



Propuesta de un Modelo de Evaluación de Personal Administrativo en modalidad *Home Office*

Azalea Barrera Espinosa¹, Mayra Mayela Olgún Ramírez² y Sandra Maribel Torres Mansur³

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, azalea.barreraes@uanl.edu.mx, Av. Universidad s/n Col. Cd. Universitaria, 8183294080

²Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, mayra.olguinrm@uanl.edu.mx, Av. Universidad s/n Col. Cd. Universitaria, 8183294080

³Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, sandra.torresmn@uanl.edu.mx, Av. Universidad s/n Col. Cd. Universitaria 8183294080

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: junio-2021

Fecha de publicación en línea: diciembre-2021

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-135>

Resumen

La presente investigación es resultado de los efectos de la pandemia ocasionados por el Covid-19 en los negocios, quienes para mantener sus operaciones comerciales y administrativas, se vieron obligados a migrar sus modelos de trabajo tradicionales a un modelo de Home Office (HO). El estudio se realiza a través de un enfoque cualitativo, exploratorio, con información basada en entrevistas de algunos expertos y apoyada con información documental, el objetivo de esta investigación es proponer un modelo de evaluación de personal administrativo en modalidad Home Office, para los negocios del sector financiero, específicamente servicios de seguros.

Palabras clave: CRM, Desempeño, Experiencias del usuario, Home Office, Metas organizacionales

Abstract

This research is the result of the effects of the pandemic caused by Covid-19 on businesses, who in order to maintain their commercial and administrative operations, were forced to migrate their traditional work models to a Home Office (HO) model. The study is carried out through a qualitative, exploratory approach, with information based on interviews of some experts and supported with documentary information, the objective of this research is to propose a model for the evaluation of administrative personnel in Home Office mode, for the businesses of the financial sector specifically insurance services.

Keywords: CRM, Home Office, Organizational goals, Performance, User experience.

JEL: G20, J24, J30

1. INTRODUCCIÓN

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) indica que, el 99.3% de las empresas de Nuevo León están dentro de la categoría de MiPyMes (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas). De las cuales 1,575 son del sector financiero y de seguros, empleando 72,552 personas del estado. A inicios del 2020 como consecuencia de la pandemia, los

negocios se vieron en la necesidad de adaptar su forma de operar de un trabajo tradicional y presencial a una modalidad en línea o Home Office (HO). Y las empresas del sector financiero son las más afectadas en esta nueva modalidad por el alto contacto con el cliente en la que operan (INEGI, 2019). Debido a lo anterior, los propietarios se vieron forzados a cambiar la forma de evaluación del desempeño del personal administrativo; lo

que implica una reestructuración en la parte operativa de los negocios.

Con respecto al personal administrativo el impacto no solo fue en su operatividad y la manera de trabajar; sino también afectó en su preparación, capacitación, adecuación de instalaciones en sus hogares, jornadas largas de trabajo y optimización de los tiempos para lograr un equilibrio entre familia y trabajo (OIT, 2020). Aunado a problemas de comunicación que puedan afectar la calidad del trabajo (Hertel et al., 2005). En general, las investigaciones sobre el HO han demostrado que los empleados tienden a trabajar más horas que cuando están en sus oficinas (OIT, 2020). Realizan hasta un 38 por ciento de horas extras en casa, aumentando el estrés (McCulley, 2020) o agotamiento (Kolakowski, 2020) todo lo anterior denominado tecnoestrés (OIT, 2020).

Una de las ventajas de esta modalidad para los propietarios, es una menor inversión en infraestructura obteniendo hasta un 50% de costo-producto de los puestos de teletrabajo (Osio, 2010). En cuanto a los beneficios de los trabajadores, estos mejoran su estado anímico por la reducción o incluso eliminación de los tiempos de traslado mejorando la calidad de vida laboral y personal (Osio, 2010; OIT-Eurofound, 2017). La inexistente necesidad de trasladarse debe generar ahorro de tiempo y jornadas laborales más organizadas; desencadenando un incremento de productividad (Osio, 2010; OIT-Eurofound, 2017) el cual se traduce en rentabilidad (Aquiye, 2018). Además, la sociedad se ve beneficiada en la reducción de los niveles de contaminación en el medio ambiente (Osio, 2010; Aquiye, 2018).

