

EXPERIENCIAS DE PERSONAS TRABAJADORAS SOBRE LA GERENCIA DEL
DESEMPEÑO DEL TRABAJO REMOTO EN INDUSTRIA BANCARIA

Albamarie Correa Pérez

Tesis sometida al Departamento de Psicología de la Universidad de Puerto Rico,

Recinto de Río Piedras como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestría en artes.

Fecha: mayo 2023

Universidad de Puerto Rico

Recinto de Río Piedras

Esta tesis es propiedad conjunta de la autora, Albamarie Correa Pérez y del Departamento de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. No podrá ser publicada en parte o en su totalidad o resumirse sin el consentimiento de la autora o de la Dirección del Departamento de Psicología.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE APÉNDICES	iv
CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN	v
RESUMEN	vi
RESUMEN BIOGRÁFICO DE LA AUTORA	vii
RECONOCIMIENTOS	viii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
Justificación	1
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA	5
Evaluación de Desempeño en la Industria Bancaria	5
Limitaciones de la Evaluación de Desempeño del Trabajo Remoto	12
Recomendaciones sobre la Evaluación de Desempeño de Trabajo Remoto	16
Conclusiones	23
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	25
CAPÍTULO IV: MÉTODO	33
Metodología	33
Técnica de Recopilación de Información	34
Participantes	35
Instrumentos	36
Procedimiento	37
CAPÍTULO V: RESULTADOS	39
Características para el Trabajo Remoto	39
Gerencia de Desempeño en las Organizaciones	40
Evaluación Remota	42
Retos Evaluación Remota	45
Áreas de Mejora	46
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN	50
CAPÍTULO VII: CONCLUSIÓN	56
Limitaciones	58
Recomendaciones	59
REFERENCIAS	62
APÉNDICES	69

LISTA DE APÉNDICES

APÉNDICES	69
Apéndice A: Instrumento Entrevista a Supervisores	69
Apéndice B: Instrumento Entrevista a Empleados/as	71
Apéndice C: Perfil Sociodemográfico-Empleadas/os	73
Apéndice D: Perfil Sociodemográfico Supervisores	75
Apéndice E: Hoja de Consentimiento Informado Supervisores/as	77
Apéndice F: Hoja de Consentimiento Informado Empleados/as	80

CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN

Certificamos que hemos leído y evaluado este documento y que en nuestra opinión es adecuado en el alcance y la calidad de su contenido para el grado de *Maestría en Artes con concentración en Psicología con especialidad en Psicología Industrial Organizacional* del Departamento de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Tania García Ramos, PhD

Directora del comité de tesis

Karisol Chévere, PhD

Segundo miembro del comité de tesis

RESUMEN

La pandemia de COVID-19 incidió en diversos cambios repentinos en el ámbito laboral. En esta investigación ausculté las experiencias de seis personas supervisoras y empleadas sobre la gerencia del desempeño del trabajo remoto en dos organizaciones bancarias de Puerto Rico. Empleé un enfoque cualitativo, utilizando la entrevista semiestructurada como técnica de recolección de información. El marco conceptual que guía esta investigación es la teoría de Gerencia de Desempeño de Aguinis (2019). Entre los resultados relevantes, según las participantes entrevistadas, el desempeño de las personas trabajadoras permaneció igual antes y durante el trabajo remoto, en algunos casos, aumentó. El reto principal fue la falta de comunicación en los procesos de evaluación de desempeño. Las recomendaciones identificadas por las participantes incluyeron: sostener conversaciones continuas sobre el desempeño, proveer retroalimentación constante, aumentar la frecuencia del proceso de evaluación, educar a las personas que lideran estos procesos y proveer expectativas claras a las personas trabajadoras sobre los objetivos de la evaluación. En conclusión, los procesos realizados por las organizaciones estudiadas forman parte de la evaluación de desempeño en lugar de la gerencia de desempeño.

RESUMEN BIOGRÁFICO DE LA AUTORA

Posee bachillerato en Artes con concentración en Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto Río Piedras. Se encuentra culminando el grado de maestría en Artes con concentración en Psicología y especialidad en Psicología Industrial Organizacional en la misma universidad. Posee experiencia práctica en consultoría e investigación, con un enfoque en los procesos de Gerencia del Desempeño, en las industrias de seguridad y la banca. Participó como coautora en ponencia en la 68 va Convención Anual de la APPR (2021) y artículo a publicarse por la APPR (2023) sobre la reinserción laboral de personas han sido encarceladas en Puerto Rico.

RECONOCIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que de una manera u otra han apoyado y contribuido a este proyecto de tesis. Primeramente, agradezco profundamente a mi directora y comité de tesis por su mentoría, dedicación y apoyo durante todo el proceso de investigación y redacción.

Agradezco a todas las personas participantes de esta investigación, por tomar de su tiempo para compartir sus experiencias y tener un rol fundamental en este proceso. Además, agradezco a mis profesores/as por proporcionar el conocimiento que sentaron las bases para mi formación académica y profesional. Al igual que a mis compañeros/as que estuvieron brindando apoyo moral a lo largo de la maestría y proceso de tesis. Finalmente, agradezco a mis amistades y familiares por apoyar cada etapa de mi formación académica, profesional y personal. Muchas gracias a todos, su apoyo en este proceso fue integral para lograr esta meta.

EXPERIENCIAS DE PERSONAS TRABAJADORAS SOBRE LA GERENCIA DEL
DESEMPEÑO DEL TRABAJO REMOTO EN INDUSTRIA BANCARIA

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 trajo diversos cambios repentinos en el ámbito laboral. Mediante esta investigación estudiaré las experiencias de personas trabajadoras sobre la gerencia del desempeño del trabajo remoto en la industria bancaria de Puerto Rico. En esta, abordaré las siguientes preguntas: (1) ¿Cómo las personas trabajadoras de la industria bancaria han experimentado la evaluación del desempeño del trabajo remoto? (2) ¿Cómo se contrasta la experiencia de personas trabajadoras de la industria bancaria al evaluar el trabajo remoto versus experiencias pasadas con el trabajo presencial?, (3) ¿Cuáles son los retos que han enfrentado las personas trabajadoras de la industria bancaria respecto a la evaluación del trabajo remoto y cómo los han afrontado?, y (4) ¿Qué recomendaciones identifican las personas trabajadoras de la industria bancaria para la gerencia del desempeño del trabajo remoto?

A continuación, elaboraré la pertinencia del estudio de investigación. En esta, presentaré una justificación, que abarca lo académico, estadístico y personal. Seguido por una revisión de literatura, en donde presentaré los temas principales a tenor con las preguntas de investigación. Luego, abordaré el marco teórico que guiará la investigación. Seguido por el método, incluyendo la metodología, participantes, instrumentos y procedimiento a utilizar. Culminando con los resultados y discusión de estos, al igual que conclusión que incluye los hallazgos principales, limitaciones y recomendaciones.

Justificación

El contexto laboral fue uno de varios aspectos trastocados por la pandemia de COVID-19. De la noche a la mañana, la mayoría de los trabajos, en Puerto Rico y el mundo, se movieron a una modalidad a distancia o remota. Brynjolfsson y colegas (2020), reportaron que un 35.2 %, de una muestra representativa de la población de Estados Unidos, indicó que su trabajo cambió a

una modalidad a distancia. Añadieron, que 15 % de la muestra reportó estar trabajando de manera remota desde antes. Lo que señala que una gran cantidad de personas está trabajando actualmente de manera remota o que en algún momento tuvieron esa experiencia. El tema de teletrabajo o trabajo a distancia, ha sido estudiado desde hace varias décadas (Molina, 1997). Sin embargo, no existen muchos estudios relacionados sobre este en el contexto de la pandemia y los cambios laborales repentinos que produjo.

En un informe conjunto, la Organización Mundial de la Salud (OMS, por sus siglas en español) y la Organización Internacional del Trabajo (2021), indicaron que aproximadamente una tercera parte de las políticas en torno al trabajo para mitigar los efectos de la pandemia, se centraron en el trabajo a distancia. En una gran cantidad de países, se exigió a todas las personas trabajadoras no esenciales trabajar de esta manera. Mientras, en otros países, se estableció una cuota para exigir el teletrabajo en el 70 % de las personas trabajadoras. También, en este informe las autorías indicaron que se han establecido políticas para que los/as empleadores provean la opción de trabajo a distancia a personas con enfermedades de alto riesgo, personas mayores de 60 años y a personas afectadas por el cierre de transporte público o guarderías. Señalaron que estas medidas se tomaron porque el trabajo a distancia ha sido una piedra angular para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia de COVID-19.

Existen muy pocos estudios que evalúan el trabajo remoto en el contexto de la pandemia. Existen menos estudios centrados en la gerencia del desempeño aplicada en trabajos a distancia o híbridos. No obstante, algunas autorías que trabajan el tema de trabajo remoto señalaron retos que van de la mano con el proceso de gerencia del desempeño. Rosario-Rodríguez y colegas (2021), indicaron que un poco más de la mitad de los/as participantes de su investigación en Puerto Rico plantearon que sus puestos de trabajo se habían modificado para ajustarlos al trabajo

a distancia. Sin embargo, señalaron su preocupación con respecto al restante 42.3 % de los/as participantes. A estos no se les modificó de ninguna manera la descripción, tareas y funciones de su puesto de trabajo al cambiarse a la modalidad remota. Lo anterior contribuyó a que me pregunte si, a base de esas modificaciones, hubo cambios en el proceso de gerencia del desempeño o permaneció igual, aunque las condiciones del trabajo cambiaron. Al igual que auscultar las posibles consecuencias de no modificar las especificaciones del puesto ni la forma en que se lleva a cabo la gerencia del desempeño al cambiar la modalidad.

Por otro lado, Giedrė y colegas (2021) señalaron que la retroalimentación es un obstáculo en el trabajo a distancia y un aspecto que hay que mejorar. Los/as empleados/as que participaron en su investigación indicaron que no se sentían valorados ni notados por sus supervisores durante el desempeño del trabajo remoto. La retroalimentación es un aspecto central en la gerencia del desempeño. Esta investigación se llevó a cabo en Lituania, así que sería pertinente evaluar si este fenómeno está ocurriendo en el contexto laboral puertorriqueño.

En Puerto Rico, Santiago (2021) trabajó las medidas y herramientas de evaluación para el trabajo a distancia. Sin embargo, se centró en el sector público. Hasta la fecha, no he encontrado ningún artículo o investigación que se centre en la industria privada. Por eso, el interés y pertinencia de realizarlo en la industria bancaria, para poder conocer más a fondo cómo ocurren los procesos de evaluación remota en estas organizaciones privadas. Al igual, que proveer información que pueda servir para comparar y contrastar cómo se dan los procesos en los dos sectores.

La modalidad de trabajo a distancia ha tomado auge debido a la pandemia y las restricciones implantadas a raíz de esta. Al ser tan común en la actualidad, es importante estudiar y conocer a fondo el fenómeno del trabajo remoto. El interés inicial para investigar este tema

surgió al escuchar diversas historias y experiencias de supervisores/as y profesionales de Recursos Humanos que indicaban los retos que están enfrentando para poder evaluar a los/as empleados/as que ejercen el trabajo remoto. Al igual que el tema tiene una gran pertinencia para el campo de la Psicología Industrial Organizacional (P I/O), que trabaja con diferentes escenarios laborales y con los procesos de gerencia del desempeño. Los temas de evaluación y gerencia del desempeño son áreas tradicionales y muy estudiadas en la disciplina, pero en este momento se encuentran en un contexto emergente. Este contexto presenta nuevos retos y particularidades para la gerencia del desempeño, un acercamiento más reciente al de evaluación del desempeño, que busco comprender mediante esta investigación.

Al ser un contexto emergente, surge la necesidad de recopilar experiencias para comprender qué y cómo se está dando la gerencia del desempeño y las consecuencias o efectos que puede tener en la vida organizacional. Abordar y conocer sobre este tema, va a ser de beneficio como profesional del área de P I/O, al brindarme conocimientos que puedo llevar a la práctica. De igual manera, puedo servir como Psicóloga Industrial/Organizacional (P I/Oa) en diferentes organizaciones, incluyendo la industria bancaria, para conocer alternativas y recomendaciones viables para la gerencia del trabajo remoto.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

En esta revisión, presentaré estudios sobre el proceso de evaluación del desempeño en la industria bancaria. Para esto, presentaré investigaciones en bancos de Asia y África para conocer su experiencia con los procesos de evaluación y gerencia del desempeño, ya que no encontré estudios en otras regiones del mundo. Luego, abordaré las limitaciones que se han identificado sobre el trabajo remoto y el proceso de evaluación remota en la literatura. Seguidamente, identificaré las recomendaciones brindadas para la evaluación y gerencia del desempeño del trabajo remoto. Para cada uno de estos temas, identificaré los abordajes metodológicos, resultados principales, limitaciones y recomendaciones proporcionadas. Culminaré con una breve conclusión, resumiendo los hallazgos principales de la revisión de literatura.

Evaluación de Desempeño en la Industria Bancaria

En diversos países de Asia y África, existe un auge en la investigación de evaluaciones de desempeño en la industria bancaria. Esto me permitió conocer cómo ocurre el proceso de evaluación y gerencia del desempeño en un contexto internacional. Estos procesos proporcionaron información sobre los resultados y recomendaciones que brindan las autorías para trabajar este tema.

Shrivastava y Rai (2012), expusieron que el sector bancario es uno que presta mucha importancia a las evaluaciones de desempeño y están constantemente modificando el uso de estas para atender sus metas y necesidades organizacionales. Realizaron una revisión de literatura a profundidad y un análisis de contenido, en los que evaluaron las prácticas de evaluación de desempeño de diversos bancos de India. Con base en esto, identificaron una serie de asuntos a tomar en consideración para efectuar evaluaciones efectivas en bancos. Entre estos se encuentran: (1) Se debe seleccionar qué datos de rendimiento se van a recopilar, (2)

Determinar quién va a estar a cargo de llevar a cabo las evaluaciones. (3) Decidir cuál será el método de medición e (4) Investigar y atender problemas pueden surgir de ese tipo de medición. Luego de lo anterior, (5) Crear el instrumento de medición a utilizarse en la evaluación de empleados/as, y por último (6) Proporcionar la información valiosa recopilada a los empleados/as. Estas autorías concluyeron que los procesos de evaluación de desempeño usualmente se basan en evaluar comportamientos del pasado para reflexionar sobre estos. Sin embargo, destacaron que para que una evaluación de desempeño sea eficiente, esta se debe usar como base para la elaboración de planes de mejora y desarrollo. También para llegar a acuerdos sobre qué debe hacerse en el futuro para mejorar la eficiencia del banco.

Por otro lado, Khan (2013) buscaba conocer la percepción de los/as empleados/as de la industria bancaria sobre el proceso de evaluación de desempeño y conocer su efecto sobre la satisfacción laboral. En su estudio mixto, distribuyó 200 cuestionarios a gerentes de cuatro bancos de Pakistán y realizó unas entrevistas semiestructuradas con algunos participantes, para validar la información recibida y abundar más en el tema. Los resultados revelaron que había una relación positiva significativa entre la evaluación de desempeño y la satisfacción laboral. Además, identificó una serie de factores que son importantes para mejorar el rendimiento de los/as empleados/as en el sector bancario como: la retención de empleados/as, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Esta autoría también identificó algunas áreas de mejora para el proceso de evaluación de desempeño, entre estos: (1) revisar los sistemas de evaluación para hacerlos más atractivos a los/as empleados/as, (2) establecer en este, retroalimentación continua de todas las partes involucradas e (3) implementar un monitoreo constante para erradicar sesgos en los procesos de evaluación (Khan, 2013). También, entre las áreas de mejora, identificó que la interacción entre

gerentes y empleados/as, debe mejorarse durante el ciclo de la evaluación. Esto para que se permita cultivar una cultura de confianza mutua. Al igual que, se cree una buena relación que permita a los/as empleados/as animarse a participar en diálogos continuos durante el proceso de evaluación y que haya más apertura a recibir críticas constructivas y a actuar sobre estas.

Mehrotra y Phillips (2013), utilizaron otra perspectiva para investigar el tema de evaluación de desempeño en la industria bancaria. Mediante un estudio cuantitativo, exploraron el conocimiento de profesionales bancarios sobre los métodos de evaluación de desempeño utilizados. El interés surgió porque entendían que la evaluación de desempeño es parte integral de las organizaciones para que cumplan de forma constante y eficiente las metas establecidas. También, expusieron que los/las profesionales a menudo se encuentran discutiendo las prácticas de gerencia de desempeño en su organización, cuando estos/as no están conscientes del significado, criterios de evaluación ni de la aplicación de las prácticas. Su muestra constó de 161 profesionales de bancos en India, de diversos niveles de gerencia y trasfondos académicos. Para este estudio, los/las profesionales de Recursos Humanos fueron excluidos por su conocimiento en prácticas de evaluación de desempeño.

