



## CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

Artículo original de investigación

### Evaluación de las modalidades de trabajo a distancia y teletrabajo en Cuba

Arianne Medina Macías <sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6473-1190>

Adalberto Ávila Vidal <sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-3646-4467>

Armando Cuesta Santos <sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0001-6389-9453>

Yaily Fabia González Borrego <sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3707-0550>

Juliette Ortiz Gómez <sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-6158-6760>

Marta Martínez Rodríguez <sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5819-5515>

Midalys Hernández Díaz <sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2587-0710>

<sup>1</sup> Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. La Habana, Cuba

<sup>2</sup> Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de La Habana. La Habana, Cuba

\*Autor para la correspondencia: [arianne@psico.uh.cu](mailto:arianne@psico.uh.cu)

#### Editor

Lisset González Navarro  
Academia de Ciencias de Cuba.  
La Habana, Cuba

#### Traductor

Darwin A. Arduengo García  
Academia de Ciencias de Cuba.  
La Habana, Cuba

#### RESUMEN

**Introducción:** El trabajo a distancia y el teletrabajo son formas flexibles de organización del trabajo expandidas masivamente en Cuba a partir de la pandemia por la COVID-19. Debido a su novedad se requieren estudios que permitan retroalimentar decisiones organizacionales, locales y nacionales para optimizar logros y beneficios asociados a estas alternativas de empleo. **Objetivo:** Evaluar las condiciones, resultados de trabajo y competencias en el trabajo a distancia/teletrabajo según la percepción de trabajadores y sus directivos. **Métodos:** Se utilizó un enfoque cuantitativo. Se aplicaron cuestionarios de trabajo a distancia diseñados a la medida y validados por expertos. Se obtuvo una muestra representativa (23 985 trabajadores y 3991 directivos), procedentes de diferentes organismos y de todas las provincias. **Resultados:** Se obtuvo una buena valoración de la experiencia del trabajo a distancia/teletrabajo en trabajadores y directivos. Se mostró una mayoritaria evaluación favorable de las condiciones de trabajo, excepto las relativas al puesto (medios tecnológicos, conexión). Se perciben tendencias positivas referidas a los resultados del trabajo respecto al periodo presencial. Se identifican y ponderan competencias claves para el desempeño en estas modalidades de trabajadores y directivos, evidenciando en ambos grupos un alto nivel de desarrollo. Se constatan diferencias significativas según modalidad, sexo y roles. Se aportan pautas técnico-organizativas para la elaboración de la resolución ministerial 71/2021 que regula estas modalidades. **Conclusiones:** Los resultados positivos muestran la posibilidad de mantener las modalidades de trabajo a distancia en Cuba. No obstante, se necesita perfeccionarlas creando condiciones exteriores e interiores óptimas y un marco regulatorio más completo.

**Palabras clave:** trabajo a distancia; teletrabajo; condiciones laborales; resultados del trabajo; competencias clave

# Evaluation of distance work and teleworking modalities in Cuba

## ABSTRACT

**Introduction:** Distance work and teleworking are flexible forms of work organization that have been massively expanded in Cuba since the COVID-19 pandemic. Due to its novelty, studies are required to provide feedback on organizational, local and national decisions to optimize the achievements and benefits associated with these employment alternatives. **Objective:** To evaluate working results, conditions and competencies in distance work/telework, according to the perception of workers and their managers. **Methods:** A quantitative approach was used. Distance work questionnaires designed to measure and validated by experts were applied. A representative sample (23,985 workers and 3,991 managers) was obtained from different organizations and from all provinces. **Results:** A good evaluation of the experience of distance work/teleworking in workers and managers was obtained. There is a majority favorable evaluation of the working conditions, except those related to the position (technological means, connection). Positive trends are perceived in terms of the results of the work when compared with the face-to-face period. Key competencies for the performance in these modalities of workers and managers are identified and weighed, showing a high level of development in both groups. Significant differences were found according to modality, sex and roles. Technical-organizational guidelines are provided for the preparation of ministerial resolution 71/2021 that regulates these modalities. **Conclusions:** The positive results in terms of assessment of conditions, work results and competencies show the possibility of maintaining remote work modalities in Cuba. However, the need to improve them by creating optimal exterior and interior conditions and a more complete regulatory framework is evident.