Por consiguiente, los propietarios y empleados se deben adaptar a este nuevo esquema de trabajo HO. Buscando un equilibrio entre la mejor opción de evaluar el desempeño y compensación; sin perder de vista el cumplimiento de las metas

organizacionales y las experiencias de los usuarios (clientes). Esta situación conlleva una interrogante: ¿Cuáles son los factores a considerar para evaluar el desempeño del personal administrativo al momento de realizar HO? Esta investigación con enfoque cualitativo y exploratorio pretende proponer un modelo para el personal administrativo que permitan evaluar el desempeño laboral desde la gestión y soporte al cliente en las instituciones financieras de seguros.

2. MARCO TEÓRICO

El teletrabajo se puede definir como Trabajo + Distancia + Uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Lo cual incluye computadoras personales, portátiles, celulares, intranets, extranets e internet y sistemas de información empresariales actuales (Osio, 2010).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define el HO como “el trabajo que se puede realizar fuera de la oficina y desde diversas locaciones” (OIT, 2017). Por su parte, Saco (2007) lo define, como la modalidad en la cual un trabajador realiza sus funciones y actividades desde su domicilio de manera permanente o híbrida, entre la empresa y su hogar. El HO inicio en la década de 1970 en Estados Unidos, a raíz de otra crisis del petróleo como una alternativa para reducir el gasto de gasolina, reducir tiempos de tráfico y traslado. Los países europeos dieron inicio a esta modalidad, con políticas definidas y como estrategia de negocio efectivo por generar autonomía y flexibilidad, beneficiando la productividad y eficiencia de la organización (Joric, 2020).

De acuerdo con datos de OCC Mundial (2020), en México el 70% de las actividades laborales pueden llevarse en modalidad HO. Donde el 85% de los mexicanos les gusta hacer trabajo en casa a pesar de sentirse que trabajan más; 9 de 10 personas se sienten bien en este esquema. Sin embargo, solo el 12% de los negocios han adoptado esta modalidad, es decir, 12 de cada 100 empresas hicieron HO como respuesta a la

pandemia, y generalmente fueron las empresas grandes. Con respecto a las pequeñas empresas solo el 19% utilizan la modalidad, y de las microempresas un 11.2% (INEGI, 2020). El HO nació para quedarse y después de la pandemia es una modalidad que, aunque implica un mayor esfuerzo con el paso del tiempo se va convirtiendo en el modelo de trabajo más deseado. El 69% de los mexicanos opina estar dispuesto a regresar a trabajar bajo un modelo híbrido, un 21% en HO todo el tiempo y un 10% ir físicamente a las instalaciones de su compañía (OCC Mundial, 2020).

Como menciona por Joham W. Goethe: los métodos tradicionales no son válidos debido a que los cambios no pueden predecir el futuro; pero se afirma con seguridad que será diferente al actual. Se llega a la necesidad de adaptarse y/o incluso adelantarse a los cambios (Agulló, 1999). Con relación a lo anterior, la OIT (2020) menciona que el empleador debe considerar otros aspectos que conllevan el HO tales como:

- Proporcionar herramientas y equipo tecnológico necesario para que el trabajador labore desde su casa sin incurrir en gastos adicionales. Creando consciencia en los trabajadores de la responsabilidad que tienen de cuidar estos equipos.
- Los directores, tienen la responsabilidad de apoyar a sus trabajadores y mitigar el impacto del exceso de trabajo en salud y bienestar. Los cuales se alcanzan por medio de la comunicación eficaz de los objetivos, plazos, actividades, prioridades claras y rendimiento requerido.
- Verificar los aspectos jurídicos en relación con el HO, establecer pólizas de seguro con las respectivas adecuaciones en caso de que llegase a suscitarse un accidente durante el trabajo, revisar salarios y de más prestaciones.

