

Medidas y Herramientas de Evaluación para el Trabajo a Distancia en el Sector Público de Puerto Rico

Por: Ana Gabriela Santiago López

Resumen

Tomando en consideración los cambios a los cuales se enfrentan las organizaciones y agencias gubernamentales debido a la pandemia del Covid -19 esta investigación identifica medidas y herramientas de evaluación para trabajo a distancia en el sector público de Puerto Rico. La realidad actual de la salud pública nos obliga a tomar medidas rigurosas. Entre estas medidas se encuentran los programas de trabajo a distancia, que buscan aliviar gastos económicos y operacionales de los patronos. En Puerto Rico, el trabajo a distancia fue habilitado, por primera vez en el sector público, en la Ley 36 de 2020. Sin embargo, la legislación carece de información en la discusión del tema de evaluación. Examinando la importancia de la creación e implementación de herramientas o medidas de evaluación para el programa a distancia se ha identificado que el concepto es uno relativamente nuevo para el sector público de Puerto Rico y el periodo de implementación estipulado para las agencias por la ley aún está vigente. En conclusión, la investigación señala que todavía es muy temprano para poder identificar herramientas o medidas de evaluación del trabajo a distancia para el sector público.

Palabras claves: trabajo a distancia, herramientas de evaluación, pandemia, sector público

Propósito

En el contexto histórico en que nos encontramos, ahora más que nunca, es necesario identificar e implementar herramientas o medidas de evaluación para el trabajo a distancia en el sector público de Puerto Rico.

Introducción

La pandemia a causa del coronavirus ha cambiado radicalmente la forma en la que se gestionan los recursos humanos dentro de los gobiernos y las organizaciones a nivel global. El impacto de la pandemia en la economía y el empleo ha sido históricamente de gran magnitud. Ante esta nueva realidad, es necesario exigir la responsabilidad de instituciones, administraciones, empresas, sindicatos y trabajadores. La Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (Ley de OSHA) establece que los patronos deben cumplir con normas y reglamentos de seguridad y salud, emitidos y regulados por OSHA o por un plan estatal aprobado por OSHA. La Cláusula de Deber General, Sección 5(a)(1), de dicha ley requiere que cada empleador provea a sus empleados un lugar de trabajo libre de riesgos reconocidos que probablemente causen la muerte o daño físico grave (OSHA, 2020). A medida que las organizaciones se enfrentan a la pandemia de Covid-19, una realidad es cada vez más evidente: el impacto del brote durará mucho tiempo. Para minimizar el impacto en la fuerza laboral, los gobiernos y las empresas deben tomar medidas inmediatas e implementar planes de acción en respuesta a la pandemia y tomar en consideración la duración de esta para mantener su eficiencia laboral.

El 12 de marzo de 2020, la Gobernadora de Puerto Rico, Hon. Wanda Vazquez Garced, al igual que muchos gobernantes del mundo, decidió tomar medidas al respecto con el propósito de salvaguardar la salud de los ciudadanos puertorriqueños. En su primera sección, la Orden Ejecutiva 2020-020 expone:

Se declara un estado de emergencia en todo Puerto Rico respecto al brote de coronavirus o COVID-19 que actualmente aqueja a la población mundial. Lo anterior con el fin de llevar a cabo todos los esfuerzos e implementar todas aquellas medidas necesarias para salvaguardar la salud, bienestar y seguridad pública de

nuestra ciudadanía, a los fines de minimizar o evitar el riesgo de que ocurra cualquier situación que represente o constituya una amenaza a la salud o la seguridad pública a consecuencia del brote de COVID-19.

Dicha orden expresaba que el Gobierno de Puerto Rico se encontraba en la necesidad de implementar medidas para prevenir y controlar la expansión del virus. Además, indicaba que se debía crear un plan de acción coordinado entre todas las agencias para atender la emergencia. Según un informe preparado por Estudios Técnicos, firma que se dedica al análisis planificación, asesoría económica y estrategias de mercado en Puerto Rico; el país perdió cerca de 50,000 empleos entre los meses de enero a julio del 2020 (Venes, 2020).

En momentos de incertidumbre y preocupación, no se trata sólo de qué hacen los líderes del país, sino igualmente cómo lo hacen. El Covid-19 tomó al mundo por sorpresa y planteó cuestiones que requieren respuestas inteligentes. La nueva normalidad no solo implicaría aplicar medidas para prevenir un brote a causa de la pandemia, también requeriría renovaciones en la forma de trabajo y la manera en la que los empleados viven el día a día. Es por eso por lo que se deben fomentar nuevos métodos con medidas nuevas y dinámicas que resulten atractivas para los empleados (Canepa & Merino, 2020). En las guías para las empresas y patronos para prevenir la exposición, OSHA, recomienda diez medidas que los patronos podrán adquirir, estas siendo:

Diez Medidas que Todos los Lugares de Trabajo Pueden Tomar para prevenir la Exposición al Coronavirus:

1. Alentar que los trabajadores permanezcan en sus hogares si están enfermos con síntomas como fiebre, tos o dificultad para respirar. Deben notificar a su supervisor y quedarse en casa.

- 2. Alentar buenos hábitos respiratorios, incluyendo cubrirse la boca al toser y estornudar.*
- 3. Proveer un lugar para lavarse las manos o toallitas de mano que contengan al menos un 60% de alcohol.*
- 4. Limitar el acceso al lugar de trabajo solo al personal esencial, de ser posible.*
- 5. Establecer la flexibilidad para el lugar de trabajo (ej. trabajos desde la casa) y el horario de trabajo (ej. turnos de trabajo escalonados). en cuanto sea posible.*
- 6. Desalentar que los trabajadores utilicen los teléfonos, escritorios, u otras herramientas y equipo de trabajo de sus compañeros de labores.*
- 7. Limpiar y desinfectar con frecuencia las superficies, equipos y otros elementos del ambiente de trabajo.*
- 8. Usar químicos de limpieza con etiquetas de desinfectantes aprobados por la Agencia de Protección Ambiental (EPA, por sus siglas en inglés).*
- 9. Seguir las instrucciones del fabricante para el uso de todo producto de limpieza y desinfección.*
- 10. Alentar que los trabajadores denuncien cualquier preocupación acerca de la seguridad y la salud en el trabajo.*

Comienzo de la Pandemia Covid 19

El 30 de enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró esta enfermedad como una emergencia de salud pública a nivel internacional. Un día después, el 31 de enero de 2020, el secretario del Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos declaró una emergencia en salud pública para los Estados Unidos. Cuarenta días después, el 11 de marzo de 2020, la OMS declaró una pandemia por el Covid-19. El 12 de marzo de 2020, la Orden Ejecutiva 2020-20, declara estado de emergencia en todo Puerto

Rico ante el inminente impacto del coronavirus. Esta situación no ha sido ajena para Puerto Rico debido a la ubicación geográfica en el Caribe que convierte la Isla en un destino turístico de importancia en la región, así como la relación política con los Estados Unidos que propicia el movimiento de viajeros a través de nuestros puertos de entrada.

