resulta fundamental para detectar necesidades de capacitación y formación, identificar posibles deficiencias en el diseño de los puestos de trabajo y reconocer problemas personales que puedan afectar la productividad.

Además, ofrece información valiosa para comprender mejor a los colaboradores y tomar decisiones que favorezcan su desarrollo y bienestar dentro de la organización (Amorós, 2007).

Características del desempeño laboral: en cuanto a los aspectos esenciales del desempeño laboral, Olivera et al. (2021) señalan que el desempeño en la tarea está relacionado con las habilidades del trabajador, ya sean técnicas, materiales o de servicio, evaluadas a partir del cumplimiento de metas, planes y gestión, así como de los conocimientos, capacidades y competencias del empleado. Por otro lado, el desempeño situacional se entiende como el comportamiento orientado a la tarea, valorado a través de la persistencia, la disposición y la cooperación. Finalmente, la productividad individual se refiere al trabajo que realiza cada colaborador para alcanzar los objetivos establecidos, considerando el cumplimiento de procedimientos, normas y metas organizacionales previamente definidas.

En el sector comercial, el desempeño laboral en modalidad virtual puede verse afectado por la naturaleza de las tareas, que a menudo involucran ventas, atención al cliente, marketing y gestión de relaciones comerciales. Factores como la necesidad de contacto directo con clientes, la gestión de la información comercial y la coordinación con equipos de venta requieren estrategias específicas de adaptación al trabajo en casa.

2.2 Marco conceptual

En este marco se sustenta una serie de conceptos claves que permiten comprender el contexto, la fundamentación teórica y componentes prácticos requeridos para elaborar una guía destinada a evaluar el desempeño laboral en la modalidad de trabajo desde casa, dentro del sector comercial del área de ventas. Este marco conceptual aborda de manera articulada los siguientes aspectos claves: trabajo en casa, desempeño laboral, herramientas de gestión bajo lineamientos del Project Management Institute (PMI). A continuación, profundizaremos en cada uno de los aspectos.

2.2.1 Trabajo en casa

El trabajo en casa consiste en una modalidad laboral en la que los empleados realizan sus tareas desde su propio domicilio, sin necesidad de acudir físicamente a las instalaciones de la empresa. Este enfoque se sustenta en el uso intensivo de tecnologías de la información y comunicación, y ha modificado de manera notable los esquemas tradicionales de interacción, supervisión, evaluación y desempeño laboral (García y Martínez, 2021).

En Colombia, el trabajo en casa se reconoce como una modalidad excepcional y temporal que permite a los empleados realizar sus labores desde su domicilio u otro lugar fuera de las instalaciones de la empresa, sin que ello modifique la naturaleza del contrato laboral ni sus condiciones fundamentales. Esta regulación se encuentra establecida en la Ley 2088 de 2021, que define el trabajo en casa como *“una forma de prestación del servicio en situaciones ocasionales, excepcionales o especiales, que permite al trabajador desempeñar temporalmente sus funciones fuera del lugar habitual de trabajo, haciendo uso de tecnologías de la información y la comunicación u otros medios”*. (Congreso de Colombia, 2021, art. 1). Además, este esquema

requiere un alto grado de autogestión, disciplina y orientación a resultados por parte de los trabajadores. La confianza se convierte en un pilar fundamental entre los equipos y sus líderes, lo cual implica que la evaluación del desempeño debe centrarse no solo en la cantidad de tareas realizadas, sino también en la calidad, la responsabilidad, el cumplimiento de metas y la contribución al valor agregado de la organización (Contreras, et ál., 2020).

Con base en las definiciones anteriormente expuestas, se puede concluir que el trabajo en casa puede entenderse como una modalidad laboral que implica un alto nivel de autogestión por parte del colaborador, quien toma la responsabilidad del cumplimiento de sus funciones desde su lugar de residencia, presentando resultados satisfactorios sin requerir una supervisión directa y constante.

2.2.2 Teletrabajo

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el teletrabajo se define como *“una modalidad de trabajo que se realiza en un lugar alejado de la oficina central o de las instalaciones de producción, en la que el trabajador no mantiene contacto físico directo con sus compañeros, pero permanece conectado mediante tecnologías”* (OIT, 2020).

En Colombia, la Ley 1221 de 2008 establece que el teletrabajo es *“una forma de organización laboral que implica la realización de actividades remuneradas o la prestación de servicios a terceros, utilizando tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para mantener la comunicación entre el trabajador y la empresa, sin que sea necesaria la presencia física en un lugar específico de trabajo”* (Congreso de Colombia, 2008).

Por lo tanto, podemos concluir que el Teletrabajo es una figura moderna de como actualmente podemos desempeñar nuestras labores, lo cual permite trabajar al colaborador desde

casa u otro lugar distinto a la oficina, apoyándose en herramientas tecnológicas como internet, videollamadas y plataformas digitales. Más que una opción ocasional, se ha transformado en una solución adaptable que pretende armonizar la vida laboral y personal de los empleados de la organización.

Considerando lo expuesto anteriormente, se puede distinguir claramente entre el teletrabajo y el trabajo en casa, no solo desde el punto de vista legal, sino también en la manera en que se organiza cada modalidad. Entre las principales ventajas del trabajo en casa frente al teletrabajo se encuentran su mayor flexibilidad y su implementación más sencilla, ya que no requiere acuerdos formales previos ni modificaciones al reglamento interno de la organización, lo que permite una rápida adaptación en situaciones excepcionales.

Además, en ciertos casos, el empleado puede utilizar sus propios dispositivos tecnológicos bajo condiciones específicas. También, el auxilio de transporte puede reemplazarse por un auxilio de conectividad digital para quienes perciben hasta dos salarios mínimos. Finalmente, al ser una modalidad de carácter transitorio, facilita el retorno a la modalidad presencial una vez que desaparezcan las circunstancias que justificaron su adopción. En algunos casos, el colaborador tiene la opción de usar sus propias herramientas tecnológicas y, bajo condiciones específicas.

2.2.3 Desempeño laboral

El desempeño laboral se refiere al nivel en que un empleado cumple con las tareas, responsabilidades y objetivos establecidos por la organización. Este concepto incluye no solo los resultados obtenidos, sino también las habilidades, conductas y actitudes demostradas a lo largo de la realización de sus actividades (Chiavenato, 2017).

En contextos laborales modernos, como el trabajo en casa, este concepto adquiere mayor complejidad, dado que las condiciones del entorno, el acceso a herramientas, la autonomía y la comunicación virtual impactan directamente en la forma como se mide y valora el rendimiento de los empleados (García y Martínez, 2021).

Esto implica un cambio cultural hacia modelos de desempeño laboral más flexibles, donde no se mide por el tiempo de presencia, sino por la calidad y oportunidad de los entregables, el cumplimiento de indicadores clave y la capacidad de adaptación del colaborador a escenarios dinámicos y tecnológicos.

2.2.4 Herramientas de gestión bajo lineamientos del PMI

Las herramientas de gestión consisten en métodos, sistemas o instrumentos que facilitan la planificación, ejecución, seguimiento y control de proyectos, procesos o actividades dentro de una organización, con el objetivo de alcanzar las metas estratégicas definidas (PMI, 2021).

Según el enfoque del PMI, el empleo efectivo de herramientas de gestión contribuye a optimizar la toma de decisiones, a mejorar la comunicación entre los participantes del proyecto y a asegurar una mayor coherencia entre los objetivos estratégicos y operativos. En escenarios donde las condiciones de trabajo cambian, como es el caso del trabajo en casa, la gestión eficaz requiere adaptar estas herramientas para garantizar que el desempeño del equipo pueda ser valorado con criterios claros, objetivos y replicables (Kerzner, 2018). En entornos organizacionales donde los procesos de evaluación del desempeño laboral deben aplicarse en entornos virtuales o híbridos, las herramientas de gestión bajo el enfoque del PMI se convierten en elementos clave para establecer indicadores, realizar seguimientos periódicos, identificar desviaciones y proponer planes de

mejora continua. El uso sistemático de estas herramientas también fomenta la transparencia, la responsabilidad individual y colectiva, y la orientación a resultados como principios fundamentales de una cultura organizacional de alto rendimiento.

El uso de herramientas de gestión basadas en estos lineamientos en entornos de trabajo desde casa permite implementar mecanismos organizados para evaluar el desempeño, mejorar la comunicación y supervisar los resultados de manera efectiva.

A continuación, mencionaremos algunas de las herramientas de gestión bajo los lineamientos del PMI consideradas para el desarrollo de esta investigación.

2.2.4.1 Áreas de conocimiento del PMI. Tradicionalmente se han considerado 10 áreas de conocimiento según PMBOKs 6ª edición, las cuales se relacionaran directamente con la creación de la guía de evaluación del desempeño. A continuación, se da el significado breve de cada una de las áreas de conocimiento y como aportarán al proyecto:

- Gestión de la integración del proyecto: consiste en coordinar todos los componentes del proyecto con el fin de garantizar su coherencia y alineación general.

Aporta al proyecto: diseñar una guía integrada y alineada con la estrategia del área comercial.

- Gestión del alcance: define qué se incluye y excluye en el proyecto.

Aporta al proyecto: Establecer con precisión qué dimensiones del desempeño serán evaluadas.

- Gestión del cronograma: permite planificar y controlar los tiempos del proyecto.

Aporta al proyecto: determinar la periodicidad de evaluaciones, hitos y tiempos de implementación.

- Gestión de los costos: estima, controla y monitorea los recursos financieros necesarios.

Aporta al proyecto: identificar costos asociados a herramientas tecnológicas o procesos de evaluación.

- Gestión de la calidad: se encarga de garantizar que los los productos o resultados del proyecto cumplan con los estándares y requisitos previamente definidos.

Aporta al proyecto: definir criterios claros de calidad para la evaluación del desempeño.

- Gestión de los recursos: incluye la gestión de recursos humanos, físicos y materiales.

Aporta al proyecto: identificar competencias, cargas laborales, productividad y desempeño del equipo remoto.

- Gestión de las comunicaciones: asegura la generación, difusión y control de la información del proyecto.

Aporta al proyecto: diseñar mecanismos de comunicación remota claros entre líderes y vendedores.

- Gestión de los riesgos: identifica y gestiona amenazas y oportunidades.

Aporta al proyecto: analizar riesgos propios del trabajo en casa (conectividad, aislamiento, bajo desempeño, desmotivación).

- Gestión de las adquisiciones: gestión de compras y contratos necesarios para apoyar el proyecto.

Aporta al proyecto: seleccionar herramientas tecnológicas o plataformas de seguimiento de desempeño.

- Gestión de los interesados: identifica expectativas y necesidades de los actores involucrados.

Aporta al proyecto: reconocer necesidades de jefes de ventas, colaboradores y clientes internos.

2.2.4.2 Grupos de procesos del PMI. Project Management Institute (PMI), según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – PMBOK® (6.^a edición), clasifica la gestión de proyectos en cinco grupos de procesos. Estos grupos representan el ciclo de vida de un proyecto y describen las actividades necesarias para iniciar, planificar, ejecutar, monitorear y cerrar una iniciativa. Su aplicación sistemática permite garantizar la coherencia metodológica, la eficiencia operativa y la trazabilidad de los resultados.

Para la presente investigación, estos grupos resultan fundamentales, ya que facilitan estructurar la elaboración de una guía para evaluar el desempeño laboral bajo la modalidad de Trabajo en Casa, alineada con la lógica de gestión utilizada en organizaciones del sector comercial. A continuación, se da la descripción breve de cada uno de los grupos de procesos y como se aplicaron a este estudio de investigación:

- Grupo de procesos de inicio: comprende las actividades requeridas para otorgar la autorización formal del proyecto y establecer sus componentes esenciales. Incluye la identificación de interesados, la definición de objetivos preliminares y la emisión del acta de constitución del proyecto.

Propósito: garantizar que exista un entendimiento común sobre el alcance, los propósitos y las expectativas del proyecto.

Aplicación a este estudio: Permite definir oficialmente la necesidad de crear una guía de evaluación del desempeño en Trabajo en Casa y establecer el alineamiento con los objetivos estratégicos del área comercial.

- Grupo de procesos de planificación: engloba los procesos enfocados en determinar el alcance del proyecto, asignar los recursos necesarios, elaborar el cronograma, gestionar los riesgos y establecer los canales de comunicación. Este grupo produce el plan de dirección del proyecto, un documento integral que guía su ejecución.

Propósito: desarrollar un plan detallado que establezca qué se debe hacer, cómo se realizará, quién lo ejecutará y en qué tiempos.

Aplicación al proyecto: en esta etapa se determinan las características de la guía, herramientas PMI que se incorporarán, criterios de desempeño, indicadores (KPIs), matriz de riesgos y estructura de control.

- Grupo de procesos de ejecución: abarca los procesos requeridos para llevar a cabo las tareas definidas en el plan, gestionar los recursos, comunicar los avances, coordinar las actividades y garantizar la calidad de los entregables.

Propósito: realizar las actividades planificadas y generar los entregables definidos.

Aplicación al estudio: corresponde al diseño, creación y estructuración de la guía de evaluación, así como su validación preliminar con responsables del área comercial o expertos en gestión de proyectos.

- Grupo de procesos de monitoreo y control: se encarga de supervisar el progreso del proyecto, evaluar el desempeño, gestionar modificaciones, analizar desviaciones frente al plan y asegurar que los entregables cumplan con los estándares y requisitos definidos.

Propósito: Garantizar que el proyecto se ejecute respetando los límites establecidos de alcance, tiempo, calidad y recursos.

Aplicación al proyecto: permite revisar la consistencia metodológica de la guía, validar indicadores, controlar riesgos y garantizar la calidad del diseño final.

- Grupo de procesos de cierre: incluye los procesos requeridos para dar por finalizado formalmente el proyecto, entregar los resultados obtenidos y registrar las lecciones aprendidas.

Propósito: completar todas las actividades del proyecto y garantizar la satisfacción de los interesados.

Aplicación al estudio: se centra en cerrar el diseño metodológico, preparar anexos finales, validar la funcionalidad de la guía y documentar buenas prácticas para la implementación futura en empresas del sector comercial.

2.2.4.3 Métricas e indicadores de desempeño (KPIs). Las Métricas e Indicadores de Desempeño – KPIs (por sus siglas en inglés, Key Performance Indicators) son valores medibles que te muestran qué tan bien estás logrando tus objetivos clave de negocio. Los KPIs permiten a las empresas saber si están en el camino correcto para alcanzar sus metas. Como dicen Parmenter (2015), son "las métricas más importantes que miden el progreso de una organización hacia sus objetivos estratégicos" (p. 5), y según Kaplan y Norton (1996), son "un conjunto de medidas que proporcionan información crítica sobre el desempeño de una organización" (p. 23). Son, en esencia, las señales que te guían hacia el éxito.

2.2.4.4 Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard). Se trata de una herramienta estratégica que trasciende el análisis exclusivo de indicadores financieros, al ofrecer una visión integral del desempeño organizacional. Desde esta perspectiva, no solo se consideran los resultados económicos, sino también la percepción de los clientes, la eficiencia de los procesos internos y la capacidad de aprendizaje y crecimiento institucional. Kaplan y Norton (1996) lo definen como "un conjunto de medidas que le da a los ejecutivos una visión rápida, pero completa, de su negocio" (p. 8). Al usar el Balanced Scorecard, se asegura de que todas las partes de la empresa estén alineadas con la visión y estrategia, mejorando la comunicación y el rendimiento general.

2.2.4.5 Matriz RACI. Es un instrumento empleado para establecer y clarificar los roles y responsabilidades de los miembros en un proyecto o proceso. Su nombre proviene de las cuatro funciones principales que asigna: responsable, autoridad, consultado e informado. Esta matriz, aunque sencilla, resulta muy eficaz para precisar las responsabilidades dentro de un equipo o proyecto, reduciendo la ambigüedad y favoreciendo la eficiencia (PMI, 2017).

2.3 Marco legal

La incorporación de nuevas formas de trabajar, como el trabajo en casa, ha hecho evidente la necesidad de contar con normas claras que orienten cómo deben llevarse a cabo estas dinámicas laborales. Garantizando proteger los derechos de empleadores y trabajadores, y promover condiciones de trabajo que sean justas, seguras y adecuadas para todos. Este marco legal, tiene el propósito de exponer de manera detallada las principales normas nacionales e internacionales que respaldan el trabajo en casa, así como las implicaciones legales que se derivan de su aplicación.

2.3.1 Normativa colombiana

- *Ley 2088 de 2021*: en Colombia, esta ley regula el trabajo en casa como una modalidad excepcional y temporal para la prestación de servicios por parte de los empleados, aplicable tanto al sector público como al privado. Se implementa en situaciones ocasionales o extraordinarias que impiden al trabajador acudir a su lugar habitual de trabajo, sin alterar las condiciones del contrato laboral. La normativa establece que el trabajo en casa no debe confundirse con el teletrabajo, ya que este último es voluntario y permanente, mientras que el trabajo en casa tiene carácter transitorio y la presencialidad sigue siendo la norma general (Congreso de Colombia, 2021).

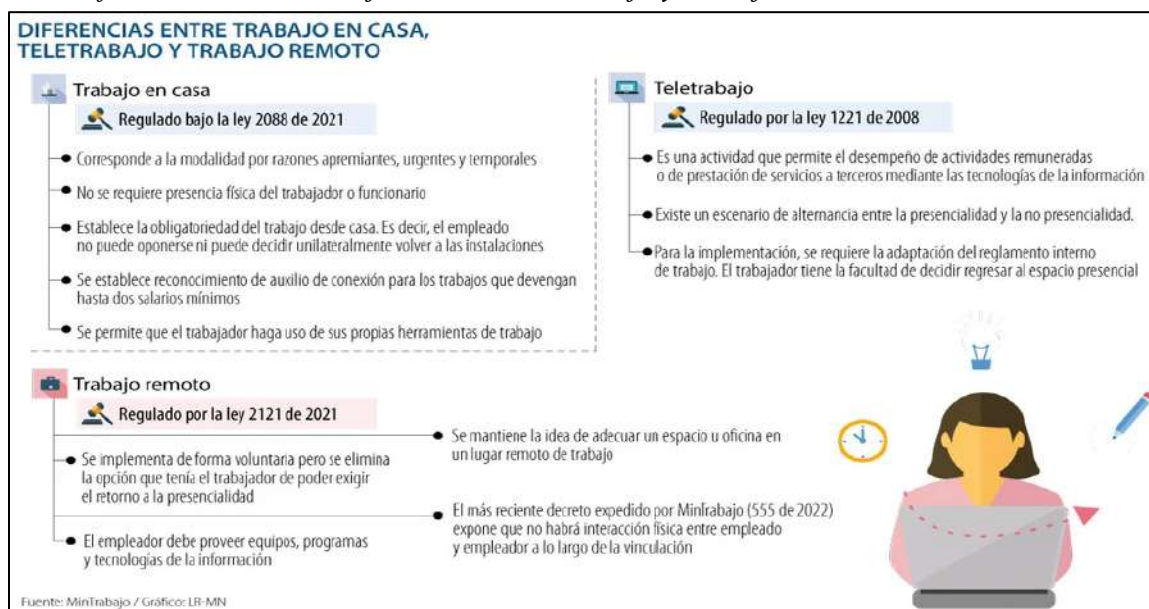
El periodo inicial del trabajo en casa se establece hasta por tres (3) meses, con posibilidad de una única prórroga por el mismo lapso, o por más tiempo si las circunstancias lo justifican. Durante este periodo, el empleador debe garantizar que se respeten los horarios, la jornada laboral, los descansos, y demás derechos como horas extras, recargos nocturnos y festivos, además de la afiliación a seguridad social y riesgos laborales. También se reconoce el derecho a la desconexión laboral, lo cual significa que el trabajador no está obligado a responder fuera de su jornada establecida (Ministerio del Trabajo, 2021).

El empleador tiene la obligación de comunicar por escrito las condiciones de la modalidad, y debe garantizar que el trabajador cuente con los medios y herramientas necesarias. Si no hay un acuerdo sobre el uso de herramientas personales, el empleador deberá suministrarlas. Además, la ley contempla la entrega de un auxilio de conectividad digital a quienes devenguen hasta dos salarios mínimos, en reemplazo del auxilio de transporte, siempre que estén en trabajo en casa. Esta disposición busca mantener las

garantías laborales en entornos remotos sin afectar los derechos adquiridos del trabajador (Panorama Legal Abogados, 2021).