Evaluación del desempeño

Las empresas son un sistema abierto, formadas

por un conjunto de subsistemas (técnico, económico, psicosocial, organizativo y directivo) con relación en su entorno evolucionan cada vez con mayor velocidad; por lo que nunca ha sido necesario como ahora el atraer, satisfacer y retener directivos y los mejores trabajadores (Agulló, 1999).

Con relación a lo anterior y utilizando las palabras de Robbins (2004) el desempeño laboral, es la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo. Como confirma Chiavenato (2000), el desempeño son las acciones y comportamientos de los empleados que son claves para el logro de objetivos, trayendo beneficios a corto, mediano y largo plazo. Afirmando que algunos de los beneficios del desempeño por objetivos son:

- Consenso en la formulación de objetivos
- Genera un mayor compromiso
- Mejora el desempeño
- Medición constante de resultados
- Retroalimentación efectiva

De acuerdo con Guerrero (1996), la evaluación del desempeño otorga beneficios sobre nuevas maneras de compensar. Un óptimo desempeño refuerza la toma de decisiones permitiendo evaluar si se requiere una mayor capacitación, así como detectar errores en los puestos y observar si existen problemas personales, logrando no solo una evaluación de una manera unilateral, sino con el establecimiento de mutuos acuerdos con la persona que se está evaluando.

En un modelo de trabajo tradicional se evalúa al personal basándose en horarios de trabajo fijos; donde se establece hora de entrada y de salida, cumplimiento de tareas, actividades, seguimiento del trabajo diario y metas definidas exclusivamente por el empleador. En contraste con la modalidad HO, es relevante la medición de tiempos en línea y cumplimiento de objetivos, utilizando herramientas que ayuden a los trabajadores a

incrementar su desempeño, generando protocolos, políticas de comunicación y realizando co-working con el resto del equipo (Hernández, 2020).

Metas organizacionales

En particular, la evaluación de desempeño incluye el alcance de metas organizacionales y comprueba que el rendimiento de los trabajadores se desarrolle con relación a los indicadores acordados por la organización; por ello, el establecimiento de metas requiere que estas sean medibles, se puedan poner en acción y sean entregables. Los aspectos anteriores, se convierten en parte vital del trabajo ya que si se introduce a un empleado sin objetivos en un ambiente de HO se corre el riesgo de que exista una falta de concentración y enfoque (Thompson, 2020).

Desde el punto de vista de Pérez y Gálvez (2009), puntualizan que es necesario establecer una buena planeación y evaluación por objetivos para el trabajo remunerado; así mismo, que los superiores tengan la confianza de que realizan el trabajo de una manera óptima y adecuada. Donde no existan distinciones entre una persona que trabaja de manera presencial y otra en modalidad remota. Otro aspecto relevante, es el establecimiento de reglas que normen la manera de realizar el trabajo HO; generando un mayor compromiso de los trabajadores cuando participan en la definición de las metas, objetivos, esforzándose por alcanzarlos y la organización se limita a establecer indicadores con los que medirán los resultados.

Otro estudio realizado por Aquije (2018), sobre el HO como una estrategia para la motivación y eficiencia organizacional en Lima Perú. Donde concluye que para llevar a una implementación exitosa y buena práctica del HO, se considere evaluar por objetivos para controlar y medir el desempeño, dar seguimiento a los trabajadores y retroalimentarlos. El mejor método para gestionar al personal es por medio de la gestión por resultados (Sorensen, 2016; Medina, 2020).