**Keywords:** distance work; teleworking; labor conditions; work results; key competencies

## INTRODUCCIÓN

El trabajo a distancia y el teletrabajo (TD/T) "son formas flexibles de organización del trabajo, basadas en un contrato trabajador-entidad laboral, que permiten desempeñar la actividad laboral sin la presencia física del trabajador en la organización laboral".<sup>(1)</sup> En el mundo estas son formas de empleo frecuentes entre las ocupaciones de calificación alta y medio alta, destacando el sector terciario. Antes de la pandemia solo una fracción de la fuerza laboral trabajaba desde casa.<sup>(2)</sup> Sin embargo, ante la crisis epidemiológica provocada por la pandemia de la COVID-19 se ha producido un incremento exponencial del 380 %.<sup>(3)</sup>

Si bien en Cuba existía una escasa aplicación del TD/T, durante la crisis energética de 2019 y, en especial, con la llegada de la pandemia, se llegó a alcanzar un 13 % del total de trabajadores, según datos reportados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en diciembre de 2020. El sistema de control del MTSS registró, al cierre de marzo, 2 426 361 trabajadores, de los cuales reportó que laboran a distancia 304 079. Los estudios indican que el desarrollo económico de un país tiene mucha influencia en las posibilidades de trabajar de forma remota.

Factores como: la estructura económica y ocupacional, el acceso a Internet y la probabilidad de que las personas

posean una computadora, son determinantes para trabajar desde el hogar.<sup>(4,5)</sup> En el caso de Cuba, se considera que las diferencias de condiciones tecnológicas para el trabajo en el hogar conducen a distinguir dos formas de trabajo a distancia: el teletrabajo y el trabajo a distancia.<sup>(1)</sup> Ambas representan alternativas válidas, pues mantienen la vitalidad de las organizaciones laborales y benefician a trabajadores que no pueden asistir presencialmente a su centro laboral.

Por su novedad, no existen en Cuba investigaciones científicas asociadas a las ventajas del TD/T, lo que restringe su utilización; unido al desconocimiento de sus ventajas, las limitaciones tecnológicas y de conectividad, o los temores, prejuicios y creencias. Por ello, resulta necesario monitorear los resultados asociados a esta nueva experiencia, considerando variables relevantes como: la satisfacción, las condiciones laborales, los resultados del trabajo y las competencias laborales asociadas al TD/T. Todos estos se consideran factores influyentes en el desempeño de las modalidades de TD/T. El estudio tributa al proyecto nacional de investigación: "Diseño de un modelo de intervención sociopsicológica para elevar la efectividad organizacional de las empresas cubanas" de la Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

- Los principales conceptos utilizados en la investigación son:
- Satisfacción laboral: “estado interno que es expresado por la evaluación afectiva y cognitiva de las experiencias de trabajo de manera favorable o desfavorable”. <sup>(1)</sup>
  - Condiciones laborales: “Totalidad de factores exteriores e interiores del proceso laboral que influyen en el éxito de la actividad laboral y los resultados del trabajo, los cuales son modificados o creados por y en la actividad laboral misma”. <sup>(6)</sup>
  - Resultados de trabajo: “No solo el producto objetivo de la actividad laboral, sino también los efectos que surgen en el trabajador durante el transcurso de la actividad laboral”. <sup>(7)</sup>
  - Competencias laborales: “Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales, y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios...” <sup>(8)</sup>

Considerando los resultados de esta investigación y las pautas técnico-organizativas sugeridas por expertos, así como el marco jurídico de la Ley 116 del Código del Trabajo de 2013, se estableció el “Reglamento sobre el trabajo a distancia y el teletrabajo”. <sup>(9)</sup> El presente estudio propone evaluar las modalidades de trabajo a distancia y teletrabajo en Cuba a partir de variables relevantes como: condiciones y resultados del trabajo y competencias claves de trabajadores y directivos.

## MÉTODOS

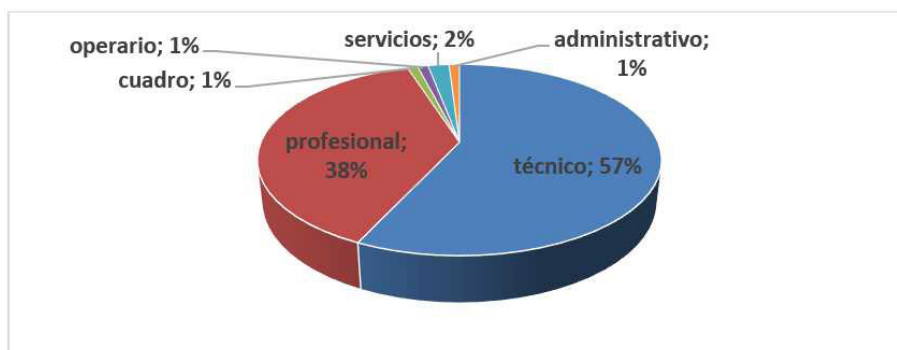
Se utilizó un enfoque cuantitativo con un tipo de diseño exploratorio. Se aplicaron los cuestionarios de teletrabajo y trabajo a distancia, en sus versiones para directivos y trabajadores. <sup>(1)</sup> Abarcan las dimensiones: conocimientos, beneficios del teletrabajo, satisfacción laboral, condiciones de trabajo, competencias laborales y resultados del trabajo. Se colocaron en la plataforma

on line del MTSS, accesibles a todos los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y Órganos Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) del país. Se garantizó la confidencialidad de la información, como requisito ético del estudio.

