



VIII SIMPOSIO INTERNACIONAL DE PSICOLOGÍA Y DESARROLLO HUMANO 2021

Panel: Trabajo a distancia y teletrabajo en Cuba. Estudio nacional sobre condiciones, resultados de trabajo y competencias laborales asociadas

Remote work and telework in Cuba. National study on conditions, work results and associated labor competencies.

Moderador del panel: Dr. Adalberto Avila Vidal. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana (UH), Cuba.

Panelistas:

1. Dr. Adalberto Avila Vidal. Facultad de Psicología UH, Cuba. adalberto@psico.uh.cu
2. Dra. Arianne Medina Macías. Facultad de Psicología UH. arianne@psico.uh.cu
3. Lic. Yaily Fabia Glez Borrego. Facultad de Psicología UH.
yaily.gonzalez@psico.uh.cu
4. MSc. Juliette Ortiz Gómez. Facultad de Psicología UH. ortiz@psico.uh.cu
5. MSc. Marta Martínez Rodríguez. Facultad de Psicología UH. (no ponente).
martam@psico.uh.cu

Resumen

- **Problemática:** Se debate la implementación y evaluación de los resultados de las modalidades de trabajo a distancia y teletrabajo en Cuba, ampliamente utilizadas a partir de la pandemia Covid-19. Por su reciente incorporación, no existen estudios que aborden esta temática.
- **Objetivo(s):** Evaluar la satisfacción laboral, condiciones, resultados del trabajo y competencias asociadas a las modalidades de trabajo a distancia en Cuba.
- **Metodología:** Se realizó un estudio nacional, con una muestra representativa. Se utilizó como instrumento el Cuestionario de trabajo a distancia y teletrabajo, elaborado por Medina, Martínez, Avila, González y Hernández en 2020, en sus versiones para directivos y trabajadores. Se aplicó on-line, obteniendo una muestra total de 27976 encuestas, de las cuales 23985 (86%) corresponden a trabajadores y 3991 (14%) a sus directivos.



- **Resultados y discusión:** Se evidencia una alta satisfacción laboral de trabajadores y directivos con las modalidades de trabajo a distancia, así como una evaluación favorable de las condiciones, resultados del trabajo y competencias laborales. No obstante, se presentan dificultades y aspectos insatisfactorios que deben ser atendidos, así como algunas competencias laborales que deben seguirse potenciando.
- **Conclusiones:** La evaluación de trabajadores y directivos sobre las modalidades de trabajo a distancia en Cuba es muy favorable, lo que permite su continuidad y permanencia, luego de la pandemia. No obstante, se requiere la gestión eficaz en las organizaciones de los factores asociados: condiciones laborales, resultados de trabajo, competencias de trabajadores y directivos, así como la contextualización de legislaciones y normativas que lo amparen.
- **Palabras Clave:** Trabajo a distancia y teletrabajo; Pandemia Covid-19; Condiciones laborales; Resultados del trabajo; Competencias laborales; Satisfacción laboral.

Abstract

- **Problematic:** *The implementation and evaluation of the results of the modalities of distance work and telework in Cuba, widely used since the Covid-19 pandemic, is debated. Due to its recent incorporation, there are no studies that address this issue.*
- **Objective (s):** *Evaluate job satisfaction, conditions, job results and competencies associated with remote work modalities in Cuba.*
- **Methodology:** *A national study was carried out, with a representative sample. The work distance and telework questionnaire, prepared by Medina, Martínez, Avila, González and Hernández in 2020, in its versions for managers and workers, was used as an instrument. It was applied online, obtaining a total sample of 27,976 surveys, of which 23,985 (86%) correspond to workers and 3,991 (14%) to their managers.*
- **Results and discussion:** *There is a high job satisfaction of workers and managers with the remote work modalities, as well as a favorable evaluation of the conditions, results of the work and job competencies. However, there are difficulties and unsatisfactory aspects that must be addressed, as well as some job competencies that must continue to be strengthened.*
- **Conclusions:** *The evaluation of workers and managers on the modalities of remote work in Cuba is very favorable, which allows its continuity and permanence, after the pandemic. However, it requires effective management in organizations of the associated*



factors: working conditions, work results, competencies of workers and managers, as well as the contextualization of laws and regulations that protect it.

Keywords: *Distance work and telework; Covid-19 pandemic; Working conditions, Work results; Job competencies: Job satisfaction.*

1. Introducción

El trabajo a distancia y el teletrabajo 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 (Medina, Avila & González, 2020).

Teletrabajo: Desempeño del trabajo sin necesidad de estar presente físicamente en el centro laboral, pero la comunicación con jefe/compañeros de trabajo/usuarios depende, fundamentalmente, de las tecnologías de la información y las comunicaciones (correo electrónico, redes sociales, mensajería instantánea, entre otros). El intercambio de información necesaria para el trabajo requiere del uso de estas tecnologías, aunque no se excluyen los encuentros presenciales.