Mehrotra y Phillips (2013) encontraron que los/as profesionales entre las edades de 30 a 50 años, tenían un conocimiento general de las prácticas de evaluación de desempeño tradicionales. De estos, aquellos/as que ocupaban puestos de gerencia a nivel medio y alto, tenían aún más conocimiento sobre estas. Sin embargo, identificaron que los/as profesionales jóvenes tenían más conocimientos que estos sobre los métodos modernos de evaluación. Encontraron que, en general, los hombres encuestados tenían más conocimiento de los procesos de gerencia del desempeño que las mujeres participantes. Al igual que los/as profesionales en puestos de gerencia a nivel bajo, no estaban conscientes de las implicaciones de la evaluación de

desempeño. Por lo que, recomendaron diseñar capacitaciones sobre la evaluación de desempeño para todos/as los/as profesionales de la industria. Al igual, que desarrollar sistemas para impartir técnicas de adiestramiento e incluso, el reclutamiento de personas con más destrezas profesionales para estos puestos gerenciales. Estas, no abarcaron las razones de estos resultados. Por lo tanto, también sería pertinente investigar qué factores influyen en que los/as profesionales de gerencia de bajo nivel y las mujeres tengan, en general, menos conocimientos sobre el proceso de evaluación de desempeño.

Según discutido, Khan (2013) buscaba explorar las perspectivas de las personas trabajadoras sobre el proceso de evaluación de desempeño en diversos bancos de Pakistán. Sin embargo, partiendo desde una perspectiva crítica, Iqbal y Kureshi (2016), buscaban explorar por qué existía una insatisfacción con la gerencia de desempeño en un banco de Pakistán. Estos realizaron un estudio de caso, de corte exploratorio y descriptivo. Como técnica de recopilación de datos, se basaron en el uso de entrevistas semiestructuradas a cinco gerentes del banco. Estos/as, contaban con un amplio conocimiento sobre el proceso de evaluación de desempeño en el banco.

Los resultados revelaron que las insatisfacciones se debían a los siguientes aspectos. 1) Existía una incongruencia notable entre las puntuaciones esperadas por parte de los/as empleados/as y las puntuaciones obtenidas. (2) Existía desconfianza por parte de los/as empleados/as, porque el sistema no exigía que se ofreciera justificación de las puntuaciones, ya que carecían de un proceso de retroalimentación. (3) Notables sesgos y favoritismos en el proceso aportaban a la desconfianza en el proceso. (4) Había gerentes que otorgaban puntuaciones positivas a todos sus empleados/as para evitar problemas, sin considerar el rendimiento de estos/as. (5) Similar a lo que traen Mehrotra y Phillips (2013), encontraron que

existía un desconocimiento del tema de evaluación en empleados/as en todos los niveles, que también es parte de los problemas en la organización que atribuyen a la insatisfacción con el proceso.

Entre las recomendaciones que Iqbal y Kureshi (2016) le brindaron al banco, identificaron la importancia de implementar un proceso de retroalimentación continuo en las evaluaciones de desempeño. Esto, según las autorías, ayudará a combatir gran parte de las insatisfacciones que encontraron sobre el proceso de evaluación. También, indicaron la importancia de formular descripciones de puesto para toda la organización y la importancia de estandarizar los criterios de rendimiento para evitar sesgos en el proceso. Similar a Mehrotra y Phillips (2013), recomendaron el uso de adiestramientos para que las personas involucradas en el proceso de evaluación de desempeño tengan más conocimiento sobre este y apoyar a atender las insatisfacciones, para mejorar el proceso de evaluación del banco estudiado.

Gu y Nolan (2017), a diferencia de las autorías anteriores, exploraron cómo aspectos culturales podrían influenciar la evaluación de desempeño en bancos en China. Estos exploraron la evaluación de desempeño y la influencia de diversos tipos de estructuras de liderazgo sobre la importancia percibida del guanxi. El guanxi es un factor cultural chino que se basa en establecer y mantener buenas relaciones personales, que sean de beneficio mutuo. Este, tiene una influencia importante en la implementación y la efectividad de las prácticas de Recursos Humanos en China. Realizaron un estudio mixto desde una mirada pragmática, en donde seleccionaron tres bancos de China, uno estatal, uno extranjero (de origen europeo) y uno comercial. Para este, administraron un cuestionario para analizar las percepciones de los/as empleados/as sobre la influencia del guanxi en la evaluación de desempeño y una serie de entrevistas semiestructuradas

con empleados/as y supervisores, para abordar los resultados y conocer sobre las estructuras de liderazgo.

Gu y Nolan (2017) encontraron que la influencia percibida del guanxi era más fuerte en el banco estatal y más débil en el banco extranjero. Estos señalaron que puede deberse a diferencias generacionales en valores culturales, experiencias internacionales de empleados/as y gerentes, al igual que el grado de alineación entre los altos gerenciales y los/as otros/as empleados/as sobre el propósito de la evaluación. El estudio demostró que la influencia del guanxi no es homogénea, sino que varía dependiendo de la estructura de liderazgo del banco. Para futuras investigaciones, recomiendan investigar la influencia del guanxi en otros países como Taiwán, Hong Kong y Singapur. También, realizar comparaciones nacionales sobre otras formas en que factores sociales en Asia influyen en evaluaciones de desempeño de diversas industrias. En términos metodológicos, recomendaron reproducir la investigación con una muestra más grande y con un diseño longitudinal.

Por otro lado, Tadesse y Abebe (2018), efectuaron un estudio cuantitativo donde exploraron el efecto de la evaluación de desempeño en la motivación de los/as empleados/as en bancos comerciales de Etiopía. Los/as participantes constaron de 200 gerenciales y empleados/as que contaran con experiencia de 1 año o más. Encontraron que aquellas evaluaciones que se llevaban a cabo tomando en consideración *la justicia*, llevan a una motivación más alta en los/as empleados/as. Identificaron *la justicia* como un factor que afecta el proceso de las evaluaciones de desempeño y su efecto en la motivación de los/as empleados/as. Por lo que, indicaron que tener objetivos claros en el proceso de evaluación de desempeño es crucial para aumentar la motivación de los/as empleados/as.

Esto está alineado con lo que Iqbal y Kureshi (2016) plantearon la insatisfacción que puede crearse en el proceso de evaluación, de no existir imparcialidad en el proceso. Tadesse y Abebe (2018), ofrecieron una serie de recomendaciones parecidas a las de Iqbal y Kureshi (2016). Entre las recomendaciones, incluyeron un proceso efectivo de comunicación y retroalimentación, oportunidades de adiestramiento para los/as empleados/as y participación de estos en la práctica de evaluación de desempeño. Puntualizaron que estos son elementos esenciales para contribuir a la motivación de los/as empleados/as.

De forma similar al estudio realizado por Iqbal y Kureshi (2016), Rahim y Shafiul (2019) mediante un estudio mixto, evaluaron el sistema de evaluación de desempeño de un banco comercial privado en Bangladesh. Estos, exploraron la opinión de los/as empleados/as sobre el sistema de evaluación de desempeño, identificaron problemas del sistema y recomendaron medidas para superar los problemas identificados. Los/as participantes del estudio fueron 100 empleados/as, entre ellos gerentes y diferentes oficiales de diversos niveles. Los resultados revelaron que existen unas brechas en el proceso de evaluación de desempeño de este banco. Se encontró que los/as participantes manifestaron diferencias en niveles de satisfacción con este proceso de evaluación. Aquellos/as que estaban insatisfechos con el proceso, lo atribuían a que lo veían como una herramienta de juicio sesgado para evaluar su rendimiento, lo cual fue similar a los hallazgos de otros estudios (Iqbal & Kureshi, 2016; Tadesse & Abebe, 2018).

Debido a esto, Rahim & Shafiul (2019) recomendaron que se capacitara a supervisores y gerentes en procesos de evaluación de desempeño. También, recomendaron usar varios evaluadores en el proceso, incentivar conversaciones con todos los/as empleados/as sobre el sistema de evaluación, establecer objetivos específicos para la evaluación, establecer un proceso de retroalimentación y brindar una evaluación justa, libre de sesgos. Las recomendaciones

brindadas son congruentes a las recomendaciones brindadas en las investigaciones revisadas anteriormente (Iqbal & Kureshi, 2016; Khan, 2013; Mehrotra & Phillips, 2013; Tadesse & Abebe, 2018).

Limitaciones de la Evaluación de Desempeño del Trabajo Remoto

Tomando en cuenta las limitaciones y recomendaciones expuestas por las diversas autorías que trabajan el tema de la evaluación de desempeño en la industria bancaria, examinaré las limitaciones que pueden existir al evaluar el desempeño del trabajo remoto. No existen muchas investigaciones que aborden las limitaciones de la evaluación de desempeño en el trabajo remoto específicamente. Algunas autorías identificaron y señalaron limitaciones relacionadas al proceso de evaluación de desempeño. De forma similar, en las recomendaciones presentaron prácticas que pueden apoyar en el proceso de evaluación de desempeño.

Golden y colegas (2009), realizaron una investigación cuasi-experimental con 294 participantes para evaluar las implicaciones de la gerencia virtual sobre la evaluación de desempeño. Esta investigación, contó con dos grupos que simulaban el proceso de evaluación de desempeño. Un grupo simularía evaluar a una persona que trabaja presencial, mediante un video, y el otro simularía la evaluación de una persona que trabaja remoto, con una narrativa. Luego de que vieran o leyeran el estímulo, tenían que evaluar el desempeño en una escala Likert.

Los resultados revelaron que los/as supervisores hicieron más énfasis en información obtenida a través de observaciones directas. Golden y colegas (2009) plantearon que esta tendencia amerita que se lleven a cabo más investigaciones sobre esos supervisores de trabajo remoto. También, mencionaron que es importante estar consciente de posibles sesgos de atribución cuando la persona no puede ser observada directamente. Aunque reconocieron el uso de las evaluaciones de 360 grados, mencionaron que si estas se utilizan como base de la

evaluación de desempeño, es muy probable que la información no sea considerada; y que el/la supervisor/a favorezca sus propias observaciones. Identificando las limitaciones de la generalización por el método seleccionado, recomendaron investigar a las personas impactadas por el teletrabajo y, por consiguiente, abrir una nueva línea de investigación en esta creciente área de trabajo.

En años más recientes, Giedrė y colegas (2021), mediante una investigación cuantitativa, evaluaron los retos del teletrabajo. Estos obtuvieron una muestra de 439 participantes en Lituania, lugar donde había un bajo porcentaje de teletrabajo hasta la pandemia de COVID-19. Los resultados revelaron que un problema fundamental que existió con el teletrabajo, fue la retroalimentación. En especial, aquella retroalimentación relacionada a logros obtenidos. Esto se vincula a los problemas que identificaron las autorías que trabajaban las insatisfacciones y el proceso de evaluación de desempeño en la industria de la banca (Iqbal & Kureshi, 2016; Khan, 2013; Rahim & Shafiul, 2019; Tadesse & Abebe 2018).

Giedrė y colegas (2021) también expusieron que una preocupación constante por parte de los/as participantes, era que como sus supervisores no los estaban viendo directamente, ya esto llevaría a un impacto negativo en su evaluación de desempeño y en su carrera en general. Entre los factores que desmotivaron a los/as empleados se encontraron los siguientes: (1) expectativas exageradas (2) sobrecarga de trabajo y (3) dudas sobre los procesos de evaluación que se estaban llevando a cabo. Sobre este último punto, los/as empleados/as no tenían conocimiento de cómo se le estaba evaluando su trabajo a distancia. Autorías como Tadesse & Abebe (2018) traen lo anterior como esencial para un proceso efectivo de gerencia del desempeño y en la motivación de empleados/as. Por lo que, Giedrė y colegas (2021), recomendaron a los/as supervisores y gerentes de diversas organizaciones que reevalúen los métodos de evaluación de desempeño e

implementen métodos innovadores de gerencia para cooperar y mantener motivados a los/as teletrabajadores.

Por ese mismo lado, en su estudio cuantitativo, van Zoonen y colegas (2021) exploraron los factores que influyen la adaptación al trabajo remoto. Obtuvieron respuestas a su cuestionario de 542 empleados/as que estaban trabajando remoto en Finlandia. Entre los factores evaluados, se incluyó la claridad de los criterios de trabajo. Varias autorías indicaron que los criterios claros y explícitos son beneficiosos para guiar la evaluación de desempeño de personas que trabajan remoto (Giedrė et al., 2021; Tadesse & Abebe, 2018). También mencionaron que con base en estos criterios claros, se desarrollan expectativas precisas de las tareas por parte de los/as empleados y supervisores. Por otra parte, expusieron que las personas que trabajan remoto tienen menos oportunidades de recibir retroalimentación de su desempeño de manera informal y de recibir clarificaciones de sus supervisores o colegas.

El no tener criterios de evaluación claros, puede llevar a que se propicie la inseguridad y la incertidumbre de las expectativas laborales, al igual que la injusticia e inequidad. Por otro lado, tener criterios de evaluación claros, puede incidir en que los/as teletrabajadores tengan un mejor manejo de sí mismos, lo que lleva a mejorar el rendimiento y satisfacción de estos. Tener claridad en los criterios de evaluación permitirá que las personas que trabajan remoto sean más propensos a trabajar en iniciativas valoradas por la organización. Van Zoonen y colegas (2021) trabajaron desde la teoría de Ajuste al Trabajo y el Modelo Interaccional de Ajuste Individual. A base de estas teorías, encontraron que la claridad de los criterios de trabajo estaba relacionada a un mejor ajuste al trabajo remoto. Recomendaron que las organizaciones provean objetivos y metas claras, al igual que intenten minimizar interdependencias diseñando y otorgando trabajos autónomos. Para otras investigaciones, recomendaron que se estudien a profundidad otros

aspectos centrales para el ajuste hacia el trabajo remoto, al igual que evaluar las implicaciones a largo plazo del trabajo remoto.

Por otro lado, Tanpipat y colegas (2021), realizaron un estudio cuantitativo evaluando la implementación de políticas de trabajo remoto en oficinas corporativas en Tailandia. Estos/as se basaron en la Gestión de Recursos Físicos para ejecutar su análisis. Esta, se basa en la administración de los recursos físicos para asegurar el desempeño organizacional. Para su investigación, obtuvieron un total de 414 participantes, de diferentes oficinas corporativas en la ciudad de Bangkok. Los resultados revelaron que el rendimiento de las personas que trabajan remoto puede ser influenciado por el liderazgo y apoyo de la organización. Plantearon que en investigaciones anteriores de Recursos Humanos se ha enfatizado el rol de la motivación del empleado/a. Sin embargo, este estudio reveló, desde la perspectiva de Gestión de Recursos Físicos, que la implantación de las normas organizacionales se vincula a un nivel más alto de eficacia para motivar a los empleados en su desempeño y compromiso organizacional.

Sin embargo, explicaron, que estos gerenciales de Gestión de Recursos Físicos, requieren una colaboración con información recopilada por Recursos Humanos relacionada a la identificación y monitoreo del rendimiento. En especial la retroalimentación que se recibe en procesos de evaluación de desempeño. Describieron que en investigaciones anteriores que utilizaron esta misma perspectiva, no se había brindado importancia a factores de los Recursos Humanos para los procesos de transformaciones del trabajo, como la evaluación del trabajo remoto. Por lo que, explicaron que sin ese apoyo de las medidas de Recursos Humanos, esa perspectiva de Gestión de Recursos Físicos no puede ser eficaz y exitosa.

En Puerto Rico, Rosario-Rodríguez y colegas (2020) realizaron un estudio para evaluar las demandas tecnológicas, laborales y psicológicas del teletrabajo durante la pandemia por

COVID-19. Realizaron un estudio cuantitativo, con 227 personas trabajadoras que habían experimentado una transición de empleo presencial a teletrabajo por consecuencia de la pandemia. Plantearon como preocupación que las mayoría de las personas participantes no recibieron orientación sobre lo que conllevaba trabajar desde el hogar. También, que a una mayoría le habían modificado las tareas de su puesto para ajustarse a la nueva realidad. Sin embargo, un gran porcentaje no recibió ningún tipo de modificación en su trabajo.