Aunque el enfoque de la investigación es la modalidad de trabajo en casa, en Colombia también existen otras modalidades de trabajo a distancia como lo es, el Teletrabajo y el Trabajo Remoto.

- Teletrabajo: en Colombia, esta modalidad está regulada por la Ley 1221 de 2008 y contempla dos escenarios posibles. El primero permite alternar entre trabajo presencial y remoto, de manera voluntaria, otorgando al empleado la posibilidad de decidir si retorna al lugar físico de trabajo. Para implementarla, es necesario ajustar el reglamento interno de la organización y adaptar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (Asuntos Legales, 2022).
- Trabajo Remoto: esta modalidad está regulada por la Ley 2121 de 2021 y establece que el empleador debe proporcionar las herramientas y conectividad necesarias para que el empleado cumpla sus funciones de manera eficiente. Además, permite que el trabajador realice sus tareas desde un lugar distinto a la oficina (Asuntos Legales, 2022).

Figura 1. *Diferencias entre trabajo en casa, teletrabajo y trabajo remoto.*

Tomado de asuntos legales (2022).

En consiguiente, se tiene prevista la ley 2191 de 2022 – Ley de Desconexión Laboral, donde se define y regula el derecho a la desconexión laboral de los trabajadores en todas las modalidades de contratación, incluyendo el teletrabajo y el trabajo en casa. Impide que el empleador emita instrucciones o realice solicitudes al trabajador fuera del horario establecido para su jornada laboral.

2.3.2 Normativa internacional

- España, Real Decreto-ley 28/2020: el Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, regula el trabajo a distancia en España, incluyendo el trabajo en casa como modalidad. La presente disposición define el trabajo a distancia como aquel que se desarrolla de manera habitual fuera del lugar físico de la empresa, al menos durante el 30 % de la jornada semanal en un periodo de tres meses. Además, estipula que debe ser una decisión voluntaria y reversible,

pactada entre empleador y trabajador mediante un acuerdo escrito, el cual debe contener aspectos como el inventario de equipos, la compensación de gastos, el horario laboral, los mecanismos de control y el derecho a la desconexión digital (Boletín Oficial del Estado, 2020). El decreto dispone, además, que quienes desempeñan sus funciones desde el domicilio conserven los mismos derechos laborales, salariales y de acceso a formación que el personal que labora de manera presencial. Asimismo, establece la obligación del empleador de suministrar los recursos necesarios y velar por la seguridad y la salud en el entorno de trabajo remoto. A su vez, se reconoce el derecho del empleador a supervisar el trabajo, pero siempre respetando la intimidad, la protección de datos y la dignidad del trabajador (BOE, 2020).

- Chile, Ley 21.220: la Ley 21.220, regula el trabajo a distancia y el teletrabajo en Chile, estableciendo que estas modalidades pueden pactarse tanto al inicio como durante la vigencia del vínculo laboral. La norma dispone que el empleador debe proporcionar los equipos necesarios y asumir los gastos asociados a su implementación. Asimismo, garantiza el derecho a la desconexión por un mínimo de 12 horas continuas al día y exige que el acuerdo sea registrado en la Dirección del Trabajo (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2020).

Al comparar la normativa colombiana sobre el trabajo en casa con la de otros países como España y Chile, se puede notar que, pese a las diferencias todos los marcos legales coinciden en aspectos esenciales como lo es, derecho a la desconexión, la necesidad de que el empleador proporcione herramientas de trabajo, y la garantía de condiciones laborales justas. Esto asegura, proteger los derechos de trabajadores y empleadores en entornos no presenciales. No obstante, en

Colombia el trabajo en casa se concibe principalmente como una medida transitoria, diseñada para atender circunstancias extraordinarias. En contraste, en España y Chile estas modalidades se encuentran incorporadas de manera más estructural en la normativa laboral, al estar reguladas como opciones que pueden adoptarse de forma permanente, ya sea desde el inicio o en el transcurso de la relación laboral.

2.4 Estado del arte

El presente estado del arte sintetiza y analiza la producción científica y normativa desarrollados en los últimos 5 años. La revisión se centró en publicaciones académicas y estudios de caso relevantes y normativas recientes, utilizando palabras clave como " Evaluación del desempeño en entornos no presenciales ", "Herramientas de gestión ", " Lineamientos del PMI " y "Modalidad de trabajo en casa". El objetivo es identificar tendencias, metodologías validadas, vacíos investigativos y lecciones prácticas que orienten la construcción de una guía de evaluación del desempeño para trabajadores en modalidad de trabajo en casa en el sector comercial del área de ventas.

Hallazgos principales.

- *Tendencias recientes sobre trabajo en casa y teletrabajo:* la literatura producida desde el inicio de la pandemia muestra un crecimiento sostenido en estudios que abordan tanto los efectos organizacionales del trabajo remoto como las condiciones que median esos efectos. En particular, Contreras et al. (2020), exploran el rol del e-leadership (liderazgo digital) y las prácticas de supervisión virtual como determinantes de la efectividad del trabajo desde

el hogar; enfatizan la necesidad de capacidades de liderazgo distintas a las requeridas en presencialidad, enfocadas en comunicación asíncrona, facilitación y apoyo psicológico.

Asimismo, en el ámbito latinoamericano, García y Martínez (2021), documentan las transformaciones que vivieron organizaciones y trabajadores: la adopción acelerada de herramientas digitales, la heterogeneidad en acceso a conectividad y brechas en la provisión de equipos, y la necesidad de reconfigurar procesos de control y evaluación. Estas condiciones macro y micro (infraestructura, tecnología, cultura organizacional) configuran el marco en el que se debe pensar cualquier instrumento de evaluación.

Por lo tanto, revisiones sistemáticas recientes muestran resultados mixtos sobre impacto en productividad y bienestar, mientras ciertos estudios resaltan aumentos en la eficiencia por reducción de tiempos de desplazamiento, otros señalan riesgos de sobrecarga, extensión de jornada y deterioro del equilibrio vida-trabajo (Mutiganda, et ál., 2022; Wells, 2023). En consecuencia, la evaluación del desempeño en contextos de trabajo en casa debe contemplar tanto resultados productivos como indicadores de sostenibilidad y bienestar.

- *Evaluación del desempeño en entornos remotos: enfoques y criterios emergentes:* los trabajos recientes proponen un desplazamiento del énfasis desde la presencia y supervisión directa hacia la medición por resultados y competencias observables (Contreras, et ál., 2020; Mutiganda, et ál., 2022). En la práctica, esto implica:
 - Definición clara de entregables y metas cuantificables (KPIs por rol).
 - Medición de calidad de entregables y tiempos de cumplimiento.
 - Registro de comportamientos colaborativos y adaptativos (p. ej., respuesta a incidencias, manejo de clientes en ventas).

- Indicadores de bienestar y desconexión (para evaluar la sostenibilidad del desempeño remoto).

Es así, que los estudios de campo y guías técnicas recomiendan combinar medidas objetivas (volumen de ventas, tasa de conversión, cumplimiento de metas) con medidas subjetivas o de proceso (satisfacción del cliente, feedback, autoevaluaciones) para tener una visión integral del desempeño (García y Martínez, 2021; Wells, 2023). Además, la evidencia sugiere que la validez de los indicadores depende de su adecuación al rol; por tanto, los instrumentos deben ser adaptados por sector (por ejemplo, ventas vs. desarrollo de software).

- *Herramientas de gestión y lineamientos PMI aplicados a contextos remotos del año 2020 al 2024:* el Project Management Institute actualizó su enfoque hacia principios y adaptabilidad en la Guía del PMBOK 7ª edición (PMI, 2021) y, en publicaciones posteriores, ha enfatizado prácticas relevantes para equipos distribuidos: gobernanza ligera, definición clara de responsabilidades, gestión de riesgos digitales, y métricas orientadas a la entrega de valor (PMI, 2024). Estas recomendaciones son pertinentes para la evaluación del desempeño en trabajo en casa por las siguientes razones:
 - Claridad en roles y responsabilidades: la adopción de matrices de responsabilidad (RACI u otras variantes) reduce la ambigüedad en la ejecución y facilita la atribución de resultados verificables.
 - Estructura por fases (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre): el ciclo de vida del trabajo se puede mapear para establecer puntos de control y evidencia de cumplimiento.
 - Enfoque en entregables y valor: la evaluación orientada a entregables se alinea con KPIs y con la medición por resultados.

- Gestión de riesgos y continuidad: identificar riesgos asociados a conectividad, seguridad de la información y entorno doméstico permite ajustar expectativas y diseñar indicadores compensatorios.

La literatura práctica (informes del PMI y estudios aplicados) muestra que integrar prácticas PMI con tableros de indicadores y rutinas de retroalimentación mejora la trazabilidad del rendimiento en equipos remotos (PMI, 2024; Contreras, et ál., 2020).

- *Marco normativo reciente y su implicación en la evaluación:* las regulaciones promulgadas en 2020–2021 en diversos países han consolidado derechos y obligaciones que repercuten directamente en cómo se puede evaluar a una persona en trabajo en casa. En España, el Real Decreto-ley 28/2020 regula el trabajo a distancia, incluyendo aspectos relacionados con la provisión de medios, privacidad y derecho a la desconexión (BOE, 2020). En Chile, la Ley 21.220 (2020) incorpora obligaciones sobre herramientas y desconexión. En Colombia, la Ley 2088 de 2021 regula el trabajo en casa como modalidad excepcional y consagra derechos como la desconexión y la provisión de condiciones laborales (Congreso de Colombia, 2021).

Estas normas establecen límites y requisitos que deben incorporarse en cualquier guía de evaluación: la medición debe respetar la privacidad y la intimidad, no puede implicar vigilancia intrusiva más allá de lo pactado, y debe respetar normas sobre jornada y desconexión. Por ello, cualquier instrumento operativo debe contemplar consentimiento, inventario de equipos proporcionados, acuerdos de horario y protocolos de protección de datos (BOE, 2020; Congreso de Colombia, 2021).

- *Vacíos investigativos (2020–2024) y oportunidades para el TFM:* pese al volumen de estudios recientes, se observan aspectos desconocidos, inquietudes no resueltas en la investigación.
 - Escasez de instrumentos validados empíricamente que integren KPIs comerciales con dimensiones específicas del trabajo en casa (entorno doméstico, conectividad, autogestión) en el contexto latinoamericano y, en particular, para el sector ventas.
 - Pocos estudios que muestren procedimientos operativos detallados (plantillas, pasos, evidencia requerida) para aplicar herramientas PMI a la evaluación del desempeño en pymes comerciales.
 - Necesidad de validación local: la mayoría de las guías o recomendaciones provienen de informes globales o estudios en empresas tecnológicas; falta evidencia aplicada a pymes y empresas comerciales en países como Colombia.

En conclusión, la literatura y las normativas de los últimos cinco años confirman la existencia de un marco teórico sólido para la gestión del desempeño en el Trabajo en Casa. Sin embargo, persiste una brecha crítica en la aplicación práctica y contextualizada de estos principios, especialmente en el sector comercial que depende directamente del área de ventas. La inexistencia de una herramienta operativa estandarizada y enfocada en resultados remotos compromete la eficiencia, la actitud y el nivel de motivación del equipo y la calidad del servicio al cliente.

En este sentido, el proyecto busca contribuir a la transferencia de la teoría hacia una herramienta de gestión aplicable, orientada a fortalecer la evaluación objetiva y promover el desarrollo continuo del talento comercial que trabaja en casa.

3. Método

3.1 Enfoque de la investigación

La investigación se enmarca bajo un enfoque cualitativo de tipo aplicado, dado que busca diseñar una guía práctica basada en herramientas de gestión del Project Management Institute (PMI) que permita evaluar el desempeño laboral en la modalidad de trabajo en casa en empresas del sector comercial del área de ventas.

El enfoque cualitativo se selecciona porque permite entender la realidad de los actores involucrados, explorando percepciones, prácticas y necesidades en torno a la evaluación del desempeño de las organizaciones. Asimismo, el enfoque investigativo se considera aplicada porque busca generar un producto concreto como lo es, la guía de evaluación de desempeño que aportara valor agregado a las organizaciones del sector comercial.

3.2 Tipo y diseño de investigación

El estudio es de carácter descriptivo–aplicado. Descriptivo, porque pretende analizar las prácticas actuales de evaluación de desempeño en modalidad de trabajo en casa, identificando factores, criterios e instrumentos empleados en el sector comercial. Aplicado, porque su intención es diseñar una guía que evaluación de desempeño en modalidad de trabajo en casa basada en lineamientos del PMI, esta herramienta operativa puede generar un impacto directo en la productividad organizacional de la empresa que lo llegase a implementar.

En cuanto al diseño, se adopta un estudio de casos múltiples, que involucra tres organizaciones del sector comercial, con el fin de identificar similitudes y diferencias en la gestión del desempeño laboral en modalidad de trabajo en casa en el sector comercial del área de ventas.

3.3 Población y muestra

La población objeto de estudio está compuesta por empresas del sector comercial del área de ventas en Colombia que han implementado la modalidad de trabajo en casa.

La muestra corresponde a tres organizaciones seleccionadas bajo criterios de conveniencia y accesibilidad. En cada organización se contempla la participación de un directivo o jefe de área encargado de la gestión del personal.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se empleará como instrumento principal la entrevista semiestructurada, dirigida a directivos. Esta técnica posibilita obtener información en profundidad, manteniendo un guion de preguntas previamente definido, pero permitiendo la flexibilidad para explorar aspectos emergentes durante la interacción.

El instrumento consistirá en un guion de entrevista estructurado en cuatro ejes:

- I. *Información general del entrevistado y contexto de la empresa*: esta sección establece el marco de referencia y la experiencia del participante.
- II. *Gestión del desempeño y medición de resultados (Enfoque de ventas)*: esta sección se centra en cómo se define, mide y gestiona el desempeño comercial a distancia.
- III. *Alineación con principios de gestión (Enfoque PMI)*: esta sección busca conectar las prácticas actuales o deseadas con la estructura de gestión de proyectos del PMI, especialmente la definición de tareas, roles y monitoreo.
- IV. *Necesidad y diseño de la guía (Cierre)*: esta sección confirma la oportunidad del proyecto de grado propuesto y valida las características deseadas para la guía.

A continuación, se especifica cada eje de la entrevistas:

I. Información general del entrevistado y contexto de la empresa

Tabla 1. *Formato de entrevista eje I*

Aspecto a evaluar	a	Preguntas clave (Ejemplos)	Objetivo de la pregunta
Rol y experiencia	y	1. ¿Cuál es su cargo actual y su experiencia en la empresa?	Identificar la perspectiva (gerencial, supervisor, RR.HH.) y su relevancia.
Modalidad de trabajo	de	2. ¿Desde cuándo implementaron el Trabajo en Casa en el área de ventas?	Entender la madurez del modelo de trabajo en casa.
Herramientas actuales		3. ¿Qué métodos o herramientas usan actualmente para evaluar el desempeño del personal de ventas en esta modalidad?	Conocer las prácticas existentes y sus deficiencias.

II. Gestión del desempeño y medición de resultados (Enfoque de ventas)

Esta sección se centra en cómo se define, mide y gestiona el desempeño comercial a distancia. En una empresa, los KPI (Key Performance Indicators) o Indicadores clave de rendimiento son métricas cuantificables que se usan para evaluar el desempeño de una actividad o proceso y verificar si se están logrando los objetivos empresariales.

Tabla 2. *Formato de entrevista eje II*

Aspecto a evaluar		Preguntas clave (Ejemplos)	Objetivo de la pregunta
Definición de desempeño	de	4. ¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño (KPIs) más importantes para un rol de ventas en modalidad de trabajo en casa?	Identificar las métricas críticas del área de ventas.
Retos de medición	de	5. ¿Cuáles son los principales desafíos al medir la productividad y la calidad del trabajo de ventas realizado desde casa?	Detectar los puntos débiles de la evaluación actual.

Herramientas de gestión	6. ¿Qué herramientas tecnológicas (CRM, plataformas de comunicación, etc.) consideran esenciales para monitorear el trabajo diario y los resultados?	Determinar las necesidades y la infraestructura tecnológica de soporte.
-------------------------	--	---

III. Alineación con principios de gestión (Enfoque PMI)

Esta sección busca conectar las prácticas actuales o deseadas con la estructura de gestión de proyectos del PMI, especialmente la definición de tareas, roles y monitoreo.

Tabla 3. *Formato de entrevista eje II*

Aspecto a evaluar	Preguntas clave (Ejemplos)	Objetivo de la pregunta
Definición de alcance (PMI)	7. ¿Cómo se definen y se comunican las "tareas" o "paquetes de trabajo" del equipo de ventas de trabajo en casa (similares al alcance de un proyecto)?	Evaluar la claridad de roles y objetivos (Scope Management).
Gestión de riesgos (PMI)	8. ¿Qué riesgos han identificado en la evaluación del desempeño de trabajo en casa (ej. sesgo, falta de visibilidad) y cómo los mitigan?	Analizar la proactividad en la gestión de incertidumbre (Risk Management).
Gestión de interesados (PMI)	9. ¿Quiénes son los principales interesados en el proceso de evaluación de desempeño (vendedor, jefe, RR.HH.) y cómo se comunican los resultados?	Entender la estructura de <i>reporting</i> y comunicación (Stakeholder and Communications Management).
Monitoreo y control (PMI)	10. ¿Con qué frecuencia se realiza la revisión formal del desempeño y qué mecanismos existen para el seguimiento y ajuste continuo (similar al monitoreo de un proyecto)?	Evaluar la periodicidad y los procesos de control.

IV. Necesidad y diseño de la guía (Cierre)

Esta sección confirma la pertinencia del proyecto de grado y valida las características deseadas para la guía.

Tabla 4. *Formato de entrevista eje IV*

Aspecto a evaluar	Preguntas clave (Ejemplos)	Objetivo de la pregunta
Necesidad del diseño	11. ¿Cree que una guía formal que integre gestión y evaluación del desempeño de trabajo en casa sería beneficiosa para su empresa? ¿Por qué?	Validar la pertinencia de la solución propuesta (la guía).
Contenido de la guía	12. ¿De estos tres elementos o herramientas (p.ej., checklist, plantilla de feedback, matriz de habilidades) considera que debería incluir obligatoriamente esta guía?	Recolectar ideas concretas para el diseño de la guía.
Disposición a implementar	13. ¿Estarían dispuestos a probar esta guía una vez diseñada?	Medir el interés real y la posibilidad de aplicación práctica.

3.5 Procedimiento metodológico

El procedimiento de investigación se desarrollará en cinco fases:

- *Fase I Iniciación:* a partir de la pregunta problema expuesta surge la necesidad de iniciar el proyecto. Los objetivos, los procesos y las fases en las que se desarrollará el proyecto además de identificar los interesados.

Tabla 5. *Fase I – Inicio*

No.	Actividades clave	Técnicas/Herramientas	Producto esperado
1.1	Definición del propósito del proyecto: diseñar una guía de evaluación de desempeño para ventas en trabajo en casa, alineada con PMI. Se identifica objetivos, alcance, responsables y justificación	Redacción académica.	Acta de constitución del proyecto
1.2	Identificación de Interesados: definir quién impacta y es impactado (Gerentes, Supervisores, RR.HH., Asesor, Jurado).	Análisis de entorno	Lista de actores y nivel de influencia

- *Fase II Diagnóstico y fundamentación teórica (Análisis):* el objetivo específico de esta es determinar las prácticas actuales, los desafíos en la evaluación del desempeño del trabajo en casa del área de ventas y establecer el marco teórico bajo los lineamientos del PMI.

Tabla 6. *Fase II - Diagnóstico y fundamentación teórica*

No.	Actividades clave	Técnicas/Herramientas	Producto esperado
2.1	Revisión y sistematización documental: investigar modelos de gestión de desempeño, KPIs de ventas en modalidad remota y principios clave del PMI (énfasis en Gestión del Alcance, Riesgos y Comunicación).	Análisis bibliográfico, búsqueda en bases de datos (Scopus, Google Scholar).	Marco teórico sólido y lineamientos PMI identificados.
2.2	Diseño y validación de instrumentos: elaborar y validar la guía de entrevista (o cuestionario) para gerentes y personal de RR.HH. del sector comercial, asegurando la pertinencia de las preguntas.	Juicio de expertos (para validación de la guía).	Instrumentos de recolección validados.