Lozano (2020), CEO de empresa experta en innovación y estrategias de trabajo, comenta que cuando se trabaja en una modalidad HO es relevante dedicar tiempo a la planeación, definición de objetivos, contemplar tiempos y el alcance de estos los cuales deben ser medibles. Así mismo, tener indicadores que evalúen el rendimiento tanto individual y grupal dándole seriedad y satisfacción a los empleados. Esta medición se puede llevar a cabo mediante Indicadores Claves de Productividad, también conocidos como Key Performance Indicator (KPI's) u Objetivos y Resultados Claves (OKR's) ambos sirven para conocer si el trabajo se está desempeñando por buen camino.

Experiencias del usuario (clientes)

Como menciona Agullo (1999), en la primera mitad del siglo XX el problema fundamental de la empresa era producir y vender sin buscar las necesidades del cliente, calidad y cumplimiento de plazos. En la actualidad, la gestión empresarial ha tenido que cambiar su estilo orientándose al cliente ayudando a determinar sus necesidades y ofreciendo una ventaja competitiva, donde la satisfacción del cliente y su fidelización es algo sumamente importante. Por lo cual, un cliente insatisfecho comenta su situación con 11 personas y cuesta a la empresa 5 veces más crear un nuevo cliente que retenerlo.

Otro aspecto de evaluación del desempeño a considerar en los empleados es la experiencia de los usuarios, la cual consiste, en medir los factores y elementos que existen cuando el cliente interactúa con un entorno y tiene una percepción positiva o negativa sobre el servicio o producto. Incluyendo emociones, creencias, comportamientos que presenta el usuario antes, durante y después de su uso (Norman, 2020).

Si bien la experiencia del usuario es un elemento importante en todo contexto relacionado con la interacción humana ya que la mayoría de las decisiones se toman en base en la experiencia, sensaciones positivas o

negativas. Para tener una experiencia de usuario adecuada, se requiere estudiar, conocer, probar los procesos y estructuras para mostrar información al cliente junto con la persuasión indispensable para atraer y retener clientes (Campaña, 2021).

Algunos de los beneficios de las TIC son: ayudar a estar más cerca de los usuarios, identificar las necesidades y las reclamaciones de los clientes, pues estas últimas son una fuente indiscutible de información para mejorar la calidad y servicio, por lo tanto, la empresa debe estar abierta a recibirlas (Chaclón, 2013). Según Quijano (2004) y Malcoml (1999) para evaluar la calidad en el servicio por parte del cliente, se debe de medir la actitud en el servicio por parte de los prestadores que atienden los usuarios para escuchar y resolver sus problemas o emergencias. Debido a lo anterior, es fundamental cimentar una estructura organizacional, una filosofía de servicio y calidad como parte de la cultura organizacional de la empresa (Mercedes & Peña, 2006).

CRM

Las tendencias actuales, sobre el manejo de trabajos en una modalidad HO o híbrida han permitido el uso de instrumentos que evalúan el trabajo en tiempo real. Una de esas herramientas es el Customer Relationship Management (CRM), el cual ayuda a tener organizado de una manera moderna el registro de los datos de contactos de los clientes, prospectos, historial de todas las actividades, negociaciones, acuerdos, comunicaciones entre el empleado y el cliente (Galeano, 2020). Las actividades que se pueden realizar en un CRM son: ventas, marketing, servicio, soporte al cliente, estadística, análisis, actividades diarias y seguimiento de procesos (Galeano, 2020). Por otra parte, Iñesta (2015) comenta que otros beneficios de contar con un CRM son apoyar al trato individual con el cliente, proveer información de procesos, crear valor y fidelización de clientes.

Centeno et al., (2014) realizaron un estudio exploratorio, sobre los factores de éxito de un CRM en el sector bancario. Encontrando que la coordinación interfuncional en toda la empresa se debe dar de una manera estratégica, adquiriendo los conocimientos y difundiéndolos para que pueda fluir a todas las áreas de la organización. Los recursos que influyen directamente en el éxito son los empleados, conocimiento del CRM y el liderazgo. A su vez, Garrido y Padilla (2011) en base a su investigación sobre las estrategias CRM en empresas de servicios en España, con un estudio empírico en 311 empresas comentan que el éxito de la implementación del CRM no solo es la parte tecnológica sino la formación, estructura y liderazgo.