**Población y muestra:** La población a estudiar está compuesta por 322 224 trabajadores a distancia o teletrabajadores (TDT). Fueron devueltas 27 976 encuestas respondidas, de las cuales 23 985 corresponden a TDT (86 %) y 3991 a sus directivos (14 %). Las 23 985 encuestas aplicadas a TDT representan un 7,4 % del total de trabajadores en ambas modalidades, resultando representativo de la población. Por otro lado, no se cuenta con los datos de la cantidad de directivos de teletrabajadores/trabajadores a distancia.

De los 23 985 trabajadores encuestados, 15 376 refieren estar trabajando a distancia (64 %) y 8609 teletrabajando (36 %). Se muestra una prevalencia mayoritaria del trabajo a distancia como modalidad (64 %) sobre el teletrabajo, lo cual puede estar relacionado con una insuficiente infraestructura tecnológica en las organizaciones cubanas. Están representadas todas las provincias con predominio de La Habana (45 %), seguida de Holguín (7 %) y Pinar del Río (5 %). El resto alcanza menos del 5 % de la muestra cada una. La edad promedio de los TDT es de 45,7 años (Desviación estándar [DE]: 13,4), lo que unido a los 12 años promedio de experiencia en el cargo (DE: 12) indica que poseen experiencia laboral.

La media del tiempo en TD/T es de 5 meses (DE: 2,5). Por sexo 16 177 (67 %) son mujeres, mientras el 33 % restante, 7808 son hombres. De acuerdo a Medina *et al.*, (2022), la mayor presencia de las mujeres en estas modalidades de empleo podría deberse a su elevada cualificación y al perfil de los cargos que ocupan. En cuanto a la categoría ocupacional, predominan los cargos técnicos (57 %), seguidos de los profesionales (38 %), lo cual coincide con las tendencias a nivel internacional (figura 1).



**Fig. 1.** Frecuencia de trabajadores a distancia o teletrabajadores según categorías ocupacionales. Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El resultado más relevante del estudio está asociado a que el 89 % de toda la muestra califica su experiencia en TD/T como buena, solo el 10,4 % como regular y el 0,9 % como mala. En coherencia con esto, el 91 % recomendaría esta modalidad a otros y al 78 % le gustaría mantener esta forma de empleo. La tabla 1 presenta estos resultados por grupos (TDT vs. directivos).

En general los resultados evidencian experiencias favorables asociadas al trabajo a distancia de TDT y jefes, pero una mejor experiencia de los primeros, lo cual apoya la idea de mantener y ampliar estas modalidades de empleo en las organizaciones laborales cubanas. Estos criterios indican que aún existe un aprovechamiento insuficiente de estas modalidades en el ámbito laboral cubano y que se pueden continuar ampliando a otros cargos o trabajadores, una vez que se evalúan sus condiciones.

Entre los trabajadores que reportan una mala experiencia, las causas se asocian con: no contar con las tecnologías adecuadas para trabajar a distancia (PC, laptop, móviles), no poseer acceso a Internet, las dificultades para la conexión por su elevado costo e inestabilidad, la necesidad de alternar las tareas laborales con el cuidado de niños y asumir el rol de maestros en casa. Las recomendaciones se orientan a crear las condiciones idóneas para poder desempeñar el trabajo desde casa.

A la vez se exploraron las creencias relacionadas con el TD/T, las cuales influyen en su gestión. Entre los mitos más seleccionados por la muestra se encuentran: el trabajador a dis-

tancia está disponible 24 horas por 7 días (67 %). Este debe ser atendido y reconfigurado, de manera que se prevenga la invasión de la vida privada del trabajador por el hecho de estar trabajando desde su casa. Se deben adoptar acuerdos entre jefes y subordinados acerca de los horarios en que el TDT estará disponible. Así como debe ser respetado por la familia el tiempo y espacio dedicado al trabajo; el tiempo de ocio, disfrute familiar, labores domésticas, etc., debe ser respetado por la vida laboral.

El segundo mito más compartido (el teletrabajo/trabajo a distancia es más conveniente para las mujeres) (50 %) se relaciona con el estereotipo de género que deposita en la mujer la mayor parte de las responsabilidades domésticas y el cuidado de familiares dependientes. Los resultados de la presente investigación muestran un mayor predominio de mujeres accediendo a las modalidades de trabajo a distancia. Es importante señalar que los TDT tienen un plan de trabajo que cumplir, independientemente de la situación familiar particular.