2.3	Recolección de información (trabajo de campo): aplicar las entrevistas en una muestra seleccionada de empresas de ventas con modalidad de trabajo en casa para diagnosticar sus métodos de evaluación y sus principales brechas.	Entrevistas a profundidad.	Datos primarios sobre las prácticas y necesidades del sector.
2.4	Análisis de necesidades: contrastar la información recolectada con el marco teórico, identificando las deficiencias y los requerimientos funcionales que debe cubrir la guía de diseño.	Análisis de contenido, triangulación de datos.	Informe de diagnóstico y requerimientos.

- *Fase III Diseño conceptual de la guía (Diseño):* el objetivo específico de esta fase es estructurar y elaborar el contenido de la guía de evaluación de desempeño, incorporando herramientas de gestión adaptadas al teletrabajo y alineadas con el PMI.

Tabla 7. Fase III - Diseño conceptual de la guía

No.	Actividades clave	Técnicas/Herramientas	Producto esperado
3.1	Definición de la arquitectura de la guía: Establecer la estructura, secciones y el flujo lógico de uso de la guía (ej. Módulo de planificación, módulo de monitoreo, módulo de retroalimentación -feedback).	Mapeo de procesos, diagrama de flujo.	Estructura formal de la guía.
3.2	Selección e integración de herramientas de gestión: Adaptar herramientas como matrices de objetivos clave (OKRs), matriz de riesgos del trabajo en casa (PMI), y formatos de revisión de desempeño periódica.	Benchmarking de herramientas, adaptación metodológica.	Definición de los componentes y herramientas de la Guía.
3.3	Redacción y desarrollo de la guía: Elaborar el contenido detallado, las plantillas, los checklists y las instrucciones para la aplicación práctica de las herramientas en el contexto de ventas remotas.	Redacción técnica, desarrollo de formatos	Primer borrador de la guía.

El benchmarking es una técnica de gestión estratégica que implica la comparación sistemática de los procesos, productos y servicios de una empresa con los de otras organizaciones líderes en su sector o con las mejores prácticas del mercado, con el objetivo de identificar áreas de mejora, adoptar buenas prácticas y aumentar la eficiencia y la competitividad propia.

- *Fase IV Validación y ajuste (Evaluación)*: el objetivo específico de esta fase es someter el diseño de la guía a la validación de expertos para garantizar su pertinencia, claridad y aplicabilidad, realizando los ajustes necesarios.

Tabla 8. *Fase IV - Validación y ajuste*

No.	Actividades clave	Técnicas/Herramientas	Producto esperado
4.1	Selección del panel de expertos: Identificar y convocar a profesionales con experiencia en Gestión de proyectos (PMI) o Gestión del desempeño/RR.HH. en el sector comercial.	Muestreo por conveniencia o intencional.	Listado de expertos validadores.
4.2	Aplicación de instrumento de validación: Entregar el borrador de la guía a los expertos junto con una Matriz de Validación para que evalúen la coherencia teórica, la claridad de las instrucciones y la utilidad práctica.	Escala de Likert, Matriz de consistencia.	Datos de validación y retroalimentación estructurado.
4.3	Análisis de resultados y ajustes: Procesar los datos de validación. Realizar las correcciones y modificaciones sugeridas por los expertos para mejorar la guía.	Análisis estadístico descriptivo, análisis cualitativo.	Versión final y validada de la guía de evaluación.

- *Fase V Presentación y conclusiones (Cierre)*: el objetivo específico de esta fase es documentar el proceso, presentar los resultados obtenidos y establecer las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

Tabla 9. *Fase V - Presentación y conclusiones*

No.	Actividades clave	Técnicas/Herramientas	Producto esperado
5.1	Elaboración del informe final: Integrar todas las fases (diagnóstico, diseño y validación) en el documento del Trabajo de Grado.	Redacción académica.	Documento de trabajo de grado completo.
5.2	Definición de conclusiones y recomendaciones: Sintetizar el aporte del diseño y proponer directrices para la futura implementación de la guía en las empresas del sector comercial.	Análisis y síntesis de resultados.	Conclusiones y recomendaciones.

3.6 Técnicas de análisis de datos

Se aplicará un análisis de contenido temático para procesar la información de las entrevistas. Este análisis permitirá clasificar las respuestas en categorías relacionadas con desempeño, productividad, factores organizacionales y uso de herramientas de gestión, lo que permitirá se realizará una triangulación entre los hallazgos de los casos estudiados, el marco teórico y los lineamientos del PMI, con el fin de garantizar la coherencia y pertinencia de la guía propuesta (Bardin, 2016).

3.7 Aspectos éticos

La investigación se desarrollará respetando los principios éticos de la investigación social:

- Consentimiento informado: todos los participantes serán informados sobre los objetivos del estudio, su carácter académico y la voluntariedad de su participación.

- Confidencialidad y anonimato: los datos recolectados serán tratados de forma anónima y únicamente con fines investigativos, garantizando que la identidad de los participantes no sea divulgada.

- Respeto a la normativa vigente: se observarán las disposiciones legales en materia de protección de datos y confidencialidad de información organizacional (Congreso de Colombia, 2021).

4. Desarrollo del trabajo de investigación

En este capítulo se presenta de forma detallada el desarrollo del proyecto de investigación, conforme a la metodología descrita en la sección anterior. El objetivo central de este capítulo es desglosar y adaptar las principales Áreas de Conocimiento del PMI para que sirvan como pilares en la construcción de la herramienta de gestión que permita planificar, ejecutar, monitorear y controlar el desempeño laboral realizado en la modalidad de Trabajo en Casa en empresas del sector comercial del área de ventas. Por lo tanto, el trabajo se desarrolló de la siguiente manera:

4.1 Gestión de integración

La gestión de la integración tiene como propósito garantizar la coordinación efectiva de todos los elementos que conforman el proyecto “Diseño de una guía basada en herramientas de gestión que permita evaluar el desempeño laboral realizado en la modalidad de Trabajo en Casa en empresas del sector comercial del área de ventas”, asegurando que los objetivos planteados se alcancen de manera coherente, oportuna y con los recursos definidos.

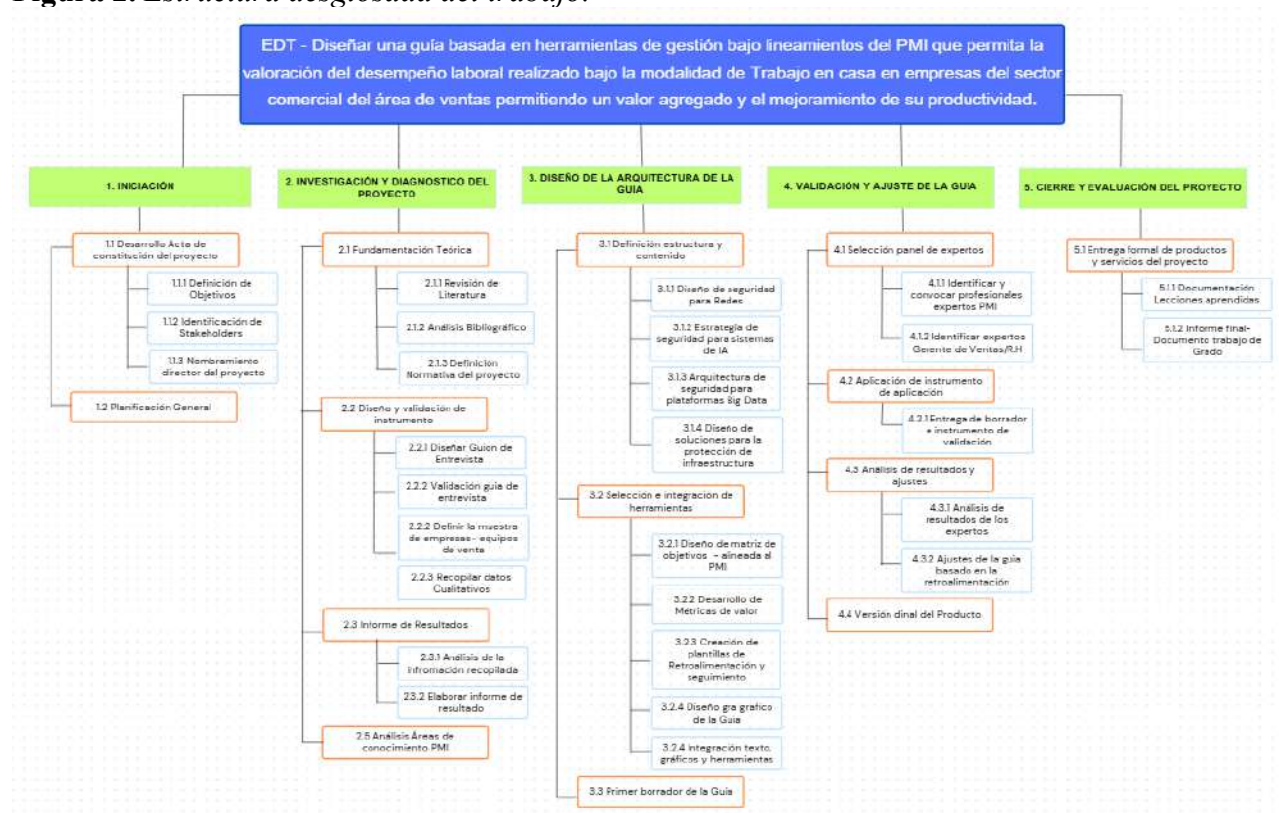
En esta área se articulan los procesos, metodologías y entregables de las diferentes áreas de conocimiento del proyecto, integrando la planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre en un solo marco de gestión. De esta manera, se busca mantener la alineación entre el propósito del proyecto y los lineamientos metodológicos del PMI (Project Management Institute). A continuación, se mencionan los procesos desarrollados:

- Elaboración del acta de constitución del proyecto: se formaliza el inicio del proyecto, estableciendo su justificación, objetivos generales y específicos, alcance preliminar, cronograma tentativo, responsables y principales interesados.
- Elaboración del plan para la dirección del proyecto: consiste en articular los planes específicos de las distintas áreas de conocimiento (alcance, tiempo, costos, calidad, riesgos, recursos, comunicaciones, adquisiciones y gestión de interesados). Esto orienta el trabajo del equipo y define la metodología de seguimiento y control del proyecto.
- Dirección y gestión del trabajo del proyecto: consiste en la ejecución coordinada de las actividades planificadas, asegurando que los recursos, cronogramas y entregables se desarrollen de acuerdo con los objetivos establecidos. Incluye la aplicación de herramientas de gestión y el seguimiento a la calidad del diseño de la guía.
- Control integrado de cambios: se establece un procedimiento formal para aprobar o rechazar modificaciones al diseño o contenido de la guía.
- Cierre del proyecto o fase: al finalizar, se verifican los entregables, se documentan los resultados obtenidos y se gestionan las lecciones aprendidas. El cierre incluye la aprobación formal de la guía diseñada, su entrega a las partes interesadas y la sistematización de la experiencia para futuros proyectos similares.

4.2 Gestión de alcance

La gestión del alcance busca delimitar y controlar el contenido del proyecto, garantizando que solo se contemplen las actividades indispensables para alcanzar los objetivos establecidos en el “Diseño de una guía fundamentada en herramientas de gestión para evaluar el desempeño laboral en la modalidad de trabajo en casa en empresas del sector comercial, específicamente en el área de ventas”, para ello de crear la EDT (Estructura Desglosada del Trabajo) del proyecto donde encontramos los principales entregables por cada una de las fases y los paquetes de trabajo o actividades que se realizan.

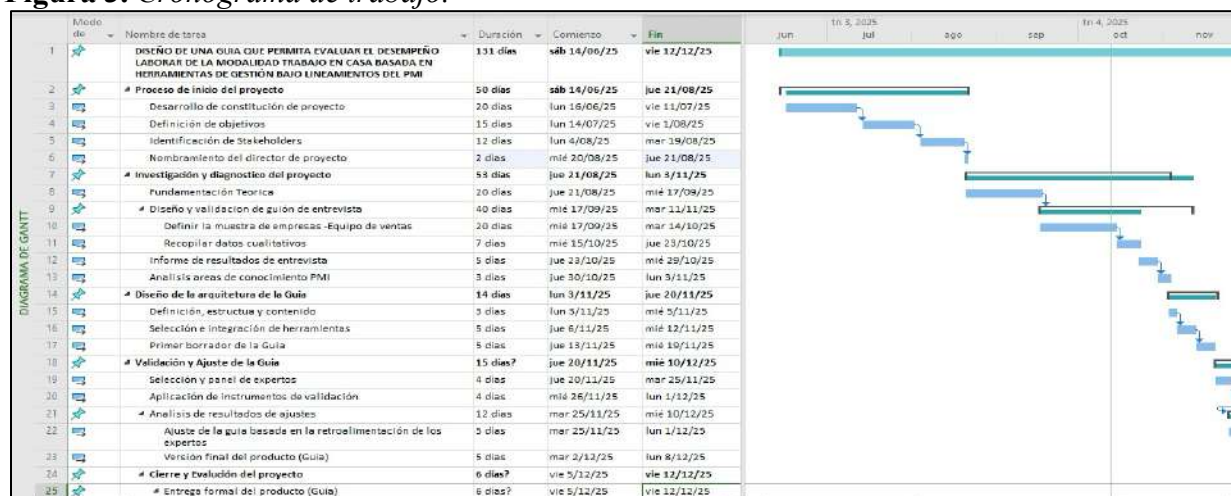
Figura 2. Estructura desglosada del trabajo.



4.3 Gestión de cronograma del proyecto

La gestión del cronograma es esencial en el desarrollo de cualquier proyecto, pues facilita la planificación estructurada del tiempo requerido para cada actividad. De acuerdo con el Project Management Institute (2021), esta área se orienta a planear, establecer y supervisar los plazos del proyecto, con el fin de garantizar que las tareas se cumplan en los tiempos previstos, minimizando retrasos y optimizando el uso de los recursos disponibles.

En el diseño de la guía para la valoración del desempeño laboral en la modalidad de trabajo en casa, la gestión del cronograma adquiere relevancia porque permite estructurar de manera ordenada las fases del proyecto, desde la formulación y diagnóstico hasta la validación y cierre. A través del uso de herramientas como Microsoft Project, se pueden definir las tareas, sus dependencias, duración y responsables. El cronograma del proyecto está organizado en cinco fases principales: inicio, investigación y diagnóstico, diseño de la guía, validación y ajuste, y cierre y evaluación. Cada fase encierra tareas específicas que marcan el avance del proyecto paso a paso, permitiendo hacer seguimiento al progreso y detectar a tiempo cualquier desviación para tomar decisiones correctivas. Asimismo, el cronograma cumple una función comunicativa importante, ya que permite a todos los involucrados visualizar los hitos y entregables más relevantes. Esto ayuda a mantener una coordinación fluida entre las etapas y a garantizar que el desarrollo de la guía se realice de forma ordenada, eficiente y dentro de los tiempos previstos. A continuación, se presenta el cronograma establecido.

Figura 3. Cronograma de trabajo.

4.4 Gestión de costos

La gestión de los costos constituye un componente clave en la dirección de proyectos, ya que facilita la estimación, planificación y control de los recursos financieros requeridos para cumplir con los objetivos definidos.

De acuerdo con el Project Management Institute (2021), esta área tiene como finalidad garantizar que el proyecto se desarrolle conforme al presupuesto establecido, promoviendo el uso eficiente de los recursos y previniendo desviaciones que puedan afectar su viabilidad.

Para el diseño de la guía, la gestión de los costos se enfocó en identificar de manera detallada desde los recursos hasta costos administrativos necesarios para su desarrollo. Esta planificación permitió garantizar la disponibilidad de los insumos requeridos en cada fase del proyecto, desde la investigación inicial hasta la validación final de la guía. A continuación, se muestra la estimación de los costos asociados al desarrollo del proyecto:

Tabla 10. Costos del proyecto

Categoría	Actividad o recurso		Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total estimado (COP)
Recursos humanos	Dirección del proyecto	del	Supervisión y control del desarrollo del proyecto.	Dia	131	\$ 110.000	\$ 14.410.000
	Equipo investigador		Elaboración, revisión y estructuración del documento.	Dia	131	\$ 80.000	\$ 10.480.000
	Validación del instrumento (experto)	del	Consultas y revisión técnica de la guía.	Dia	4	\$ 120.000	\$ 480.000
Recursos ofimáticos	Herramientas de gestión digital	de	Software de apoyo (Trello, Canva, etc.).	Und	2	\$ 220.000	\$ 440.000
y de tecnología	Equipos computo	de	Computador portátil	Und	2	\$1.250.000	\$ 2.500.000
	Licencias de videoconferencia	de	Zoom o Google Meet para validaciones.	Und	2	\$ 320.000	\$ 640.000
Recursos materiales	Papelería suministros	y	Impresiones, copias, materiales de apoyo.	Global	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Capacitación y sensibilización	Talleres de socialización y prueba piloto	de y	Sesiones de validación y retroalimentación.	Und	2	\$ 380.000	\$ 760.000
Costos administrativos	Transporte y conectividad	y	Desplazamientos ocasionales y de servicio internet.	Global	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Contingencias	Reserva del 10% del presupuesto		Fondo para imprevistos o ajustes.	Global	1	\$ 3.260.000	\$ 3.260.000
Costo total							33.520.000

Para finalizar la gestión de costos, se estableció un fondo de contingencia equivalente al 10% del presupuesto total, siguiendo las recomendaciones del PMI para cubrir posibles variaciones o imprevistos. Este margen asegura la flexibilidad y sostenibilidad financiera del proyecto sin comprometer su calidad ni su alcance.

4.5 Gestión de calidad

La gestión de la calidad en el proyecto “Diseño de una guía basada en herramientas de gestión que permita evaluar el desempeño laboral realizado en la modalidad de Trabajo en Casa en empresas del sector comercial del área de ventas, bajo los lineamientos del PMI” tiene como propósito garantizar que los procesos y entregables cumplan con los estándares definidos, asegurando la pertinencia, validez, confiabilidad y aplicabilidad del producto final.

Esta área del conocimiento busca implementar un sistema de gestión que permita planificar, asegurar y controlar la calidad durante todo el ciclo de vida del proyecto, de manera que los resultados sean consistentes con los objetivos planteados, los requerimientos de los interesados y las buenas prácticas del PMI. A continuación se presentan los criterios e indicadores de calidad:

Tabla 11. *Criterios e indicadores de calidad*

Criterio	Indicador de cumplimiento	Meta
<i>Pertinencia metodológica</i>	Porcentaje de coherencia entre objetivos, metodología y entregables	$\geq 90\%$
<i>Validez del instrumento</i>	Nivel de concordancia de expertos	≥ 0.8 (índice de validación)
<i>Claridad y aplicabilidad de la guía</i>	Valoración de usuarios piloto o revisores	$\geq 85\%$

<i>Cumplimiento del plan de calidad</i>	Actividades ejecutadas según 100%
---	-----------------------------------

La Gestión de la Calidad asegura la utilidad y credibilidad de la guía, transformándola de un simple documento a una herramienta confiable para la evaluación del desempeño en ventas bajo la modalidad de trabajo en casa.

4.6 Gestión de comunicación

El Plan de Gestión de las Comunicaciones del proyecto “Diseño de una guía basada en herramientas de gestión que permita evaluar el desempeño laboral realizado en la modalidad de Trabajo en Casa en empresas del sector comercial del área de ventas, bajo los lineamientos del PMI”, tiene el propósito de establecer los mecanismos, procedimientos y herramientas que garanticen un flujo de información eficiente, claro y oportuno entre los miembros del equipo del proyecto, los asesores, y demás partes interesadas.