Según las indicaciones del CDC (Centro para el Control y Prevención de Enfermedades), la infección con SARS-CoV-2, el virus que causa el Covid-19, puede causar afecciones que varían de moderadas a severas y, en algunos casos, pueden ser fatales. Los síntomas típicamente incluyen: fiebre, tos, dificultad respiratoria, dolor de garganta, pérdida de gusto y olfato, dolor de cabeza, dolores musculares, escalofríos, congestión nasal, diarrea y vómitos. Por otro lado, alerta sobre otras personas, a quienes se les refiere como casos asintomáticos, que significa que no han experimentado síntoma alguno. De acuerdo con el CDC, los síntomas de Covid-19 pueden aparecer en tan corto plazo como 2 días o tanto como hasta 14 días o más, luego de la exposición. Aunque los primeros casos humanos de Covid-19 probablemente fueron el resultado de una exposición a algún animal infectado, las personas infectadas pueden propagar el SARS-CoV-2 a otras personas.

Se cree que el virus se propaga principalmente de persona a persona, incluyendo: entre personas que están en estrecho contacto unas con otras a menos de aproximadamente 6 pies entre sí y a través de las microgotas respiratorias producidas por una persona infectada al toser o estornudar. Es posible que una persona pueda contraer Covid-19 al tocar una superficie u objeto contaminado con el SARS-CoV-2 y luego tocando su propia boca, nariz o posiblemente sus ojos. Se cree que las personas pueden ser más contagiosas cuando sus síntomas están en auge. Además, alguna propagación podría ser posible antes de que las personas mostraran síntomas. Según el CDC, es posible contagiarse de alguien que solamente tenga una tos leve y no se sienta enfermo.

Dado a la situación de salud pública y las recomendaciones del CDC, en cuanto a mantener distanciamiento social, el trabajo a distancia resulta ser una alternativa eficiente para que no se vean afectadas las operaciones del gobierno de Puerto Rico. Considerando estos factores, la crisis del coronavirus ha acelerado la transformación digital de las empresas, un camino que se hace básico para adaptarse a la nueva normalidad. Esta nueva tendencia ha provocado que cambien las necesidades laborales. Debido a la situación actual de salud pública, ahora más que nunca, los gobiernos y las organizaciones deben crear e implementar medidas o programas de trabajo a distancia. La seguridad sanitaria juega un papel muy importante a la hora de la retención, ya que si el empleado no se siente seguro en su ambiente laboral las probabilidades de que renuncie son grandes. Los gobiernos y las organizaciones tienen un gran reto en estos tiempos de crisis.

Trabajo a Distancia

El concepto surgió en Estados Unidos, a raíz de la crisis del petróleo suscitada en la década de 1970. La idea surge con el propósito de descongestionar las zonas neurálgicas de las urbes a través de una nueva forma de trabajo (COCIN, 2008). Es conocido que el concepto fue acuñado por el ingeniero Jack Nilles, quien en su momento destacó que el teletrabajo utiliza componentes computacionales y de telecomunicaciones para llevar el trabajo a las casas y evitar los traslados hasta el lugar de trabajo (Nilles, 1975). Desde entonces el trabajo a distancia ha sido entendido como “una forma flexible de organización del trabajo; que consiste en el desempeño de este fuera del espacio habitual de trabajo, durante una parte importante de su horario laboral, pudiendo realizarse a tiempo parcial o completo. Engloba una amplia gama de actividades y requiere el uso frecuente de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC’s) para el contacto entre el trabajador y la institución (Rojas, 2019). No necesariamente el teletrabajo implica trabajar desde el hogar,

sino que hace referencia al lugar de elección del trabajador, fuera del contexto físico de las oficinas tradicionales (Ramos, 2020).

El trabajo a distancia es un modelo que ha emergido dentro de las organizaciones como una opción para optimizar el uso de los recursos, disminuir los costos, mejorar la satisfacción de los trabajadores y aumentar la rentabilidad (Orlando, 2015). Gracias a esto, muchas organizaciones han empezado a transformar los modelos organizacionales propios, mediante un sentido de apertura a las nuevas tendencias, a distintas formas de pensar y a la nueva forma de trabajo a distancia. Esto ha implicado que se empiece a ver a los empleados que trabajan a distancia como aliados estratégicos de la organización, que vienen desde sus hogares a dar sus conocimientos y experiencia, y como seres susceptibles de desarrollo personal mediante el desarrollo de competencias propias de los teletrabajadores como son el empoderamiento de sus labores, el logro de resultados y el cumplimiento de metas (Min TIC 2012).

Con el pasar de los años es más evidente el impacto de la “Era de la Informática” en todos los aspectos de la sociedad. Nos enfrentamos a una era de avances tecnológicos y adelantos en el campo de las telecomunicaciones. De una forma rápida y acelerada nos ha llevado a ser una sociedad que depende cada día más de la tecnología (OGP, 2000). La incorporación de esta tecnología en las organizaciones del sector gubernamental y privado ha sido inevitable y necesaria para poder responder, de forma ágil y efectiva, a las demandas, necesidades y problemas. La contribución más significativa de esta era se fundamenta en la premisa de que la función y las ejecutorias que se realizan para la organización es lo más importante y no la localización ni el lugar donde ocurre el proceso (OGP, 2000). Empezar a contar con un nuevo modelo de trabajo les ha permitido a los empresarios dar pasos importantes para fortalecer sus procesos de productividad y eficiencia, ampliar sus fronteras físicas y generar oportunidades de empleo a personas en condición de discapacidad, amas de

casa o personas que por el cuidado de sus hijos o personas enfermas deben dejar de trabajar por no poder desplazarse (Min TIC, 2012).