3. MÉTODO

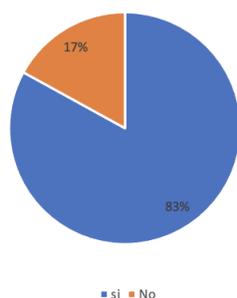
La presente investigación se desarrolla bajo una metodología con enfoque cualitativo, de tipo exploratorio, donde se cuestionó a través de entrevistas vía zoom a un grupo de 6 propietarios de negocios expertos del sector financiero; los cuales cuentan con 4 empleados en promedio y trabajan bajo una modalidad HO. Se llevaron a cabo cuestionamientos sobre aspectos a considerar para evaluar a su personal, dichas entrevistas se realizaron con preguntas directas con una duración aproximada de veinte minutos y posteriormente se integró con información documental de diversas fuentes para realizar la propuesta del modelo.

4. RESULTADOS

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los propietarios de las organizaciones se presenta la siguiente información:

Se cuestionó a los propietarios, ¿Si estuviera de acuerdo en que la manera de compensar a su personal sería diferente por hacer HO que un trabajo tradicional? el 83% comenta que sí y el 17% no, como se presenta en la figura 1.

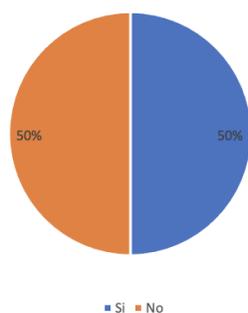
Figura 1. La manera de compensar sería diferente de una modalidad HO a un trabajo tradicional



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, cuando se cuestiona ¿Cambió la manera de evaluar el desempeño de su personal durante la pandemia? El 50% comento que sí y el 50% no. Mostrado en la figura 2.

Figura 2. Cambió la manera de evaluar el desempeño de su personal durante la pandemia

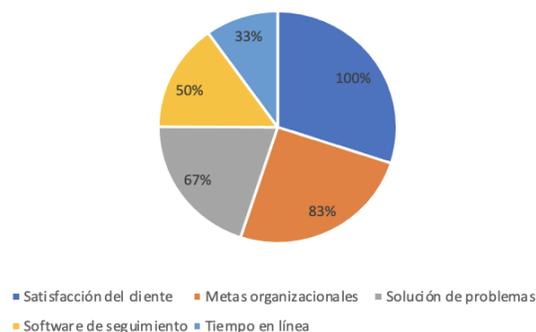


Fuente: Elaboración propia.

Sobre el cuestionamiento, ¿Considera la manera de compensar a su personal de una manera variable? el 100% contesta que sí. Posteriormente se cuestiona, ¿Si se propusiera una nueva forma de evaluar a sus empleados

en una modalidad HO qué elementos consideraría? De acuerdo con la figura 3 se presenta la información, el 100% consideraría la satisfacción de los clientes, el 83% las metas organizacionales, el 67% solución de problemas, el 50% software de seguimiento y el 33% el tiempo que está en línea.

Figura 3. Elementos que consideraría al evaluar a sus empleados en modalidad HO



Fuente: Elaboración propia.

Además, se cuestiona abiertamente en base a la manera de evaluar a su personal y sin considerar su perfil, sino más bien basado en la operación del trabajo ¿Qué fue lo que cambió en un trabajo HO?

- Tiempo de respuesta
- La resolución de problemas
- La atención al cliente y seguimiento
- Registro de datos y comunicación a través de CRM
- Iniciar el día a la hora normal de trabajo
- El enfoque de sus actividades

Se cuestiona sobre ¿Qué aspectos consideraría hoy para evaluar a su personal y trabajar bajo una modalidad de HO?