Tabla 12. *Matriz de comunicaciones*

Tipo de comunicación	Objetivo	Frecuencia	Responsable	Medio / Herramienta	Destinatarios
<i>Reunión de inicio</i>	Presentar alcance y cronograma del proyecto	Una vez	Director del proyecto	Virtual	Todos los interesados
<i>Informe de avance</i>	Reportar progreso, logros y riesgos	Mensual	Director del proyecto	Documento digital / correo	Director
<i>Revisión técnica</i>	Validar calidad y coherencia de los entregables	Según entregable	Director del proyecto	Videoconferencia / revisión documental	Asesores y expertos

<i>Reunión de control</i>	Analizar desviaciones y acciones correctivas	Mensual	Director del proyecto	Virtual	Equipo del proyecto
<i>Informe final</i>	Presentar resultados y lecciones aprendidas	Al cierre	Director del proyecto	Presentación y documento final	Todos los interesados

Herramientas y medios de comunicación

- Correo electrónico institucional: Canal formal de comunicación y envío de documentos.
- Reuniones Virtuales: coordinación, revisión de avances y validación de entregables.
- Plataformas colaborativas (Drive, Teams o similar): almacenamiento compartido y control documental.

4.7 Gestión de recurso humano

La gestión del talento humanos en el proyecto “Diseño de una guía basada en herramientas de gestión que permita evaluar el desempeño laboral realizado en la modalidad de Trabajo en Casa en empresas del sector comercial del área de ventas, bajo los lineamientos del PMI” tiene como finalidad estructurar y coordinar el equipo requerido para alcanzar de manera eficaz los objetivos propuestos.

Este componente se enfoca en definir funciones, responsabilidades y competencias necesarias, además de impulsar el desarrollo de habilidades dentro del equipo. Asimismo, busca fortalecer la motivación, fomentar una comunicación asertiva y promover el trabajo colaborativo a lo largo de todas las fases del proyecto. A continuación, se presenta la planificación de recursos humanos:

Figura 4. *Planificación de recursos humanos.*

Contar con un equipo de trabajo cohesionado, competente y comprometido, que ejecute las actividades del proyecto con altos estándares de eficiencia, colaboración y calidad, garantizando la entrega exitosa de la guía basada en herramientas de gestión para evaluar el desempeño laboral en modalidad de Trabajo en Casa.

4.8 Gestión de interesados

De acuerdo con el Project Management Institute (2021), la gestión de los interesados consiste en reconocer a todas las personas, grupos o entidades que pueden ejercer influencia sobre el proyecto o resultar impactadas por su desarrollo y resultados, así como diseñar estrategias que promuevan su participación y compromiso a lo largo del proceso, esto permitió reconocer las expectativas, el nivel de influencia y el tipo de participación de cada actor. Su adecuada identificación facilitó la creación de estrategias de comunicación efectivas, el fortalecimiento del trabajo colaborativo.

La identificación detallada que se presenta a continuación permitió definir estrategias de comunicación adaptadas a cada grupo. Por ejemplo, con los interesados internos se priorizó la coordinación y el control del avance metodológico, mientras que con los interesados externos se

implementaron espacios de socialización, entrevistas y talleres de validación para garantizar la pertinencia y utilidad de la guía.

La siguiente tabla resume los principales interesados involucrados, su rol, nivel de influencia, expectativa y tipo de participación:

Tabla 13. *Interesados del proyecto*

Interesados	Rol	Nivel de influencia	Expectativa	Tipo
<i>Equipo investigador</i>	Ejecutor directo del trabajo y responsable de la calidad PMI.	Alto	Lograr la guía con rigor metodológico y dentro del cronograma.	Interno
<i>Asesor académico</i>	Financia o supervisa la dirección del proyecto.	Alto	Finalización exitosa del proyecto y transferencia de conocimiento.	Interno
<i>Expertos/Consultor PMI y Gestión</i>	Validadores de la alineación y el rigor de las herramientas.	Alto	Que la guía cumpla con los estándares y principios de gestión de proyectos.	Interno
<i>Gerentes de recursos humanos (RR.HH.)</i>	Responden el instrumento de la entrevista	Alto	Que la información suministrada sea clara y precisa.	Externo
<i>Empresas del sector comercial</i>	El entorno donde se aplicará la guía. Proveedores de datos.	Medio	Que el proceso de diagnóstico sea poco intrusivo y aporte valor inmediato	Externo
<i>Gerentes de ventas/Jefes de equipo</i>	Usuarios finales de la guía. Proporcionan datos para el diagnóstico.	Alto	Una herramienta práctica, fácil de usar y que mida resultados en remoto.	Externo

En conclusión, la gestión de interesados fortaleció el compromiso y la colaboración entre los diferentes actores, asegurando que la guía responda a las necesidades reales del entorno empresarial y promoviendo su aceptación y aplicabilidad dentro del sector comercial en el área de ventas.

4.9 Gestión de riesgos

La gestión de riesgos del proyecto tiene como finalidad anticipar, evaluar y dar tratamiento a los eventos potenciales que puedan incidir en el logro de los objetivos establecidos. Según el Project Management Institute (2021), esta área procura potenciar la ocurrencia de situaciones favorables y minimizar el impacto o la probabilidad de aquellas que representen amenazas, a través de una planificación estructurada y un seguimiento permanente.

En el caso del diseño de la guía, la administración de riesgos se fundamentó en el análisis DOFA realizado previamente, el cual facilitó la identificación de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) con posible incidencia directa o indirecta en su desarrollo.

Tabla 14. *Análisis DOFA de riesgos*

Fortalezas	Oportunidades
Factores Internos	Factores Externos
La guía se construye siguiendo los lineamientos del PMI, lo que le da una estructura profesional y metodológica reconocida a nivel internacional.	Las leyes colombianas sobre trabajo en casa y desconexión laboral respaldan este tipo de iniciativas, lo que facilita su adopción y legitimidad.

La guía está pensada para resolver una problemática actual en las empresas comerciales: cómo evaluar el desempeño de los empleados que trabajan desde casa de manera justa y objetiva.	La guía puede ampliarse o adaptarse fácilmente a otros sectores o modalidades de trabajo remoto, lo que la convierte en un proyecto con alto potencial de crecimiento e impacto.
Al implementar la guía, las empresas pueden mejorar su productividad, fortalecer la confianza en sus equipos y generar una cultura basada en resultados y no solo en la presencialidad.	Cada vez más empresas continúan con modalidades flexibles, lo que abre la puerta a nuevas herramientas que les permitan gestionar mejor a sus equipos remoto
Debilidades Factores internos	Amenazas Factores Externos
La efectividad de la guía depende de las pruebas que se realicen en las empresas	Las leyes o políticas empresariales sobre trabajo en casa podrían modificarse, lo que obligaría a ajustar o actualizar la guía con el tiempo.
Su éxito depende de que las organizaciones y sus líderes estén dispuestos a adoptarla y capacitarse en su uso.	Algunas organizaciones todavía prefieren la supervisión presencial o desconfían de las evaluaciones remotas, lo que puede frenar su aplicación.
Algunas empresas del sector comercial podrían no estar familiarizadas con las herramientas del PMI, lo que puede hacer que su implementación sea más lenta al comienzo.	No todos los trabajadores o empresas cuentan con los mismos recursos tecnológicos o de conectividad, lo que podría afectar los resultados de la evaluación.

Durante el desarrollo de la guía se pueden presentar diversos desafíos que deben ser abordados de manera proactiva para garantizar su éxito. Entre estos desafíos se encuentran los riesgos potenciales que podrían impactar negativamente en la ejecución y resultados de este. Por lo tanto, a partir del análisis DOFA, se identificaron los principales riesgos potenciales, se evaluó su probabilidad e impacto, y se definieron estrategias preventivas y correctivas, como se muestra a continuación:

Tabla 15. *Identificación de riesgos y estrategias preventivas*

N.º	Riesgo identificado	Fase de la guía	Origen	Consecuencia	Responsable	Estrategia de respuesta	(P)	Impacto	Imp
1	Dificultad en la aplicación práctica del diseño de la guía	Fase IV: Validación	Falta de validación previa o experiencias similares en el sector comercial	Resultados poco confiables o dificultades en su implementación	Luz Alexandra Suarez y Angelica Maria Solano	Realizar pruebas piloto con empresas seleccionadas y ajustar el diseño con base en retroalimentación real	3	3	
2	Baja disposición de las empresas a adoptar la guía	Fase II: Diseño conceptual	Resistencia al cambio o desconocimiento de los beneficios	Poca participación en la validación y limitada aplicabilidad del producto	Luz Alexandra Suarez y Angelica Maria Solano	Socializar los beneficios, realizar capacitaciones breves y destacar el valor agregado de la guía	3	3	

N.º	Riesgo identificado	Fase de la guía	Origen	Consecuencia	Responsable	Estrategia de respuesta	(P)	Impacto	Imp
3	Falta de conocimiento del PMI y sus herramientas	Fase II: Diseño conceptual	Las empresas no tienen formación en gestión de proyectos	Dificultad para aplicar correctamente las herramientas propuestas	Luz Alexandra Suarez y Angelica Maria Solano	Simplificar el lenguaje técnico de la guía y ofrecer ejemplos claros de aplicación	4	3	
4	Limitaciones en el acceso a herramientas digitales o conectividad	Fase II: Diseño conceptual	Brechas tecnológicas entre empresas o empleados	Dificultad para implementar evaluaciones virtuales o medir resultados de forma objetiva	Luz Alexandra Suarez y Angelica Maria Solano	Incluir en la guía versiones alternativas para contextos con baja conectividad (uso offline o formatos básicos)	2	2	
5	Cambios en las leyes sobre trabajo en casa o teletrabajo	Fase V: Prestación y conclusión	Actualizaciones legales o políticas empresariales nuevas	Desactualización de algunos apartados de la guía	Luz Alexandra Suarez y Angelica Maria Solano	Mantener seguimiento de las leyes laborales y actualizar la guía periódicamente	4	3	
6	Resistencia de los empleados al proceso de evaluación remota	Fase IV: Validación	Temor a falta de imparcialidad o desconocimiento del propósito	Resultados sesgados o falta de cooperación	Luz Alexandra Suarez y Angelica Maria Solano	Incorporar procesos de sensibilización y comunicación interna antes de aplicar la guía	2	3	

N.º	Riesgo identificado	Fase de la guía	Origen	Consecuencia	Responsable	Estrategia de respuesta	(P)	Impacto	Imp
7	Riesgo de vulnerar la privacidad de la información de los trabajadores	Fase III: Diseño conceptual	Uso inadecuado de datos personales en las evaluaciones	Pérdida de confianza o incumplimiento legal	Luz Alexandra Suarez y Angelica María Solano	Implementar protocolos de manejo seguro de datos y consentimiento informado	2	2	
8	Pérdida de vigencia o relevancia del diseño frente a nuevas tendencias	Fase V: Prestación y conclusión	Cambios tecnológicos o nuevos modelos de evaluación	Disminución del impacto y aplicabilidad del producto final	Luz Alexandra Suarez y Angelica María Solano	Diseñar la guía con enfoque flexible y adaptable a diferentes contextos y sectores	3	3	

4.10 Gestión de adquisiciones

De acuerdo con el Project Management Institute (2021), esta área abarca los procesos orientados a la obtención de bienes, servicios o resultados provenientes de proveedores externos al equipo del proyecto, con el fin de asegurar la disponibilidad adecuada y en el momento oportuno de los recursos necesarios para cumplir con los entregables previstos. No obstante, para la elaboración del diseño de la guía no se requirió efectuar contrataciones ni adquisiciones externas, ya que se disponía de los recursos humanos, tecnológicos y materiales suficientes para ejecutar todas las actividades contempladas en la planificación. Entre los recursos ya disponibles se incluyen herramientas ofimáticas, equipos de cómputo, licencias de software, así como la disponibilidad del equipo investigador y del asesor académico, lo que permitió garantizar el cumplimiento de los objetivos sin incurrir en costos adicionales. Por tanto, nuestra la gestión de adquisiciones se centró en la verificación, control y aprovechamiento eficiente de los recursos existentes, asegurando su correcta utilización en las diferentes fases del desarrollo de la guía.

5. Resultados

El presente capítulo tiene como finalidad exponer e interpretar los resultados obtenidos durante el proceso investigativo, vinculándolos de manera directa con el progreso y cumplimiento de los objetivos específicos que orientan este trabajo de grado. En primer lugar, se presentan los principales hallazgos derivados de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a tres empresas del sector comercial seleccionadas como casos de estudio, con el propósito de atender el Objetivo Específico 1, enfocado en reconocer y examinar las prácticas actuales de evaluación del desempeño en la modalidad de trabajo en casa.

Este análisis permite comprender cómo las empresas gestionan, monitorean y valoran el trabajo de sus equipos comerciales en entornos no presenciales, así como los retos, brechas y oportunidades de mejora que emergen en sus procesos. Posteriormente, este capítulo integra los resultados con aspectos conceptuales y metodológicos para avanzar en el desarrollo del Objetivo Específico 2, orientado a la construcción de una herramienta de gestión fundamentada en los lineamientos del Project Management Institute (PMI), la cual facilite la planificación, ejecución, seguimiento y control de las actividades realizadas en Trabajo en Casa. A partir de los hallazgos obtenidos, se identifican los elementos funcionales que debe contener dicha herramienta, tales como indicadores clave de desempeño, roles y responsabilidades, mecanismos de retroalimentación, controles de calidad y criterios de evaluación objetivos.

Finalmente, los hallazgos y la estructura final de la herramienta permiten avanzar en el Objetivo Específico 3, enfocado en la definición de una guía de evaluación del desempeño laboral adaptada al contexto del Trabajo en Casa para equipos de ventas de sectores comerciales. La integración entre los resultados reales, las buenas prácticas de gestión del PMI facilita establecer lineamientos claros y aplicables que orienten a las organizaciones en la valoración objetiva del rendimiento, el fortalecimiento de la productividad y la optimización de la toma de decisiones.

5.1 Análisis de contenido de las entrevistas

Con base en la realización de entrevistas semiestructuradas a tres empresas del sector comercial que cuentan con experiencia en la modalidad de trabajo en casa, en el área de ventas. La información recolectada se recopiló y categorizó según los cuatro ejes temáticos de la entrevista,

permitiendo identificar patrones, desafíos y necesidades que fundamentan el diseño de la guía de evaluación de desempeño bajo los lineamientos del Project Management Institute (PMI).

Por ende, para dar cumplimiento al desarrollo del primer eje Información General del Entrevistado y Contexto de la Empresa, la muestra cualitativa estuvo compuesta por tres organizaciones representantes del sector comercial, con perfil de liderazgo y gestión directa en el área de ventas. A continuación, se relaciona en el Tabla 16, el nombre de las empresas, los perfiles de los entrevistados y desde que momento se implementó la modalidad de trabajo en casa en cada organización.

Tabla 16. *Perfil de los entrevistados*

Empresa	Cargo del Entrevistado	Experiencia en Trabajo en Casa
<i>Laboratorios Ecar</i>	Ejecutiva Comercial	Implementación a raíz de la pandemia (2020).
<i>Ferremateriales del Oriente</i>	Gerente/Propietaria	Modalidad adoptada desde el inicio de la empresa (hace 4 años).
<i>Comercializadora Eléctrica</i>	Coordinadora de Recursos Humanos	Implementación formal en 2022, posterior a la pandemia.

Es así, como damos continuidad al desarrollo del segundo eje Gestión de Desempeño y Medición de Resultados. En la gestión del desempeño, los resultados indican que las empresas han adoptado diversas herramientas tecnológicas para el seguimiento de actividades y resultados, lo que subraya la necesidad de una gestión de la comunicación y el alcance estructurada, en línea con los principios del PMI.

- *Herramientas de monitoreo:* existe un uso generalizado de plataformas de comunicación (Meet, Zoom, Teams, WhatsApp) y herramientas de gestión de datos y tareas (BI, Software de Ventas, CRM). El uso de estas herramientas está directamente ligado a la necesidad de compensar la falta de visibilidad física. La Ejecutiva Comercial de Laboratorios Ecar destacó la importancia de las grabaciones de llamadas para el análisis de métricas y la calidad de la interacción con el cliente.
- *Definición de tareas:* los tres participantes coincidieron en la necesidad de una comunicación extremadamente clara y detallada de las tareas, y paquetes de trabajo. La Comercializadora Eléctrica enfatizó la asignación de fechas límite claras y alcanzables al inicio de la semana, mientras que Laboratorios ECAR señaló que la claridad es fundamental para alinear los objetivos individuales con los de la compañía. Este hallazgo valida la necesidad de integrar la Gestión del Alcance y la Gestión del Cronograma del PMI en la guía propuesta.

En cuanto a la medición de resultados, la cual se centra en una evaluación del desempeño en la modalidad de Trabajo en Casa, que da como efecto una combinación de indicadores claves de desempeño (KPIs) que buscan medir tanto el resultado final como el proceso, los cuales los agrupamos en tres categorías principales:

- *Resultados:* enfocados en el impacto económico directo (Ventas efectivas, ingresos, rentabilidad, cumplimiento de metas mensuales).
- *Actividad o proceso:* miden el resultado y la gestión diaria (Cotizaciones realizadas versus ventas efectivas, numero de llamas, tiempo promedio de respuesta a los clientes).
- *Calidad:* evaluación de interacción con el cliente (nivel de satisfacción del cliente, seguimiento post ventas, calidad de la llamada).

Para culminar con la medición de resultados podemos decir que es un proceso continuo, aunque existen evaluaciones formales (bimestrales, trimestrales o semestrales), todas las empresas realizan un seguimiento semanal y aplican retroalimentación inmediata ante desviaciones o necesidades de mejora. La Gerente de Ferremateriales del Oriente mencionó el uso de un software para el monitoreo semanal de inventario e indicadores de venta.

Posteriormente, el desarrollo del tercer eje Alineación con Principios de Gestión, se identificaron desafíos relacionados con la gestión de riesgos, los cuales se clasificaron de la siguiente manera:

- *Desafíos principales:* la falta de supervisión directa y la falta de visibilidad (el “cara a cara” con el grupo de trabajo) son los desafíos más recurrentes. Lo que genera dificultad en el monitoreo en tiempo real de las actividades diarias y la distinción entre disponibilidad real y la productividad efectiva.
- *Riesgos identificados:* la falta de comunicación efectiva y la dificultad para evaluar la calidad de la interacción (tono y empatía con el cliente).
- *Estrategias de mitigación:* las estrategias que aplican las empresas entrevistadas se centran en la capacitación a líderes en evaluación imparcial y comunicación efectiva, y en la implementación de planes de mejora inmediatos cuando los resultados no son los esperados.

Este aspecto pone en evidencia la relevancia de la Gestión de Riesgos del PMI para establecer planes de respuesta proactivos y efectivos.

Para finalizar con la categorización de las entrevistas, se desarrolló el cuarto eje Necesidad y Diseño de la Guía, donde evidencio una aceptación unánime sobre la necesidad y el valor

agregado de una guía formal de evaluación. Los participantes consideran que una guía formal sería beneficiosa para:

- Estandarizar los procesos de evaluación con los vendedores que trabajan bajo la modalidad de Trabajo en Casa.
- Fortalecer la transparencia en el área de ventas.
- Alinear los resultados individuales con los objetivos estratégicos de la organización.
- Mejorar la medición el detalle del trabajo realizado por los vendedores bajo la modalidad de Trabajo en Casa.

En cuanto, a las herramientas que debería incluir la guía, se identificó una división:

- Plantilla de feedback: considerada clave por Laboratorios Ecar para el seguimiento, el alineamiento, y la mejora de habilidades.
- Checklist: sugerido por Comercializadora Eléctrica y Ferremateriales del Oriente como un elemento que ayudaría a la estandarización y comunicación constructiva.

Para concluir el análisis de las entrevistas realizadas, se corrobora la hipótesis central de la investigación al comprobar la necesidad de una herramienta estructurada para evaluar el desempeño en la modalidad de trabajo en casa en el sector comercial. Los hallazgos identificados señalan que dicha guía debe nivelar la valoración de los resultados finales como ventas y cumplimiento de metas con la evaluación de los procesos y actividades que los hacen posibles, tales como tiempos de respuesta y calidad de las interacciones con los clientes. Asimismo, se identifica que la incorporación de elementos del PMI, especialmente de la gestión del alcance y la gestión de las comunicaciones, permitirá establecer mayor claridad en las tareas, funciones y flujos de información, reduciendo la actual falta de visibilidad. También se resalta la importancia de integrar prácticas de gestión de riesgos que respondan a la imparcialidad mediante la capacitación

de líderes y un seguimiento constante a través de planes de mejora. Finalmente, se evidencia que herramientas que opcionalmente podría incluir la guía respondiendo a las necesidades manifestadas por las empresas, una de las herramientas es checklist que estaría orientada a la estandarización y control de una buena comunicación, y otra es la plantilla de feedback para promover la retroalimentación y la mejora continua.