En este sentido, se debería valorar si la dinámica familiar permite conciliar responsabilidades laborales con las familiares/domésticas. En caso de no permitirlo, puede conducir a conflictos entre la vida laboral/familiar, al estrés y a bajos resultados de trabajo. Además, la decisión de pasar a TD/T debe ser consultada con los trabajadores, puesto que algunos pueden preferir la vida social activa que implica trabajar en su centro laboral. En todo caso, se debe velar porque los TDT no se sientan excluidos de las dinámicas y decisiones de trabajo cotidianas de su organización.

**Tabla 1.** Satisfacción con la experiencia en trabajo a distancia de TDT y directivos

Preguntas		TDT	Directivos
¿Cómo califica su experiencia como TDT?	Buena	89	84
	Regular	9,7	14,6
	Mala	0,9	1
¿Recomendaría el TD/T a otros?	Si	92	88
	No	3,6	6,8
	No sé	4,7	5,1
¿Considera que en su organización hay otros cargos que pueden optar por la TD/T?	Si	74	68,5
	No	6,5	17,5
	No sé	20	13,9
¿Le gustaría mantenerse trabajando en esta modalidad?	Si	83	55
	No	14,5	14
	Solo algunos	-	31

Fuente: Elaboración propia

Llama la atención que las creencias relacionadas con: “trabajar desde casa es una distracción” (21 %) y “la falta de supervisión directa y control conduce a incumplimientos” (18 %) son más compartidas por directivos. Estas pueden tener en su base temores por lo novedoso y desconocido de estas modalidades, modelos de dirección centralizados y “presentistas” o desconfianza en la responsabilidad y capacidad de los subordinados. Todo ello puede ser desmontado a través de la capacitación de directivos y trabajadores, así como el estudio de los resultados de estas modalidades en sus respectivas empresas.

### Condiciones laborales favorables

Los TDT consideran que las condiciones que poseen para desempeñarse en estas modalidades de trabajo son, en su mayoría, satisfactorias; alcanzando valores superiores al 80 % las condiciones ambientales y sociopsicológicas (como se muestra en la tabla 2). Estas condiciones son muy relevantes para el TD/T, pues le proporcionan al trabajador la autonomía necesaria para desempeñarse en estas modalidades. No se evidencian diferencias estadísticamente significativas entre TDT y directivos, lo que puede observarse en la tabla 2, donde los porcentajes son muy similares en ambos grupos.

### Condiciones laborales desfavorables

Por su parte las condiciones de trabajo que resultan menos favorables están asociadas, fundamentalmente, a las condiciones del puesto de trabajo: deficiencias con los medios de trabajo, en especial las tecnologías y la formación previa para el empleo efectivo del TD/T (tabla 3).

Los directivos ofrecen un escenario mejor valorado que los subordinados, pero hay que considerar que son estos últimos quienes mejor dominan sus condiciones de trabajo y el impacto que estas tienen en su desempeño y su salud. De la valoración desfavorable de estas condiciones laborales deriva la necesidad de adoptar medidas en las organizaciones laborales que permitan a los TDT desempeñar su cargo con la calidad esperada, sin perjuicios a su salud.

### Resultados laborales del trabajo a distancia y el teletrabajo

En el presente estudio resulta necesario considerar la influencia del TD/T en los resultados laborales. En este sentido el análisis se divide en resultados funcionales, ambivalentes y disfuncionales. En cada caso las opciones de respuesta recogen si se incrementó, disminuyó, se mantuvo igual o no aplica, al comparar con el periodo cuando desempeñaban su actividad laboral en su centro de trabajo. En general se aprecian

**Tabla 2.** Condiciones laborales favorables según trabajadores y directivos

Condiciones	TDT %	Jefes %
<b>Sociopsicológicas</b>		
Claridad de los objetivos a alcanzar en su trabajo	98,8	98,1
Conocimiento de los plazos de cumplimiento de sus tareas	97,8	97,9
Buena comunicación con su jefe	95,9	95,7
Planifica sus tareas laborales en función de las demandas laborales	95,8	-
Conoce los indicadores de evaluación de su trabajo	95,2	97,1
Retroalimentación sistemática sobre su trabajo por parte de su jefe	93,7	95,3
Buena comunicación con los compañeros de trabajo	93,1	90,8
Su espacio físico de trabajo es respetado por sus familiares	90,6	-
Su tiempo de trabajo es respetado por sus familiares	90,0	-
Concilia las responsabilidades laborales y las familiares/domésticas	90,0	-
Información necesaria para desempeñar su trabajo	89,7	91,1
<b>Ambientales</b>		
La iluminación en su lugar de trabajo es suficiente	93,4	-
Cuenta en su hogar con un lugar para trabajar	90,0	82,1
Su lugar de trabajo está libre de ruidos	80,8	-