El trabajo a distancia se considera un nuevo modelo de gestión que gira en torno a la movilidad, la independencia y el empoderamiento en las relaciones laborales (Orlando, 2015).

Es claro que el trabajo a distancia representa un cambio en las tendencias organizacionales tradicionales y por esta razón es que se debe considerar algunas características fundamentales para lograr su desarrollo e implementación: a) El aspecto tecnológico, pues la aparición de las TIC's vino a impulsar nuevas formas de comunicarse las organizaciones tanto al interior como al exterior (Min TIC, 2012). b) El aspecto es el administrativo, debido a que vienen a darse nuevas formas de ejecutar, direccionar y retroalimentar los procesos en el interior. Con ello los procesos administrativos vienen a darse de forma dinámica, rápida y global; no es ahora sólo administrar la organización en un contexto, es en el mundo entero. c) El aspecto jurídico, las regulaciones y tipos de contratación vienen a jugar un papel importante al romper paradigmas y tendencias que venían de décadas anteriores. d) Y el campo organizacional en donde se modifican las estructuras organizacionales frente a la forma como se venían dando; la participación de los trabajadores es importante y pasan a ser protagonistas y no operadores (Min TIC, 2012).

Ahora bien, para que una organización pueda acercarse a la implementación del teletrabajo, se debe considerar como primer paso el evaluar qué infraestructura tecnológica tiene la organización en la actualidad y qué características, ventajas y beneficios se pueden obtener al pasar de un modelo tradicional a un modelo contemporáneo como el de trabajo a distancia. A

su vez es clave el cómo se maneja el tema de seguridad de la información pues esta nueva modalidad hace una apertura al manejo de estas (Orlando, 2015). No obstante, el modelo del trabajo a distancia en las organizaciones requiere que ellas cuenten con las condiciones y el contexto adecuado que permita cumplir con las labores acordadas. Esto implica entregar las herramientas necesarias para que se tenga el resultado esperado, un cambio de paradigma y una apertura a nuevas ideas y aprendizajes con los cuales se podrán encontrar ventajas para el desarrollo personal, social y laboral, bajo el contexto general.

Por otro lado, es importante resaltar que no todos los cargos de las organizaciones permiten esta modalidad y es por ello por lo que la administración juega un papel definitivo en la toma de decisiones que permita articular las dos modalidades de contratación. Por supuesto, este proceso requiere de pericia, experiencia y conocimiento para poder alcanzar los resultados esperados (Min TIC, 2012). Por otra parte, a pesar de los beneficios que este tipo de contratación tiene, es evidente que no todas las organizaciones están abiertas a su implementación y, por el contrario, tienen resistencia al cambio. Esto puede ser explicado con base en la teoría del cambio de Kurt Lewin (Schein 1982), que muestra que los cambios que logran generarse en las organizaciones se deben a tres aspectos específicos: descongelamiento, movimiento y recongelamiento (presentándose de forma consecutiva). Otra cuestión importante para considerar es que los valores organizacionales, al igual que la misión, visión y objetivos estratégicos, tengan relación con el trabajo a distancia. Esta es la etapa de movimiento en la cual las personas logran adaptarse y entender qué está pasando en el nuevo modelo, que la organización está evolucionando y que ella está entrando a la vanguardia de las nuevas empresas permitiéndole ser competitiva, tener un rasgo diferenciador frente a otras organizaciones y posicionarse en el mercado laboral (Orlando, 2015).

El 23 de marzo de 2020, mediante mensaje oficial al Pueblo de Puerto Rico, la Gobernadora instruyó a que, como medida económica, se fomentaba en todo el Gobierno el teletrabajo o los arreglos de trabajo desde el hogar mediante el uso de tecnología, siempre que fuera posible y mientras se encontrara vigente la Orden Ejecutiva relacionada al cierre de operaciones gubernamentales. El 9 de abril de 2020 se aprobó la Ley número 36 de 2020, (Ley de Trabajo a Distancia del Gobierno de Puerto Rico). Dicha ley exige, a todas las empresas, públicas o privadas, la implementación de un programa de teletrabajo como una opción laboral para todos los empleados con elegibilidad. Más adelante, las medidas fueron incluidas, en detalle, en el Boletín Administrativo Núm. OE-2020- 033, mediante la cual se reiteró, en lo que respecta a la operación del gobierno central, que se continuarán ofreciendo aquellos servicios que las circunstancias permitan; que se promoverá el trabajo a distancia en armonía con el distanciamiento social; y que la autoridad nominadora establecerá el plan de trabajo el cual será comunicado por los supervisores a los empleados.

Según definido en la ley:

Se refiere al Programa de Teletrabajo o Trabajo a Distancia que permite a un empleado que cualifique, ejecutar toda o parte de sus labores fuera de las oficinas de la agencia donde se tendría que reportar regularmente. El teletrabajo podrá realizarse durante todo el tiempo que cubra la jornada laboral del empleado o durante una porción de esta, a discreción de la autoridad nominadora.

En su exposición de motivos, la legislación, expone que la presente medida tiene como propósito transformar la manera en que opera el Gobierno de Puerto Rico a una más práctica y efectiva, estableciendo el marco legal para una implementación eficiente del

Teletrabajo en las agencias gubernamentales. Al igual, demuestra que el teletrabajo propicia una economía operacional al reducir los costos de arrendamiento y mantenimiento, promueve una administración eficiente y ofrece alternativas para mantener en marcha la producción y servicios del gobierno en situaciones de emergencia. Por otro lado, refiere que desde el año 2010 Estados Unidos aprobó un estatuto llamado “Telework Enhancement Act of 2010” que ordenó a todos los jefes del Gobierno federal a implementar una política pública que autorice a los empleados con elegibilidad a realizar las labores desde el hogar o desde otro centro de trabajo. Según la Oficina de Manejo de Personal de Estados Unidos del año 2011, la aplicación de un programa de trabajo a distancia ha sido favorable para las agencias desde un punto económico, social y moral. En el año 2017, la OMP de Estados Unidos emitió un reporte dirigido donde concluyó que las agencias continúan incrementando y expandiendo sus programas de teletrabajo fundamentado en resultados positivos obtenidos.