Las evidencias de cada una de las entrevistas se encuentran en el apartado de apéndices A, B y C, donde se relaciona la transcripción de las entrevistas y registro fotográfico.

5.2 Desarrollo del diseño de la guía de evaluación de desempeño

El diseño de esta guía busca estandarizar los procesos de evaluación y aportar claridad metodológica, facilitando la toma de decisiones gerenciales e impulsando una cultura de mejora continua dentro de los equipos de ventas del sector comerciales que operan bajo la modalidad de trabajo en casa.

La guía está estructurada para que líderes, supervisores y áreas de gestión humana puedan identificar indicadores clave de desempeño (KPIs), técnicas de seguimiento, herramientas de comunicación y mecanismos de retroalimentación orientados a una evaluación integral del empleado. Su diseño promueve la aplicación de criterios medibles y verificables, lo que contribuye al fortalecimiento de relaciones laborales más equitativas, orientadas al logro de resultados y alineadas con las metas de productividad del área de ventas.

Asimismo, la guía está dirigida a líderes y supervisores de equipos comerciales, gerentes de ventas, áreas de talento humano, coordinadores de teletrabajo o trabajo en casa y gerentes de proyectos enfocados en la gestión interna. La incorporación del enfoque del PMI proporciona un marco metodológico robusto que orienta la planificación, ejecución, monitoreo y control de los

procesos de evaluación. La aplicación de estas prácticas contribuye a que la medición del desempeño en la modalidad de trabajo en casa se realice con criterios de objetividad, claridad y alineación con las metas estratégicas institucionales, favoreciendo la continuidad operativa, la trazabilidad de las actividades y el logro de los propósitos organizacionales.

En el apéndice E reposa la guía diseñada que permite la valoración del desempeño laboral realizado bajo la modalidad de Trabajo en casa en empresas del sector comercial del área de ventas.

6. Discusión

La presente sección analiza los hallazgos obtenidos en la investigación, conectándolos con el marco teórico y los objetivos planteados. El propósito es comprender cómo estos resultados validan la importancia de diseñar una guía para evaluar el desempeño laboral en modalidad de Trabajo en Casa, específicamente para el sector comercial. Esta revisión no solo permite interpretar la información recolectada, sino también resaltar el valor práctico que esta propuesta genera para las empresas que enfrentan los retos de la modalidad de trabajo en casa.

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas muestran con claridad una problemática que permanece vigente: la falta de un instrumento estructurado que permita evaluar el desempeño de los vendedores que trabajan de manera remota. Los entrevistados coincidieron en que existen dificultades para realizar un monitoreo adecuado de las actividades, mantener una comunicación efectiva y valorar la calidad de la interacción con el cliente. Este estudio confirma la necesidad expuesta en el planteamiento del problema y demuestra que, aunque la normativa regula la modalidad de Trabajo en Casa, aún no brinda herramientas técnicas para orientar la gestión del rendimiento de las actividades realizadas en el área de ventas en la modalidad de Trabajo en Casa.

Finalmente, los resultados de esta guía son significativas. No solo introduce criterios de evaluación más objetivos y estandarizados, sino que también demuestra que las herramientas del PMI pueden utilizarse más allá del contexto tradicional de los proyectos. Su aplicación en la gestión del talento humano permite transformar procesos que antes eran correctivos en mecanismos de mejora continua. Además, aporta al fortalecimiento de la modalidad de trabajo en casa, ofreciendo un método confiable para medir el desempeño y generando mayor confianza en su sostenibilidad, especialmente en un contexto donde algunas organizaciones evalúan regresar completamente a la presencialidad.

7. Conclusiones

En el trabajo investigativo se evidenció que se cumplió satisfactoriamente con el objetivo general de diseñar una guía para evaluar el desempeño laboral en modalidad de Trabajo en Casa en el sector comercial, siguiendo los lineamientos del PMI. No obstante, los resultados también revelaron una marcada ausencia de lineamientos en el marco normativo colombiano y en las prácticas empresariales para evaluar de manera objetiva el rendimiento de las actividades realizadas en el área de ventas bajo esta modalidad. Lo anterior, confirma la necesidad de contar con una herramienta metodológica que fortalezca los procesos de evaluación y permita identificar con mayor precisión las competencias de productividad.

Asimismo, se evidenció que la integración de herramientas del Project Management Institute (PMI) constituye un aporte decisivo para estructurar un proceso de evaluación más sólido y confiable. La aplicación de prácticas de gestión del alcance y de las comunicaciones permite definir con precisión las tareas, los roles y los flujos de información, superando la falta de visibilidad y control señalada por las organizaciones entrevistadas. A su vez, la incorporación de

enfoques de gestión de riesgos facilita anticipar y mitigar dificultades frecuentes en el trabajo remoto, como la valoración de la calidad de la interacción comercial o la diferenciación entre tiempo de conexión y productividad efectiva, fortaleciendo así la objetividad del proceso evaluativo.

El diseño de la guía se orienta hacia la acción y la mejora continua, mediante la combinación de indicadores centrados en resultados, procesos y calidad. Además, incorpora herramientas operativas como un checklist, formato de seguimiento semanal de ventas, plantilla de evaluación mensual y plantilla feedback. Estas herramientas no solo fortalecen la objetividad del proceso evaluativo, sino que promueven un ciclo de evaluación formativo más que correctivo.

Para finalizar, el desarrollo de la guía representa un avance significativo al diseñar una propuesta estructurada y adaptable que puede ser adoptada cuando las condiciones organizacionales lo permitan. Este trabajo deja sentadas las bases conceptuales y metodológicas necesarias para que, en futuras etapas, las empresas del sector comercial cuenten con un instrumento sólido para evaluar el desempeño en Trabajo en Casa.

8. Recomendaciones

Se presentan a continuación las recomendaciones clave para que las organizaciones del sector comercial implementen de manera efectiva la guía de evaluación del desempeño laboral en modalidad de Trabajo en Casa en el área de ventas. Estas sugerencias buscan garantizar la sostenibilidad del modelo, la alineación con los objetivos estratégicos y la mejora continua del desempeño del equipo comercial.

- Garantizar el compromiso de la alta dirección: se recomienda asegurar la participación activa de los directivos en el proceso de implementación de la guía, con el fin de fortalecer su adopción y promover la aplicación efectiva del modelo en todos los niveles de la organización.
- Alinear KPIs y métricas con objetivos estratégicos: se recomienda que los indicadores de desempeño reflejen de manera directa las metas estratégicas de la organización, de modo que la evaluación del personal contribuya al logro de los resultados corporativos.
- Capacitar a gerentes, supervisores y equipo de RRHH: se recomienda formar a los líderes y al equipo de gestión humana en el uso de herramientas del PMI, haciendo énfasis en la medición basada en resultados, la retroalimentación constructiva y el seguimiento del desempeño en modalidad de trabajo en casa.
- Implementar la guía de forma gradual mediante un programa piloto: se recomienda iniciar con un piloto que permita validar la efectividad de la guía, perfeccionar los indicadores y fomentar la apropiación del modelo por parte de los colaboradores.
- Fomentar la retroalimentación continua y constructiva: se recomienda establecer mecanismos regulares de retroalimentación individual y grupal que permitan corregir desviaciones de manera oportuna y fortalecer competencias clave del equipo comercial.
- Actualizar periódicamente la guía y los indicadores: se recomienda revisar y ajustar la guía, los KPIs y las métricas de manera regular, para garantizar su relevancia frente a cambios tecnológicos, del mercado o estratégicos de la organización.
- Promover la cultura de autoevaluación: se recomienda incentivar que los colaboradores utilicen la guía como herramienta de autoevaluación y desarrollo personal, fomentando la autonomía y la responsabilidad sobre su desempeño.

- Monitorear y controlar de manera sistemática: se recomienda mantener un seguimiento constante del desempeño mediante dashboards, reportes y análisis comparativos, con el fin de identificar desviaciones, implementar acciones correctivas y asegurar la mejora continua.
- Integrar la guía con otros procesos de RRHH: se recomienda vincular la evaluación del desempeño con planes de desarrollo, programas de incentivos y capacitación, para asegurar un enfoque integral en la gestión del talento.
- Garantizar la seguridad y confiabilidad de la información: se recomienda mantener protocolos de protección de datos, asegurando que la información utilizada en la evaluación sea precisa, trazable y confiable, respetando la confidencialidad de colaboradores y clientes.

Referencias

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento humano en las organizaciones del norte del Perú*. Carlot lima.
<https://corladlima.org.pe/wp-content/uploads/2025/03/COMPORTAMIENTO-HUMANO-EN-LAS-ORGANIZACIONES-DEL-NORTE-DEL-PERU.pdf>
- Archila Santamaría, S. C., Fernández Correa, G. P., Martínez Pineda, L. M., Pinzón Ortiz, H. M., Urrutia Cifuentes, C. A. (2020). *Cambios y estrés laboral en empleados que realizan trabajo en casa*. [Trabajo de grado de Especialización, Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales UDCA]. Repositorio Institucional UDCA. <http://hdl.handle.net/10823/2247>
- Asuntos Legales. (2022). *¿Cuáles son las principales diferencias entre teletrabajo, trabajo en casa y trabajo remoto?*. Consultado el 17 de diciembre de 2025.
<https://www.asuntoslegales.com.co/consumidor/cuales-son-las-principales-diferencias-entre-teletrabajo-trabajo-en-casa-y-trabajo-remoto-3342719>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2020). *Ley N° 21.220: Modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741>
- Boletín Oficial del Estado. (2020). *Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia*. Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-11043>
- Castellanos, S., Sánchez, E. y Santana, M. (2014). *Trabajo en casa y calidad de vida: una aproximación conceptual*. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 14(1), 57-72.
<https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/CHP/article/view/1345/967>
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw Hill. <https://www.casadellibro.com/libro-gestion-del-talento->

humano-el-nuevo-papel-de-los-recursos-humanos-en-las-
organizaciones/9781456272098/11445433?utm_source=chatgpt.com

Congreso de Colombia. (2008). *Ley 1221 de 2008. Por la cual se establece el teletrabajo y se dictan otras disposiciones.* Diario Oficial No. 47.055. https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes%2F1675702&utm_source=chatgpt.com

Congreso de Colombia. (2021). *Ley 2088 de 2021: Por medio de la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones.* Diario Oficial No. 51.679. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=153614>

Contreras, F., Baykal, E., y Abid, G. (2020). *E-Leadership and Home-Based Work in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go.* *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

Correa Prieto, F. L. (2015). *El teletrabajo: una nueva forma de organización del trabajo* [Tesis de grado, Derecho]. Repositorio institucional de la universidad de Piura. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/f098eb4c-dc19-4284-817e-d6ce438a40dd/content>

Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., Schuler, R. S. (2007). *La gestion de los recursos humanos* (3ª ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L. <https://cdn.website-editor.net/50c6037605bc4d1e9286f706427108e6/files/uploaded/La%2520gesti%25C3%25B3n%2520de%2520los%2520la%2520recursos%2520humano%2520-%2520Dolan%252C%2520Valle%252C%2520Jackson%2520y%2520Schuler.pdf>

Escobedo García, C. L., y Quiñones Florín, M. M. (2020). *Relación entre la satisfacción y desempeño laborales de los colaboradores de las mypes operadores logísticos-agentes de carga marítimo*

internacional del Callao, 2019. [Trabajo de Tesis, Licenciatura Gestión Empresarial]. Universidad Católica del Perú <https://tesis.pucp.edu.pe/items/12f95650-4702-46ea-a40d-1ac6d8735989>

Frías Ávila, P. D. P. (2022). *Trabajo remoto, teletrabajo y trabajo en casa. Similitudes, diferencias y desafíos de la implementación en el ámbito laboral colombiano*. Biblioteca digital. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/e605bc34-fc9d-4226-8219-b034b8f321c3/content>

Gabini, S. (2016). Trabajo flexible: Conceptualización y estado del arte del constructo. *Revista Investigación Administrativa*, 46(118). https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/62870/CONICET_Digital_Nro.4dbdbe34-2bc0-40b9-b408-72fd7f5acc1e_d-2-27.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: Una exploración empírica*. Editorial Teseco; Universidad Abierta Interamericana. <https://uai.edu.ar/media/111496/gabini-potenciales-predictores-del-rendimiento-laboral.pdf>

García, B. (2012). *Rafael Forero Rodriguez, Homenaje a su trayectoria profesional* (1ª. ed.) https://rforeror.neocities.org/doc/homenaje_rforeror.pdf#page=191

García, P., y Martínez, L. (2021). *Revisión bibliográfica para el diseño de una guía de prevención de riesgos psicosociales, biomecánicos y físicos en la modalidad de teletrabajo y trabajo en casa desde el sg-sst en el contexto de la emergencia sanitaria por covid-19*. [Trabajo de grado de especialización, Especialización en gerencia de la seguridad y salud en el trabajo]. Universidad CES en convenio con la Universidad del Rosario.

<https://repository.ces.edu.co/server/api/core/bitstreams/767bd133-ed32-4da8-88f0-7e2823bb79f6/content>

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5.^a ed.). Pearson Educación.

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25325w/Gesti_%B3n_de_Recursos_Humanos_\(Luis_R._G_%B3mez_Mej_%ADa_et_al,_2008\)_1.PDF](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25325w/Gesti_%B3n_de_Recursos_Humanos_(Luis_R._G_%B3mez_Mej_%ADa_et_al,_2008)_1.PDF)

Guayasamín, Y., y Ramos, Y. (2020). Evaluación del estrés laboral en las condiciones del teletrabajo en una Institución Fiscal de enseñanza media en Manabí, Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 5(7), 422-436.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1527>

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
https://jackson.com.np/home/documents/MBA4/Management_accounting/BSCHarvardBusinessReview.pdf

Kerzner, H. (2018). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12.^a ed.). Wiley.
<https://books.google.com.co/books?id=xIASDgAAQBAJ&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>

Klingner, D. E., y Nalbandian, J. (2002). *Administración del personal en el sector público: Contextos y estrategias* (4.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
https://books.google.com.co/books/about/Administraci3n_del_personal_en_el_secto.html?id=_buAtgAACAAJ&redir_esc=y

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., Van Der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(3), 331-337.
<https://pure.amsterdamumc.nl/ws/portalfiles/portal/111077891/chapter%206%20construct%20validity%20of%20the%20iwpq.pdf>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A. (1976). La naturaleza y las causas de la satisfacción laboral. En M. D. Dunnette (Ed.), *Manual de psicología industrial y organizacional* (pp. 1297-1349). Rand McNally. https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction
- Ministerio del Trabajo. (2021). *Guía para la implementación del trabajo en casa – Ley 2088 de 2021*. <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/64771050/Guia-Trabajo-en-Casa-Ley-2088.pdf>
- Mondy, R. W. y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9.^a ed.). Pearson Educación. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf>
- Motowidlo, S. J. (2003). *Job performance*. En *Handbook of Psychology, Vol. 12: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 39–54). Wiley. <https://books.google.com.co/books?id=LK2x-bNjycoC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Muñoz, D. B. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Trabajo. Revista Iberoamericana de relaciones laborales*, 11. <file:///C:/Users/santi/Downloads/166-Texto%20del%20art%C3%ADculo-695-1-10-20101022.pdf>

- Mutiganda, J. C., Andersson, T., y Sundström, A. (2022). Telework and organisational performance: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 151, 95–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.009>
- Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *El teletrabajo durante la pandemia del COVID-19 y después de ella*. https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_751232/lang-es/index.htm
- Panorama Legal Abogados. (2021). *Ley 2088 de 2021: Trabajo en casa*. <https://panoramalegal.com.co/2021/07/20/hoy-en-panorama-legal-abogados-ley-2088-de-2021-por-la-cual-se-reglamenta-el-trabajo-en-casa/>
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators (KPIs): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons. <https://books.google.com.br/books?id=MSWsBwAAQBAJ&lpg=PR1&hl=es&pg=PR1#v=onepage&q&f=false>
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* (7.ª ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2024). *Future of Project Work: Pulse of the Profession*. Project Management Institute.

- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2010). *Administración*. Pearson Educación.
https://www.academia.edu/43110051/Administracion_10_Robbins_Coulter
- Rubbini, N. I. (2018). *Organizaciones que implementan teletrabajo: Recomendaciones para facilitar las relaciones sociales satisfactorias en el trabajo* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de La Plata]. SEDICI. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/75357>
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro.
<https://books.google.com.ec/books?id=GgiIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Sastre, M., y Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque aplicado*. McGraw-Hill.
https://produccioncientifica.ucm.es/documentos/5d3999542999520684441e83?utm_source=chatgpt.com
- Tenorio, H. (2021). Estrés laboral y trastornos adictivos en empleados en trabajo desde casa: Una aproximación mediante el modelo JD-R. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(29), 1-22. <https://recai.uaemex.mx/article/view/16664/12331>
- Wells, J. (2023). A Systematic Review of the Impact of Remote Working on Employee Performance and Wellbeing. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 50–68. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v13i2.20623>

Apéndices

Apéndice A. Transcripción de la entrevista realizada a la empresa Ferremateriales del Oriente

Formato de Entrevista

Estimado participante:

El propósito de esta entrevista es recolectar información para desarrollar trabajo de grado, cuyo objetivo es diseñar una guía basada en herramientas de gestión que permita evaluar el desempeño laboral en la modalidad de Trabajo en casa en empresas del sector comercial del área de ventas, abajo los lineamientos del PMI.

Su participación es voluntaria, la información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos. Puede abstenerse de responder cualquier pregunta si no se tiene comido/a.

Agradecemos de antemano su colaboración.

Datos del Entrevistado

Nombre: Ginna Marcela Gonzales

Cargo: Gerente

Empresa: Ferremateriales del Oriente

Fecha: 7 de noviembre de 2025

Preguntas de la entrevista

Se formularán 13 preguntas organizadas en cinco categorías: políticas y planificación, gestión y herramientas de trabajo, evaluación del desempeño, experiencias y percepciones, y recomendaciones.

1. ¿Cuál es su cargo actual y su experiencia en la empresa?

Soy la propietaria y administradora de la Ferremateriales del Oriente. Siempre he estado administrando desde la virtualidad la parte de inventarios, gestión de ventas, cotizaciones y atención de proveedores, todo desde la virtualidad.

2. ¿Desde cuándo implementaron la modalidad de Trabajo en Casa en el área de ventas?

Hace cuatro años, desde que inicio Ferremateriales del Oriente.

3. ¿Qué métodos o herramientas usan actualmente para evaluar el desempeño del personal de ventas en esta modalidad?

Como herramienta, manejo un WhatsApp automático para empresa en donde hago el seguimiento de las cotizaciones y las ventas (Todos los días). También

realizo reuniones semanales (Martes de semana) a través de meet para revisar los resultados.

4. ¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño (KPIs) más importantes para un rol de ventas en modalidad de trabajo en casa?

- Cotizaciones realizadas versus ventas efectivas.
- Tiempo de respuesta al cliente. (Entre más rápida la respuesta mayor satisfacción al cliente)
- Seguimiento post venta.

5. ¿Cuáles son los principales desafíos al medir la productividad y la calidad del trabajo de ventas realizado desde casa?

La supervisión directa, la comunicación constante ,y distinguir entre la disponibilidad real o presencial y la productividad efectiva

6. ¿Qué herramientas tecnológicas (CRM, plataformas de comunicación, etc.) consideran esenciales para monitorear el trabajo diario y los resultados?

Manejo WhatsApp, meet y redes sociales. Adicionalmente manejo un Software donde monitoreo las ventas, cotizaciones y pagos realizados a través de la virtualidad.

7. ¿Cómo se definen y se comunican las "tareas" o "paquetes de trabajo" del equipo de ventas de trabajo en casa?

Manejo casi todo por medio de WhatsApp o por llamada telefónica donde dejo claro la logística del día.

8. ¿Qué riesgos han identificado en la evaluación del desempeño de trabajo en casa (ej. sesgo, falta de visibilidad) y cómo los mitigan?