Nota: Las celdas sin datos, en el caso de los directivos, se debe a que son preguntas que no se exploran en la versión del cuestionario para directivos. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3.** Condiciones laborales desfavorables según trabajadores y directivos

Condiciones	TDT %	Jefes %
La Organización no le facilitó los medios de trabajo	59,5	48,2
No tiene una conexión a Internet razonablemente rápida y estable	58,3	52,0
No recibió capacitación/formación para pasar a TD/T	42,9	41,1
Su lugar de trabajo no tiene un diseño cómodo	34,7	-
No dispone de versiones actualizadas de programas	30,8	26,2
No dispone de una computadora con las prestaciones necesarias	26,1	20,3

Nota: La celda sin datos, en el caso de los directivos, se debe a que ese ítem no se explora en la versión del cuestionario para directivos. Fuente: Elaboración propia

tendencias favorables en cuanto a los resultados del trabajo: en su mayoría se incrementan o mantienen los favorables, disminuyen o no aplican los desfavorables y se mantienen igual los ambivalentes.

Se muestra un incremento de un grupo numeroso de resultados del trabajo positivos. Los resultados más favorables se relacionan con el desarrollo del propio trabajador, su autonomía para la gestión del trabajo (58 %) y la conciliación de su vida laboral/familiar (55 %). Además, se observan otros resultados positivos para la organización, que se expresan en un incremento de la planificación (46 %) y organización del trabajo (48 %), su calidad (41 %) y en el rendimiento/productividad (44 %). Todos estos resultados repercuten en la eficacia de la organización.

Sin embargo, los resultados ambivalentes alertan sobre el incremento del volumen de trabajo (31 %), del número de horas dedicadas al trabajo (29 %) y del ritmo de trabajo (28 %), aun cuando, en su mayoría, se mantienen igual. Esto demanda un monitoreo sistemático, pues puede atentar contra la calidad de vida de los TDT y su desempeño a mediano y largo plazo. Son aspectos que deben ser regulados por la organización a través de procesos de organización del trabajo bien concebidos.

En los resultados disfuncionales se evidencia una tendencia muy favorable a la disminución o que no aplican. No obstante, también se identifica un incremento en el sentimiento de aislamiento de la organización (15 %) y el estrés (12 %), los cuales se identifican en la literatura como riesgos psicosociales frecuentes en las modalidades de trabajo a distancia. Estos aspectos también deben ser evaluados y prevenidos, pues pueden afectar la identificación del trabajador, su salud y su rendimiento. Así mismo, se reporta un incremento del consumo del café y cigarrillos, lo cual tiene un efecto perjudicial para la salud.

### Competencias asociadas al trabajo a distancia y el teletrabajo

En la tabla 4, se relacionan las competencias claves de los trabajadores para el buen desempeño en estas modalidades, su orden jerárquico y el porcentaje en que estas son evaluadas en un nivel alto, según la valoración de trabajadores y directivos.

Existe una selección y orden jerárquico de las competencias claves de los TDT muy similar entre ambos grupos. También las competencias más seleccionadas coinciden, en su mayoría, con las competencias más relevantes para el desempeño en el TD/T. Se concuerda en que las competencias clave más importantes en estas modalidades son: el dominio técnico del contenido de trabajo, planificación y organización del trabajo, autodisciplina y autocontrol, administración del tiempo y habilidades y destrezas en el uso de las TIC.

Así, el dominio técnico constituye premisa para seleccionar a un trabajador idóneo para estas modalidades. Las otras 5 competencias también se adquieren con la experiencia, pues se convierten en exigencias implícitas en el cargo que se desempeña a distancia. Las exigencias laborales en sí mismas se convierten en potenciadoras del desarrollo de estas competencias y esto se constata con los resultados encontrados. No obstante, su desarrollo se puede acelerar con niveles de ayuda provenientes de la capacitación, la orientación de un colaborador experto o el directivo.

Como muestra la tabla anterior la totalidad de las competencias son evaluadas en un nivel alto por más del 68 % en el grupo de TDT y por más del 58 % de los directivos (con excepción de gestión de la información). Estos hallazgos son coherentes con los resultados favorables alcanzados en la evaluación de los resultados del trabajo durante el periodo de TD/T, lo que indica la idoneidad de estos trabajadores para trabajar bajo estas modalidades. No obstante, las competencias con