Problema

El trabajo a distancia es la tendencia del futuro ya que cada vez son más las personas que optan por esta modalidad. Con la llegada del siglo 21 hemos visto cómo la tecnología, el crecimiento de las “top tech” y el ingreso de los millennials y centennials a la fuerza laboral ha cambiado el esquema de trabajo (Canepa & Merino, 2020). Aun cuando hemos visto un intento de implementar el trabajo a distancia en el sector público, con la creación de política pública y algunas guías del teletrabajo, el tema de herramientas y/o procesos de evaluación carece. Es por eso por lo que debemos preguntarnos: ¿El sector público de Puerto Rico está utilizando herramientas para evaluar el trabajo a distancia? ¿Qué herramientas están utilizando? ¿Qué se ha logrado? ¿Cómo vamos?

La Ley de Trabajo a Distancia del gobierno de Puerto Rico expone que entre los deberes de las Agencias del Gobierno está el crear e implementar un plan de evaluación del

programa para todos aquellos empleados con elegibilidad para el trabajo a distancia. Además, establece que será responsabilidad de cada agencia identificar los criterios a considerar al evaluar el desempeño de un empleado que participe del programa. Fuera de lo antes mencionado, el tema de la evaluación no es mencionado.

Ante esta nueva realidad, es necesario implementar herramientas de evaluación para el trabajo a distancia en el sector público. Es indispensable que el trabajo a distancia esté dirigido hacia objetivos claros de productividad y sea evaluado en función de ellos. La creación e implementación de herramientas o medidas de evaluación nos permite obtener los resultados deseados. Por otro lado, las herramientas de evaluación podrían identificar algunas áreas de mejoramiento. Es por eso por lo que se debe investigar e identificar qué herramientas de evaluación se están utilizando para el trabajo a distancia en el sector público.

La evaluación en el sector público de Puerto Rico

Actualmente, el sector público de Puerto Rico se rige por la Ley Núm. 8 de 2017 “Ley para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos del Gobierno de Puerto Rico”. Esta Ley fue creada para derogar la Ley Núm. 184-2004, “Ley para la Administración de los Recursos Humanos en el Servicio Público del Estado Libre Asociado de Puerto Rico”. La aprobación de la Ley Núm. 8 de 2007 nombra al Gobierno de Puerto Rico como Empleador Único y establece el concepto de “Movilidad”. Esto significa, que se refiere al Gobierno de Puerto Rico como patrono de todos los empleados de las agencias e instrumentalidades públicas, salvo las excepciones mencionadas en la Ley. Además, permite la flexibilidad de identificar recursos internos y moverlos según la necesidad de servicios públicos ofrecidos a la ciudadanía.

La decisión de tomar esta acción se le reconoce a la administración de Ricardo Rosselló y a la Junta de Control Fiscal. La Junta de Control Fiscal fue creada por el “Puerto

Rico Oversight, Management and Economic Stability Act of 2016” (PROMESA) para trabajar con las bases de un crecimiento económico sostenible y restablecer las oportunidades en Puerto Rico (JCF, 2016), debido al alto nivel de deuda del gasto gubernamental. Estos cambios recientes, en las leyes del país, dificultan la implementación de nuevos Sistemas de Evaluación y Gerencia de Desempeño. Diferenciándose, la Ley 184- 2004 se enfocaba en establecer y promocionar el principio del mérito. De modo que fueran los más aptos los que sirvieran al Gobierno y que todo empleado fuese seleccionado, adiestrado, ascendido, tratado y retenido en su empleo en consideración al mérito y capacidad, sin discrimen conforme a las leyes aplicables (Ley Núm. 184-2004). Inclusive, reiteraba que el servicio público demanda capacidad técnica y profesional, así como actitud ética evidenciada en honradez, autodisciplina, respeto a la dignidad humana, sensibilidad y dedicación al bienestar general (Ley Núm. 184-2004). Por otro lado, la Ley. Núm. 8 de 2017 limita las áreas esenciales del principio del mérito a cinco. Estas cinco áreas esenciales son: (1) clasificación de puestos, (2) reclutamiento y selección, (3) ascensos, traslados y descensos, (4) adiestramiento, (5) retención.

Las leyes del Estado requieren a las agencias gubernamentales la evaluación de sus empleados desde 1947; sin embargo, el primer sistema de evaluación, para todas las agencias de la Administración Central, se adoptó en 1978 (Cordero, 2010). Según Cordero, la evaluación del desempeño es una de las actividades centrales de la administración de los recursos humanos y uno de los mecanismos tradicionales para el control de la productividad organizacional. Ante los desafíos presentes de la administración pública puertorriqueña y los cuestionamientos sobre su productividad, es pertinente indagar sobre la forma en que los organismos gubernamentales utilizan una herramienta gerencial que ha sido extensamente vinculada con la solución a los problemas de productividad, y que al mismo tiempo presenta

retos que la hacen particularmente susceptible a problemas de diseño, de manejo y a la intervención de factores inadvertidos del contexto social en el que se utiliza (Cordero, 2010).

Para poder evaluar el desempeño de un empleado, inicialmente se debe trabajar un análisis de las tareas específicas que estará realizando la persona que vaya a desempeñar en un puesto para crear formalmente la descripción de el mismo. Una vez creado, identificar aspectos específicos que puedan ser medibles a través de la observación periódica del trabajo que realiza el empleado, para determinar si alcanza o supera el estándar establecido (Cordero, 2010). Los conocimientos, las destrezas, las habilidades y los esfuerzos son factores que se relacionan directamente con el nivel del desempeño de un empleado (Cordero, 2010).