El riesgo que identifico es faltante en el tema de la comunicación efectiva, para fomento confianza en el equipo y trabajo fuertemente en el tema de comunicación para adquirir conocimientos que permita fidelizar al cliente y motivar al equipo de trabajo.

9. ¿Quiénes son los principales interesados en el proceso de evaluación de desempeño (vendedor, jefe, RR.HH.) y cómo se comunican los resultados?

El principal interesado es el administrador de punto presencial, la retroalimentación se realiza inmediata y directa a travez de whastaApp, correo o una reunión virtual.(Se muy del momento, si se necesita se realiza la comunicación)

10. ¿Con qué frecuencia se realiza la revisión formal del desempeño y qué mecanismos existen para el seguimiento y ajuste continuo?

Como lo mensione anteriormente, cuento con un software que me permite revisar el inventrio, los indicadores de venta, la rotación de los materiales, esto permite facilitar la comunicación. aunque hago un seguimiento semanal a los resultados de ventas. Si se identifican desviaciones, se establecen planes de acción inmediatos

11. ¿Cree que una guía formal que integre gestión y evaluación del desempeño de trabajo en casa sería beneficiosa para su empresa? ¿Por qué?

Si claro, sería útil para estandarizar los procesos de evaluación, y tener un orden y un seguimiento mas adecuado de los resultados de ventas.

12. ¿De estos tres elementos o herramientas (p.ej., checklist, plantilla de feedback, matriz de habilidades) considera que debería incluir obligatoriamente esta guía?

Creería que un formato de chacklist

13. ¿Estarían dispuestos a probar o pilotear esta guía una vez diseñada?

Si claro, seria de gran ayudara para nuestra empresa.

Evidencia fotográfica de la entrevista



Apéndice B. *Transcripción de la entrevista realizada a la empresa Comercializadora Eléctricos del Llano*

Formato de Entrevista

Estimado participante:

El propósito de esta entrevista es recolectar información para desarrollar trabajo de grado, cuyo objetivo es diseñar una guía basada en herramientas de gestión que permita evaluar el desempeño laboral en la modalidad de Trabajo en casa en empresas del sector comercial del área de ventas, abajo los lineamientos del PMI.

Su participación es voluntaria, la información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos. Puede abstenerse de responder cualquier pregunta si no se tiene comido/a.

Agradecemos de antemano su colaboración.

Datos del Entrevistado

Nombre: Heidy Alonso Gutierrez

Cargo: Coordinadora de Recursos Humanos

Empresa: Comercializadora Eléctricos del Llano

Fecha: 11 de noviembre de 2025

Preguntas de la entrevista

Se formularán 13 preguntas organizadas en cinco categorías: políticas y planificación, gestión y herramientas de trabajo, evaluación del desempeño, experiencias y percepciones, y recomendaciones.

1. ¿Cuál es su cargo actual y su experiencia en la empresa?

Soy la Coordinadora de Recursos Humanos desde hace dos años. Mi responsabilidad es gestionar los procesos de talento humano y bienestar, además de diseñar estrategias para mantener la productividad del personal de ventas en modalidad de trabajo en casa.

2. ¿Desde cuándo implementaron la modalidad de Trabajo en Casa en el área de ventas?

La modalidad de trabajo en casa se implementó de manera formal en el año 2022, a raíz de la pandemia. Debido al buen desempeño demostrado por parte del equipo de ventas.

3. ¿Qué métodos o herramientas usan actualmente para evaluar el desempeño del personal de ventas en esta modalidad?

-Reportes semanales de ventas y evaluaciones bimestral de desempeño con base en cumplimiento de metas, satisfacción del cliente.

4. ¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño (KPIs) más importantes para un rol de ventas en modalidad de trabajo en casa?

- Cumplimiento de metas de ventas mensuales.
- Tiempo promedio de respuesta a solicitudes
- Nivel de satisfacción del cliente.

5. ¿Cuáles son los principales desafíos al medir la productividad y la calidad del trabajo de ventas realizado desde casa?

El mayor desafío es la falta de supervisión directa sobre las actividades diarias y mantener la motivación en entornos virtuales.

6. ¿Qué herramientas tecnológicas (CRM, plataformas de comunicación, etc.) consideran esenciales para monitorear el trabajo diario y los resultados?

Para seguimiento correo electrónico, reuniones por Meet y WhatsApp. Además en algunas ocasiones utilizamos Power BI para el analizar algunos indicadores.

7. ¿Cómo se definen y se comunican las 'tareas' o 'paquetes de trabajo' del equipo de ventas de trabajo en casa?

Cada inicio de semana, el jefe comercial establece las tareas y responsabilidades, asignado fechas límites claras, las cuales puedan alcanzables y alineadas con los objetivos organizacionales.

8. ¿Qué riesgos han identificado en la evaluación del desempeño de trabajo en casa (ej. sesgo, falta de visibilidad) y cómo los mitigan?

Uno de los riesgos que se ha identificado es que el jefe comercial puede tener algunas preferencias con quien mayor venta genere. Esto lo hemos venido trabajando a través de capacitamos a los líderes en evaluación imparcial y comunicación efectiva.

9. ¿Quiénes son los principales interesados en el proceso de evaluación de desempeño (vendedor, jefe, RR.HH.) y cómo se comunican los resultados?

Los principales interesados pueden ser vendedor, el Gerente y en general todo el organismo de la empresa. Los resultados se comunican mediante reuniones individuales y reportes bimestrales, los cuales logros obtenidos y las oportunidades de mejora.

10. ¿Con qué frecuencia se realiza la revisión formal del desempeño y qué mecanismos existen para el seguimiento y ajuste continuo?

La revisión formal se realiza cada dos meses, pero hay un seguimiento semanal mediante reuniones de retroalimentación. Además, los empleados llevan un plan de desarrollo individual para las ventas.

11. ¿Cree que una guía formal que integre gestión y evaluación del desempeño de trabajo en casa sería beneficiosa para su empresa? ¿Por qué?

Sí, sería muy beneficiosa para fortalecer la transparencia en los procesos en el área de

ventas y alinear los resultados individuales con los objetivos estratégicos. También creería que ayudaría a mejorar la comunicación.

12. ¿De estos tres elementos o herramientas (p.ej., checklist, plantilla de feedback, matriz de habilidades) considera que debería incluir obligatoriamente esta guía?

Creería que el Checklist, ayudaría en la comunicación constructiva.

13. ¿Estarían dispuestos a probar o pilotear esta guía una vez diseñada?

Sí, estaríamos totalmente dispuestos a participar en una fase piloto.

Evidencia de la entrevista realizada a través de Meet



Apéndice C. Transcripción de la entrevista realizada a la empresa Laboratorios ECAS**Formato de Entrevista**

Estimado participante:

El propósito de esta entrevista es recolectar información para desarrollar trabajo de grado, cuyo objetivo es diseñar una guía basada en herramientas de gestión que permita evaluar el desempeño laboral en la modalidad de Trabajo en casa en empresas del sector comercial del área de ventas, abajo los lineamientos del PMI.

Su participación es voluntaria, la información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos. Puede abstenerse de responder cualquier pregunta si no se tiene comido/a.

Agradecemos de antemano su colaboración.

Datos del Entrevistado

Nombre: Alba Johana Suarez

Cargo: Ejecutiva comercial

Empresa: Laboratorios Ecar

Fecha: 18 de noviembre de 2025

Preguntas de la entrevista

Se formularán 13 preguntas organizadas en cinco categorías: políticas y planificación, gestión y herramientas de trabajo, evaluación del desempeño, experiencias y percepciones, y recomendaciones.

1. ¿Cuál es su cargo actual y su experiencia en la empresa?

Soy Ejecutiva comercial de la empresa, llevo 27 años en la compañía y me encargo de la zona comercial de los Santanderes

2. ¿Desde cuándo implementaron la modalidad de Trabajo en Casa en el área de ventas?

Desde la pandemia se empezó a implementar la modalidad de trabajo en casa.

3. ¿Qué métodos o herramientas usan actualmente para evaluar el desempeño del personal de ventas en esta modalidad?

Si, tenemos un BI (gestores de tareas o tableros de trabajo) donde se asignan las tareas, los procesos de ventas, seguimiento a la productividad, y se realiza en seguimientos de las tareas.

4. ¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño (KPIs) más importantes para un rol de ventas en modalidad de trabajo en casa?

- Indicador por resultados (Donde se mide el impacto real al vendedor, cuantas ventas cerraron, que ingresos obtuve, si fue una buena venta por margen de rentabilidad)
- Actividad comercial, allí miramos el número de llamadas, correos enviados, WhatsApp contestados, oportunidades generadas, tiempos de respuesta
- Indicadores de calidad donde podemos ver el impacto del vendedor con las personas que este interactuando, que grado de satisfacción tiene el cliente frente a la interacción que ha tenido, como ha sido la calidad de la llamada, si se surgió el resultado esperado o no.

5. ¿Cuáles son los principales desafíos al medir la productividad y la calidad del trabajo de ventas realizado desde casa?

Los principales desafíos es la visibilidad (cara a cara frente a nuestros compañeros), la comunicación, el monitoreo en tiempo real de las actividades, la calidad de las llamadas (si se está utilizando un buen tono de voz, si se está haciendo empático con el cliente)

6. ¿Qué herramientas tecnológicas (CRM, plataformas de comunicación, etc.) consideran esenciales para monitorear el trabajo diario y los resultados?

- Manejamos meet, zoom, teams (De acuerdo con las plataformas que maneje el cliente)
- Las llamadas (nos sirve para identificar las métricas, muchas llamadas la idea es grabarlas para mirar que tan efectivo y como se está haciendo la relación con el cliente)
- La herramienta de gestión de tarea que permite verificar si se completó el número de llamadas, y las actividades asignadas

7. ¿Cómo se definen y se comunican las "tareas" o "paquetes de trabajo" del equipo de ventas de trabajo en casa?

El trabajo en casa nos exige que seamos muy claros y detallados en la estructura comercial, además debemos tener una supervisión muy puntual para poder revisar y tomar planes de acción. Es importante que el vendedor tenga muy claro las actividades a desarrollar para alinear los objetivos de la compañía, porque la idea es identificar si las actividades por vendedor se cumplieron. Es muy importante la comunicación efectiva entre las tareas y los paquetes de trabajo, es importante que el vendedor tenga muy claro el trabajo que va a desarrollar, excitarle las prioridades, los objetivos, resolver dudas. Es importante que el vendedor tenga muy claro lo anterior para mirar si las tareas asignadas se cumplieron.

8. ¿Qué riesgos han identificado en la evaluación del desempeño de trabajo en casa (ej. sesgo, falta de visibilidad) y cómo los mitigan?

Los principales desafíos es la visibilidad (cara a cara frente a nuestros compañeros), la comunicación, el monitoreo en tiempo real de las actividades, la calidad de las llamadas

(si se está utilizando un buen tono de voz, si se está haciendo empático con el cliente). Si se observa que el vendedor no está dando los resultados esperados se realiza un plan de mejora.

9. ¿Quiénes son los principales interesados en el proceso de evaluación de desempeño (vendedor, jefe, RR.HH.) y cómo se comunican los resultados?

En esta modalidad intervienen varios actores, en primer lugar, vendedor, en segundo el jefe directo del vendedor, en tercer lugar Recursos humanos y por último el director general de ventas. Todos tienen que quedar registrados dentro de nuestro diario histórico de desempeño.

10. ¿Con qué frecuencia se realiza la revisión formal del desempeño y qué mecanismos existen para el seguimiento y ajuste continuo?

Cuando se requiere realizar una retroalimentación o llamado de atención se realiza de inmediato. Sin embargo, lo que se espera es que trimestralmente se mida a las personas que todavía no llevan un año en la compañía, se les realiza una evaluación y se les hace un acompañamiento y planes de mejora. Después del año, se realiza una evaluación semestral, pero con el mismo seguimiento. También depende de los resultados del vendedor, si se observa que el vendedor no está dando los resultados esperados se realiza un plan de mejora.

11. ¿Cree que una guía formal que integre gestión y evaluación del desempeño de trabajo en casa sería beneficiosa para su empresa? ¿Por qué?

Si totalmente, todo lo que nos ayude a mejorar la medición, a dejar el detalle del trabajo de lo que se está haciendo siempre va a ser bueno, estoy totalmente de acuerdo que es muy importante.

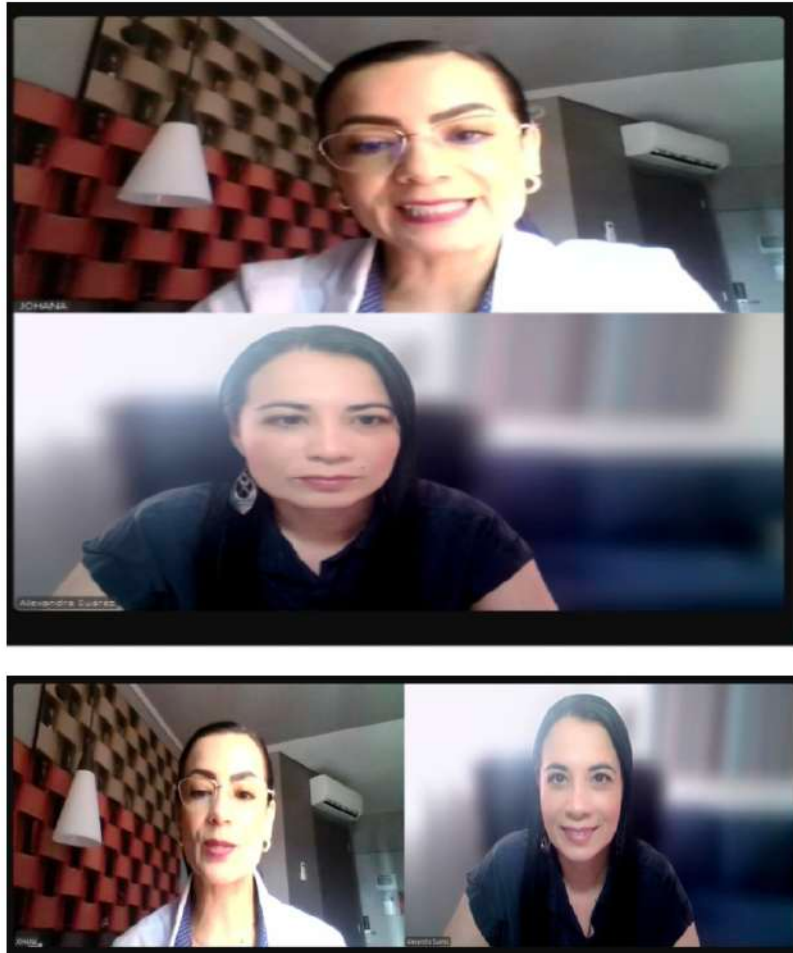
12. ¿De estos tres elementos o herramientas (p.ej., checklist, plantilla de feedback, matriz de habilidades) considera que debería incluir obligatoriamente esta guía?

La plantilla de feedback, yo creo que es un componente clave para un ciclo de evaluación, para mejorar habilidades, para hacer seguimiento, para hacer alineamiento con los vendedores, es casi obligatoria. La matriz de habilidades sería muy útil, pero sería opcional para un equipo pequeño y que este comenzando. El checklist será opcional.

13. ¿Estarían dispuestos a probar o pilotear esta guía una vez diseñada?

Si claro, yo pienso si en una sola estructura, en una sola propuesta podríamos consolidar la información para hacer un análisis profundo, un seguimiento, una toma de decisiones, sería fundamental. Me gustaría hacer parte del proceso.

Evidencia de la entrevista realizada a través de Meet.



Apéndice D. Formato de validación de guía por expertos**FORMATO DE VALIDACIÓN DE LA GUIA****Nombre del experto:** Ginna Marcela Gonzales**Cargo:** Gerente**Empresa:** Ferremateriales del Oriente**Instrucciones**

Califique cada criterio con la siguiente escala:

1 = Muy en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Muy de acuerdo

A. Coherencia Teórica

Item	Criterio	1	2	3	4	5
A1	Los conceptos clave están correctamente definidos y actualizados.				x	
A2	La guía es coherente con los lineamientos del PMI.				x	
A3	La fundamentación teórica respalda adecuadamente el proceso de evaluación.					x
A4	Existe consistencia entre los conceptos, metodología y herramientas propuestas.					x

Comentarios del experto (Coherencia Teórica): No tengo comentarios.

B. Claridad de las Instrucciones

Item	Criterio	1	2	3	4	5
B1	Las instrucciones para usar cada herramienta (checklist, plantillas y formatos) están claras y completas.					x
B2	El proceso de evaluación está explicado de manera ordenada y comprensible.				x	
B3	Los pasos del proceso pueden aplicarse sin necesidad				x	

	de interpretación adicional.					
B4	El lenguaje es adecuado y fácil de entender para el público objetivo.					x

Comentarios del experto (Claridad de Instrucciones): Las instrucciones son claras y fáciles de aplicar incluso para supervisores de ventas no especializados.

C. Utilidad Práctica

Ítem	Criterio	1	2	3	4	5
C1	Las herramientas propuestas (formatos, plantillas) son prácticas y relevantes para el seguimiento de ventas en la modalidad de trabajo en casa.					x
C2	La guía puede aplicarse en empresas del sector comercial sin ajustes mayores.					x
C3	Los formatos y plantillas son funcionales para el trabajo en casa.					x
C4	La guía aporta valor real para mejorar procesos de evaluación y productividad.					x

Comentarios del experto (Utilidad Práctica): Los formato y plantillas son aplicables en las operaciones cotidianas de las ventas realizadas a través de la modalidad de trabajo en casa. Ayuda con el control y el seguimiento de las operaciones.

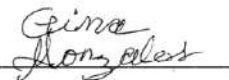
Valoración Global

La guía es pertinente para el propósito planteado: Sí ☒ No ☐ Parcialmente ☐

¿Recomienda su implementación?: Sí ☒ No ☐ Requiere ajustes ☐

Observaciones globales / sugerencias: La guía es útil para estandarizar la evaluación del equipo de los vendedores que realizan sus actividades en la modalidad de trabajo en casa. No tengo ninguna observación para modificar el formato y la estructura de la guía, ni de las plantillas.

Firma del Evaluador

Firma: 

Fecha: 9 de diciembre de 2025

FORMATO DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA

Nombre del experto: Heidy Alonso
Cargo: Coordinadora de Recursos Humanos
Empresa: Comercializadora Eléctricos del Llanos.

Instrucciones

Califique cada criterio con la siguiente escala:

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

A. Coherencia Teórica

Item	Criterio	1	2	3	4	5
A1	Los conceptos clave están correctamente definidos y actualizados.				x	
A2	La guía es coherente con los lineamientos del PMI.			x		
A3	La fundamentación teórica respalda adecuadamente el proceso de evaluación.				x	
A4	Existe consistencia entre los conceptos, metodología y herramientas propuestas.				x	

Comentarios del experto (Coherencia Teórica): No tengo conocimientos sólidos en los lineamientos de PMI, pero puedo identificar que la guía tiene una teoría consolidada y clara que es fácil de entender.

B. Claridad de las Instrucciones

Item	Criterio	1	2	3	4	5
B1	Las instrucciones para usar cada herramienta (checklist, plantillas y formatos) están claras y completas.					x
B2	El proceso de evaluación está explicado de manera ordenada y comprensible.					x
B3	Los pasos del proceso pueden aplicarse sin necesidad de interpretación adicional.				x	

B4	El lenguaje es adecuado y fácil de entender para el público objetivo.					x
----	---	--	--	--	--	---

Comentarios del experto (Claridad de Instrucciones): Las instrucciones en la guía son directas, lo cual es crucial para el equipo de ventas que trabaja desde casa ya que, en esta área se maneja un alto volumen de información que abecés no se saber clasificar.

C. Utilidad Práctica

Ítem	Criterio	1	2	3	4	5
C1	Las herramientas propuestas (formatos, plantillas) son prácticas y relevantes para el seguimiento de ventas en la modalidad de trabajo en casa.					x
C2	La guía puede aplicarse en empresas del sector comercial sin ajustes mayores.				x	
C3	Los formatos y plantillas son funcionales para el trabajo en casa.					x
C4	La guía aporta valor real para mejorar procesos de evaluación y productividad.				x	

Comentarios del experto (Utilidad Práctica): La utilidad práctica es el punto más fuerte de la guía, ya que proporciona esas herramientas que ayudan a evaluar el desempeño de los vendedores que trabajan en la modalidad de trabajo en casa que en algunas ocasiones es complejo.