**Tabla 4.** Competencias clave de trabajo a distancia y el teletrabajo para el trabajador

Competencias	TDT			Directivos		
	Selección %	Orden (según media)	Nivel alto %	Selección %	Orden (según media)	Nivel alto %
Dominio técnico del contenido de trabajo	89,0	1	88,2	92,1	1	85,2
Capacidad de planificación del trabajo	72,0	2	82,7	72,3	2	70,4
Capacidad de organización del trabajo	71,9	3	82,8	74,8	3	71,1
Autodisciplina y autocontrol	58,9	4	85,3	60,4	4	74,9
Administración del tiempo	59,0	5	77,4	58,0	6	65,5
Habilidades y destrezas en el uso de las tecnologías	53,8	6	68,0	58,0	5	62,5
Comunicación efectiva	51,3	7	77,3	55,2	7	71,2
Autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas	48,4	8	69,9	53,0	8	59,3
Capacidad para el aprendizaje permanente y el autodesarrollo	46,9	9	79,9	48,8	9	70,7
Gestión de la información	47,0	10	74,1	4,6	11	3,2
Tolerancia al trabajo en aislamiento	41,0	11	68,6	39,4	10	58,7

Nota: Las competencias se ordenan según los valores de la media ponderada. Fuente: Elaboración propia

menores porcentos muestran la necesidad de continuar formando a los trabajadores para estas modalidades. Tal es el caso de las competencias: habilidades y destrezas en el uso de las TIC, gestión de la información, tolerancia al trabajo en aislamiento y la autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas. El análisis de estas competencias nos ilustra la novedad o, al menos, la mayor ponderación de las mismas como exigencias para las modalidades de TD/T.

Al comparar las modalidades (TD vs. T) se evidencian diferencias significativas ( $p < 0,05$ ) a favor del teletrabajo. Si bien se aprecia que los trabajadores en ambas modalidades evalúan de forma favorable su experiencia, los teletrabajadores han mostrado una valoración más positiva. De los trabajadores y directivos que califican como mala su experiencia (240), el 71 % se desempeñan en el trabajo a distancia y solo el 29 % en teletrabajo.

### Comparación según el sexo

Encuestas realizadas sobre teletrabajo y trabajo a distancia durante el periodo de la pandemia, han mostrado un mayor impacto que estas modalidades han tenido sobre las mujeres con relación a los hombres. <sup>(10)</sup> En el sentido de lo anterior, en esta investigación se encontró que tanto mujeres como hombres valoran como favorable la experiencia en el TD/T, sus condiciones y resultados de trabajo. No obstante, existen diferencias significativas entre ambos grupos. Las mujeres cuentan con menos recursos, parece que tienen más dificultades para acceder a la modalidad de teletrabajo y sufren más de efectos disfuncionales en la salud y el desempeño como: el estrés, la fatiga, el agotamiento emocional y dolores osteomusculares. Sin embargo, se muestran mejor capacitadas que los hombres en competencias para el TD/T y en la capacidad para conciliar la vida laboral y familiar. <sup>(11)</sup>

Aspectos satisfactorios e insatisfactorios asociados al trabajo a distancia/teletrabajo. Trabajadores a distancia/teletrabajadores y directivos cubanos valoran favorablemente su experiencia con el TD/T. Ello brinda la posibilidad de continuar con la implementación y ampliación de estas modalidades de empleo en Cuba. Las modalidades de trabajo a distancia constituyen una alternativa válida para mantener el aporte individual de trabajadores que posean determinadas limitaciones para la presencialidad en su puesto, aun cuando la pandemia sea superada, debido a los amplios beneficios individuales y organizacionales que son reconocidos. <sup>(12)</sup>

Los aspectos satisfactorios se asocian con el desarrollo de competencias laborales, el mejoramiento de los resultados de trabajo como rendimiento, satisfacción laboral, calidad del trabajo; el lograr una mayor conciliación vida laboral y familiar, así como proteger la salud y ahorrar en tiempo, transporte y alimentación. Los aspectos insatisfactorios se relacionan con los medios de trabajo, los gastos personales y las relaciones sociopsicológicas. Ello está en correspondencia con las principales dificultades que fueron identificadas y están relacionados con factores extrínsecos al trabajo.

### **Organización del trabajo en modalidades de trabajo a distancia, apuntes para una resolución**

Los resultados de esta investigación contribuyeron al diseño de la Resolución 71/2021 "Reglamento sobre el trabajo a distancia y el teletrabajo" a partir de la recomendación de pautas técnico-organizativas que deben regular la implementación de estas modalidades en Cuba, que amparen legalmente las relaciones entre trabajadores y empleadores e incentive el crecimiento de esta modalidad. <sup>(13)</sup> La organización del trabajo a diseñar, deberá estar reflejada en convenio o contrato entre trabajadores y empleadores, comprendiendo un Reglamento sobre TD/T, y tendrán que considerarse los siguientes elementos técnicos organizativos, certificándose por empleadora-trabajador-sindicato su existencia o cumplimiento, que en su omisión no podrá desarrollarse el TD/T: a) Competencias o idoneidad demostrada; b) Planeación (objetivos), organización y control del desempeño requerido; c) Infraestructura tecnológica: máquinas, dispositivos y medios; d) Condiciones de seguridad y salud en el trabajo, y exigencias ergonómicas y medioambientales; e) Formación continua por competencias requeridas para el desarrollo y la innovación; f) Confianza, ética y cultura organizacional.