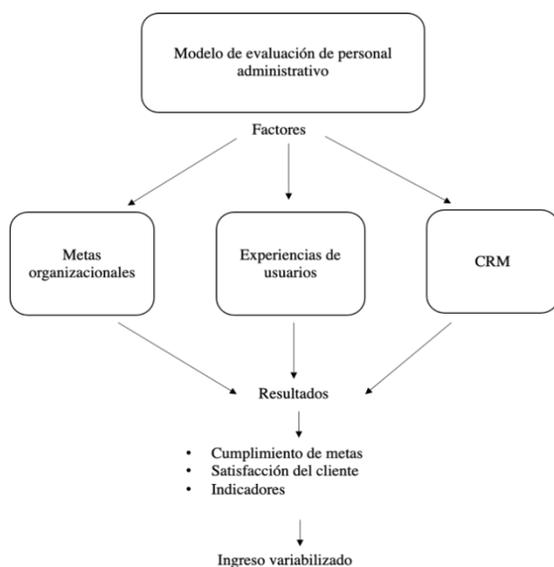
- Alcance de objetivos
- Respuesta y solución a los clientes
- Efectividad en las tareas
- Disponibilidad
- KPI's con sueldo variable
- Alta responsabilidad

Finalmente, se les comenta que mencionen ¿Cuáles serían algunos de los resultados que le solicita a su personal?

- Tiempo promedio de solución de tareas
- Clientes nuevos
- Mantener cartera de clientes por medio del servicio
- Porcentaje de cumplimiento de objetivos
- Buen servicio a los clientes
- Solución de tareas en tiempo razonable
- Tiempo en que se encuentra en línea

Con base a las preguntas realizadas en las entrevistas de los propietarios y el marco teórico de este estudio se presenta a continuación en la figura 4, un modelo de evaluación del personal administrativo considerando los factores que apoyan su evaluación y proponiendo el desarrollo de nuevas estrategias para medir el desempeño bajo una modalidad HO.

Figura 4. Modelo de evaluación para personal administrativo



Fuente: Elaboración propia.

El primer factor a considerar por parte de los propietarios son las metas organizacionales, las cuales generan un mayor compromiso si se establecen en consenso con los empleados. Las metas deben ser claras, medibles y alcanzables; donde se comparte la responsabilidad para medir la productividad como equipo. Algunos ejemplos para medir cumplimiento de metas organizacionales son: utilidades, crecimiento de cartera, conservación de clientes, incremento en capital humano.

Otro factor a considerar es la experiencia de los usuarios (clientes), donde se examina el contacto y servicio con el cliente, dando solución a sus necesidades con alternativas diversas que reduzcan las posibles quejas por parte del cliente. Evaluando su satisfacción a través de una encuesta de servicio la cual mida los tiempos de respuesta, claridad en la comunicación, solución, actitudes y comportamientos percibidos en base a la experiencia.

Finalmente, considerar el CRM que apoya a través de software y equipos tecnológicos que permita adaptarse a los tiempos concentrar información sobre los usuarios y operatividad de los empleados, tanto de seguimiento a los clientes como del trabajo diario del empleado; evaluando mediante indicadores establecidos como los KPI's. por ejemplo, evaluar al empleado cuanto tiempo está en línea (disponibilidad), sus actividades diarias, tareas, estatus, prospección, nuevos clientes, etc.

Considerar los tres factores las metas organizacionales, la experiencia de los usuarios, y el CRM permitirán desarrollar nuevas estrategias y maneras de compensarlos, ya que los propietarios entrevistados están dispuestos a compensar de una manera variable permitiendo medir su desempeño y productividad.