Valoración Global

La guía es pertinente para el propósito planteado: Sí x No ☐ Parcialmente ☐

¿Recomienda su implementación?: Sí x No ☐ Requiere ajustes ☐

Observaciones globales / sugerencias: La guía es un recurso valioso y considero que está bien estructurado para evaluar el desempeño que realiza el equipo de ventas en modalidad de trabajo en casa. No tengo observaciones de su estructura, considero que muy generar para que cualquier empresa que la quieran adaptar, no es compleja de entender. Las plantillas y formatos adiciones son un plus que facilita a las empresas a realizar la evaluación y dar una retroalimentación que esta desempeñado en vendedor.

Firma del Evaluador

Firma: Hedy Gisela Alamy González

Fecha: 9 de diciembre de 2025

FORMATO DE VALIDACIÓN DE LA GUIA**Nombre del experto:** ALBA JOHANA SUAREZ BARAJAS**Cargo:** Ejecutiva comercial**Empresa:** Laboratorios Ecar**Instrucciones**

Califique cada criterio con la siguiente escala:

1 = Muy en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Muy de acuerdo

A. Coherencia Teórica

Item	Criterio	1	2	3	4	5
A1	Los conceptos clave están correctamente definidos y actualizados.					x
A2	La guía es coherente con los lineamientos del PMI.					X
A3	La fundamentación teórica respalda adecuadamente el proceso de evaluación.					X
A4	Existe consistencia entre los conceptos, metodología y herramientas propuestas.					X

Comentarios del experto (Coherencia Teórica): No tengo comentarios.

B. Claridad de las Instrucciones

Item	Criterio	1	2	3	4	5
B1	Las instrucciones para usar cada herramienta (checklist, plantillas y formatos) están claras y completas.					X
B2	El proceso de evaluación está explicado de manera ordenada y comprensible.					X

B3	Los pasos del proceso pueden aplicarse sin necesidad de interpretación adicional.					X
B4	El lenguaje es adecuado y fácil de entender para el público objetivo.					X

Comentarios del experto (Claridad de Instrucciones): No tengo comentarios

C. Utilidad Práctica

Item	Criterio	1	2	3	4	5
C1	Las herramientas propuestas (formatos, plantillas) son prácticas y relevantes para el seguimiento de ventas en la modalidad de trabajo en casa.					X
C2	La guía puede aplicarse en empresas del sector comercial sin ajustes mayores.					X
C3	Los formatos y plantillas son funcionales para el trabajo en casa.					X
C4	La guía aporta valor real para mejorar procesos de evaluación y productividad.					X

Comentarios del experto (Utilidad Práctica): No tengo comentarios.

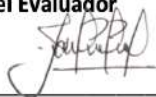
Valoración Global

La guía es pertinente para el propósito planteado: Sí ☒ No ☐ Parcialmente ☐

¿Recomienda su implementación?: Sí ☒ No ☐ Requiere ajustes ☐

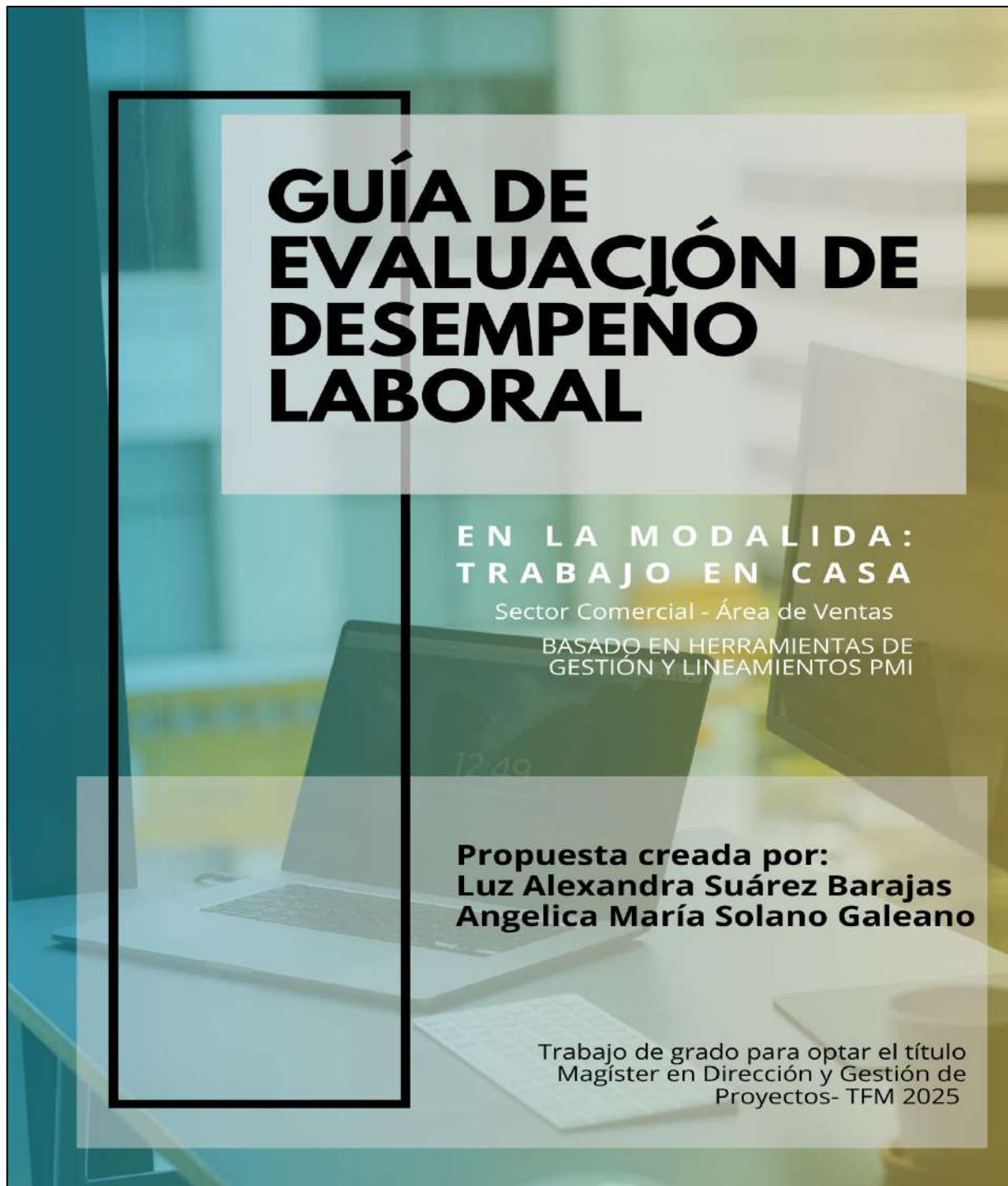
Observaciones globales / sugerencias: No tengo observaciones.

Firma del Evaluador

Firma: 

Fecha: 10 DICIEMBRE 2025

Apéndice E. *Guía de evaluación de desempeño laboral para la modalidad de trabajo en casa en el sector comercial del área de ventas*



CONTENIDO

1. Introducción

- 1.1. Propósito de la guía
- 1.2. Alcance
- 1.3. Usuarios a quienes está dirigida
- 1.4. Antecedentes del Trabajo en Casa

2. Conceptos Fundamentales

- 2.1. Modalidad de Trabajo en Casa
- 2.2. Desempeño laboral en contextos remotos
- 2.3. Productividad en ventas y canales comerciales
- 2.4. Buenas prácticas de gestión según el PMI
- 2.5. Terminología clave

3. Enfoque Metodológico

- 3.1. Relación entre gestión de proyectos y evaluación del desempeño
- 3.2. Grupos de proceso PMI
- 3.3. Roles y responsabilidades (matriz RACI)

4. Planificación de la Evaluación del Desempeño

- 4.1. Identificación de interesados (stakeholders)
- 4.2. Definición del alcance de la evaluación
- 4.3. Requerimientos de información y comunicación
- 4.4. Identificación de riesgos en Trabajo en Casa
- 4.5. Selección de herramientas de recolección de información
- 4.6. Definición de indicadores clave de desempeño (KPIs)
- 4.7. Mecanismos de aseguramiento de la calidad

5. Herramientas operativas para la evaluación del desempeño

- 5.1. Formato de seguimiento semanal de ventas
- 5.2. Checklist - Lista de verificación de actividades
- 5.3. Plantilla de Evaluación mensual
 - Paso 1: Evaluación de indicadores clave KPIS
 - Paso 2: Evaluación de competencias
 - Paso 3: Consolidado de evaluación
- 5.4. Plantilla Feedback o retroalimentación

CONTENIDO

6. Ejecución del Proceso de Evaluación

- 6.1. Recolección de datos
- 6.2. Evaluación del rendimiento individual
- 6.3. Análisis comparativo frente a KPIs
- 6.4. Comunicación de resultados
- 6.5. Entrega del informe de desempeño

7. Proceso de Monitoreo y Control del Desempeño

- 7.1. Acciones claves en la modalidad de Trabajo en Casa

8. Proceso de Cierre.

- 8.1. Actividades principales de cierre

9. Anexos

A. QR donde reposan plantillas y formatos:

- Formato de seguimiento semanal de ventas
 - Checklist - Lista de verificación de actividades
 - Plantilla de Evaluación mensual
 - Plantilla Feedback o retroalimentación
-

1. INTRODUCCIÓN

La presente guía se desarrolla como un instrumento orientado a apoyar a las organizaciones en la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores que ejercen sus funciones bajo la modalidad de Trabajo en Casa. Este modelo surge como respuesta a las transformaciones laborales recientes y al incremento de esquemas flexibles de trabajo, los cuales han generado la necesidad de contar con mecanismos estructurados, confiables y adaptados a las dinámicas del trabajo remoto.

En las empresas del sector comercial, especialmente en los equipos de ventas, el Trabajo en Casa ha evidenciado ventajas como la optimización del tiempo, mayor autonomía del colaborador y reducción de costos operativos. Sin embargo, también ha puesto de manifiesto desafíos relacionados con la supervisión efectiva, la comunicación, la medición de la productividad, el cumplimiento de metas y el uso adecuado de herramientas tecnológicas. Estas condiciones hacen indispensable la creación de lineamientos claros que permitan evaluar el rendimiento del personal con criterios objetivos, transparentes y alineados con los objetivos organizacionales.

La guía integra conceptos de desempeño laboral, gestión del talento humano, trabajo remoto y herramientas de medición moderna, con el fin de proporcionar un marco práctico y adaptable a distintos contextos empresariales. Asimismo, busca estandarizar los procesos de evaluación, facilitando la toma de decisiones gerenciales y fortaleciendo la cultura de mejora continua dentro de los equipos comerciales.

Este documento está estructurado de manera que los líderes, supervisores y áreas de gestión humana puedan identificar indicadores clave de desempeño (KPIs), técnicas de seguimiento, herramientas de comunicación y mecanismos de retroalimentación que permitan una evaluación integral del colaborador. Su diseño promueve la aplicación de criterios medibles y verificables, fomentando relaciones laborales más equitativas y orientadas a resultados.

En síntesis, esta guía constituye un recurso estratégico para las organizaciones que implementan la modalidad de Trabajo en Casa, brindando elementos conceptuales y metodológicos para una valoración justa, objetiva y consistente del desempeño laboral, asegurando así la continuidad de los procesos, la productividad del equipo y el cumplimiento de los propósitos corporativos.

1.1. Propósito de la guía

La presente guía tiene como propósito establecer un modelo estructurado, claro y aplicable para evaluar el desempeño laboral de colaboradores que desarrollan sus actividades bajo la modalidad de Trabajo en Casa. Su diseño se basa en las buenas prácticas de la gestión de proyectos propuestas por el Project Management Institute (PMI), con el fin de ofrecer un enfoque metódico y estandarizado que contribuya a la toma de decisiones y al mejoramiento continuo del talento humano.

1.2. Alcance

Este documento aplica a organizaciones del sector comercial, particularmente en áreas de ventas, en las que se adoptan esquemas de Trabajo en Casa. La guía comprende la planificación, ejecución, monitoreo y mejora del proceso de evaluación del desempeño, incluyendo herramientas, formatos e indicadores aplicables a equipos remotos.

1.3. Usuarios a quienes está dirigida

La guía está dirigida a:

- Líderes y supervisores de equipos comerciales.
- Gerentes de ventas.
- Sectores de Talento Humano.
- Coordinadores de teletrabajo o Trabajo en Casa.
- Gerentes de proyectos orientados a procesos de gestión interna.

1.4. Antecedentes del Trabajo en Casa

La expansión del Trabajo en Casa se consolidó en respuesta a cambios sociales, tecnológicos y normativos, permitiendo a las organizaciones continuar sus actividades mediante esquemas flexibles. En el sector comercial, esto ha implicado la adaptación de procesos de ventas a contextos virtuales y la necesidad de nuevos mecanismos de seguimiento y productividad.

1.5. Justificación del enfoque basado en el PMI

El enfoque del PMI proporciona un marco metodológico robusto que facilita estructurar procesos mediante la planificación, ejecución, monitoreo y control. Estas buenas prácticas permiten que la evaluación del desempeño en Trabajo en Casa sea medible, transparente y coherente con los objetivos estratégicos del área comercial, aportando orden, trazabilidad y criterios objetivos de valoración.

2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES

2.1. Modalidad de Trabajo en Casa

Es una forma de prestación de servicios en la cual el colaborador realiza sus funciones desde su residencia u otro espacio autorizado sin trasladarse a la sede laboral. Implica uso intensivo de tecnologías de información y comunicación, así como altos niveles de autogestión.

2.2. Desempeño laboral en contextos remotos

Se refiere al grado en que el colaborador logra los resultados esperados en términos de productividad, calidad, cumplimiento de metas, comunicación y comportamiento laboral, adaptado al entorno no presencial.

2.3. Productividad en ventas y canales comerciales

Incluye la capacidad del colaborador para gestionar clientes, cerrar ventas, cumplir presupuestos comerciales, atender requerimientos y sostener relaciones efectivas con los usuarios a través de medios digitales o telefónicos.

2.4. Buenas prácticas de gestión según el PMI

El PMI plantea procesos, herramientas y métodos para garantizar el éxito de un proyecto. Su aplicación en la evaluación del desempeño permite estandarizar procedimientos, mejorar la trazabilidad y controlar resultados mediante indicadores verificables.

2.5. Terminología clave

- KPI: Indicador clave de rendimiento.
- Stakeholder: Interesados en el proceso.
- RACI: Matriz de roles y responsabilidades.
- WBS/EDT: Estructura de desglose del trabajo.

3. ENFOQUE METODOLÓGICO PMI

3.1 Relación entre gestión de proyectos y evaluación del desempeño:

La gestión de proyectos y la evaluación del desempeño comparten una estructura lógica basada en la planificación, el monitoreo, la comunicación efectiva y la mejora continua. Integrar las herramientas del PMI dentro del proceso de evaluación del Trabajo en Casa permite a la organización un enfoque que fortalece la productividad comercial, promueve la profesionalización del equipo y facilita la toma de decisiones basada en datos, especialmente en entornos remotos.

3.2 Grupos de proceso PMI:

La evaluación del desempeño se estructura siguiendo el ciclo:

- Planificación de indicadores y criterios.
- Monitoreo del desempeño comercial.
- Medición mediante KPIs y evidencia.
- Control y análisis de brechas.
- Retroalimentación estructurada.
- Plan de mejora y seguimiento.

3.3 Roles y responsabilidades (Matriz RACI)

- Responsable: Supervisor de ventas
- Aprobador: Gerente comercial
- Consultado: Talento Humano
- Informado: Colaborador evaluado



4. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La etapa de Planificar constituye el eje estructural del modelo de evaluación del desempeño laboral, en esta fase se definen las bases técnicas, metodológicas y operativas que permitirán orientar, medir y controlar la actuación del personal del área comercial que desarrolla sus funciones bajo la modalidad de Trabajo en Casa.

La planificación inicia con la definición del alcance del sistema de evaluación: Se especifican los elementos concretos que serán objeto de medición.

- Resultados comerciales
- Actividades críticas
- Entregables operativos
- Calidad del servicio
- Comportamientos asociados a la gestión del vendedor remoto.

Este proceso permite delimitar las responsabilidades y expectativas del rol comercial, garantizando que la evaluación se alinee con las metas organizacionales.

4.1 Identificación de interesados (stakeholders)

Los interesados (stakeholders) relacionados con la evaluación del desempeño son:

- Colaborador (Evaluado): Sujeto de la evaluación y principal fuente de autogestión.
- Supervisor/Líder de Ventas (Evaluador): Responsable directo de la medición, seguimiento y retroalimentación.
- Gerencia Comercial: Aprueba los resultados y toma decisiones estratégicas.
- Talento Humano (RR.HH): Diseña, administra y valida el proceso; gestiona las consecuencias (capacitación, compensación).
- Equipo de TI/Soporte: Asegura la disponibilidad y el correcto funcionamiento de las herramientas tecnológicas.

4.2. Definición del alcance de la evaluación.

Implica establecer los límites y los entregables del proceso de evaluación.

El alcance debe especificar:

- Sujetos de la Evaluación: Personal del área de ventas que opera bajo la modalidad de Trabajo en Casa.
- Período de Evaluación: Trimestral, semestral, fechas de inicio y fin del ciclo de medición.
- Dimensiones a Medir: Productividad, Autogestión, Calidad de Servicio

4.3. Requerimientos de información y comunicación.

- Registro de Autogestión: Evidencia de cumplimiento de tareas y manejo de tiempo.
- Sesión de Retroalimentación: Espacio formal para discutir el desempeño y acordar planes de acción.
- Reporte de KPIs Comerciales: Datos de ventas efectivas, reportes de llamadas.

4.4. Identificación de riesgos en Trabajo en Casa.

- Falta de Autogestión: Incumplimiento de tareas, procrastinación.
- Fallas Tecnológicas: Interrupción de la comunicación, incapacidad para realizar ventas, pérdida de datos importantes.
- Resistencia del Colaborador: Percepción de que la evaluación es invasiva o injusta en el entorno remoto.
- Subjetividad del Evaluador: Falta de supervisión directa o favoritismo.

4.5. Selección de herramientas de recolección de información.

- Sistemas de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM): Fuente primaria para la recolección de datos de ventas como número de llamadas, cierres, valor de ventas, tiempo de respuesta.
- Tableros de Control (Dashboards): Permite al supervisor y al colaborador monitorear el desempeño de forma continua.
- Formatos de Seguimiento(Checklist): Instrumento de autogestión donde el colaborador registra el cumplimiento de tareas no cuantificables como capacitación, preparación de propuestas.
- Retroalimentación: Sesiones formales para evaluar dimensiones cualitativas como la comunicación, proactividad, manejo de conflictos.



4.6. Definición de indicadores clave de desempeño (KPIs)

Los indicadores claves de desempeño deben estar vinculados a los objetivos del área de ventas en la modalidad de Trabajo en Casa.

- Cumplimiento de Tareas Críticas (CTC): Porcentaje de tareas de seguimiento y administrativas completadas a tiempo.
- Tiempo Promedio de Respuesta (TPR): Tiempo que tarda el colaborador en responder a correos o mensajes internos/externos.
- Índice de Satisfacción del Cliente (ISC): Puntuación obtenida en encuestas post-venta o seguimiento.
- Tasa de Cierre de Ventas (TCV): Porcentaje de propuestas enviadas que se convierten en ventas.

4.7. Mecanismos de aseguramiento de la calidad

Los mecanismos de aseguramiento de calidad buscan que el proceso de evaluación de resultados precisos y confiables, para ello se estable:

- Reuniones periódicas de los supervisores con Talento Humano para revisar y estandarizar la aplicación de los criterios de valoración
- Verificación aleatoria de la fuente de los datos (CRM, registros de llamadas) para asegurar que la información reportada sea veraz y completa.
- Instrumentos que aseguran que todos los pasos del proceso de evaluación (ej. notificación, recolección de datos, sesión de retroalimentación) se hayan completado antes de emitir el informe final.