Recomendaron que se puedan efectuar encuestas, foros y grupos focales para que las personas que trabajan remoto puedan ofrecer su opinión sobre su experiencia con esta modalidad. Esto puede ser una gran herramienta para conocer los cambios que se están dando y aplicarlos al desarrollo de las evaluaciones de desempeño. También recomendaron que continúen las investigaciones dirigidas a atender los fenómenos suscitados a raíz de la pandemia, para poder ayudar y beneficiar al empleado/a.

Recomendaciones sobre la Evaluación de Desempeño de Trabajo Remoto

Considerando las limitaciones identificadas, es importante indagar sobre posibles recomendaciones que puedan formularse en torno al trabajo remoto y la gerencia del desempeño de este. El tema del trabajo remoto ha sido estudiado desde hace varios años, pero no es hasta la pandemia del COVID-19 que surge la pertinencia y necesidad de implantar esta modalidad a escala mundial. Molina (1997) trabajó el tema de la gerencia desde la distancia, explorando el desempeño y las recompensas en un ambiente remoto. En su revisión crítica del tema, mencionó que uno de los miedos de las organizaciones sobre el teletrabajo es la inhabilidad de poder supervisar y monitorear directamente a los/as empleados/as. Sin embargo, planteó que eso obliga a abandonar la noción falsa que todo recae en la habilidad de la gerencia a observar y monitorear, y hace énfasis en lo que realmente importa, que son los resultados y la medición. También,

mencionó que el rol de la gerencia de personas que trabajan remoto es más el de crear ambientes, incentivos, recompensas y herramientas que alienten a los/as empleados/as a desempeñarse. Al igual que la creación de un sistema que permita que cada persona sea responsable por su propio desempeño.

Molina (1997) también indicó que para monitorear el trabajo remoto, se tienen que establecer estándares y expectativas claras, similar a autorías anteriores (Giedrè et al., 2021; Tadesse & Abebe, 2018, van Zoonen et al., 2021). Al igual que formas para medir los resultados de estas, como: completar tareas a tiempo, satisfacción del cliente, tasas de error, estándares de calidad y comunicación regular con su departamento. Indicó que el/la gerente o supervisor/a puede ejercer la evaluación de estas personas trabajadoras estableciendo unos estándares de desempeño, estando al tanto del progreso y midiendo los resultados. Aquellos modelos de gerencia que dependen de supervisión y monitoreo directo no van a funcionar en escenarios de teletrabajo.

Molina (1997) indicó que hay unos comportamientos y rasgos que se prestan para el teletrabajo como son: la autodirección, ingenio, iniciativa y la adaptabilidad. Recomendó identificar, seleccionar, adiestrar y evaluar basado en estas en los escenarios de teletrabajo; o mejor aún, que las organizaciones vinculen estas competencias y comportamientos con la estrategia de negocio. Parte integral, según esta autoría, para el teletrabajo es que los/as gerentes comuniquen claramente los requerimientos del trabajo y los objetivos del desempeño individual, similar a lo que expusieron diversas autorías (Giedrè et al., 2021; Tadaesse & Abebe, 2018; van Zoonen et al., 2021). El modelo que debe seguirse para medir el desempeño no es el tiempo, sino el trabajo que se completó durante periodos de tiempo específicos.

Por esa misma línea, Cascio (1999) en su revisión crítica, proveyó aspectos centrales de lo que es el trabajo remoto y cómo gestionarlo. Similar a lo que planteó Molina (1997), el estilo gerencial enfocado en resultados y no en procesos, es el más adecuado para evaluar el trabajo remoto. Cascio (1999) definió el siguiente perfil de un/a trabajador/a remoto eficiente: (1) tiene que estar familiarizado/a y cómodo/a con el trabajo (no se recomienda una persona que se acaba de contratar o de promover), (2) automotivado/a, (3) comunicador/a eficaz, escrito y oral, (4) adaptable, (5) conocedor/a de procesos organizacionales, (6) técnicamente autosuficiente y (7) orientado/a a resultados. También, aclaró que no todos los/las supervisores cualifican para gerenciar el trabajo remoto, estos/as deben tener las siguientes características: (1) alta confianza en las personas trabajadoras para desempeñar sus deberes sin supervisión directa, (2) actitud positiva y abierta, que se enfoca en buscar soluciones, (3) estilo de gerencia orientado en los resultados, (4) comunicación eficaz y (5) habilidad de delegar tareas y dar seguimiento para asegurar cumplimiento.

Cascio (1999) planteó que el proceso de gerencia de desempeño requiere que los/las gerentes hagan tres tareas de manera efectiva: definir el desempeño, facilitar el desempeño y alentar el desempeño. Definir el desempeño implica que los/as empleados/as conozcan qué se espera de ellos/as y que entiendan sus responsabilidades. A base de eso, se desarrollan metas específicas y retantes que son acompañadas por la medición de las metas que han sido completadas y una evaluación consistente. Al facilitar este tipo de desempeño, se elimina cualquier tipo de bloqueo que imposibilite un desempeño exitoso, al igual que provee todos los recursos necesarios para que se pueda hacer el trabajo bien y a tiempo. La gerencia, también tiene que alentar el desempeño, sugiere el uso de recompensas para el buen desempeño, que sean algo que el/la empleado/a valore y que se produzcan a tiempo y de manera justa.

Recientemente, Popovici y Popovici (2021) realizaron una revisión de literatura en la que examinaron las tendencias y los retos de los enfoques organizacionales hacia el trabajo remoto en la pasada década. Discutieron las motivaciones y los inconvenientes del trabajo remoto, desde una perspectiva organizacional e individual. Expusieron, que a base de su revisión, encontraron que puede haber una reducción de desempeño en el trabajo remoto. Esto debido a que opinan que hay un detrimento en el balance vida/trabajo y en la salud de las personas, que es impactado por la necesidad de estar conectado en todo momento, lo que puede llevar a una disminución de desempeño. Plantean que las organizaciones deben ser bien vigilantes a la hora de acercarse, diseñar e implementar los programas de trabajo remoto. También mencionaron que el rol del supervisor/a es de suma importancia y deben liderar con ejemplo, proveyendo expectativas claras, comunicaciones frecuentes, monitoreando y modelando compartimientos apropiados, y creando oportunidades para las personas que trabajan remoto. Estas plantearon, que el hecho de que la práctica esté más avanzada que la literatura e investigación del tema, es una razón por la cual debe ser investigado más. Finalmente, mencionaron que la literatura dice muy poco sobre tópicos de cómo manejar los adiestramientos, el desarrollo y las oportunidades de avance de personas que trabajan remoto.

Proveyendo otra mirada, Iwashita (2021) realizó un análisis de contenido de informes públicos y artículos periodísticos en referencia a la literatura de Gerencia de Recursos Humanos; para elaborar cómo el trabajo remoto puede afectarse en un contexto institucional y cultural en Japón. Identificó en su búsqueda barreras institucionales como: “seniority”, empleo a largo plazo y la evaluación basada en procesos. La última coincide con lo planteado por Cascio (1999) y Molina (1997). También, señaló que entre las barreras culturales identificó el trabajo en equipo, adiestramiento, trabajar sobretiempo y supervisión.

Iwashita (2021) identificó que la ejecución del trabajo remoto tal vez no fue tan universalmente eficiente como presentado en las diversas fuentes de literatura que revisó sobre experiencias en países occidentales. En los países orientales, donde el “seniority” y empleos a largo plazo son preferidos sobre el rendimiento y resultados a corto plazo, no tienen la misma visualización del trabajo remoto. Recomendó que se lleve a cabo el estudio en otros países orientales. También denotó que su estudio puede mostrar unas barreras del trabajo remoto que habían sido ignoradas o descuidadas en la literatura del tema. Recomendó también investigar cómo la cultura nacional puede habilitar la adaptación del trabajo remoto en el Occidente y el Oriente.

Por ese mismo lado, Wang y colegas (2021), realizaron una investigación mixta donde exploraron la efectividad del trabajo remoto desde una perspectiva del Diseño del Trabajo en China. De forma similar a Iwashita (2021), hicieron referencia a que la literatura se ha concentrado en aspectos positivos del trabajo remoto. Plantearon que no se puede ignorar la necesidad de considerar la flexibilidad de estos diseños. Al igual, que las organizaciones y los/as gerenciales deben encontrar nuevas maneras de manejar y desarrollar trayectorias profesionales innovadoras, acompañadas de mecanismos de apoyo para los/as teletrabajadores. También, mencionaron algunos retos que se pueden presentar en el trabajo remoto. Tales como personas menos disciplinadas que experimentan más retos trabajando desde la casa, así que plantearon la necesidad de analizar qué personas pueden desempeñarse en el trabajo remoto. Lo anterior es similar al perfil que desarrolló Cascio (1999) y las características identificadas por Molina (1997).

De manera similar a Iwashita (2021), Wang y colegas (2021) mencionaron las diferencias entre los resultados encontrados en su investigación y la revisión de literatura que es mayormente

occidental. Por esto, recomendaron realizar una comparación entre el trabajo remoto en países desarrollados y aquellos en vías de desarrollo, al igual que estudios longitudinales o experimentales para investigaciones futuras. También, recomendaron investigar a sus supervisores y parejas, para conocer cuál es su rendimiento y bienestar, para aliviar sesgos que pueden ocurrir cuando las personas están narrando sus experiencias.

Por otro lado, Ferreira y colegas (2021) en su investigación cualitativa exploraron qué factores se deben considerar para adoptar el trabajo remoto, las ventajas y los retos de este. Efectuaron una revisión sistémica de literatura y evaluaron estos hallazgos con entrevistas a 129 teletrabajadores. Entre los hallazgos de la revisión, incluyeron como reto la claridad de los criterios de evaluación, un factor recurrente entre las autorías discutidas (Giedrė et al., 2021; Molina, 1997; Tadesse & Abebe, 2018; van Zoonen et al., 2021). También destacaron que el trabajo remoto podría ser ventajoso para la organización y los/as empleados/as. Este no es necesariamente detrimental para la productividad, sino que puede mejorarla, difiriendo de planteamientos de autorías previas (Iwashita, 2021; Popovivi & Popovici, 2021; Wang et al., 2021). Con base a su revisión y las entrevistas efectuadas plantearon como reto, que a los/as supervisores se les dificulta identificar y afrontar diversos problemas, porque el trabajo remoto no es adecuado para todos/as, lo cual coincide con varias de las autorías revisadas (Cascio, 1999; Molina, 1997; Wang et al., 2021). Sin embargo, plantearon que los/as supervisores y gerenciales están a cargo de definir y monitorear las capacidades del trabajo remoto, al igual que el desempeño de cada persona trabajadora, posiblemente considerando un modelo híbrido. Para futuras investigaciones recomendaron que se indague más en prácticas de la gerencia en diversas organizaciones, de diversos tamaños, para auscultar las ventajas competitivas. Al igual que

comprender qué tipo de roles o trabajos y culturas organizacionales son más adecuados para el trabajo remoto.

Babapour y colegas (2022) realizaron una investigación cualitativa en Suecia para conocer los retos y oportunidades percibidos en la creación de un ambiente de trabajo remoto sostenible en tres organizaciones del sector público. Entre sus resultados, destacaron algunos beneficios y retos del trabajo remoto. Entre los beneficios, identificaron un desarrollo acelerado de estrategias de auto-liderazgo y el aumento de la productividad individual. Entre los retos encontraron un reto similar al expuesto por varias de las autorías presentadas, que incluyen la falta de apoyo en los procesos y la falta de retroalimentación (Giedrė et al., 2021; Iqbal y Kureshi, 2016; Khan, 2013; Rahim & Shafiul, 2019; Tadesse & Abebe 2018).

También, indicaron el uso del trabajo híbrido como una medida que incorpora lo mejor de los dos mundos. Babapour y colegas (2022) señalaron que para lograr los beneficios individuales y organizacionales del trabajo híbrido o remoto, los/as patronos deben proveer apoyo y flexibilidad. También, que rediseñen los aspectos físicos y digitales del espacio de trabajo para ajustar a las nuevas necesidades de los/as empleados/as. En este rediseño sugerido, entonces habría que plantearse la necesidad de examinar los procesos de evaluación a ver si van acorde con los nuevos planes organizacionales. Recomendaron que se necesitan estudios futuros para explorar las ramificaciones de los escenarios nuevos de trabajo en los empleados/as, para ir construyendo espacios laborales más sostenibles a largo plazo.

Santiago (2022) en un análisis de contenido, evaluó las medidas y herramientas de evaluación para el trabajo a distancia en el sector público de Puerto Rico. Analizó las leyes y reglamentaciones que rigen el trabajo remoto y su función en las agencias gubernamentales de Puerto Rico. Menciona que para la evaluación del trabajo remoto, no se pueden utilizar los

mismos criterios que cuando se trabaja en una instalación física. Como indicaron Cascio (1999) y Molina (1997), evaluar el trabajo remoto no implica monitorear y controlar todas las acciones del empleado/a remoto. Sino, que se enfoca más en tener una comprensión de que el/la empleado/a está desarrollando el trabajo en el tiempo previsto y cumpliendo con los criterios acordados. Planteó que controlar el rendimiento de los/las empleados/as es un proceso más complejo desde la distancia. Concluyó, que los proyectos de ley eran muy recientes, como para identificar dichas medidas o herramientas de evaluación en la práctica del sector público. Sin embargo, señaló que esta modalidad conlleva mucho liderazgo, participación y adaptabilidad. Por lo que recomienda que es crucial que haya un equipo que lidere, coordine y evalúe el proceso. Señaló que era pronto para determinar cómo se está evaluando el teletrabajo y cómo lo están llevando a cabo, por lo que existe potencial para futuras investigaciones.

Conclusiones

Con base a lo encontrado en esta revisión de literatura, concluyo que existen similitudes en lo que plantean las autorías de diversos países en torno a las limitaciones que existen sobre el trabajo remoto y en la evaluación de desempeño en la industria de la banca. Es importante puntualizar que a través de todos los subtemas en esta revisión, se repiten algunos aspectos. Uno de estos es la falta de retroalimentación. Este, resulta ser un factor que afecta tanto la evaluación de desempeño de la industria bancaria, como a la evaluación del trabajo remoto. En estas, identificaron los efectos negativos al carecer de esta. Al igual que, lo comunicaron como una recomendación integral para mejorar los procesos de evaluación. Otro aspecto que se resalta, tanto para la evaluación de desempeño en la industria bancaria cómo para la evaluación del trabajo remoto, es la claridad de los objetivos y criterios de evaluación. La claridad de estos, es una pieza clave para el proceso de evaluación de desempeño en todas las áreas discutidas.

En general, las autorías revisadas entienden que el trabajo remoto puede ser ventajoso y positivo para las organizaciones. Sin embargo, algunos/as plantearon que puede llevar a una disminución en productividad (Iwashita, 2021; Popovivi & Popovici, 2021; Wang et al., 2021). Estas autorías se posicionan desde otra perspectiva, entienden que hay aspectos culturales que influyen en la efectividad del trabajo remoto. Por lo que, es importante resaltar las diferencias culturales que se explicitan en esta revisión. Es un factor, que no muchas autorías toman en cuenta, pero algo que se debe tener presente para futuras investigaciones. También, es un factor a tener presente cuando se estén examinando los procesos de evaluación de desempeño del trabajo remoto y sus implicaciones.

Por otro lado, la mayoría de las investigaciones revisadas eran de corte cuantitativo. Aunque estas nos brindan información valiosa, entiendo que hay una brecha y un espacio para completar realizando una investigación cualitativa. Utilizando esta metodología, podré explorar las experiencias de personas trabajadoras en torno a la evaluación de desempeño del trabajo remoto. Esto permitirá tener un mejor entendimiento de lo que está sucediendo en la industria bancaria y poder brindar recomendaciones con base en estos hallazgos. También, permitirá auscultar cuáles métodos de evaluación han sido efectivos y cuáles no.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

Una vez presentada la revisión de literatura sobre la gerencia y evaluación de desempeño de la industria bancaria, y sobre el trabajo remoto, es importante indicar qué teoría va a enmarcar el problema de investigación. Considerando los hallazgos de la revisión de literatura y de la búsqueda de posibles teorías, identifiqué la *Teoría de Gerencia de Desempeño*. Esta teoría es una aproximación más abarcadora a la evaluación de desempeño tradicional. La misma, es una perspectiva más completa, que incluye factores encontrados en la literatura como la retroalimentación y la claridad en objetivos y criterios de evaluación. A continuación, abordaré su definición y conceptos claves. También, proporcionaré definiciones del trabajo remoto y de la industria bancaria. Todo esto, en busca de constatar el marco del cual parto para realizar la investigación.