5. CONCLUSIONES

El HO continuará como una modalidad de

trabajo ya que la reapertura no será continúa debido a las oleadas nuevas que se pudieran presentar a consecuencia del virus, donde los gobiernos, empleadores y trabajadores tendrán que adaptarse a trabajar de forma híbrida o mixta (OIT, 2020).

En un modelo laboral tradicional se cumplen horas de trabajo, en un modelo de HO es dar cumplimiento a las métricas, indicadores, y resultados, bajo una modalidad flexible y donde permita una toma de decisiones a través de la autonomía como afirma (Joric, 2020).

El 50% de los propietarios cambiaron su forma de evaluar a los trabajadores durante la pandemia adaptándose a los tiempos actuales a gran velocidad (Agulló, 1999). Son conscientes de la forma de evaluación de los empleados debe cambiar conforme a su desempeño centrándose en compensaciones variables (Guerrero, 1996). Enfocándose en la satisfacción del cliente (Agullo, 1999), metas organizacionales (Thompson, 2020) solución de problemas (Mercedes & Peña, 2006) y software de seguimiento (Galeano, 2020).

6. RECOMENDACIONES

Las organizaciones pueden beneficiarse sobre los modelos de trabajos donde exista flexibilidad con el HO, debido a que puede existir una menor rotación de personal. Incrementando la confianza tanto de los

empleados como los propietarios sobre todo cuando se trabaja en base a objetivos, generando un mayor compromiso en conjunto.

El establecer objetivos organizacionales entre propietario-empleados puede traer beneficios considerables a la organización, como un mejor entorno organizacional ya que los empleados sentirán que son valorados dando como resultado un mayor compromiso en sus responsabilidades.

Al establecer metas estratégicas reales y cuantificables se podrá obtener un mayor beneficio en la organización, apoyándose en las Tic's para el seguimiento. Por ejemplo, con el CRM podrán verificar el desempeño y efectuar una acción correctiva para no perder de vista los objetivos planeados.

Así mismo la modalidad HO cuenta con una mayor oportunidad para el trabajo de personas con alguna discapacidad.

El modelo propuesto puede ser adoptado por empresas de cualquier actividad comercial que busquen crear una cultura organización basada en la atención al cliente.

Como futuras líneas de investigación, se plantea proponer el modelo para otros sectores de servicios, tales como servicios profesionales, así como contemplar un enfoque de retroalimentación.

REFERENCIAS

- Agulló, C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. *Economía industrial*, 330, 11-18. Universidad Politécnica de Madrid. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/05cagu.pdf>
- Aquije, C. (2018). Home Office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional. *Palermo Business Review*. Universidad de Palermo. No. 18, pp 337-351
- Bailey, D. & Kurland, N. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*. 23(4), 383–400. doi:10.1002/job.144
- Campaña, B. (2021). Guía de la experiencia de usuario definición y herramientas. Marketing Digital. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/guia-experiencia-usuario-marketing-digital/>
- Centeno, E., Olavarría, A., Vázquez, R. & Cambra, J. (2014). Factores de éxito de CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español. *Universia Business Review*, (43),144-167. ISSN: 1698-5117. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43331899003>
- Chaclón, C. (2013). La atención al cliente y el servicio postventa. Ediciones Díaz de Santos. pp.185-186. ISBN 978-84-9969-446-7
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones*. 10ma Edición. McGraw Hill.
- Eurofound, O. (2017). Un Nuevo Informe destaca las oportunidades y los desafíos del teletrabajo. Obtenido de ILO.org: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_544124/lang--es/index.htm
- Galeano, S. (2020). Que es un CRM y para que sirve. <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-un-crm-y-para-que-sirve/>
- Garrido, A. & Padilla, A. (2012). Estrategias CRM en empresas de servicios: recomendaciones directivas para su implementación. *Dirección y Organización*, 0(46), 56-66. <https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/391>
- Guerrero, E. (1996). *Evaluación del desempeño. Más allá del ritual*. Santa Fe de Bogotá. Pp. 288-351
- Hernández, G. (2020). Home Office: ¿Cómo medir los resultados sin perder la flexibilidad laboral? Factor Capital Humano. <https://factorcapitalhumano.com/consultoria/home-office-como-medir-los-resultados-sin-perder-la-flexibilidad-laboral/2020/03/>
- Hertel, G., Geister, S., Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: a review of current empirical research. *Human Resource Management Review* 15(1): 69–95. <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/occ-mkt/blog/wp-content/uploads/2020/05/Termometro-final-5-de-junio.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. (2020). Encuesta sobre el impacto Económico Generado por Covid-19 en las Empresas. <https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/2020/?ps=microdatos#Documentacion>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI (2019). http://datos.nl.gob.mx/portfolio_page/censo-economico-2019-datos-para-nuevo-leon/
- Iñesta, J. (2015). *Estudio y análisis para la integración de un CRM en el sistema de gestión de grupo Innova*. Universidad politécnica de Valencia. [Trabajo de Grado]. España
- Joric, C. (2020). El teletrabajo nació de otra crisis. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-contemporanea/20200521/481297391719/teletrabajo-covid19-crisis-petroleo-sociedad-consumo.html>
- Kolakowski, N. (2020). COVID-19 Burnout Growing Among Remote Workers. <https://insights.dice.com/2020/05/05/covid-19-burnout-growing-remote-workers/>