Evaluación del Trabajo a Distancia

La evaluación de los empleados que trabajan a distancia en el sector público de Puerto Rico resulta absolutamente imprescindible. Evidentemente, la evaluación del trabajo a distancia no puede seguir los mismos criterios que la que se realiza en las instalaciones físicas de la empresa. Es por eso por lo que se deben ajustar algunos parámetros para poder medir el rendimiento laboral. Por otro lado, medir el rendimiento de los trabajadores en el hogar requiere el uso de una tecnología específica. Esto significa que los empleados y los supervisores deben poseer el conocimiento de las herramientas necesarias para dar un seguimiento a la actividad laboral. No se trata de monitorear todas las acciones del empleado, sino de comprobar que su trabajo se desarrolla al ritmo previsto y está cumpliendo con todos los indicadores acordados.

En el estudio *Evaluación Remota: Consideraciones para Puerto Rico Durante y Después del Covid-19* (2020) Jusino menciona que al evaluar de manera digital se provee la

capacidad de siempre tener accesible la versión más actualizada del instrumento. Además, nombra las mejores prácticas de la evaluación remota, está siendo:

- a) la evaluación se debe dar en un ambiente y momento cómodo y sin interrupciones,*
- b) se debe guiar a la persona en el uso apropiado de la tecnología,*
- c) debe haber una conexión de internet adecuada para el procedimiento,*
- d) se debe considerar el manejo y habilidad en el uso de la tecnología y*
- e) debe existir aceptación de la modalidad de evaluación por la persona a ser evaluada.*

El área de evaluación por vía remota implica más retos en su práctica. Esto se debe a una variedad de factores. Entre estos, el ofrecer una evaluación de manera confidencial sin poner en riesgo la seguridad, validez y confiabilidad de la prueba, así como poder hacer y documentar observaciones pertinentes y claras sobre la persona evaluada y su proceso evaluativo (Jusino, 2020).

Para poder lograr un buen funcionamiento del modelo de trabajo a distancia, resulta necesario no solo facilitar a los trabajadores los recursos tecnológicos necesarios para realizar el trabajo y garantizar una buena comunicación, sino también conocer bien a los empleados, tanto de forma individual como las interacciones entre ellos. Comprender el comportamiento de los empleados y conocer sus competencias, permite mejorar otros procesos internos de la organización: los relacionados con la formación para dirigir acciones personalizadas, especialmente en competencias digitales, o los que tienen que ver con la comunicación, llegando a empleados que pudieran estar aislados en la nueva red (López, 2020). Crear herramientas de evaluación, directas o indirectas, debe ser la prioridad en el contexto actual, ya que los profesionales de Recursos Humanos y los supervisores disponen de menor

información sobre aspectos importantes para la satisfacción y el desempeño de los empleados, al no compartir un mismo espacio físico de trabajo (López, 2020).

Herramientas de evaluación para el trabajo a distancia en servicio público de Puerto Rico

En un intento de evaluar la ejecutoria de los empleados que estarían trabajando a distancia en el sector público, la OATRH emitió un documento el 14 de abril de 2020 titulado *Guías para dar Continuidad a los Servicios Ofrecidos por las Agencias, Durante la Emergencia por causa del COVID-19, a través del Trabajo a Distancia (Teletrabajo)*, que presenta guías generales para la continuidad de servicios mediante el método de teletrabajo. Además, presenta los elementos a considerarse en el plan de continuidad de los servicios por el método de trabajo a distancia. Según la OATRH, primero debe haber una breve descripción general de programas de la agencia. Segundo, es importante tener claro cuáles son los servicios, deberes, responsabilidades y funciones de la agencia, sus funcionarios y empleados. Tercero, se deben tener los parámetros generales para el trabajo a distancia claro ya que estos servirán como guías para la implementación. Cuarto, los deberes de los supervisores y teletrabajadores deben estar debidamente asignados ya que se requiere de cierta capacidad, conocimiento y habilidades para ser efectivo. Quinto, se debe considerar las medidas tomadas para facilitar el teletrabajo. Sexto, se debe trabajar con el análisis de puestos que cualifican para trabajar a distancia. Por último, se deben establecer expectativas para los empleados de teletrabajo y el supervisor debe asegurarse de que las normas sean específicas, medibles y realistas. Dicha guía, en su sección siete, menciona cómo evaluar la ejecutoria de los teletrabajadores y esta refiere que:

Los supervisores deben evaluar el desempeño en función de las expectativas establecidas. Dado que la observación personal no es posible con el teletrabajo, los supervisores deben centrarse en las evaluaciones basadas en los resultados. Una manera de lograr esto es hacer que el empleado complete un registro de trabajo (por ejemplo, usar el calendario de Outlook) para documentar el trabajo completado en los días de teletrabajo. Otro método consiste en establecer “check-ins” regulares durante los cuales el supervisor y el empleado revisa el producto de trabajo completado y el estado de los asuntos en curso.

Meses más tarde, el Gobierno de Puerto Rico emite una carta normativa especial titulada *Reglamento (Modelo) para la Implementación del Programa de Teletrabajo o Trabajo a Distancia en los Organismos Públicos*. Dicho reglamento, en su sección ocho, expone Evaluaciones y Métricas:

- 1) En general, la evaluación de los teletrabajadores estará enmarcada en los criterios aplicables a los empleados presenciales. Se requiere igualdad de condiciones para el empleado teletrabajador en todas las áreas y derechos que cubre al capital humano de la entidad gubernamental.*
- 2) El plan de trabajo será distribuido una vez el teletrabajador comience a trabajar de manera remota. Este deberá incluir métricas claras, metas y objetivos a corto y largo plazo y cómo se alcanzarán las mismas, a los fines de permitir una evaluación justa del desempeño del teletrabajador.*
- 3) Para fines de la evaluación y métricas, el plan de trabajo del supervisor deberá incluir, entre otros:*