- Se utiliza para documentar las interacciones clave: fecha, cliente, actividad realizada, evidencia (ej. "Enlace a registro en CRM", "Correo enviado") y tiempo empleado.
- Permite al vendedor y al supervisor confirmar el cumplimiento del volumen diario de contactos y actividades mínimas definidas, demostrando la ejecución del plan semanal de ventas en modalidad virtual.
- Es la fuente primaria para verificar la información que luego se evaluará en los KPIs de actividades mensuales.
- El formato incorpora actividades que pueden ser modificadas.

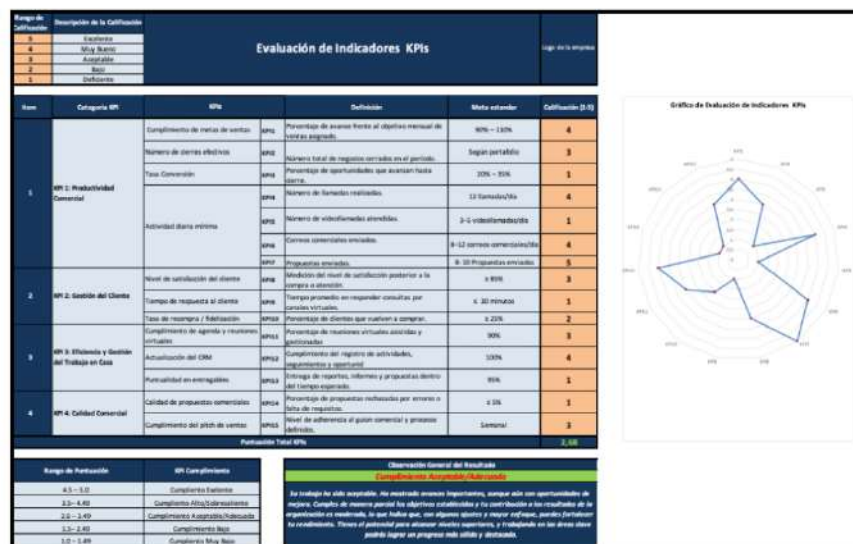
5.2 Checklist - Lista de Verificación de Actividades : Su propósito es asegurar el cumplimiento de tareas críticas y procesos administrativos digitales, esenciales para el trabajo en modalidad de Trabajo en Casa.

Logo de la empresa		LISTA DE VERIFICACIÓN (CHECKLIST) DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL AREA DE VENTAS EN LA MODALIDAD DE TRABAJO EN CASA		
Fecha				
Semana evaluada				
Vendedor (Evaluado)				
Supervisor/Jefe de ventas (Evaluador)				
Item	Actividad	Descripción	CUMPLE	NO CUMPLI
1	Revisión de CRM	Organizar agenda virtual con clientes.	☒	☐
		Actualizar clientes.	☐	☐
		Registrar todas las interacciones con clientes (llamadas, correos, videollamadas, acuerdos) en la plataforma de gestión comercial.	☐	☐
		Realizar de manera virtual seguimientos a los clientes o posibles clientes.	☐	☒
2	Contactos de la semana	Realizar llamadas o mensajes según plan de ventas semanal	☐	☐
3	Seguimiento a prospectos	Dar continuidad a ventas en proceso	☒	☐
4	Envío de cotizaciones	Enviar propuestas comerciales a clientes o futuros clientes	☐	☒
5	Reporte semanal	Enviar informe de actividades al supervisor	☐	☐
6	Revisión de indicadores	Cumplir con las metas establecidas en la semana	☐	☐
7	Actualización documental	Subir soportes o documentos requeridos al sistema	☐	☐
8	Espacio de retroalimentación	Revisión con el supervisor si aplica	☐	☐
9	Cierre semanal	Actualizar pendientes y agenda del siguiente semana	☐	☐
Observaciones:				

- Es una herramienta simple de "Cumple/No Cumple" para revisar procesos como: revisión y actualización del CRM, reporte semanal, revisión de indicadores, y cierre semanal (agenda).
- Fomenta la autogestión y la disciplina, ya que el vendedor debe autorreportar el cumplimiento, el cual puede ser verificado por el supervisor.

5.3 Plantilla de Evaluación Mensual: Esta es la herramienta central para la calificación periódica del desempeño. Su diseño ponderado garantiza un enfoque equilibrado entre los resultados (el qué) y las competencias (el cómo).

Paso 1: Evaluación de Indicadores Clave (KPIs): Tiene el propósito de medir la consecución de objetivos cuantitativos de ventas.



- La hoja está organizada por categorías de KPI (Ej. Productividad Comercial, Calidad Comercial).
- El evaluador solo debe ingresar el resultado obtenido real del periodo (ej. avance en porcentaje de la meta, número de cierres, etc.).
- La calificación que da el evaluado es de 1 a 5 calculando automáticamente la puntuación total. El sistema calcula automáticamente la puntuación promedio del indicador y da una observación general de acuerdo a la puntuación obtenida.
- La evaluación es impulsada por datos extraídos directamente de sistemas como el CRM o reportes (datos alimentados desde los formatos de seguimiento semanal).

Paso 2. Evaluación de Competencias: Aquí se valora las competencias y habilidades críticas de un vendedor para el éxito en el entorno de trabajo remoto (Ej. autogestión del tiempo, negociación virtual, dominio de herramientas digitales).

Rango de Valoración	Descripción de la Valoración	Evaluación de Competencias		Logo de la empresa
5	Excelente			
4	Muy Buena			
3	Aceptable			
2	Baja			
1	Deficiente			

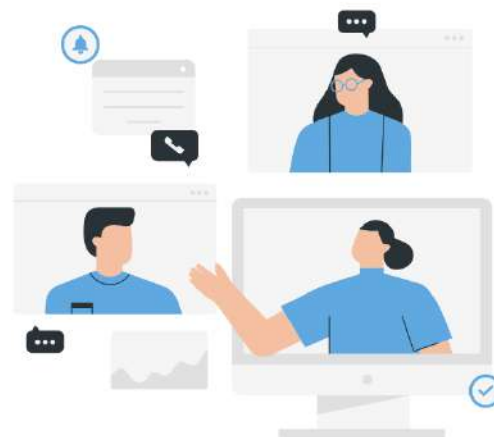
Item	Competencia	Descripción	Valoración (1-5)
1	Autogestión del tiempo	Organiza su jornada y prioridades en supervisión directa, cumpliendo con las actividades programadas.	5
2	Disciplina y responsabilidad	Cumple horarios, entregas, actividades y compromisos establecidos de forma consistente.	1
3	Orientación al cliente	Comprende necesidades, brinda soluciones oportunas y mantiene un trato profesional mediante canales digitales.	1
4	Comunicación efectiva virtual	Se comunica con claridad en videoconferencias, foros y mensajes escritos.	3
5	Domínio de herramientas digitales	Maneja CRM, plataformas de videoconferencias, correo y sistemas internos con efectividad.	1
6	Prospección remota	Identifica, contacta y evalúa clientes potenciales usando medios digitales.	3
7	Negociación virtual	Presenta argumentos sólidos, persuade y cierra ventas a través de canales remotos.	1
8	Seguimiento oportuno	Mantiene contacto y realiza seguimiento puntual a oportunidades de venta y clientes actuales.	3
9	Orientación a resultados	Se esfuerza en alcanzar metas comerciales y objetivos individuales.	1
10	Gestión documental digital	Organiza y registra información comercial de manera precisa y ordenada.	3
11	Adaptabilidad	Se ajusta a cambios en procesos, herramientas o necesidades del negocio.	2
12	Trabajo colaborativo en remoto	Coopera con su equipo en entornos virtuales, compartiendo información y aportando soluciones.	2
13	Servicio al cliente remoto	Atiende reclamos, solicitudes y soporte al cliente sin contacto presencial.	2
14	Resiliencia y manejo del estrés	Mantiene estabilidad emocional y desempeño consistente frente a retos o frustraciones.	2
15	Proactividad	Genera nuevas oportunidades, propuestas y sistemas de necesidad de supervisión.	2
Puntuación Promedio de la Valoración			2,11

Rango de Puntuación	Descripción de la Puntuación
4.5 - 5.0	Competencia Excelente
3.5 - 4.0	Competencia Alta/Sobresaliente
2.8 - 3.4	Competencia Aceptable/Intermedio
1.5 - 2.0	Competencia Baja
0.0 - 1.0	Competencia Muy Baja

Observación General del Resultado	
Competencia Baja	
El trabajador evidencia un dominio bajo/intermedio de las competencias necesarias para el trabajo remoto. Aunque muestra capacidad de cumplir, su desempeño es irregular en áreas como la disciplina, la preparación remota, la seguridad virtual o la gestión documental digital. Puede cumplir algunas tareas, pero requiere apoyo frecuente y no logra mantener un ritmo de trabajo estable, lo que afecta la continuidad de los ventas y la experiencia del cliente.	

Gráfico Evaluación de Competencias

- El evaluador asigna una valoración (escala de 1 a 5) a cada competencia, basándose en la descripción del comportamiento esperado y en la evidencia observada durante el mes.
- La calificación es cualitativa y requiere el juicio del supervisor, apoyándose en la información registrada en el Checklist Semanal y otras observaciones de reuniones virtuales o interacciones.
- El sistema calcula automáticamente la puntuación promedio de la valoración y da una observación general de acuerdo a la puntuación obtenida.



Paso 3. Consolidado de Evaluación (Resultado Final): El propósito es sintetizar los resultados de los dos pasos anteriores en una única calificación.

Logo de la empresa		Consolidado de Evaluación Mensual	
Datos del Evaluador			
Nombre del Evaluador:			
Cargo:			
Datos del Evaluado			
Nombre del Empleado:			
Cargo:			
Período de Evaluación:			
Resumen de Puntuaciones			
Puntuación Total KPIs	2,68		
Puntuación Promedio Desempeño	2,13		
Ponderación			
Ponderación KPIs:	60%		
Ponderación Competencias:	40%		
Rango de Puntuación Final (KPIs y Competencias)			
Puntuación: 4.5 – 5.0	Excepcional		
Puntuación: 3.5 – 4.49	Sobresaliente		
Puntuación: 2.5 – 3.49	Satisfactorio		
Puntuación: 1.5 – 2.49	Necesita Mejorar		
Puntuación: 1.0 – 1.49	Inaceptable		
Calificación Final Ponderada (KPIs y Competencias)	2,46		
Nivel de Desempeño	Necesita Mejorar		
Retroalimentación Finales del Supervisor			
<i>El vendedor se encuentra por debajo del rendimiento esperado, mostrando dificultades importantes en el cumplimiento de los objetivos comerciales y en el dominio de varias competencias esenciales para el trabajo en casa. Aunque se evidencia disposición por parte del colaborador, su ejecución es inconstante, requiere acompañamiento frecuente y presenta desafíos de comunicación, autogestión, y el reconocimiento del trabajo en casa, así como el uso ineficiente de herramientas digitales y la comunicación con clientes. Su contribución actual al cumplimiento de las metas del área es limitada, lo que indica la necesidad de fortalecer su productividad, organización y compromiso con la gestión remota. Desde la supervisión, se resalta la importancia de trabajar en un plan de mejora que permita corregir estas brechas y avanzar hacia un desempeño más estable y alineado con las expectativas.</i>			

- Muestra la fórmula: $(\text{Puntuación Total KPIs} \times 60\%) + (\text{Puntuación Promedio Competencias} \times 40\%)$
- El resultado se traduce en un nivel de desempeño (Ej. Excepcional, Satisfactorio, Necesita Mejorar e Inaceptable), de acuerdo con los rangos de puntuación final preestablecidos en el paso 1 y 2.
- Esta hoja es la base para la conversación de retroalimentación, ya que contiene el diagnóstico final de acuerdo al nivel de desempeño.

5.4 Plantilla de Feedback o Retroalimentación: Esta herramienta es esencial para formalizar el proceso de comunicación y establecer el camino a seguir. Tiene el propósito de documentar la reunión de diálogo entre el evaluador y el evaluado, asegurando que se discutan los resultados y se definan los compromisos de mejora.

Logo de la empresa

Plantilla Feedback

Evaluación del Desempeño – Trabajo en Casa (Área de Ventas)

1. Información general

Colaborador: _____

Cargo: _____

Área: _____

Evaluador: _____

Fecha de retroalimentación: _____

2. Resumen del desempeño

Calificación general del periodo:

☐ Excelente

☐ Satisfactorio

☐ En desarrollo

☐ Requiere mejora

Periodo evaluado: _____

3. Análisis por dimensiones de desempeño

3.1 Productividad Comercial

KPIs evaluados:

- Ventas logradas vs meta
- Tasa de conversión
- Actividad comercial (llamadas, citas, propuestas)

Fortalezas observadas:

Aspectos a mejorar:

3.2 Comunicación y Disponibilidad

- Se utiliza después de completar la Plantilla de Evaluación Mensual.
- Permite desglosar el resultado final por dimensiones de desempeño (Ej. Productividad Comercial, Autogestión y Organización) para discutir fortalezas y aspectos a mejorar de forma estructurada.
- La sección más crítica es el Plan de Mejora o Desarrollo, donde se definen: Aspecto a mejorar (basado en el Bajo Desempeño en un KPI o Competencia), acción recomendada, Responsable y métrica de seguimiento (cómo se medirá el avance).
- Finaliza con la sección de compromisos (del colaborador y del evaluador/empresa) y las firmas de validación. Su uso garantiza que la evaluación sea un proceso de desarrollo, no solo de calificación.

6. EJECUCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

En esta fase se aplican los lineamientos establecidos en la planificación, los supervisores, analistas comerciales y colaboradores en Trabajo en Casa ejecutan las actividades necesarias para recopilar información, medir el desempeño y generar insumos para el análisis.

Este proceso constituye la operación directa del sistema de evaluación y debe realizarse siguiendo los estándares definidos, asegurando objetividad, trazabilidad y consistencia.

6.1. Recolección de datos:

La recolección de los datos se realiza mediante diversas fuentes formales, con el fin de garantizar que el análisis se base en información verificable y completa.

En el contexto comercial remoto, los datos deben provenir de sistemas digitales, registros automáticos y reportes operativos.

Fuentes de información comunes:

- CRM (Salesforce, HubSpot, Zoho, Dynamics, etc.)
- Plataformas de productividad
 - Tiempo de conexión
 - Entregables enviados
 - Actividad en tareas asignadas
- Reportes individuales
 - Reporte de gestión diaria/semanal
 - Registro de visitas virtuales
 - Estado de cotizaciones
- Sistemas de voz y call center
 - Llamadas entrantes/salientes
 - Tiempos de conversación
 - Tasa de contacto efectivo
- Evidencias digitales
 - Capturas de pantallas funcionales
 - Auditoría de interacciones con clientes

6.2. Evaluación del rendimiento individual:

Una vez recolectada la información, se procede al análisis del desempeño de cada colaborador frente a los KPIs definidos en el plan.

Una vez recolectada la información, se procede al análisis del desempeño de cada colaborador frente a los KPIs definidos en el plan.

Elementos a evaluar:

1. Productividad comercial
2. Gestión de clientes y oportunidades
3. Eficiencia y gestión del trabajo en casa
4. Calidad comercial

Esta evaluación se debe realizar comparando al colaborador consigo mismo y con el estándar del equipo, para evitar sesgos.

6.3. Análisis comparativo

El análisis comparativo permite ver la información desde múltiples ángulos:

1. Comparación vertical (vs. metas)
 - Real vs esperado
 - % de cumplimiento del KPI
 - Identificación de brechas
2. Comparación horizontal (entre colaboradores)
 - Identificación de vendedores de alto desempeño
 - Detección de grupos con brechas similares
 - Análisis de equipos o zonas geográficas
3. Comparación temporal
 - Tendencias de desempeño semanal/mensual
 - Estacionalidad del mercado
 - Cambios en productividad por condiciones de teletrabajo
4. Comparación contra históricos
 - Ciclos anteriores
 - Evolución individual

6.4. Comunicación de resultados

La comunicación es un componente crítico para la efectividad del proceso. Debe realizarse de manera formal, estructurada y basada en evidencia.

Modalidades de comunicación:

- Reuniones individuales (1:1).
- Reuniones de equipo.
- Informes semanales o mensuales.

Buenas prácticas:

- Enfocarse en datos, no en percepciones.
- Comunicar hallazgos positivos y negativos.
- Ofrecer recomendaciones concretas.
- Mantener un tono constructivo.
- Asegurar comprensión del colaborador.

Herramientas de apoyo:

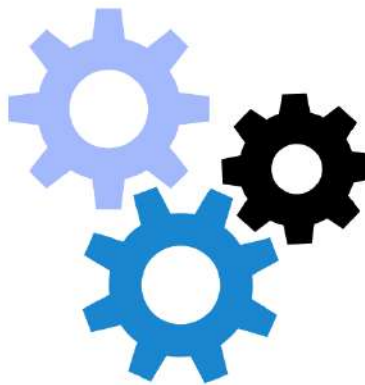
- Matriz de semáforos de desempeño.
- Dashboards.
- Presentaciones resumen.
- Actas de reunión.

6.5. Entrega del informe

El informe formal es el documento que consolida todo el proceso de evaluación y debe ser entregado al colaborador, al supervisor y al área de talento humano.

Debe contener:

1. Descripción del proceso aplicado
2. Datos recolectados y fuentes
3. Análisis comparativo
4. Desviaciones encontradas
5. Fortalezas del colaborador
6. Oportunidades de mejora
7. Recomendaciones del supervisor
8. Plan de Mejora Individual (PDI)
9. Conclusiones finales



7.PROCESO DE MONITOREO Y CONTROL DEL DESEMPEÑO

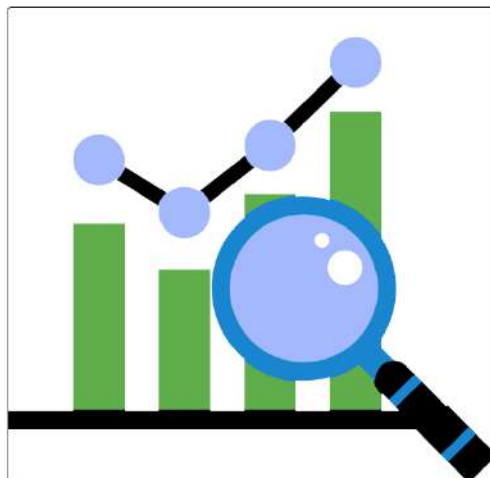
7.1. Acciones claves en la modalidad Trabajo en Casa

- Revisión semanal y mensual de KPIs.
- Identificación de brechas:
 - Baja productividad.
 - Falta de conectividad.
 - Inconsistencias en registros.
- Evaluación de calidad del servicio (mystery shopper digital).
- Ajuste de metas según comportamiento del mercado.
- Evaluación de desempeño semestral o trimestral.

Herramientas del PMI aplicadas

- Análisis de valor ganado (EVM) adaptado a ventas.
- Control de calidad.
- Gestión de cambios (si se modifican metas).
- Matriz de semáforos por vendedor.

Anexo. Plantilla evaluación mensual.



8.PROCESO DE CIERRE

Actividades principales de cierre:

- **Consolidar resultados por vendedor y por equipo.**
- Realizar reunión de evaluación (feedback).
- Generar plan de mejora y desarrollo.
- Registrar lecciones aprendidas:
 - Técnicas exitosas de ventas remotas.
 - Errores que disminuyeron productividad.
- Cierre de ciclo y nueva planificación.

Anexo. Plantilla FEEDBACK o retroalimentación.

Esta guía es más que un proceso, es una invitación a creer en el talento, a valorar el esfuerzo y a crecer juntos equipo, incluso a la distancia. Que cada evaluación sea una oportunidad para reconocer lo que hacemos bien, aprender de lo que podemos mejorar y seguir construyendo equipos más fuertes, humanos y comprometidos. La modalidad de Trabajo en Casa no nos separa, al contrario, nos reta a aprender, nos impulsa y nos demuestra que la excelencia también se logra desde donde estamos.

Adelante, lo mejor está por venir.

9. ANEXOS

A. QR donde reposan plantillas y formatos:

- Formato de seguimiento semanal de ventas
- Checklist - Lista de verificación de actividades
- Plantilla de Evaluación mensual
- Plantilla Feedback o retroalimentación