Aguinis (2019), uno de los exponentes principales de la Gerencia de Desempeño, definió esta como un proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el desempeño de los/las individuos y equipo, alineando el desempeño con las metas estratégicas de la organización. Identificó que el proceso de gerencia de desempeño cuenta con cinco componentes principales, en los cuales ambas personas, la evaluada y la evaluadora, deben mantener una presencia activa. Entre estos, se encuentran cumplir con: (1) Prerrequisitos, que incluyen la creación de planes estratégicos para la organización y la elaboración de análisis de puestos; (2) Planificación del desempeño, que implica una conversación formal entre el/la supervisor/a y el/la empleado/a para discutir y acordar sobre qué se necesita y cómo se debe hacer en el proceso de evaluación. Esta discusión debe considerar en qué va a estar basado la evaluación de desempeño (e.g., comportamientos, resultados, etc.) y un plan de desarrollo.

Un tercer componente es la Ejecución del desempeño, en esta fase la responsabilidad recae en el empleado/a. En esta, se ponen en práctica los comportamientos, resultados y el plan de desarrollo que se establecieron previamente. La retroalimentación juega un papel importante en esta fase, ya que debe incluir conversaciones que lleven al cumplimiento de las metas e implica una mentoría continua para mejorar el desempeño. (4) Evaluación de desempeño, esta fase requiere que supervisores y empleados/as, asuman la responsabilidad de evaluar el grado en el cual se logró cumplir con los comportamientos y resultados esperados, y las metas en el plan de desarrollo. La persona que está siendo evaluada, contribuye en esta fase realizando un proceso de autoevaluación. Por último, (5) revisión de desempeño, esta fase conlleva una reunión formal entre el/la empleado/a y su supervisor/a para repasar las evaluaciones. Sin embargo, resaltó que un buen sistema de gerencia del desempeño, incluye reuniones y discusiones constantes, a través de todo el proceso. No obstante, la reunión formal es crucial porque provee un escenario formal donde el empleado/a recibe retroalimentación sobre su desempeño.

Aguinis (2019) indicó que la retroalimentación es una piedra angular en el proceso de gerencia de desempeño. Esta debe ser utilizada en forma de desarrollo, utilizando estrategias de mentoría para acompañar y aportar a la mejora de los/as empleados/as. De manera similar, Aguinis y colegas (2012) indicaron que la retroalimentación debe tener un enfoque basado en fortalezas, para tener un sistema de gerencia de desempeño eficaz. Esta se debe dar de manera constante, lo cual permite identificar las fortalezas y debilidades de los/as empleados/as, al igual que algunas causas de posibles deficiencias de desempeño. Sin embargo, Aguinis (2019) señaló que la retroalimentación solo es útil cuando los/as empleados/as están receptivos a esta y cuando se actúa sobre la información recibida. Para que esto sea posible, el autor sugirió la creación de

una cultura de retroalimentación, en la cual se refleje el apoyo a la retroalimentación y que esta, se centre en los comportamientos deseados y en la mentoría.

De la misma manera, Chiavenato (2007) indicó que la retroalimentación se debe dar de manera intensa y continua con la evaluación. Esto, para proveer un apoyo a la comunicación entre la persona evaluada y la evaluadora, con el objetivo de reducir discordancias e incrementar la consistencia. Planteó que la persona evaluada debe saber cómo se está desempeñando, para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

Por otro lado, tenemos el concepto de evaluación de desempeño. Certo (2022) definió la evaluación de desempeño como una retroalimentación formal en cómo una persona está desempeñando su puesto. Mencionó que en los procesos de evaluación de desempeño se necesitan: (1) Establecer y comunicar las expectativas del desempeño. (2) Establecer y comunicar estándares para medir el desempeño. (3) Observar y medir el desempeño individual, para luego compararlo con el estándar y, por último, (4) Reforzar el desempeño o proveer acciones remediativas. Indicó que un proceso de evaluación de desempeño debe estar centrado en comportamientos y resultados. Centrado en comportamientos, hace referencia a que la evaluación debe describir acciones o patrones de acción específicas. Mientras que centrado en resultados hace alusión a describir el grado en el cual un empleado/a ha cumplido con los objetivos de los cuales él o ella es responsable.

De la misma manera, Chiavenato (2007), definió la evaluación de desempeño como una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial de desarrollo. Indicó que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Mencionó la importancia de formular los objetivos mediante el consenso. A esto se refiere que los objetivos no deben imponerse, sino que formularse mediante

una negociación entre la persona evaluada y su supervisor/a. Definió el desempeño como el comportamiento de la persona evaluada, encaminada a lograr efectivamente los objetivos establecidos. La autoría señaló tres objetivos del proceso de evaluación de desempeño. (1) Proveer condiciones adecuadas para la realización de la evaluación de desempeño, que permita conocer cómo las personas pueden desarrollarse a plenitud. (2) Reconocer a los recursos humanos que componen la organización cómo una ventaja competitiva, que pueden ser desarrollados/as. Por último, (3) Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones participativas, siempre considerando los objetivos organizacionales e individuales.

Luego de definir los conceptos de gerencia de desempeño y evaluación de desempeño, es importante indicar que Aguinis y Burgi-Tian (2021) resaltaron que estos conceptos son común y erróneamente tratados como iguales. Indicaron unas diferencias claves entre estos conceptos que hay que tener en consideración. El proceso de evaluación de desempeño se enfoca en la medición y descripción de fortalezas y debilidades del empleado/a. Por lo que, esto es solo uno de los componentes que conforman la gerencia de desempeño. Esta se basa en un proceso continuo y constante, mientras que la evaluación de desempeño, en muchas ocasiones, solamente conlleva una evaluación al año y contiene poco esfuerzo en proveer retroalimentación y mentoría (Aguinis, 2019). La gerencia de desempeño se caracteriza por ser una conversación constante, en donde los/las supervisores/as y la organización buscan proveer apoyo a sus empleados/as. Según Aguinis y Burgi-Tian (2021), es una herramienta para un liderazgo ético, humano y responsable.

Además, Aguinis y Burgi-Tian (2021) indicaron que la gerencia de desempeño incluye un esfuerzo por alinear las actividades que realizan los/as empleados/as, su rendimiento y las metas estratégicas de la organización. Hacen explícito la contribución del empleado/a en el proceso. También, incluyeron que la gerencia de desempeño se enfoca en el desempeño pasado y

futuro, con el uso de planes de desarrollo e incentivos que lo enlazan con las metas individuales, de la unidad y de la organización.

Estos indicaron que los sistemas de gerencia de desempeño sirven para (1) comunicar y reforzar prioridades estratégicas, (2) apoyar en el desarrollo de los/as empleados/as, planificando y desarrollando una fuerza de trabajo de alta calidad y (3) apoyar las decisiones con información recopilada mediante los procesos. Por último, los autores trajeron que una de las diferencias más sustanciales es que la responsabilidad de la gerencia de desempeño recae en todos los/as participantes del proceso, incluyendo a las personas que evalúan y a las evaluadas.

Por otro lado, Aguinis y colegas (2012) trajeron a colación el impacto que pueden tener las diferencias culturales al implementar un sistema de gerencia de desempeño. Plantearon cinco principios universales que integran una gerencia de desempeño eficaz. Primero, mencionaron que tiene que haber congruencia entre las descripciones de puesto y las metas organizacionales. Segundo, la evaluación de desempeño debe estar basada en comportamientos y en resultados individuales y colectivos. También, mencionaron que se debe adiestrar sobre la gerencia de desempeño, al igual que proporcionar retroalimentación del desempeño usando el enfoque basado en fortalezas. Por último, indicaron que las organizaciones deben brindar recompensas significativas para el buen desempeño.

Aguinis y colegas (2012) también trajeron a colación cinco dimensiones culturales que hay que considerar cuando se estén diseñando sistemas de gerencia de desempeño en los diversos contextos culturales. Hay que conocer cómo se posicionan en estas dimensiones, para poder diseñar un sistema efectivo para ese contexto cultural. (1) Individualismo- Colectivismo, esta dimensión se refiere a la importancia que le brindan a logros individuales, en comparación con los logros grupales. (2) Distancia de Poder, esta se refiere al grado en que los/as empleado/as

aceptan una distribución de poder desigual. (3) Evitación de Incertidumbre, esta dimensión se refiere al grado en que las personas se sientan incómodos con situaciones no estructuradas. (4) Masculinidad-Feminidad, que alude al grado en que los roles de género son claramente distinguidos. Por último, (5) Fatalismo, que se refiere al grado en que se crea que las personas no están en control de los resultados de sus acciones.

Además de definir la gerencia de desempeño y la evaluación de desempeño, es importante definir el teletrabajo o trabajo remoto y lo que compone. El teletrabajo o trabajo remoto, definido como una forma alterna de empleo asalariado en el que el trabajo que podría haberse realizado en las instalaciones del empleador se realiza en un lugar distinto a este, regularmente en el hogar, con apoyo de una conexión tecnológica (Aguilera, et al., 2016; Fitzer, 1997). De manera similar, la Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2020), definió el teletrabajo como una modalidad que surge de dos componentes: (1) el trabajo se efectúa en una ubicación alterna al lugar de trabajo predeterminado y (2) requiere el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para llevarse a cabo. Sin embargo, hacen la distinción que el teletrabajo es un subgrupo del trabajo a distancia. La OIT (2021) añadió, que en situaciones normales, el teletrabajo debe ocurrir mediante un acuerdo voluntario entre las partes. Al igual que acompañado de la determinación de: las horas a trabajar o calendario de trabajo, instrumentos de comunicación a utilizarse, tareas, mecanismos de supervisión y presentación de informes.

Al tener claro lo que implica el teletrabajo, es importante mencionar algunas recomendaciones que han brindado. Aguinis & Burgi-Tian (2021) mencionaron cinco recomendaciones para el trabajo en la pandemia de COVID-19, basadas en evidencia. Entre estas se encuentran: (1) Medir los resultados, más allá que los comportamientos. Esto dado que en un

escenario de teletrabajo, los comportamientos no son fácilmente observables o accesibles. Sin embargo, con base en esto, mencionan la importancia de establecer objetivos que sean: alcanzables, realistas, flexibles y basados en comunicación. (2) Medir el desempeño adaptativo, esto basado en medir la capacidad de los/as empleados/as para aprender e innovar. (3) Incrementar conversaciones en torno a permanencias, para poder retener empleados/as. Para esto, se pueden utilizar reuniones de la evaluación de desempeño para auscultar la razón por la cual el/la empleado/a se queda en la organización, su aprendizaje en esta, lo que quisiera aprender, cómo apoyarlo/a y conocer sus expectativas. (4) Implementar sistemas de gestión del desempeño de múltiples fuentes. Esto facilita la comunicación y la retroalimentación. Se puede lograr recopilando información de rendimiento por parte de: colegas, informes, clientes, entre otros. Por último, (5) recolectar y usar medidas que sean simples, concisas, relevantes, informativas, completas y claras.

De la misma manera, la OIT (2020), indicó una serie de recomendaciones para la evaluación del trabajo remoto. Similar a Aguinis y Burgi-Tian (2021), consideran que la evaluación basada en resultados es el mejor método para gestionar el personal. También señalaron algunas consideraciones a tener en cuenta para el proceso, debe haber: claridad sobre resultados esperados, retroalimentación oportuna, regular y descriptiva, respuesta positiva a un buen desempeño y el uso de videollamadas para conversar sobre el rendimiento, dónde puedan tomarse en consideración comunicaciones no verbales.

Es importante, también, definir la industria bancaria en el contexto de esta investigación. Esta hace referencia a los bancos que prestan sus servicios en Puerto Rico. Según la Ley de la Oficina del Comisionado de Instituciones Financieras de 1985, un banco o negocio bancario, se refiere a cualquier institución que esté en el negocio de comprar, vender, pagar o cobrar letra de

cambio, expedir cartas de créditos o recibir dinero para su transmisión y transmitir el mismo mediante giro, cheque o de otro modo como conceder préstamos o recibir depósitos. La Ley de Bancos de Puerto Rico de 1933, define banco como una composición organizada y autorizada para operar bajo lo que dispone dicha ley. También define banco extranjero como una corporación o entidad organizada con el propósito de dedicarse a negocios bancarios, bajo las leyes de otro territorio o estado, que mantenga un banco y haga negocios en el lugar de su incorporación y que haya sido autorizado para operar en Puerto Rico. Adicionalmente, la Real Academia Española (2022) define un banco como una “empresa dedicada a realizar operaciones financieras con el dinero procedente de sus accionistas y de los depósitos de sus clientes”.

La definición teórica de los conceptos claves de esta investigación, como la gerencia de desempeño y la evaluación de desempeño, es clave para tener un conocimiento más abarcador sobre las prácticas que exploraré en la investigación. Esto, además de asuntos a tomar en consideración en el trabajo remoto y en los diversos contextos culturales, me permitirán enmarcar la investigación y proporcionar recomendaciones basadas en la *Gerencia de Desempeño*. También es importante enmarcar desde donde parto teóricamente para definir el teletrabajo o trabajo remoto y la industria bancaria.

CAPÍTULO IV: MÉTODO

Una vez establecidas las bases de esta investigación, es decir, las preguntas y objetivos de investigación, revisión de literatura y el marco teórico, procedí a establecer el método a utilizar. A continuación, elaboraré la metodología seleccionada, en esta abundaré sobre el enfoque, diseño, alcance y el paradigma que guía la investigación. También, describiré la técnica de recopilación de información, los/as participantes y los instrumentos que utilicé para llevar a cabo la investigación.

Metodología

Para esta investigación, empleé un enfoque cualitativo. Creswell y Creswell (2018) definieron el enfoque cualitativo como un acercamiento para explorar y entender las concepciones que individuos o grupos adscriben a un problema social o humano. Este involucra: (1) profundizar en preguntas y procedimientos emergentes, (2) recopilar datos en el contexto del participante, (3) analizar los datos de manera inductiva, de lo particular a lo general y (4) proveer las interpretaciones de los datos del investigador/a. Utilizando esta metodología, recopilé y exploré las experiencias de personas trabajadoras en torno a la gerencia del desempeño del trabajo remoto en la industria bancaria de Puerto Rico

Un factor importante que me llevó a identificar la metodología a utilizar, fue identificar el alcance de la investigación. Identifiqué que el alcance era exploratorio, ya que no existen muchas investigaciones del tema a estudiar y pretendo explorar cómo se da este fenómeno (Hernández et al., 2014). Aunque el asunto general de gerencia del desempeño ha sido estudiado por muchos años, este estudio pretende aplicarlo en el contexto emergente del trabajo remoto y la pandemia de COVID-19. También identifiqué el diseño fenomenológico, ya que buscaba conocer las experiencias y vivencias de las personas trabajadoras. Creswell y Creswell (2018), definieron

este cómo un diseño de indagación en la cual los/as investigadores buscan describir las experiencias vividas en torno a un fenómeno.

También, tomé en consideración que estoy partiendo desde una mirada constructivista. El paradigma constructivista se caracteriza por la concepción de que la realidad es socialmente construida (Mertens, 2010). No existe una sola realidad, ni existe independientemente de las personas que conforman la sociedad, sino que existen múltiples realidades que se pueden dar en torno a un mismo fenómeno. Bajo este paradigma, el investigador/a y los/as participantes, están atados en un proceso interactivo en el cual se construye el conocimiento. Por lo que las técnicas para recopilar información son más personales e interactivas. Toda la información recopilada está sujeta al contexto y a las vivencias de los/as participantes. Con base a estos componentes identifiqué que el enfoque cualitativo es el más pertinente para mis objetivos de investigación y el que permitió conocer a fondo las experiencias de personas trabajadoras de la industria bancaria.

Técnica de Recopilación de Información

Con base al enfoque seleccionado, cómo técnica de recolección de información, utilicé entrevistas semiestructuradas. Una entrevista es un intercambio verbal que tiene un fin predeterminado, en la cual el entrevistador/a obtiene información, creencias u opiniones de otra persona (Kumar, 2011). Esta es una de las técnicas más empleadas, por la versatilidad, alcance y libertad que le otorga al investigador/a durante esta fase. Las entrevistas semiestructuradas, por su formato, permiten un grado de flexibilidad al momento de interaccionar con los/las participantes. Esta técnica permite ampliar en temas emergentes que pueden surgir a través de las entrevistas y no limita la interacción a solo preguntas preestablecidas.