- a) *Modo de comunicación virtual y frecuencia de comunicaciones entre supervisor y teletrabajo.*
 - b) *Fechas de entregas de trabajos (diario, semanal y mensual).*
 - c) *Forma de revisión de los trabajos.*
 - d) *Proceso de evaluación (métricas y criterios de evaluación de desempeño), bajo requisitos mínimos de desempeño y considerando la eficiencia y productividad del empleado de acuerdo con el puesto que ocupa y el trabajo asignado.*
 - e) *Modo y frecuencia de reuniones de seguimiento para procesos de evaluación.*
- 4) *El supervisor deberá llevar a cabo reuniones telefónicas o por videoconferencia que sean necesarias como método de supervisión del desempeño y ejecutoria del empleado.*
- 5) *El supervisor en cumplimiento con su responsabilidad validará semanalmente que el empleado realizó y completó las tareas y funciones de forma remota, según asignadas. Si el teletrabajador incumpliere con las metas, objetivos y la productividad del trabajo a distancia correspondiente a su posición y asignación de trabajo, o si demostrare poco desempeño o evasión de deberes, entre otros, se llevarán reuniones virtuales para discutir el progreso del teletrabajador y se podrán imponer sanciones conforme a lo dispuesto en el reglamento de normas de conducta de la entidad gubernamental*
- 6) *El supervisor deberá comunicarse con el OTD para aclarar cualquier duda que tenga en torno al Programa.*

Un hallazgo importante que sale a relucir en la búsqueda fue el Plan Estratégico para crear el proyecto de teletrabajo en la OGP redactado en el año 2000. El plan fue creado con una visión futurista que denota las ventajas de los avances tecnológicos, dándose la tarea de desarrollar e implementar proyectos innovadores para la gerencia pública (OGP, 2000). Con el propósito de estar a la vanguardia con los avances tecnológicos, la OGP ha adoptado la modalidad de teletrabajo hace unos años atrás, específicamente la opción conocida como "oficina virtual". Dicha opción había sido implementada principalmente en el Área de Auditoría Operacional y en la Unidad de Monitoría de la OGP, ya que, por la naturaleza de las funciones de dichas unidades de trabajo, estaban más cónsonas con el enfoque de la opción. Para poder implementar el programa, la OGP tuvo que evaluar el funcionamiento de la opción referida en cada una de las unidades antes mencionadas con el fin de determinar su viabilidad y ventajas, así como obtener la percepción, la experiencia y el sentir de los empleados al respecto.

En las encuestas entre el personal de ambas unidades, las mismas reflejaron, en términos generales, que la experiencia de los empleados era una positiva. Adicionalmente, había indicado resultados muy halagadores y estimulantes en cuanto a los beneficios de esta modalidad de teletrabajo para los empleados y la organización. Además de la opción de teletrabajo antes mencionada, la OGP desarrolló un Proyecto Piloto con el fin de poner a prueba, durante 4 meses, la opción de teletrabajo conocida como "trabajo en casa". Para el Proyecto Piloto se escogió un grupo experimental y un grupo control. El Grupo Experimental consistió en 8 empleados del nivel técnico que realizaban sus deberes y responsabilidades desde sus residencias tres días consecutivos de la semana y dos días en la OGP, durante los cuatro meses de duración. Estos empleados fueron denominados teletrabajadores. Con respecto al Grupo Control, este estaba compuesto por ocho empleados en la oficina

tradicional. Estos empleados constituían la contraparte de los teletrabajadores en la Oficina (OGP, 2000). La función de los empleados en la oficina tradicional era servir de apoyo y enlace a los teletrabajadores, de ser necesario, por ejemplo, en aquellos casos en que por alguna razón hubiera problemas tecnológicos y hubiese necesidad de comunicarse con las agencias, éstos procedían a comunicarse. Además, los empleados en la oficina tradicional servían de marco de referencia para evaluar el Proyecto de Piloto de Teletrabajo. Durante los cuatro meses del Proyecto Piloto tanto los teletrabajadores como los empleados en la oficina tradicional llenaron unos cuestionarios para evaluar el desarrollo del proyecto y tomar aquellas acciones necesarias para mejorar el mismo. Gracias a esto se pudo finalizar dicho proyecto y los resultados obtenidos sobrepasaron las expectativas ya que el proyecto alcanzó todos los 14 indicadores establecidos para medir el progreso y las ventajas de este (OGP, 2000).

Sindicatos y el Trabajo a Distancia

Estados Unidos es uno de los países donde el teletrabajo ha tenido mayor desarrollo y donde se han proferido legislaciones que, aunque no hacen explícito el tratamiento que debe ser dado, si han permitido que las Agencias Federales asignen los fondos necesarios para la implementación de esta figura dentro de sus respectivas entidades (Min TIC, 2012). La posición de los sindicatos de los Estados Unidos ha sido de aceptación frente al teletrabajo e incluso en los últimos años se ha promovido el aumento de los teletrabajadores, de manera tal que en varias oportunidades han solicitado al gobierno que se tenga en cuenta una serie de medidas para entrenar directivos en políticas de teletrabajo y así poder realizar una labor activa con cada uno de los empleados (Min TIC, 2012). También se han considerado aspectos como realizar un entrenamiento a los empleados elegibles para asegurar la productividad y el éxito del teletrabajo, y revisar anualmente los programas de teletrabajo para establecer cuáles

son exitosos para ser replicados en otras instituciones. El teletrabajo en los Estados Unidos ha ganado adeptos incluso en los sindicatos, convirtiéndolo en un elemento importante para el desarrollo de las relaciones laborales de ese país.

En Puerto Rico, el 5 de mayo de 2020 los líderes sindicales de la Central Puertorriqueña de Trabajadores (CPT) tuvieron una reunión por teleconferencia con la gobernadora, Wanda Vázquez, en la cual le plantearon reclamos de participación de los trabajadores en el proceso de transición hacia el restablecimiento del servicio público y la reapertura de la economía. El presidente de la CPT, Emilio Nieves, afirmó que el reclamo principal es que la gobernadora escuche de primera mano las propuestas que tienen diversas organizaciones sindicales del servicio público y del sector privado que han sido excluidos de toda la discusión del proceso de reapertura o ampliación de la economía. Por su parte, Nieves insiste en que se abran espacios de diálogo y acuerdos con todos los dirigentes sindicales que tienen mucho que aportar en la lucha contra la pandemia y el proceso de planificación y transición hacia la reapertura (EFE, 2020). Si se limita a considerar exclusivamente las recomendaciones de los dueños de grandes empresas y a los jefes de agencia, va a fracasar en su objetivo de controlar el contagio del COVID-19", dijo en un comunicado.