Algunos de estos elementos han sido considerados en la resolución, publicada en la Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 72 Extraordinaria del 18 de agosto de 2021. Otros aún deben ser objeto de regulación. El referido reglamento constituye una de las salidas del proyecto sobre promoción y acceso

a empleos de calidad del Programa sobre trabajo digno, derivado del macroprograma sobre Desarrollo Humano, Equidad y Justicia Social, que se implementa en el país como parte del proceso de actualización del modelo económico y social.

### **Conclusiones**

Se evidencia una valoración positiva de los TDT acerca de sus condiciones laborales y los resultados del trabajo, durante el TD/T. Tanto trabajadores como directivos valoran como favorable la experiencia, por lo que se pueden seguir utilizando y ampliando estas modalidades en Cuba. Las condiciones laborales de los TDT son evaluadas como positivas como tendencia. Las principales dificultades se asocian con el puesto de trabajo (medios de trabajo, acceso a Internet, costos de conexión) y la falta de capacitación previa.

Como tendencia los resultados del teletrabajo son favorables: se incrementan o mantienen los efectos funcionales y disminuyen los disfuncionales. Destacan el desarrollo y la autonomía de los TDT, lo cual confirma que estas formas de empleo potencian las competencias de los trabajadores. En cuanto a las competencias para el TD/T se evidencia que los trabajadores tienen capacidades para el desempeño en estas modalidades, aunque existen potencialidades de desarrollo que se deben atender.

Al comparar modalidades los teletrabajadores muestran una mejor experiencia que los trabajadores a distancia. Esto debe ser analizado pues sería conveniente ampliar el teletrabajo, creando las condiciones tecnológicas para ello. Las organizaciones deben invertir en infraestructura. También se advierten diferencias estadísticas según sexo. Las mujeres ofrecen una valoración más favorable del TD/T. Sin embargo, padecen más problemas de salud que los hombres, tienen mayor cantidad de familiares dependientes y tienen menos acceso a infraestructura tecnológica para el teletrabajo. No obstante, muestran mayores niveles de competencias y capacidad de conciliación vida laboral/familiar.

Se ofrecen pautas técnico organizativas para la implementación del TD/T en Cuba, algunas de las cuales quedaron recogidas en el Reglamento sobre el trabajo a distancia y el teletrabajo, del MTSS. Aún se deben regular otros aspectos relativos a factores como competencias laborales y seguridad y salud en el trabajo que resultan clave para el desempeño y el bienestar de los trabajadores en estas modalidades. Los resultados que se han derivado del presente estudio y aquí reflejados, han validado la pertinencia del trabajo a distancia y el teletrabajo en el territorio nacional, así como sus ventajas sociales y económicas y la necesidad de ampliar su implementación en el país.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Medina A, Martínez M, Avila A, González YF, Hernández M. Construcción y validación de contenido de cuestionarios de teletrabajo y trabajo a distancia. *Revista Psicología para América Latina* [Internet]. 2021 julio [citado 12 oct 2021];(35):89-104. Disponible en: [http://pepsi.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_issueto-c=&pid=1870-350X20210001&lng=pt&nrm=iso](http://pepsi.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_issueto-c=&pid=1870-350X20210001&lng=pt&nrm=iso)
- Eurofound y Organización Internacional del Trabajo. Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral [Internet]. Ginebra: OIT. 2019 [citado 10 sep 2020] Disponible en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_712531.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica [Internet]. Oficina Internacional del Trabajo-Ginebra. 2020a [citado 15 jul 2022]. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)
- Hatayama M, Viollaz M, Winkler HJ. Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries. Policy Research Working Paper [Internet]. 2020 [citado 15 jul 2022];(9241). Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/96161>
- Organización Internacional del Trabajo. Working from Home: Estimating the worldwide potential [Internet]. Nota de políticas de la OIT. 2020b [15 jul 2022]. Disponible en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms\\_743447.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_743447.pdf)
- Schaarschmidt U, de Prado R. Introducción a la Psicología del Trabajo. En M. Martínez Rodríguez, y M. Vázquez Villazón. *Psicología Organizacional I, Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela; 1979. 14-53p.
- Almirall PJ. El paradigma dinámico de la Salud Ocupacional. *Revista Cubana de Salud y Trabajo* [Internet]. 2007 [citado 10 sep 2020];8(2):59-68. Disponible en: <https://www.researchgate.net/profile/Pedro-Almirall-Hernandez/publication/237213028>
- Oficina Nacional de Normalización. Norma cubana NC 3000. Sistema de gestión integrada de capital humano vocabulario. 2007.
- Gaceta Oficial No. 72 Extraordinaria de 18 de agosto de 2021: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social [Internet]. Resolución 71/2021 "Reglamento sobre El Trabajo a Distancia y el Teletrabajo". 2021 [citado 23 ago 2021]. Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-72-extraordinaria-de-2021>
- De la Puebla A. Trabajo a distancia y teletrabajo: una perspectiva de género. *Labos, Revista de Derecho del Trabajo y Protección Social* [Internet]. 2020 noviembre [citado 23 nov 2021];1(3):4-11. Disponible en: <https://doi.org/10.20318/labos.2020.5547>
- Medina A, Ortiz J, Avila A, Martínez M, González YF. Desempeño en modalidades de trabajo a distancia y teletrabajo en Cuba desde una perspectiva de género. *Novedades en Población* [Internet]. 2022 junio [citado 15 jul 2022];18(35):110-48. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rnp/v18n35/1817-4078-rnp-18-35-126.pdf>
- Medina A, Martínez M, González YF, Ortiz J, Avila A. Satisfacción laboral asociada a las modalidades de trabajo a distancia en Cuba. *Revista Cubana de Salud y Trabajo* [Internet]. 2022 [citado 15.07.2022];23(1):15-32. Disponible en: <http://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/276>
- Cuesta A, Medina A, Avila A, González YF, Ortiz J, Martínez M. Fundamentación científico-técnica del reglamento sobre teletrabajo y trabajo a distancia en Cuba. *Ingeniería Industrial* [Internet]. 2022 enero-marzo [citado 15 jul 2022];XLIII(1). Disponible en: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/1134/1063>