El uso de entrevistas semiestructuradas, me permitió abordar los diferentes factores pertinentes y conocer las experiencias de las personas trabajadoras en torno a la evaluación del trabajo remoto. Esta me permitió tener una estructura para garantizar la recopilación de la misma información en todas las instancias. No obstante, también me permitió abundar en temas emergentes. Esto me brindó una flexibilidad para conocer aspectos que no se habían tomado en consideración o que no estaban presentes en la literatura, pero que están ocurriendo en las organizaciones exploradas.

Participantes

Luego de presentar el enfoque metodológico y la técnica utilizada, procedí a identificar los/as participantes que formaron parte de la investigación. Las participantes de esta investigación fueron supervisoras y empleadas de dos diferentes instituciones bancarias en Puerto Rico. En cada institución bancaria, entrevisté a una supervisora y dos empleadas. Las seis participantes eran féminas, con edades desde 28 años hasta 65 años. De estas, una tenía un grado asociado y las otras cinco poseían grados de maestrías. Entre los puestos de las participantes estaban oficiales de recursos humanos, analista, manejadora de producto, gerente de crédito y supervisora de casos comerciales.

La industria bancaria, se compone de los diferentes bancos que operan en Puerto Rico, por lo que quedan excluidas las cooperativas. Estas no fueron incluidas, ya que tienen una composición que las diferencia de las instituciones bancarias. También, puede haber diferencias en los procesos de gerencia de desempeño en estas, que no fueron auscultados durante la revisión de literatura.

Los criterios de selección de las supervisoras fueron los siguientes: (1) Pertenecer a la industria bancaria. (2) Contar con al menos cuatro años de experiencia como supervisor/a. (3)

Haber hecho la transición de trabajo presencial al trabajo remoto durante la pandemia. (4) Haber evaluado, en ese tiempo remoto, el desempeño de las personas que tiene a cargo. Incluyo el criterio de la experiencia de al menos cuatro años, con el propósito de que hayan realizado evaluaciones de desempeño previo y durante la pandemia.

Los criterios de selección de las empleadas fueron los siguientes: (1) Pertenecer a la industria bancaria. (2) Contar con experiencia de al menos cuatro años en la institución bancaria. (3) Haber hecho la transición de trabajo presencial al trabajo remoto durante la pandemia. (4) Haber pasado por al menos una evaluación de desempeño durante ese tiempo remoto. Incluyo el criterio de la experiencia de al menos cuatro años, con el propósito de que hayan tenido experiencia en la industria previo al trabajo remoto, para poder constatar cambios, si alguno, en el proceso.

Instrumentos

Luego de determinar la técnica y las participantes, creé los instrumentos a administrar en el estudio. La entrevista semiestructurada, permitió conocer a profundidad las experiencias de personas trabajadoras sobre la gerencia del desempeño del trabajo remoto en la industria bancaria de Puerto Rico. Como entrevisté a supervisoras y empleadas, elaboré dos instrumentos. El instrumento de la entrevista de las supervisoras, constó de 13 preguntas dirigidas a conocer cómo llevan a cabo el proceso de gerencia del desempeño y su experiencia al ejecutarlo en el trabajo remoto (véase Apéndice A). Mientras que el instrumento de las empleadas constó de 13 preguntas dirigidas a conocer la experiencia de estas al ser partícipes en el proceso de gerencia de desempeño del trabajo remoto (véase Apéndice B). Al igual que instrumentos socio demográficos para recopilar información de las participantes (véase Apéndice C y D). Desarrollé dos hojas de consentimiento, una para los/as participantes supervisores (véase Apéndice E) y una

para los/as participantes empleados/as (véase Apéndice F). Estas, fueron desarrolladas según el modelo que provee el Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación [CIPSHI] para redactar la hoja de consentimiento.

Procedimiento

Luego de presentar la propuesta de investigación al comité de tesis, el próximo paso que efectué fue someter la propuesta a evaluación de CIPSHI, Comité Institucional para la Protección de Sujetos Humanos en la Investigación. Para esto, llené la solicitud de CIPSHI para realizar investigaciones con seres humanos, donde incluí información sobre el/la investigador/a y la investigación a realizar. Esta solicitud fue acompañada de una serie de documentos, como las hojas de consentimiento informado, los instrumentos a emplear para la recopilación de información, la hoja de reclutamiento y la evidencia de aprobación del adiestramiento CITI de la supervisora de tesis y mía sobre la protección de los/las participantes.

Luego de obtener la aprobación por parte de CIPSHI, comencé con el reclutamiento de los/as participantes de investigación. Para esto, utilicé la técnica de bola de nieve y por conveniencia. En el muestreo por conveniencia contacté personas a las que tuve acceso. Luego, utilicé el muestreo de bola de nieve, en donde le pregunté a la primera persona que contacté, perteneciente a la industria bancaria, si conocía otras personas que pudieran proporcionar información y que cumplieran con los requisitos y así subsiguientemente estas me contactaron hasta obtener la muestra completa de seis participantes.

Contacté con los/as participantes interesados/as y les hice llegar los detalles de la investigación. A aquellos/as que decidan participar de forma voluntaria en la investigación, le proporcioné la hoja de consentimiento correspondiente. Al acceder a participar, coordinamos una cita para la entrevista. Una vez en la sesión acordada, comencé proporcionándole un documento

para recopilar información de su perfil socio demográfico. Este constó de preguntas para conocer su edad, género, puesto, e incluye una lista de características en las que se identificarán con base en perfiles identificados en la revisión de literatura. Luego, procedí a llevar a cabo las entrevistas, estas tuvieron una duración aproximada de una hora. Luego de realizar las entrevistas, transcribí las grabaciones de estas, para poder comenzar el análisis.

Llevé a cabo un análisis de contenido, en el cual identifiqué temas principales y categorías para mostrar las relaciones que pueden existir entre estas, de acuerdo a las preguntas de investigación (Hernández et al., 2014). Krippendorff (2004) definió el análisis de contenido como una técnica de investigación que permite formular inferencias válidas y reproducibles con base en un texto u otra fuente, que puedan aplicarse a ese contexto. Esta autoría indicó que esta es una herramienta para proporcionar conocimientos e inferencias. También señaló que los mensajes no tienen un solo significado, pueden tener una multiplicidad de interpretaciones que son importantes de capturar. Identifiqué los temas recurrentes en las transcripciones de las entrevistas. Tomando en cuenta la información provista por las participantes, que incluyó aspectos simbólicos de la comunicación con respecto a las preguntas de estudio, establecí las categorías y subcategorías de análisis. Defino y presento los resultados sobre estas categorías y subcategorías en el próximo capítulo.

Luego de efectuar el análisis de contenido de las categorías y subcategorías sintetice los resultados y los discutí con base a lo encontrado en la literatura y el marco teórico. Posteriormente, planteé las conclusiones con base a la información recopilada para cada pregunta de investigación, para exponer las experiencias de personas trabajadoras sobre la gerencia del desempeño del trabajo remoto en la industria bancaria de Puerto Rico. Finalmente, presenté la investigación completada al comité de tesis para su aprobación.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

Mediante esta investigación exploré las experiencias de personas trabajadoras sobre la gerencia del desempeño del trabajo remoto en la industria bancaria de Puerto Rico. Analicé cómo las empleadas y supervisoras de la industria bancaria han experimentado la evaluación del desempeño en el trabajo remoto. Exploré las diferencias entre las evaluaciones del trabajo remoto y las evaluaciones en el trabajo presencial antes de la pandemia. Identifiqué los retos que han enfrentado las empleadas y supervisoras de la industria bancaria en el proceso de evaluación de desempeño remoto. También integré recomendaciones para mejorar el proceso de evaluación remota.

A continuación, presentaré los resultados obtenidos mediante las entrevistas a empleadas y supervisoras de la industria bancaria. Los resultados están divididos en las siguientes categorías: Características para el Trabajo Remoto, Gerencia de Desempeño en las Organizaciones, Evaluación Remota, Retos Evaluación Remota y Áreas de Mejoras. Abordaré cada categoría desde dos puntos de vista, el de las participantes empleadas y las supervisoras.

Características para el Trabajo Remoto

Autorías de la revisión de literatura hicieron referencia a características de *autodirección*, *adaptabilidad*, *automotivación*, entre otras, que deben tener aquellas personas que trabajan de manera remota (Cascio, 1999; Molina, 1997). Debido a esto, como parte de la información que recopilé en el perfil socio demográfico, incluí una sección donde las participantes podían marcar características con las que se identificaban en el escenario laboral. Las empleadas y supervisoras contaban con una serie de características diferentes, según los hallazgos de la literatura. En las tablas presentadas a continuación, presento las características identificadas y la cantidad de

participantes que marcaron cada una de estas. En la Tabla 1 expongo los resultados para el grupo de supervisoras y en la Tabla 2 los resultados para el grupo de empleadas.

Tabla 1 Resultados de frecuencia de características para el trabajo remoto de supervisoras.

Características Supervisoras	Frecuencia
Alta confianza en las personas que tiene a cargo	2
Actitud positiva y abierta, enfocada en buscar soluciones.	2
Orientada a los resultados	2
Comunicadora eficaz	1
Habilidad de delegar tareas y dar seguimiento	1

Tabla 2 Resultados de frecuencia de características para el trabajo remoto de empleadas.

Características Empleadas	Frecuencia
Automotivada	3
Comunicadora eficaz	3
Adaptable	4
Conocedora de procesos organizacionales	4
Orientada a los resultados	4

Gerencia de Desempeño en las Organizaciones

Esta categoría se refiere a los procesos operacionales que se dan en las organizaciones en torno a la evaluación del desempeño. Entre las empleadas entrevistadas, tres de las cuatro (75%) coincidieron que el proceso de evaluación del desempeño en su organización es uno estructurado y organizado. Esta respuesta se refiere a que incluye etapas preestablecidas y fechas en donde se cumple con los requisitos de estas etapas. Mencionaron etapas como: el establecimiento de objetivos, la validación a medio año, autoevaluación, evaluación por parte de la persona supervisora y discusión de resultados.

Todas las personas entrevistadas indicaron que sus organizaciones utilizan procesos de gerencia de desempeño, que incluyen sistemas de manejo de desempeño, procesos estructurados

desde Recursos Humanos, al igual que etapas y fechas preestablecidas. Una de las participantes (001) destacó que “en términos generales nuestro proceso de evaluación es uno estructurado, compuesto por varias etapas... *Goal Setting, Self Assessment, Manager Assessment...* aquí [en la organización] consideramos los objetivos que establecemos junto a nuestros supervisores y las competencias estandarizadas [para toda la organización]”.

Todas las participantes de ambas organizaciones coincidieron que participaban activamente en el proceso de establecer los objetivos al principio del año. Una de las empleadas (003) destacó que aunque el proceso de evaluación de desempeño idealmente es un proceso constante durante el año, el mismo no ocurre de esa manera. Esto debido a configuraciones y capacidades del sistema, al igual que la cultura organizacional que no necesariamente apoya esos procesos constantes.

Por otro lado, una de las supervisoras (005) destacó que el proceso de evaluación en su organización persigue evaluar las competencias que tienen los empleados de acuerdo a su rol; al igual que evaluar el grado en que estos completaron sus metas establecidas, haciendo hincapié en que estas deben ser medibles y alcanzables. De la misma manera, la otra supervisora (006) hizo hincapié en que el proceso es uno que “entiendo debe ser en su mayoría dirigido a los objetivos y metas de las áreas de trabajo y no necesariamente a los temas de valores y comportamientos corporativos”.

Al indagar sobre el rol de las supervisoras en el proceso, una de las participantes (006) mencionó que “debo completar sus evaluaciones con lo que entiendo se ha logrado... sustentado por números y evidencias documentadas”. Mientras que la otra supervisora (005) abordó sobre incluir el empleado/a en los procesos para que este complete el proceso de actualizar su progreso en la plataforma por sí solo. Añadió también que se reúne con el empleado/a para conversar

sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos, estos se revisan y se valida con lo documentado por el empleado en el proceso de autoevaluación, para luego determinar si está de acuerdo y proceder a documentar y cerrar la evaluación con sus comentarios.

Evaluación Remota

Esta categoría pretende capturar las experiencias de las personas trabajadoras en el proceso de evaluación de desempeño durante el trabajo remoto. En esta también se reflejan los contrastes y similitudes que se pueden identificar entre la evaluación del trabajo presencial y remoto. Al indagar sobre la experiencia de las supervisoras al inicio de la pandemia evaluando a sus empleados, ambas expresaron experiencias diferentes. Una de las supervisoras (006), expresó que al principio de la pandemia el proceso fue uno complicado, esto lo atribuye a que no sabía que información iba a poder incluir e ir generando para poder medir el progreso de sus empleados/as. No obstante, también mencionó que al ver la información proporcionada por los diferentes reportes, entendió que podía fácilmente validar si los objetivos del año se estaban alcanzando. Mientras que la otra supervisora (005) planteó que el proceso de evaluación no varió por la pandemia. Señaló que parte importante fue del proceso fue asegurarse que los objetivos que se estaban estableciendo fuera medibles y que permitieran evaluar correctamente a los empleados/as. De forma similar a la otra supervisora, indicó que “durante la pandemia... implementamos un sistema de reportes más seguidos, en vez de mensual, semanal... para aquellos puestos que no tenían reportes establecidos, trabajamos en diseñar uno el cual debían enviar semanalmente”.

Por otro lado, las cuatro empleadas relataron que su experiencia al inicio de la pandemia fue bastante similar a la de años anteriores. No obstante, 3 de las 4 participantes (75%) trajeron a colación aspectos relevantes a considerar en su experiencia de evaluación remota que

diferenciaban el proceso remoto al presencial. La participante 003 comentó que al comienzo de la pandemia “había mucha falta de conocimiento... o guías en cómo se iba a estar evaluando los procesos de los empleados en el día a día”. Señalando a un desconocimiento en la organización sobre el proceso que se iba a dar para evaluar el desempeño.

Por otro lado, 2 de las 4 participantes expresaron que cuando estaban remoto, trabajaron más horas. Una de las participantes (002), planteó que no percibió ningún cambio en el proceso sistémico de evaluación de desempeño. Sin embargo, resaltó que se trabajaron mucho más horas y que esto no se vio reflejado en los resultados de evaluación. La participante expresó que “si antes trabajaba, digamos 10 a 12 horas, pues ya se extendían a horarios de 13, 14 [horas]”. Dado esto, mencionó que trabajar esas horas extras solo la llevaba a cumplir con las expectativas en términos de la evaluación de desempeño. Ese era el comportamiento esperado, por lo que no hubo ningún tipo de reconocimiento por esas horas adicionales invertidas.

Todas las empleadas indicaron que recibieron retroalimentación en el proceso de evaluación del trabajo remoto. No obstante, las cuatro puntualizaron que fue mucho menos que lo normal. Por consiguiente, dos (2) de las participantes, de la misma organización, resaltaron que normalmente la retroalimentación formal ocurría en las etapas de revisión a medio año y en la discusión. No obstante, una de estas (001) señaló que dado al volumen de trabajo que existió durante ese tiempo, no dio paso a que se llevara a cabo el proceso de *mid year review*, a diferencia de años anteriores.

De las 4 participantes, 3 (75%) indicaron que no hubo diferencias en los resultados obtenidos en el proceso de evaluación remota al compararlo con la evaluación presencial. Una de las participantes (002) resaltó que para ella se debía a que su supervisora era mujer. Señaló que:

yo tengo la dicha de varias cosas... primero que todo, mi supervisora era mujer. Y una mujer, no cualquier mujer, sino una mujer con los pies en la tierra, que se adapta a los cambios, que es bastante joven generacionalmente... Pues entonces me ayudó mucho a que entonces mi experiencia de trabajo remoto fuera más amena, fuera, pues más llevadera dentro de toda la situación que estaba pasando.

Sin embargo, la participante 004 hizo hincapié en que sus resultados mejoraron en el primer año de trabajo remoto. Resaltando “a mí me fue mejor. Me fue muy bien, me fue mejor...”. Atribuye esto a su honestidad en el proceso, su comodidad en reconocer lo que pudo lograr y lo que no, al igual que su responsabilidad de cumplir con todo lo establecido. También es importante mencionar, que la participante expresó que tuvo un cambio de supervisión, que trae también como una posible causa de su mejor resultado de desempeño. La participante 004 expresó “no sé si es que ella [supervisora anterior] ya estaba acostumbrada a mí, pero con este nuevo jefe me ha ido muchísimo mejor”.