Los sindicatos expresan que es necesario que la gobernadora indique con claridad cuál es la política pública que ella pretende implantar, cuáles son los mecanismos para corregir los obstáculos que ponen algunos jefes de agencias en los procesos de diálogo y negociación colectiva, el proceso de atender querellas, la violación de derechos, entre otros asuntos laborales (EFE, 2020). Víctor Villalba, presidente de la Federación de Trabajadores de la Empresa Privada, indicó que los trabajadores del sector privado tienen que levantar la voz para denunciar los intentos de no respetar los convenios que establecen que los empleados cesanteados, en el proceso de reapertura deben regresar a sus empleos con las mismas

condiciones de trabajo, beneficios y salarios. Hay que vigilar que no intenten emplearlo como nuevos para quitarle derechos y beneficios (EFE, 2020). En relación con el trabajo remoto (teletrabajo) es fundamental que cualquier normativa o reglamento incluya lo establecido en los convenios colectivos, garantizando el servicio de internet y el equipo tecnológico necesario. En el caso de ausencia de negociación colectiva, que se implanten con los trabajadores mecanismos de diálogo y acuerdos con el patrono para la elaboración de los reglamentos correspondientes (EFE, 2020).

Recientemente, a pesar de que algunos empleados del servicio público solicitaron con anticipación ser considerados para continuar laborando en la modalidad de teletrabajo, por tener justificación válida y contar con un récord de desempeño excelente, la dirección de la Oficina de Recursos Humanos y Relaciones Laborales del Departamento del Trabajo y Sistema de Retiro insiste en implementar el retorno presencial. El presidente de la UGT, sindicato que representa a los trabajadores de la Junta de Retiro y el Departamento del Trabajo y Recursos Humanos detalló que el reclamo del gremio se ha hecho al tomar conocimiento de múltiples casos, en dicha oficina y en otras agencias del gobierno, donde personal con causa justificada, por razones de salud o de estudios a distancia de los hijos menores de edad, se encuentran imposibilitados de retornar al trabajo presencial, aún en los términos de la semana fragmentada que ha ofrecido el Gobierno como alternativa. “La orden emitida por el Gobierno para el regreso al trabajo presencial se ha transformado en un dogma para algunos jefes y directores de agencia que no alcanzan a comprender la realidad que experimentan algunos de sus empleados ante los inconvenientes causados por la pandemia del Covid-19 y el potencial del teletrabajo para aminorarlos mientras se mantenga el mismo nivel de productividad de los trabajadores”, precisó.

Conclusión

La crisis a causa del coronavirus ha acelerado la transformación digital de las agencias gubernamentales, un camino que se hace básico para adaptarse a la nueva normalidad. Esta nueva tendencia ha provocado que cambien las necesidades inmediatas. En tiempos de pandemia, la retención de empleados se hace fundamental con la facilidad de poder trabajar desde la casa, lo que se conoce como mayor flexibilidad laboral, mejor conciliación familiar y un método más saludable. Esto tiene como resultado, implícitamente, mayor productividad.

Así las cosas, el 9 de abril de 2020 se aprueba la Ley núm. 36 de 2020 “Ley de Trabajo a Distancia del Gobierno de Puerto Rico”. Esta ley busca fomentar y desarrollar el trabajo a distancia. Con su creación, muchas organizaciones se han visto obligadas a adoptar medidas y políticas institucionales sobre el teletrabajo. Dado a la situación de la pandemia y las recomendaciones del CDC, en cuanto a mantener distanciamiento social, el trabajo a distancia resulta ser una buena alternativa para que no se vean afectadas las operaciones de una organización. Por otro lado, no se puede perder de perspectiva que la opción de trabajo a distancia brinda seguridad sanitaria y mental a la fuerza laboral.

El teletrabajo, a primera vista, puede parecer la mejor opción: mayor conciliación laboral, reducción de costos empresariales, incluso, aumento de la productividad. El mismo no es una modalidad nueva, pero la crisis del coronavirus ha causado que algunos empleados la descubran por primera vez. El teletrabajo posee una serie de ventajas, tanto para los empleados como para las empresas. Entre las ventajas se puede identificar: mayor flexibilidad en horarios, reducción de estrés, reducción de costos al minimizar el espacio y la logística de la oficina y mayor productividad al reducirse las interacciones entre empleados.

Por otro lado, el control del rendimiento de los empleados se vuelve más complejo desde la distancia. La adaptación al teletrabajo no es tarea fácil y depende de la personalidad de cada uno. Lo que en un primer momento puede parecer accesible, con el paso de los días

puede hacerse cuesta arriba. El teletrabajo tiene muchos aspectos positivos, pero también cuenta con desventajas que se deben tener en cuenta. Sin duda, es una manera de trabajar deseada por muchos que está en constante crecimiento gracias a la época y situación tecnológica que existe. En el caso de Puerto Rico, la ley todavía es muy reciente y aún nos encontramos en un periodo de adaptación con nuestra nueva realidad social y económica. En lo general, la ley cubre las áreas esenciales del trabajo a distancia, pero como fue mencionado anteriormente lo que en papel parece fácil en su implementación puede identificar fallas.

El factor del tiempo fue uno importante y determinante en los hallazgos de esta investigación. Como lo antes mencionado, la legislación sobre el trabajo a distancia en Puerto Rico es relativamente nueva. Debido a esto todavía las agencias y organizaciones se encuentran en un periodo de preparación e implementación de las guías del programa. Aunque podría parecer que llevamos mucho tiempo enfrentando la situación de la pandemia, la legislación le brindó a las agencias y organizaciones un periodo de dos años para poder cumplir con la política pública. Hoy en día, ese término no ha sido completado, eso significa que todavía hay espacio para que algunas agencias y organizaciones no estén cumpliendo.

Por otro lado, el hallazgo del Plan Estratégico para crear el proyecto de teletrabajo en la OGP en 2000 trajo muchos cuestionamientos, ya que se hace difícil entender como hace veinte años atrás se hablaba de un plan estratégico para el teletrabajo en la isla y no es hasta el año pasado que se crea legislación sobre el tema. ¿Por qué tardó tanto? ¿El cambio constante de gobierno y la falta de continuidad de los proyectos tendrá algo que ver en este caso?