- Lozano, I. (2020). El teletrabajo exige un liderazgo basado en la confianza, la gestión por objetivos, la comunicación y la empatía. *Especial Directivos*, 1775, 39–51.
- McCulley, L. (2020). Lockdown: Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900%. <https://www.thehrdirector.com/business-news/the-workplace/new-data-over-a-third-38-admit-to-working-longer-hours-when-working-from-home/>
- Medina, J. (2020). *Gestión de competencias y rendimiento de los supervisores de la modalidad home office en Call center, Lima, 2020*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad César Vallejo. Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela profesional de Administración. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55042/Medina_JJJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mercedes, M. & Peña, P. (2006). Calidad en el servicio: El cliente incógnito. *Artículos en PDF disponibles desde 1994 hasta 2013. A partir de 2014 visítenos en www.elsevier.es/sumapsicol*, 13(2), 217-228. Universidad del Norte. Barrquilla, Colombia. <http://dx.doi.org/10.14349/sumapsi2006.55>
- Noman, D. (2020). Diseño centrado en el usuario: pasado, presente y futuro. Investigación y Diseño centrado en el usuario. Madrid. <https://www.nachomadrid.com/2020/04/disenocentrado-usuario/>
- OCC Mundial. (2020). Termómetro Laboral. <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/occ-mkt/blog/wp-content/uploads/2020/05/TermometroDescargable29Mayo-ok.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. Definición de Teletrabajo. <http://www.oitcinterfor.org/?q=taxonomy/term/3454>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía Práctica. ISBN: 978-92-2-033091-3 (PDF web) https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Osio, L. (2010). El teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, vol.3, núm. 5, enero-junio, 2010, pp.93-109. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219014912006>
- Pérez, C. y Gálvez, A. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Athenea Digital. *Revista de Pensamiento e Investigación Social*. Num. 15, pp 57-79
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 7ma. Edición. México. Prentice Hall.
- Saco, R. (2007). El Teletrabajo. *Revista Derecho PUCP*. Pontificia Universidad Católica de Perú No. 60
- Salazar, C. (2007). *Teletrabajo: Una alternativa a la inclusión laboral de personas con discapacidad*. Fuente: www.cit2007.citvirtual.org
- Sorensen, H. (2016). Best practices for managing telecommuting employees. Capella University. <https://www.provexam.com/en-us/aboutus/prov-pulse/articles/best-practices-for-telecommuting>
- Thompson, B. (2020). El home office solo funcionará si revisas tus objetivos comerciales. *Revista Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/article/345205>