De forma similar, tres de las cuatro participantes (75%) plantearon no tener preocupaciones con el proceso. Curiosamente, la participante 004 que indicó haber salido mejor en su evaluación remota, planteó que al comienzo estaba preocupada por el proceso de evaluación. Destacó que “como era algo nuevo para todos... la preocupación de que tal vez los jefes no miraran, no entendieran tu forma de trabajar, o no se viera tu trabajo...”. Sin embargo, a su vez resaltó que esto no debe ser una preocupación ni una expectativa, ya que “[mi jefe] no tiene que verme para que yo trabaje... necesitamos guía, verdad, pero no supervisión como una niña chiquita, ya yo crecí”.

Dos de las cuatro empleadas (50%), identificaron que documentar y poder constatar los resultados del año y todo lo que has trabajado, toma un rol mucho más fundamental en el trabajo

remoto. Lo traen como aspecto fundamental en el proceso de autoevaluación, poder ofrecer información robusta, detallada y con ejemplos, donde se conste todo el trabajo realizado.

Respecto a la discusión de los resultados de la evaluación remota, las seis participantes, tanto empleadas como supervisoras, trajeron que se discutieron los objetivos uno a uno mediante una conversación virtual. Una de las supervisoras resaltó durante este proceso, el reto de inestabilidad de conexión para comunicar los resultados a todos sus empleados.

Retos Evaluación Remota

Esta categoría recopila los retos identificados por empleadas y supervisoras sobre su proceso de evaluación de desempeño del trabajo remoto. Ambas supervisoras expresaron que el reto mayor fue la comunicación día a día con los empleados. La supervisora 006 expresó también que un reto fue la inestabilidad que existía con la comunicación con sus empleado/as. Mencionó que al estar en persona en la oficina facilita la comunicación y relación con los empleados.

Resaltó que:

Es mucho más fácil tener esas conversaciones, me entiendes, poder verlos, hablar más cerca, encontrártelos y poder preguntarle sobre su día y poder discutir cualquier tema pendiente... creo que se crea una cercanía mucho más fácil que por conexión de teléfono o computadora.

También indicó que la diferencia mayor es que “no puedo rotar la silla y hacer una pregunta, los espacios de comunicación hay que crearlos un poco más formal, planearlo, citar a los empleados...”. Similarmente, la supervisora 005 trajo como reto principal “la falta de intercambio diario con el equipo... [en esas conversaciones en la oficina] se pueden evaluar actitudes y aptitudes... que también son parte de nuestra evaluación de competencias”. Por lo

que concluyó que eso la llevó a ser más flexible al momento de evaluar las competencias de esos empleados/as que no tuvo una interacción constante.

De manera similar, 3 de 4 participantes (75%), resaltaron la comunicación como un reto en el proceso de evaluación de desempeño remoto. Una de las participantes mencionó que su primera evaluación después de la pandemia, con su anterior supervisor, carecía de retroalimentación. No obstante, resaltó la diferencia de su nuevo supervisor con el cual tiene reuniones constantes para discutir su desempeño. Aunque notó que no es parte del proceso de la organización, sino que una práctica proactiva de su supervisor nuevo. Mientras que otra participante (003) expresó que un reto fue la falta de comunicación relacionado al progreso de sus tareas y objetivos.

Al igual que la participante anterior, señaló que no existía una conversación constante con su supervisor en el día a día, estas estaban enlazadas a las etapas de discusión formal del proceso. Por otro lado, una de las participantes, identificó como reto las diferencias entre las expectativas que tenía su supervisora y su propia concepción de su trabajo y desempeño. Esta también trajo a colación como reto el hecho de que las personas que trabajan remoto tienen que incurrir en gastos adicionales para mejorar las condiciones de internet, comodidad, etc. para poder realizar el trabajo desde sus hogares. Que a su vez son gastos que las personas trabajadoras incurren, pero que la organización no provee ni contempla en el proceso.

Áreas de Mejora

Todas las empleadas participantes brindaron recomendaciones para mejorar el proceso de evaluación de desempeño. Entre las recomendaciones se encontró que les proporcionaran más herramientas a las personas trabajadoras y líderes sobre el proceso, como adiestramientos, al igual que aclarar expectativas de lo que se espera de estas personas. Una de las participantes

destacó la importancia del rol de Recursos Humanos proveyendo herramientas, mientras la otra participante enfatizó la importancia de que los supervisores aclaren las expectativas para que no exista una disyuntiva entre los resultados que espera el empleado y lo que resulta por parte del supervisor.

Dos de las cuatro (50%) participantes hicieron hincapié en que el proceso de retroalimentación puede y debe ser más constante en el proceso de evaluación. Una de las participantes (003), señaló que un cambio que implementaría en el proceso es “integrar conversaciones constantes de los diferentes objetivos y cómo se van cumpliendo”. Al igual que menciona que el proceso de retroalimentación puede ser más constante. Además, la participante 004 trajo una perspectiva diferente en sus recomendaciones. Resaltó que debe haber un tipo de actividad de reconocimiento luego de finalizar el proceso de evaluación en el trabajo remoto. Como hay un poco más de distancia entre los compañeros, eso puede ser un espacio para conocer lo que están trabajando los diferentes miembros del equipo. La participante 004 abogó a favor de hacer “como un grupo, como una reunión de grupo, para felicitarnos entre todos, qué logramos, lo que hicimos en vez de la otra vez... añadir un poquito de reconocimiento al final puede beneficiar y también darles un espacio a los empleados”.

Por otro lado, la participante 002 compartió, relacionado al reto que destacó, que en el proceso se debe recalcar la importancia de aclarar las expectativas que se tienen sobre los objetivos establecidos. Al igual que la persona trabajadora lleve a cabo una conversación con su supervisor para conocer su interpretación de la escala de evaluación para así evitar que exista un desequilibrio entre lo que el supervisor percibe y lo que uno percibe. También resaltó que los resultados de evaluación, no conducen a los resultados esperados de reconocimiento o aumento

monetario por un buen desempeño. Por lo que recomienda incorporar estas acciones para poder reconocer y motivar a los empleados por buen desempeño.

Ambas supervisoras coincidieron que entienden que no es necesario cambiar el proceso de evaluación de desempeño respecto al trabajo remoto. Sin embargo, hacen unas recomendaciones para mejorar el proceso para cuando se esté evaluando a personas remotas. La supervisora 006 hizo hincapié en identificar formas de medir el trabajo, que a su vez facilita el proceso de evaluación. A la misma vez, mencionó que:

entiendo que los objetivos se pueden medir con el resultado de los informes... ¿por qué es eso no?, poder medir el trabajo de los empleados para determinar si cumplen o no. Lo demás son conversaciones, que, si es posible, deben darse cara a cara a, mi entender, por el contenido del mismo, sí, para poder aprovecharlas al máximo, pero tampoco considero que es algo que es crucial, sino que un “good to have” como dicen.

Por otro lado, la supervisora 005 mencionó que cada empleado debe llevar un informe de sus metas y logros a través del año. También trajo a colación un decir, “lo que no se mide, no existe”. Añadiendo que:

al final del año, eso debe ser la base de la evaluación, poder evaluar todo lo que el empleado ha podido documentar... eso bien es parte del proceso de autoevaluación... Y presentarlo al supervisor como parte de la discusión de progreso.

Su recomendación para este proceso es que se establezcan objetivos medibles para que los empleados puedan tener expectativas claras. También recomendó que los empleados/as establezcan reportes que envíen periódicamente para asegurar que estén encaminado en sus metas. Que a su vez, indicó que le servirá de guía, al empleado/a, al momento de realizar su autoevaluación. Aunque la supervisora 006 expresó que no realizaría cambios al proceso, la

supervisora 005 notó que el proceso “debería ser más frecuente... recomendaría trimestral en vez de semestral, para darle oportunidad al empleado a hacer los ajustes y recibir comentarios formales en cuanto a su ejecutoria”.

En general, todas las participantes coincidieron que no deben cambiar de forma sistémica el proceso de evaluación del desempeño. Sin embargo, expusieron una serie de recomendaciones para que el proceso de evaluación remota sea uno más llevadero y eficaz. Estas recomendaciones están dirigidas a mitigar los retos que identificaron en sus experiencias. La mayoría indicó que la comunicación y la retroalimentación son los ajustes primordiales a realizar en estos procesos de evaluación remota.

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN

Una vez presentado los resultados principales de la investigación, es importante abordar cómo se comparan con los hallazgos de la revisión de literatura y el marco teórico que ha guiado esta investigación. En este capítulo discutiré los resultados de investigación con base en los hallazgos de revisión de literatura y el marco teórico propuesto. Para esto, abordaré los procesos organizacionales de desempeño en contraste con el marco teórico de Gerencia de Desempeño. También, evaluaré las similitudes y diferencias entre las experiencias de las participantes y los hallazgos de la literatura sobre la evaluación del trabajo remoto. Al igual que abordaré las recomendaciones brindadas en el marco teórico y revisión de literatura con las áreas de mejoras identificadas por las participantes de investigación.

Uno de los tópicos que exploré mediante la investigación fue identificar cómo se implementan los procesos de desempeño en la industria bancaria de Puerto Rico. En esto, pude identificar que ambas organizaciones estudiadas utilizan procesos similares para evaluar el desempeño de sus empleados. No obstante, si tomo en cuenta la definición de Aguinis (2019) sobre Gerencia de Desempeño y el contraste según Aguinis y Burgi-Tian (2021) entre evaluación y gerencia, concluyo que los procesos que se dan en estas organizaciones están alineados a la evaluación de desempeño, a diferencia de una gerencia del desempeño. Esto debido a que estas instituciones bancarias centran el proceso de desempeño en una instancia o evento, máximo dos, durante el año.

De igual manera, el proceso se basa en evaluar el cumplimiento de los empleados con base en sus objetivos. Es un proceso punitivo dirigido a establecer si los empleados cumplen o no; por tanto, no necesariamente toma en consideración aspectos de desarrollo, crecimiento y

apoyo que señaló Aguinis (2019). También carece de una retroalimentación continua y comunicación constante sobre el desempeño, que caracteriza a la gerencia de desempeño.

Sin embargo, hay que resaltar factores presentados por Aguinis (2019) y Chiavenato (2007) sobre la evaluación de desempeño que se están integrando en estas organizaciones. En estas instituciones bancarias, las personas trabajadoras participan activamente en el establecimiento de sus objetivos. La autoevaluación se integra, lo cual permite a las personas trabajadoras tener una voz en el proceso de evaluación y una oportunidad para documentar los logros durante el año. Aguinis (2019), planteó que parte del propósito de la gerencia del desempeño es alinear las actividades que realizan los/as empleados/as, su rendimiento y las metas estratégicas de la organización.

Por lo que pude observar, estas organizaciones se centran mayormente en el rendimiento de las personas trabajadoras. Lo que mencionaron las participantes es que como parte de su evaluación, se consideran comportamientos y valores corporativos. No obstante, Aguinis y Burgi-Tian (2021) en sus recomendaciones para evaluar el trabajo remoto, resaltaron que esta evaluación se debe enfocar en medir los resultados más allá de los comportamientos, ya que estos en una modalidad virtual no son fácilmente observables o accesibles. Esto está alineado con comentarios de las participantes, que resaltaron que las organizaciones tuvieron que ser más flexibles a la hora de evaluar esos comportamientos corporativos y sugirieron eliminarlos del proceso y basarse en lo completado por el empleado/a únicamente.

En la revisión de literatura encontré perspectivas encontradas sobre el impacto del trabajo remoto en el desempeño de las personas trabajadoras. Algunas autorías indicaron que el trabajo remoto puede llevar a una disminución de desempeño (Iwashita, 2021; Popovivi & Popovici, 2021; Wang et al., 2021). Mientras que otras, aluden a que el trabajo remoto lleva a un aumento

en el desempeño (Ferreira y colegas, 2021). No obstante, los resultados de esta investigación arrojaron que el desempeño permaneció igual durante el trabajo remoto y en algunos casos, aumentó. Esto, es un elemento importante a considerar en la evaluación del desempeño del trabajo remoto en las organizaciones.

Es importante destacar que Cascio (1999) y Molina (1997) hicieron hincapié en que no todas las personas trabajadoras están aptas para trabajar de manera remota. Esto, anclado en que hay unas características, como, la *adaptabilidad*, *automotivación*, *autosuficiencia*, entre otras, necesarias para poder ejercer el trabajo a distancia. Todas las participantes de esta investigación se identificaron con todas o la mayoría de las características descritas en el perfil de Cascio (1999). Esto puede ser un factor que contribuya a que estas participantes no hayan experimentado un impacto negativo en su desempeño por el trabajo remoto. Las organizaciones deben tener en cuenta estas características al implantar y evaluar el trabajo remoto, ya que pueden incidir en el desempeño positivo del trabajo remoto.

Popovici y Popovici (2021) atribuyeron que la disminución de desempeño en el trabajo remoto ocurrió por el detrimento en el balance vida/trabajo y en la salud de las personas, por el hecho de tener que estar conectados en todo momento. Aunque en las participantes no se observó una disminución de desempeño, sí se resaltó el hecho de que sus horas de trabajo y la carga aumentó sustancialmente. Una de las participantes resaltó que en el proceso de evaluación de desempeño, ese trabajo adicional no se vio reflejado. Sino que se vio como algo que debía ocurrir, de no incurrir en ese trabajo adicional, entonces no estabas cumpliendo con las expectativas. Este es aspecto importante que debe ser evaluado con detenimiento en estudios futuros, para poder entender el impacto que puede tener el trabajo remoto en la sobrecarga de trabajo y el balance vida/trabajo de las personas trabajadoras.

Por otro lado, aunque las participantes destacaron que no debe haber cambios en el proceso de evaluación, las supervisoras aludieron a un cambio en cómo medían los objetivos. Esto va alineado con los planteamientos de algunas autorías que destacaron que evaluar el trabajo remoto no implica monitorear y controlar todas las acciones del empleado remoto (Cascio, 1999; Molina, 1997; Santiago, 2022). Dado esto, las supervisoras tuvieron que recurrir a crear y generar reportes continuos, para poder dar visibilidad de los objetivos que se estaban alcanzando. Molina (1997) aportó a este tema, concluyendo que uno de los miedos de las organizaciones es la inhabilidad de poder supervisar y monitorear directamente a los empleados. Expresando que eso les obliga, a las organizaciones, a abandonar la noción falsa de que todo recae en la habilidad de la gerencia en observar y monitorear, cuando el énfasis debe estar en los resultados y en la medición. Estos en efecto, fueron los dos aspectos que las supervisoras resaltaron les fueron útiles a la hora de evaluar y capturar el desempeño de sus empleados/as.

De manera similar a lo advertido por Molina (1997), sobre la preocupación de las organizaciones de no poder observar directamente a los empleados; Giedrė y colegas (2021), encontraron que existía una preocupación por parte de las personas trabajadoras. Estas indicaron que no contar con una observación directa por parte de sus supervisores, llevaría a un impacto negativo en su evaluación de desempeño. Sin embargo, la mayoría de las participantes de esta investigación no mencionaron tener esa preocupación. Solo una de las participantes lo mencionó como una preocupación que tuvo al inicio de la pandemia, pero que con el tiempo entendió que ese no era el objetivo principal de la supervisión. Expresó que hay otras maneras de poder recolectar los resultados, alineado a lo indicado por Molina (1997), sin monitoreo constante.

Entre las limitaciones en el proceso de evaluación del trabajo remoto, las participantes resaltaron la comunicación. Aguinis (2019) puntualizó la retroalimentación como un aspecto

clave en la gerencia del desempeño, llamándola una piedra angular de este proceso. De igual manera, las autorías que trabajan el tema desde la industria bancaria como desde el trabajo remoto, han encontrado que la retroalimentación es un reto identificado continuamente en los procesos de evaluación de desempeño (Babapour y colegas, 2022; Giedrè et al., 2021; Iqbal y Kureshi, 2016; Khan, 2013; Rahim & Shafiul, 2019; Tadesse & Abebe 2018). Es por esto que no es de sorprender que todas las participantes aludieron a que existía una falta de retroalimentación y comunicación durante el proceso de evaluación remota.