El Gobierno de Puerto Rico tiene las intenciones de trabajar con la legislación, los programas y las guías para el trabajo a distancia y a su vez crear e implementar medidas de evaluación. Aun así, es muy pronto para identificar en el periodo de creación e implementación si ciertamente se está evaluando el trabajo a distancia y como lo están

llevando a cabo. El hecho de que se hayan aprobado las leyes y medidas antes mencionadas no significa que ya hicieron todo lo posible. Aun así, los gobiernos y las organizaciones tienen la obligación de mantener al día estas medidas de prevención, haciendo sus respectivas modificaciones si fuera necesario.

Actualmente existe un gran número de profesiones, que pueden desarrollarse desde la casa. Esto va a permitir a las personas que puedan acogerse a esta forma de trabajo, una mayor flexibilidad en su puesto y un ahorro en los gastos de desplazamiento y comida (CBS, 2018). La implementación del teletrabajo es una modalidad que requiere de liderazgo y participación de un equipo de trabajo coordinado, que permita ajustarse a un nuevo cambio cultural. Para esto es necesario formar o crear un equipo que lidere, coordine y evalúe este proceso (CBS, 2018).

Referencias

Agencia Efe. (2020, 5 mayo). Sindicatos se reúnen con la gobernadora para dialogar sobre sus reclamaciones. Recuperado de <https://www.efe.com/efe/usa/puerto-rico/sindicatos-se-reunen-con-la-gobernadora-para-dialogar-sobre-sus-reclamaciones/50000110-4238963>

Aguinis, H. (2013). Performance management. Pearson.

Alvarez, H. (2020, junio). Del recurso al teletrabajo como medida de emergencia al futuro del trabajo a distancia. Universidad de León. Recuperado de https://ojs.ehu.eus/index.php/Lan_Harremanak/article/view/21722

Boletín Administrativo Núm.: OE-2020-044, 12 de junio de 2020, Gobierno de Puerto Rico

Cámara Oficial de Comercio e Industria de Navarra. (2008, diciembre).

TELETRABAJO como medida de flexibilidad empresarial. Recuperado de <http://andresraya.com/wp-content/uploads/2012/04/teletrabajo.pdf>

Canepa, P., & Merino, P. (2020). *El Futuro del Trabajo* (1ra ed.). Lima, Peru: Conecta.

Cerem Business School. (2018, 19 febrero). Evaluación del teletrabajo: cómo implementarlo en las empresas. Recuperado de <https://www.cerem.es/blog/evaluacion-de-teletrabajo>

Cordero-Nieves, Y. (2010). La evaluación del desempeño en el sector gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales*, 22, 8–33.

Enfermedad del coronavirus 2019 (COVID-19). (2020, 11 febrero). Recuperado de https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/index.html?CDC_AA_refVal=https%3A%2F%2Fwww.cdc.gov%2Fcoronavirus%2F2019-ncov%2Findex-sp.html

Guías para dar continuidad a los servicios ofrecidos por las agencias, durante la emergencia por causa del covid-19, a través del trabajo a distancia (Teletrabajo), 14 de abril de 2020, Gobierno de Puerto Rico

Jusino, O. (2020). Evaluación Remota: Consideraciones para Puerto Rico Durante y Después del Covid-19. *Revista Caribeña de Psicología*, 4(2), 166–175. Recuperado de <https://www.revistacaribenadepsicologia.com>

Ley núm. 36 de 2020, “Ley de Trabajo a Distancia del Gobierno de Puerto Rico”, 9 de abril de 2020, Gobierno de Puerto Rico

López, C. (2020, 20 octubre). ¿Cómo evaluar el nuevo modelo de teletrabajo? Recuperado de <https://www.iic.uam.es/rr-hh/como-evaluar-durante-teletrabajo/>

Memorando Especial Núm. 06-2021, 25 de febrero de 2021, Gobierno de Puerto Rico

Memorando Especial Núm. 34-2020, 12 de noviembre de 2020, Gobierno de Puerto Rico

Min TIC. Libro blanco, el ABC del trabajo. Bogotá: Colombia digital, 2012

Necesidad o capricho el retorno al trabajo presencial. (2021, 7 abril). Recuperado de <https://ugtpr.org/necesidad-o-capricho-el-retorno-al-trabajo-presencial/>

Nilles, J. (1991, octubre). Telecommuting and urban sprawl: mitigator or inciter?

Recuperado de

<https://biblioteca.uprrp.edu:2060/docview/211977907?OpenUrlRefId=info:xri/sid:su:mmon&accountid=44825>

Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions On Communications*, 1142-1147

Orden Administrativa Núm. 2020-006A, 13 de mayo de 2020, Gobierno de Puerto Rico

Orden Ejecutiva 2020-020, Hon. Wanda Vazquez, 12 de marzo de 2020, Gobierno de Puerto Rico

Orlando, C. (2015, mayo). ANÁLISIS DE IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LOS RESULTADOS DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. ESTUDIO DE CASO EN UN ÁREA DE UNA ORGANIZACIÓN FINANCIERA EN BOGOTÁ. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14011/TESIS%20TELETRABAJO%2021-05-2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Plan Estratégico para Crear el Proyecto de Teletrabajo en la OGP, 2000, Oficina de Gerencia y Presupuesto

PUBLIC LAW 111–292—DEC. 9, 2010 “Telework Enhancement Act of 2010”

Ramos, V., Ramos, C., & Tejera, E. (2020, diciembre). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*, 54(3). Recuperado de <https://biblioteca.uprrp.edu:2110>

Rojas, J. (2019, abril). EL TELETRABAJO, SU NATURALEZA JURÍDICA, PRINCIPIOS Y REGULACIÓN. Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/170589/El-teletrabajo-su-naturaleza-juridica-principios-y-regulacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rosa, F.B.J. (2020, 8 octubre). Gobierno no sabe cómo laboran sus empleados

United States Office of Personnel Management. (2011, abril). Guide to Telework in the Federal Government. US Government. Recuperado de <https://www.telework.gov/guidance-legislation/telework-guidance/telework-guide/guide-to-telework-in-the-federal-government.pdf>

Venes, P. (2020, 28 agosto). Puerto Rico perdió cerca de 50,000 empleos por la pandemia. Recuperado de <https://www.noticel.com/economia/coronavirus/top-stories/20200828/puerto-rico-perdio-cerca-de-50000-empleos-por-la-pandemia/>