Recibido: 11/06/2023

Aprobado: 12/07/2024

### Agradecimientos

Se agradece al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social por todo el apoyo brindado en la aplicación de los cuestionarios a través de la plataforma de empleo, en especial a los informáticos: Enit y Rafael. A todos los trabajadores a distancia y directivos que accedieron de forma voluntaria a participar en la investigación. A todos los estudiantes de pregrado y postgrado de la Facultad de Psicología que colaboraron en la investigación.

### Conflictos de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses entre ellos, ni con la investigación presentada, ni con la institución que representa.

### Contribuciones de los autores

Conceptualización: Arianne Medina Macías

Curación de datos: Arianne Medina Macías, Adalberto Ávila Vidal

Análisis formal: Arianne Medina Macías, Adalberto Ávila Vidal, Yaily Fabia González Borrego, Juliette Ortiz Gómez, Marta Martínez Rodríguez

Investigación: Arianne Medina Macías, Adalberto Ávila Vidal, Armando Cuesta Santos, Yaily Fabia González Borrego, Juliette Ortiz Gómez, Marta Martínez Rodríguez

Metodología: Arianne Medina Macías, Adalberto Ávila Vidal, Yaily Fabia González Borrego, Juliette Ortiz Gómez, Marta Martínez Rodríguez, Midalys Hernández Díaz

Administración del proyecto: Arianne Medina Macías, Adalberto Ávila Vidal

Validación: Arianne Medina Macías

Supervisión: Arianne Medina Macías, Adalberto Ávila Vidal, Marta Martínez Rodríguez

Visualización: Arianne Medina Macías, Adalberto Ávila Vidal, Armando Cuesta Santos, Yaily Fabia González Borrego, Juliette Ortiz Gómez, Marta Martínez Rodríguez

Redacción: Arianne Medina Macías, Adalberto Ávila Vidal, Armando Cuesta Santos, Yaily Fabia González Borrego, Juliette Ortiz Gómez, Marta Martínez Rodríguez

### Financiamientos

La investigación fue financiada con recursos propios de la entidad ejecutora principal Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.

### Cómo citar este artículo

Medina Macías A, Ávila Vidal A, Cuesta Santos A, Fabia González Borrego Y, Ortiz Gómez J, Martínez Rodríguez M, et al. Evaluación de las modalidades de trabajo a distancia y teletrabajo en Cuba. *An Acad Cienc Cuba* [internet] 2024 [citado en día, mes y año];14(3):e1603.

Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1603>

El artículo se difunde en acceso abierto según los términos de una licencia Creative Commons de Atribución/Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0), que le atribuye

la libertad de copiar, compartir, distribuir, exhibir o implementar sin permiso, salvo con las siguientes condiciones: reconocer a sus autores (atribución), indicar los cambios que haya realizado y no usar el material con fines comerciales (no comercial).

© Los autores, 2024.