De manera similar, al analizar las recomendaciones brindadas por las participantes para mejorar el proceso, se destacaron los siguientes temas: aumentar la retroalimentación, incorporar comunicaciones continuas sobre el desempeño, aumentar la frecuencia de las evaluaciones formales, entre otras. Los retos y las recomendaciones brindadas por las participantes están vinculadas directamente a la creación de un sistema de Gerencia de Desempeño en sus organizaciones, según definido por Aguinis (2019). Además, algunas participantes destacaron la importancia de poder brindarle herramientas de aprendizaje (ej. adiestramientos) a los/as supervisores y empleados/as para que puedan completar el proceso de evaluación de forma eficiente, similar a lo planteado por diversas autorías (Iqbal y Kureshi 2016; Mehrotra y Phillips, 2013; Tadesse y Abebe, 2018). Alineado con lo que indicaron Iqbal y Kureshi (2016), una de las participantes expresó desmotivación porque existía una incongruencia notable entre las puntuaciones esperadas y las obtenidas. A su vez, esto se vincula a lo que señalaron varias autorías sobre la importancia de establecer criterios claros y explícitos, para poder guiar el trabajo de las personas, y establecer expectativas claras de lo que se espera de las personas trabajadoras (Giedrè et al., 2021; Tadesse & Abebe, 2018; van Zoonen y colegas, 2021).

Las experiencias, retos y recomendaciones expuestas por las participantes de la investigación son congruentes a los hallazgos de la revisión de literatura y lo que expone el marco teórico. Uno de los aspectos puntualizados en todas las instancias, por las participantes, en la revisión y en el marco teórico, es la importancia de la *retroalimentación*. Más aún la ausencia de ésta en los procesos formales de evaluación de desempeño. Aunque las organizaciones están más alineadas a llevar a cabo evaluaciones de desempeño y no tanto a implementar un sistema de gerencia del desempeño, es importante destacar que las limitaciones y recomendaciones identificadas por las participantes conducen a la gerencia del desempeño.

Las participantes identificaron los factores señalados por Aguinis y Burgi-Tian (2021) para diferenciar la evaluación y la gerencia del desempeño, como estrategias para mejorar el proceso en sus organizaciones. Lo anterior resalta la relevancia de la teoría de Aguinis (2019) sobre la Gerencia del Desempeño en organizaciones modernas. Es central incorporar la gerencia del desempeño en los procesos organizacionales y utilizarla como herramienta para un liderazgo ético, humano y responsable (Aguinis y Burgi-Tian, 2021).

CAPÍTULO VII: CONCLUSIÓN

En la investigación exploré las experiencias de personas trabajadoras de la industria bancaria sobre la gerencia de desempeño del trabajo remoto. Comencé explorando el fenómeno de gerencia de desempeño en la industria bancaria y el trabajo remoto en la revisión de literatura y marco teórico. Luego, con seis participantes de dos instituciones bancarias diferentes, ausculté las experiencias de personas trabajadoras sobre la gerencia de desempeño del trabajo remoto en la industria bancaria de Puerto Rico. Analicé los resultados de la investigación y los discutí, contrastándolos con hallazgos de estudios presentados en la revisión de literatura y el marco teórico propuesto. En esta sección de conclusiones, presentaré las aseveraciones centrales para responder a las preguntas de estudio de la investigación. Además de las limitaciones, recomendaciones, contribuciones al área de Psicología Industrial-Organizacional y líneas futuras de investigación.

Las personas trabajadoras de la industria bancaria expresaron que en sus organizaciones, el proceso de evaluación del desempeño es uno estructurado, guiado por una serie de fases a lo largo del año. Estos procesos incluyen establecer objetivos, revisión a medio año, autoevaluación, evaluación del supervisor y conversación formal de los resultados. Esto se aleja de la Gerencia de Desempeño, que se caracteriza por comunicaciones constantes y procesos continuos a lo largo del año (Aguinis, 2019). Las prácticas relatadas por las participantes se acercan más a una evaluación de desempeño, que es solo un aspecto del sistema de la gerencia del desempeño.

También, encontré que al comparar el proceso de evaluación del trabajo presencial al del trabajo remoto, no hubo diferencias en los procesos sistémicos de las organizaciones. Sí es importante notar que existieron unas diferencias relacionadas a la ejecución de la evaluación en

el proceso de medir y documentar resultados, tales como *generar reportes con más frecuencia y documentar robustamente sus logros*. Las personas trabajadoras identificaron estas áreas que estaban en su control y las modificaron para maximizar el proceso de evaluación del trabajo remoto.

A diferencia de lo expuesto por varias autorías (Iwashita, 2021; Popovivi & Popovici, 2021; Wang et al., 2021), el trabajo remoto no tuvo un impacto negativo en el desempeño de las personas trabajadoras. El desempeño permaneció igual antes y durante el trabajo remoto, en algunos casos, aumentó. Por lo que el trabajo remoto por sí solo no es un aspecto que incide en los resultados de desempeño de las personas trabajadoras; sino que entran en juego características o recursos particulares (Cascio, 1999; Molina, 1997), que pueden incidir en cómo la persona logra adaptarse a una nueva forma de trabajo.

La comunicación fue uno de los retos principales que enfrentaron las personas trabajadoras durante la evaluación del trabajo remoto. En especial la falta de retroalimentación y comunicación continua en los procesos de evaluación del desempeño. Aunque según las participantes, el desempeño de las personas trabajadoras no se afectó, es importante atender estas áreas de mejora para prevenir efectos adversos a largo plazo.

Una parte integral de la gerencia del desempeño es poder sostener conversaciones continuas y consistentes a lo largo del proceso, que provean expectativas claras y una guía para una mejor labor. Es por esto, que las personas trabajadoras recomendaron sostener conversaciones continuas sobre el desempeño, proveer retroalimentación constante, aumentar la frecuencia del proceso de evaluación, educar a las personas que lideran estos procesos y proveer expectativas claras sobre los objetivos para mejorar el proceso de evaluación de desempeño.

Estas recomendaciones están alineadas con que estas organizaciones transformen su proceso de evaluación a un sistema de gerencia del desempeño.

Limitaciones

A través del proceso de investigación, experimenté e identifiqué limitaciones teóricas y metodológicas. Entre las limitaciones teóricas, identifiqué la brecha que existe en investigaciones vinculadas al trabajo remoto. Aunque el tema de gerencia de desempeño es comúnmente estudiado y abordado, el fenómeno del trabajo remoto, en especial en el contexto de la pandemia, en estos momentos sigue siendo novel. No obstante, con esta investigación busco aportar al tema y abrir puertas para que diversas autorías continúen investigando sobre la gerencia del desempeño del trabajo remoto en distintas organizaciones y sus implicaciones.

Entre las limitaciones metodológicas, se encuentra el proceso para conseguir la aprobación de CIPSHI. Aunque el proceso para entregar los documentos que normalmente se requieren para aprobación fue simple y eficaz, esta vez el CIPSHI estaba solicitando un plan de COVID-19, que tenía que ser firmado y aprobado por el Comité de COVID Institucional. Tomó meses recibir la firma del Plan de COVID, el único requisito que me restaba para obtener aprobación de CIPSHI. Después de enviarlo por primera vez en julio de 2022, recibí respuesta en el mes de octubre de 2022. Luego de obtener la aprobación, este fue eliminado como requisito protocolar para la aprobación de CIPSHI. Este proceso demoró el comienzo del proceso de investigación que incluyó las fases de reclutamiento, recolección y análisis de información.

Durante el proceso de reclutamiento y recopilación de información, también enfrenté dificultades. Empleé la técnica de muestreo por conveniencia y bola de nieve. Aunque pude identificar participantes de manera eficaz, establecer espacios privados y disponibles con las personas participantes fue un reto. La población seleccionada trabaja tiempo completo, al igual

que yo, por lo que enfrenté limitaciones para coordinar espacios de tiempo en común para realizar las entrevistas. Llevé a cabo las entrevistas en horas de almuerzo, luego de finalizar la jornada laboral o durante fines de semana.

Recomendaciones

Con base en estas limitaciones, a continuación abordaré unas recomendaciones teóricas y metodológicas. En el ámbito teórico, el marco establecido sobre la Gerencia de Desempeño contribuyó mucho para poder analizar y entender los hallazgos encontrados. Sería interesante poder complementar la teoría con más estudios sobre el fenómeno de trabajo remoto, a medida que autorías continúen investigando sobre el tema. En lo que concierne a la metodología, para atender las limitaciones identificadas, a continuación, elaboro una serie de recomendaciones. Primero, recomiendo emplear una metodología mixta para investigaciones futuras sobre este tema. La metodología mixta, en particular mediante la administración de cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas, permite obtener respuestas ágiles de una población más grande, que posibilite generar datos específicos sobre el objeto de estudio. Puede ser útil emplear un muestreo probabilístico, para integrar la diversidad de género, puestos y unidades de trabajo. También permite el análisis de contenido de información cualitativa recopilada mediante preguntas abiertas. Además, podrían realizarse grupos focales como herramienta de recolección de información de diferentes participantes. Esta técnica apoyaría la identificación de experiencias similares entre las personas participantes y explorar temas emergentes de forma ágil.

Para las organizaciones que buscan implantar sistemas de gerencia del desempeño, es importante contar con personas supervisores y empleadas capacitadas y comprometidas para implantar esta gestión desde una perspectiva organizacional; congruente a las recomendaciones de Iqbal y Kureshi (2016), Mehrotra y Phillips (2013) y Rahim y Shafiul (2019). Para esto,

recomiendo que cada organización designe al menos una persona encargada de dar seguimiento a este sistema y sus resultados (Khan, 2013; Shrivastava & Rai, 2012). También que la organización diseñe un sistema de mejoras y desarrollo para las personas empleadas de acuerdo a los resultados periódicos de las evaluaciones de desempeño. El sistema de gerencia de desempeño debe incluir incentivos organizacionales y recompensas dirigidos a todas las personas empleadas (Molina, 1997). Los incentivos pueden incluir el crecimiento en la organización y la flexibilidad de la jornada de trabajo. Las recompensas pueden integrar bonificaciones, mayores beneficios marginales o remuneración económica. Es importante la organización reconozca de forma periódica a todas las personas empleadas, en particular a quienes dan la milla extra y obtienen desempeños positivos. Además del reconocimiento organizacional, las estrategias anteriores contribuirían a prevenir una sobrecarga de trabajo en las personas líderes y empleadas incentivando a todas a dar el máximo. Un primer paso importante, es que cada organización escuche a las personas trabajadoras sobre sus experiencias y recomendaciones del proceso de evaluación del desempeño actual, para comprender cómo pueden incorporarlas en un sistema de gerencia del desempeño. De esta forma, cada organización se dirigiría a mejorar sus procesos de evaluación cónsonos con sus necesidades y las de las personas empleadas.

Este proyecto de investigación contribuye al área de la Psicología Industrial Organizacional, sobre un tema recurrente de nuestra práctica, la Gerencia del Desempeño, pero aplicándolo a un contexto emergente: el trabajo remoto. Es un paso para entender cómo estos conceptos que estudiamos con frecuencia se manifiestan o no en los nuevos contextos laborales. También, abre una línea teórica para estudiar el impacto que tiene el trabajo remoto y otras modalidades, como el trabajo híbrido, en las formas de gerenciar y evaluar el trabajo. En el ámbito práctico, aporta proveyendo conocimiento, herramientas y recomendaciones para poder

gerenciar y evaluar el trabajo remoto de manera eficaz. Con esta información se pueden ofrecer adiestramientos a organizaciones y/o conferencias a profesionales de recursos humanos para capacitarlos sobre la importancia de la Gerencia del Desempeño y el impacto del trabajo remoto en esta. Mediante estas capacitaciones podríamos formar a personas trabajadores en diversos puestos sobre las herramientas y mejores prácticas para una gerencia eficaz del desempeño en el contexto remoto.

Para futuras investigaciones sería interesante explorar las experiencias de personas trabajadoras sobre este proceso en diversas industrias. Sería pertinente evaluar si los resultados son similares en otras industrias como la farmacéutica, manufactura, etc. También evaluar cómo el trabajo remoto ha impactado diferentes áreas que trabajamos desde la disciplina, como la carga de trabajo, balance vida/trabajo y otros componentes integrales para construir y sostener organizaciones saludables. Al igual que seguir explorando la relación entre la evaluación del desempeño del trabajo remoto, la sobrecarga de trabajo y el balance vida trabajo. Según encontré en la literatura sobre las diferencias que existen entre las experiencias sobre el trabajo remoto en occidente y oriente, es pertinente auscultar el impacto que tienen las diversas culturas en el trabajo remoto y la experiencia subjetiva de las personas trabajadoras.

REFERENCIAS

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France:

Characteristics, barriers, and perspectives. *Transportation Research, Part A*, 92, 1-11.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>.

Aguinis, H. (2019). *Performance Management*. Chicago Business Press.

Aguinis, H. & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and

beyond: Performance management to the rescue. *Business Research Quarterly*, 24(3),

233-240. DOI:10.1177/23409444211009528.

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R.K. (2012). Performance management universals: Think

globally and act locally. *Business Horizons*, 55, 385-392.

DOI: 10.1016/j.bushor.2012.03.004.

Asamblea Legislativa de Puerto Rico. (1933, mayo). Ley 55. Ley de bancos de Puerto Rico.

<https://www.lexjuris.com/lexmate/banca/lexbanca.htm>.

Asamblea Legislativa de Puerto Rico. (1985, 11 de octubre). Ley de la oficina del comisionado

de Instituciones Financieras.

<https://ocif.pr.gov/SobreNosotros/Documents/LEYDELAOFICINADELCOMISIONADOINSTITUCIONESFINANCIERAS.pdf>

Babapour Chafi, M., Hultberg, A. & Bozic Yams, N. (2022). Post-Pandemic Office Work:

Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment.

Sustainability, 14(294), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su14010294>

Brynjolfsson, E., Horton, J.J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma G. & TuYe, H.Y. (2020, June).

COVID-19 and remote work: An early look at US data. (Working Paper No. 27344).

<https://doi.org/10.3386/w27344>

Cascio, W.F. (1999). Virtual workplaces: Implications for Organizational Behavior. *Journal of*

Organizational Behavior, 6, 1-14. [https://www.proquest.com/scholarly-journals/virtual-](https://www.proquest.com/scholarly-journals/virtual-workplaces-implications-organizational/docview/224881113/se-2?accountid=44825)

[workplaces-implications-organizational/docview/224881113/se- 2?accountid=44825](https://www.proquest.com/scholarly-journals/virtual-workplaces-implications-organizational/docview/224881113/se-2?accountid=44825)

Certo, S. (2022). *Supervision: Concepts and Skill-Building*. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las*

organizaciones (P. Mascaró, M. Hano & P. Obón, trads.). McGraw Hill.

Creswell, J.W. & Creswell, J.D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed*

Methods Approaches. Sage Publications.

Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I.S. & da Silva, M.M. (2021). Decision Factors for Remote

Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *Journal of*

Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(1), 70.

<http://dx.doi.org/10.3390/joitmc7010070>

- Fitzer, M.M. (1997). Managing from Afar: Performance and rewards in a telecommuting environment. *Compensation and Benefits Review*, 29(1), 65-73.
- Giedrė-Raišienė, A., Dóry, T., Rapuano, V. & Varkulevičiūtė K. (2021). Does telework work? Gauging challenges of telecommuting to adapt to a “new normal”. *Human Technology*, 12(2), 126-124. <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2021.17-2.3>.
- Golden, T.D., Barnes-Farrell, J.L. & Mascharka, P.B. (2009). Implications of virtual management for subordinate performance appraisals: A pair of simulation studies. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(7), 1589-1608. <https://doi-org.uprrp.idm.oclc.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00496.x>
- Gu, F. & Nolan J. (2017). Performance appraisal in Western and local banks in China: The influence of form ownership on the perceived importance of guanxi. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(10), 1433-1453. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1089063>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M.P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Iqbal, S., & Kureshi, N. (2016). Dissatisfaction with performance management system in a

- bank; possible reasons and remedies. *Journal of Strategy and Performance Management*, 4(1), 4-23. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/dissatisfaction-with-performance-management/docview/1778467771/se-2?accountid=44825>
- Iwashita, H. (2021). The future of remote work in Japan: Covid-19's implications for international human resource management. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(4), 7-18. <http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2021.090401>
- Khan, R. A. (2013). Effect of employees' perception of performance appraisal process on job satisfaction in Pakistani banking sector. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 3(1), 111-121. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/effect-employees-perception-performance-appraisal/docview/1517636378/se-2?accountid=44825>
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. Sage Publications.
- Kumar, R. (2011). *Research in Methodology: A step-by-step guide for beginners*. Sage Publications.
- Mehrotra, S. & Phillips, S.G. (2013). Awareness of banking professionals about performance appraisal methods: An empirical study. *The IUP Journal of Bank Management*, 12(4), 45-57.

Mertens, D.M. (2010). *Research and Evaluation in Education and Psychology*. Sage Publications.

Molina Fitzer, M. (1997). Managing from afar: performance and rewards in a telecommuting environment. *Compensation and Benefits Review*, 29(1), 65-71.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe*. https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_764630/lang--es/index.htm

Organización Mundial de la Salud & Organización Internacional del Trabajo. (2021, 19 de mayo). *Prevención y mitigación de la COVID 19 en el lugar de trabajo*. <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-workplace-actions-policy-brief-2021-1>

Popovici V. & Popovici A.L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 20(1), 468-472.

Rahim, S.A. & Shafiul, S.M. (2019). Performance appraisal system of Mercantile bank limited:

An evaluation. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(4), 303-311.

<http://dx.doi.org/10.24052/JBRMR/V13IS04/ART-28>

Real Academia Española. (2022). Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/banco>

Rosario-Rodríguez, A., Cruz-Santos, A., & González-Rivera, J.A. (2020). Demandas

tecnológicas, laborales y psicológicas del teletrabajo durante la pandemia por COVID-

19. *Ciencias de la Conducta*, 35(1), 157-178.

Santiago López, A.G. (2021). *Medidas y herramientas de evaluación para el trabajo a*

Distancia en el sector público de Puerto Rico [tesis de maestría, Universidad de Puerto

Rico]. Repositorio Institucional UPR. <https://hdl.handle.net/11721/2441>

Shrivastava, P., & Rai, U. K. (2012). Performance Appraisal Practices in Indian Banks. *Integral*

Review: A Journal of Management, 5(2), 46–52.

Tadesse, W. M., & Abebe, A. (2018). The effect of performance appraisal on employee

motivation: a case study of commercial banks in Ethiopia. *Prestige International Journal*

of Management & IT-Sanchayan, 7(2), 49-67.

Tanpipat, W., Lim, H.W. & Deng X. (2021). Implementing Remote Working Policy in

Corporate Offices in Thailand: Strategic Facility Management Perspective.

Sustainability, 13(3), 1-22. <http://dx.doi.org/10.3390/su13031284>

van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. &

Vartiainen, M. (2021). Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6966, 1-19.

<http://dx.doi.org/10.3390/ijerph18136966>

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the covid-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1), 16–59. DOI: 10.1111/apps.122

APÉNDICES

Apéndice A: Instrumento Entrevista a Supervisores

1. ¿Cómo usted describiría el proceso de evaluación del desempeño en su lugar de trabajo?
2. ¿Cuál es su rol en el proceso de evaluación de desempeño?
3. ¿Cómo describe su experiencia evaluando el desempeño de trabajadores remoto al comienzo de la pandemia (hace aproximadamente 2 años y medio)?
4. ¿En qué maneras cambió la evaluación del trabajo remoto en comparación a como evaluaba el trabajo antes?
5. ¿Usted integró la retroalimentación en la evaluación del trabajo remoto? ¿Cómo?
6. ¿Cómo le comunicaron los resultados de la evaluación de desempeño del trabajo remoto al empleado/a?
7. ¿Se encuentra evaluando trabajadores remotos actualmente?
 - a. Sí, ¿Cómo se diferencia de la primera experiencia evaluando el trabajo remoto en la pandemia?
8. ¿Usted cree que es importante cambiar el sistema de evaluación de desempeño respecto al trabajo remoto?
 - a. Sí, ¿Cómo?
 - b. No, ¿Por qué?
9. ¿Qué retos experimentó en el proceso de evaluación de desempeño de trabajadores remoto?
10. ¿Pudo identificar cambios en los resultados de las evaluaciones de desempeño de los/as trabajadores/as antes y después de la pandemia?
 - a. Sí, ¿Cómo explica esos cambios?

11. ¿Qué beneficios ha identificado al evaluar el trabajo remoto?
12. ¿Qué recomendaciones usted brindaría para mejorar el proceso de evaluación de desempeño de trabajadores remoto?
13. ¿Qué cambios, si alguno, usted le haría al proceso de evaluación de desempeño del trabajo remoto?

Apéndice B: Instrumento Entrevista a Empleados/as

1. ¿Cómo usted describiría el proceso de evaluación del desempeño en su lugar de trabajo?
2. ¿Cuál es su rol en el proceso de evaluación de desempeño?
3. ¿Cómo fue su experiencia al ser evaluado en el trabajo remoto al comienzo de la pandemia?
4. ¿Cambio de alguna manera como se llevó a cabo su evaluación del trabajo remoto a cuando se le evaluaba el trabajo presencial?
 - a. Sí: ¿Qué diferencias identificó?
 - b. No: ¿Cree que es importante cambiar ese sistema con respecto al trabajo remoto?
5. ¿Usted proveyó insumo sobre los objetivos o metas a evaluarse?
6. ¿Usted realizó una autoevaluación de su trabajo remoto? ¿En qué consistía?
7. ¿Se le proveyó retroalimentación continua durante el proceso? ¿En qué consistía?
8. ¿Cómo se le informó sobre los resultados de la evaluación de desempeño del trabajo remoto?
9. ¿Tenía usted alguna preocupación o inquietud con el proceso de evaluación del trabajo remoto?
 - a. Sí, ¿Cuál/es?
10. ¿Hubo algún cambio en los resultados de la evaluación de desempeño el trabajo remoto, en comparación con experiencias anteriores a la pandemia?
 - a. Sí, ¿A qué le atribuye esos cambios?
11. ¿Identificó algunos retos al ser evaluado por su trabajo remoto? ¿Cuáles?
12. ¿Qué recomendaciones usted brindaría para mejorar el proceso de evaluación de desempeño de trabajadores remoto?

13. ¿Qué cambios, si alguno, usted le haría al proceso de evaluación de desempeño del trabajo remoto?

Apéndice C: Perfil Sociodemográfico-Empleadas/os

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
Recinto de Río Piedras
Facultad de Ciencias Sociales
Programa Graduado de Psicología
Área de Psicología Industrial Organizacional

Experiencias de Personas Trabajadoras sobre la Gerencia de Desempeño del Trabajo Remoto en la Industria Bancaria**Perfil Sociodemográfico – Empleados/as**

Instrucciones: Favor de leer cuidadosamente cada premisa y responda según aplique. Para las preguntas de selección por favor seleccionar una sola respuesta a menos que se le indique lo contrario.

1. ¿Cuál es su edad? _____

2. ¿Con cuál género se identifica?

Femenino

Masculino

Otro: _____

3. ¿Cuál es el grado más alto obtenido?

Escuela superior

Doctorado

Grado técnico/ Grado asociado

Otro: _____

Bachillerato

Maestría

4. ¿Qué puesto ocupa? _____

5. ¿En qué departamento de la institución bancaria se desempeña? _____

6. ¿Cada cuánto tiempo se llevan a cabo las evaluaciones de desempeño en su lugar de trabajo?

7. ¿Se integra la retroalimentación en el proceso de evaluación de desempeño?

___ Sí

___ No

8. Marque todas las características que le describan en el escenario laboral.

___ Automotivado/a

___ Comunicador/a eficaz

___ Adaptable

___ Conocedor/a de procesos organizacionales

___ Orientado/a a los resultados

Apéndice D: Perfil Sociodemográfico Supervisores

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
Recinto de Río Piedras
Facultad de Ciencias Sociales
Programa Graduado de Psicología
Área de Psicología Industrial Organizacional

Experiencias de Personas Trabajadoras sobre la Gerencia de Desempeño del Trabajo Remoto en la Industria Bancaria**Perfil Sociodemográfico – Supervisores**

Instrucciones: Favor de leer cuidadosamente cada premisa y responda según aplique. Para las preguntas de selección por favor seleccionar una sola respuesta a menos que se le indique lo contrario.

1. ¿Cuál es su edad? _____

2. ¿Con cuál género se identifica?

__ Femenino

__ Masculino

__ Otro: _____

3. ¿Cuál es el grado más alto obtenido?

__ Escuela superior

__ Doctorado

__ Grado técnico/ Grado asociado

__ Otro: _____

__ Bachillerato

__ Maestría

4. ¿Qué puesto ocupa? _____

5. ¿En qué departamento de la institución bancaria se desempeña? _____

6. ¿Cada cuánto tiempo se llevan a cabo las evaluaciones de desempeño en su lugar de trabajo?

7. ¿Se integra la retroalimentación en el proceso de evaluación de desempeño?

___ Sí

___ No

8. Marque todas las características que lo describan en el escenario laboral.

___ Alta confianza en las personas que tiene a cargo.

___ Actitud positiva y abierta, enfocada en buscar soluciones.

___ Orientado/a a los resultados.

___ Comunicador/a eficaz.

___ Habilidad de delegar tareas y dar seguimiento.

Apéndice E: Hoja de Consentimiento Informado Supervisores/as**Facultad de Ciencias Sociales · Departamento de Psicología****HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO****Experiencias de Personas Trabajadoras sobre la Gerencia del Desempeño del Trabajo Remoto en Industria Bancaria****Descripción**

Le invito a participar en una investigación sobre las experiencias de personas trabajadoras sobre la gerencia del desempeño del trabajo remoto en la industria bancaria de Puerto Rico. Esta investigación está siendo realizada por Albamarie Correa Pérez, estudiante graduada del Programa Graduado de Psicología Industrial Organizacional, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. El propósito de esta investigación es indagar cómo se dan los procesos de gerencia de desempeño en la industria bancaria y auscultar el impacto que ha tenido el trabajo remoto en el proceso de evaluación de desempeño en esta. Esto, con el fin de proporcionar alternativas para mejorar los procesos de gerencia del desempeño en torno al trabajo remoto.

Usted fue invitado a participar en esta investigación porque cumple con nuestros criterios de elegibilidad, que son los siguientes: (1) Pertenecer a la industria bancaria. (2) Contar con al menos cuatro años de experiencia como supervisor/a. (3) Haber hecho la transición de trabajo presencial al trabajo remoto durante la pandemia. (4) Haber evaluado, en ese tiempo remoto, el desempeño de las personas que tiene a cargo. Se espera que en este estudio participen dos supervisores y cuatro empleados/as de diferentes instituciones bancarias de Puerto Rico.

Si usted acepta participar en esta investigación, se llevará a cabo una entrevista en la que se abundará sobre sus experiencias en el proceso de gerencia del desempeño del trabajo remoto en su organización. Participar en esta investigación le tomará aproximadamente una hora.

La entrevista será grabada en formato de audio con el propósito de poder realizar una transcripción para el análisis de contenido por la investigadora.



Riesgos y beneficios

Los riesgos asociados a este estudio son mínimos, ya que la investigación solo busca explorar sobre las experiencias y prácticas organizacionales que se lleven a cabo en las distintas organizaciones que formen parte de esta investigación. Esta investigación no conlleva beneficios directos para los/las participantes.

Estoy anejando las medidas de control de exposición a COVID-19. Discutiré este plan con usted antes de que acepte participar en el estudio.

Confidencialidad

Su identidad será protegida a través de una numeración, que se le asignará a cada participante, la cual funcionará como identificador en los resultados. La información o datos que pueda identificarle de forma directa o indirecta, tanto a la persona como a la organización, serán manejados confidencialmente. Esto es que solamente la investigadora Albamarie Correa Pérez y la directora de tesis, Dra. Tania García Ramos, tendremos acceso a los datos crudos o que puedan identificarle, incluyendo esta hoja de consentimiento. Oficiales del Recinto de Río Piedras, de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerir a los/las investigadores los datos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento.

Los documentos, materiales o datos de la investigación serán almacenados en un disco duro externo encriptado. Las contestaciones, datos y otros documentos recopilados serán conservados por 3 años una vez finalizada la investigación. Todo tipo de documento impreso será triturado y el disco duro será vaciado.

Derechos

Si leyó este documento y decidió participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que tiene el derecho de abstenerse a participar o a retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También tiene derecho a no contestar cualquier pregunta, si no desea. Además, tiene derecho a recibir una copia de este documento si así lo desea.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con la investigadora principal o la directora de tesis.

Información de contacto: Albamarie Correa Pérez, al teléfono (787)-640-2912, o al correo electrónico: albamarie.correa@upr.edu. Dra. Tania García Ramos, al teléfono 787-764-0000 ext. 87541 o al correo electrónico: tania.garcia@upr.edu



Si tiene preguntas sobre sus derechos como participante o una reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio, puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 787- 764-0000, extensión 86773 o a cipshi.degi@upr.edu.

Su firma en este documento significa que decidió participar en esta investigación después de leer y discutir la información presentada en esta hoja de consentimiento y que recibió copia de este documento.

Nombre del participante

Firma

Fecha

Discutí el contenido de esta hoja de consentimiento con el arriba firmante.

Nombre del investigador

Firma

Fecha



Apéndice F: Hoja de Consentimiento Informado Empleados/as**Facultad de Ciencias Sociales · Departamento de Psicología****HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO****Experiencia de Personas Trabajadoras sobre la Gerencia de Desempeño de Trabajo Remoto en Industria Bancaria****Descripción**

Le invito a participar en una investigación sobre las experiencias de personas trabajadoras sobre la gerencia del desempeño del trabajo remoto en la industria bancaria de Puerto Rico. Esta investigación está siendo realizada por Albamarie Correa Pérez, estudiante graduada del Programa Graduado de Psicología Industrial Organizacional, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. El propósito de esta investigación es indagar cómo se dan los procesos de gerencia del desempeño de la industria bancaria y auscultar el impacto que ha tenido el trabajo remoto en el proceso de evaluación de desempeño en esta. Esto, con el fin de proporcionar alternativas para mejorar los procesos de gerencia del desempeño en torno al trabajo remoto.

Usted fue invitado a participar en esta investigación porque cumple con nuestros criterios de elegibilidad, que son los siguientes: (1) Pertenecer a la industria bancaria. (2) Contar con experiencia de al menos cuatro años en la institución bancaria. (3) Haber hecho la transición de trabajo presencial al trabajo remoto durante la pandemia. (4) Haber pasado por al menos una evaluación de desempeño durante ese tiempo remoto. Se espera que en este estudio participen dos supervisores y cuatro empleados/as de diferentes instituciones bancarias de Puerto Rico.

Si usted acepta participar en esta investigación, se llevará a cabo una entrevista en la que se abundará sobre sus experiencias en el proceso de gerencia del desempeño del trabajo remoto que se llevan a cabo en su organización. Participar en esta investigación le tomará aproximadamente una hora.

La entrevista será grabada en formato de audio con el propósito de poder realizar una transcripción para el análisis de contenido por la investigadora.



Riesgos y beneficios

Los riesgos asociados a este estudio son mínimos, ya que la investigación solo busca explorar sobre las experiencias y prácticas organizacionales que se lleven a cabo en las distintas organizaciones que formen parte de esta investigación. Esta investigación no conlleva beneficios directos para los/las participantes.

Estoy anejando las medidas de control de exposición a COVID-19. Discutiré este plan con usted antes de que acepte participar en el estudio.

Confidencialidad

Su identidad será protegida a través de una numeración, que se le asignará a cada participante, la cual funcionará como identificador en los resultados. La información o datos que pueda identificarle de forma directa o indirecta, tanto a la persona como a la organización, serán manejados confidencialmente. Esto es que solamente la investigadora Albamarie Correa Pérez y la directora de tesis, Dra. Tania García Ramos, tendremos acceso a los datos crudos o que puedan identificarlo, incluyendo esta hoja de consentimiento. Oficiales del Recinto de Río Piedras, de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerir a los/las investigadores los datos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento.

Los documentos, materiales o datos de la investigación serán almacenados en un disco duro externo encriptado. Las contestaciones, datos y otros documentos recopilados serán conservados por 3 años una vez finalizada la investigación. Todo tipo de documento impreso será triturado y el disco duro será vaciado.

Derechos

Si leyó este documento y decidió participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que tiene el derecho de abstenerse a participar o a retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También tiene derecho a no contestar cualquier pregunta, si no desea. Además, tiene derecho a recibir una copia de este documento si así lo desea.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con la investigadora principal o la directora de tesis.

Información de contacto: Albamarie Correa Pérez, al teléfono (787)-640-2912, o al correo electrónico: albamarie.correa@upr.edu. Dra. Tania García Ramos, al teléfono 787-764-0000 ext. 87541 o al correo electrónico: tania.garcia@upr.edu



Si tiene preguntas sobre sus derechos como participante o una reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio, puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 787- 764-0000, extensión 86773 o a cipshi.degi@upr.edu.

Su firma en este documento significa que decidió participar en esta investigación después de leer y discutir la información presentada en esta hoja de consentimiento y que recibió copia de este documento.

Nombre del participante

Firma

Fecha

Discutí el contenido de esta hoja de consentimiento con el arriba firmante.

Nombre del investigador

Firma

Fecha