Trabajo a distancia: Desempeño del trabajo alternando la presencia física en el centro de trabajo y el hogar porque el intercambio de información necesaria para el trabajo depende, fundamentalmente, de la comunicación directa (cara a cara) con jefe/compañeros de trabajo/usuarios. Se puede prescindir de las tecnologías de la información y las comunicaciones

Ambas representan alternativas válidas para momentos de crisis como la actual, generada por la pandemia del nuevo coronavirus, pues posibilitan mantener la vitalidad de las organizaciones laborales y al mismo tiempo, benefician a los trabajadores que, por diversas causas, no pueden asistir presencialmente a su centro laboral.

Dadas las ventajas que ha evidenciado su implementación, se ha potenciado a nivel internacional el empleo sistemático de ambas modalidades de empleo por las organizaciones laborales, sobre todo para grupos ocupacionales cualificados, dentro de los cuales tienen mayor posibilidad aquellos dedicados a actividades de gestión de la información y el conocimiento.

En Cuba comienza a extenderse el empleo de estas modalidades a partir de la “contingencia energética de 2019”, profundizándose su utilización en 2020 durante la crisis sanitaria por la COVID-19.



Por su relativa novedad, no existen investigaciones científicas asociadas a las ventajas del trabajo a distancia y el teletrabajo en el contexto socio – laboral cubano, lo que limita el accionar de directivos en su utilización; unido al desconocimiento de sus ventajas para la organización, sus empleados y la sociedad en su conjunto, las limitaciones tecnológicas y de conectividad, o los temores, prejuicios y falsas creencias de los jefes. Por ello, resulta necesario monitorear los resultados asociados a esta nueva experiencia, siendo así el objetivo de la presente investigación evaluar las condiciones laborales, los resultados del trabajo y las competencias laborales asociadas al trabajo a distancia y el teletrabajo en Cuba. En opinión de los autores los resultados del trabajo pueden estar influidos, en buena medida, por las condiciones en que se desempeña el trabajo y las competencias de trabajadores y directivos para estas modalidades.

Los principales conceptos utilizados en la investigación son los siguientes:

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 (Schaarsmidt y Prado, 2002).

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 (Schaarsmidt y Prado, 2002).

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... (NC 3000: 2007. Vocabulario).

2. Metodología

Se utilizó como instrumento central de la investigación el Cuestionario de teletrabajo y trabajo a distancia, elaborado por Medina, Martínez, Avila, González y Hernández (2020), en sus versiones para directivos y trabajadores, las cuales fueron digitalizadas por el MTSS.

El cuestionario presenta preguntas cerradas de selección múltiple, otras con escala Likert de 2 o 3 anclajes e incluye algunas preguntas abiertas. Abarca las dimensiones: conocimientos, beneficios del teletrabajo, condiciones laborales, competencias laborales y resultados del trabajo. La vía de aplicación fue on-line, enviando el cuestionario a todas



los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y Organismos Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) del país a través de la plataforma on-line del MTSS para su aplicación masiva, e incorporando a la muestra todos aquellos que respondieron el instrumento y lo subieron a la plataforma. Se garantizó en todo momento la confidencialidad de la información, como requisito ético del estudio.

Procesamiento estadístico: Para el procesamiento de las preguntas de selección múltiple y de escalas se utilizó el IBM SPSS Statistics v 22 para Windows. Se calcularon estadígrafos descriptivos: frecuencias absolutas y relativas, media, desviación estándar y se utilizaron para comparar grupos pruebas paramétricas (t de Student) y no paramétricas (Chi cuadrado). Las preguntas abiertas se procesaron a través del análisis de contenido.

Muestra: Fueron aplicadas 27976 encuestas, lo que representa el 7,4% de la población, siendo representativa estadísticamente. De estas, 23985 (86%) corresponden a trabajadores a distancia/teletrabajadores y 3991 (14%) a sus directivos.

3. Resultados y discusión

Caracterización sociodemográfica de la muestra¹:

Con relación a la forma de organización del trabajo, de los 23985 trabajadores que respondieron a la encuesta, 15376 refieren estar trabajando a distancia (64%) y 8609 teletrabajando (36%). Por su parte, de los 3991 directivos, 8609 (66%) refieren ser jefes de trabajadores a distancia y 1351 (34%) de teletrabajadores. Se muestra una prevalencia mayoritaria del trabajo a distancia como modalidad (64%), lo cual puede estar relacionado con una insuficiente infraestructura tecnológica en las organizaciones cubanas, la cual se requiere para sostener el teletrabajo.

Por sectores, el 72% pertenece a los servicios y el 28% al sector productivo. El 100% es del tipo de gestión estatal.

Todas las provincias del país participan en la muestra. Se muestra un predominio de La Habana con el 45%, seguida de Holguín (7%) y Pinar del Río (5%). El resto de los territorios representa menos del 5% de la muestra estudiada.

La edad promedio de los trabajadores de la muestra es de 45,7 años, lo que unido a los 12 años promedio de experiencia en el cargo/puesto de trabajo, indica que poseen experiencia laboral, lo que favorece optar por estas modalidades de trabajo. Por su parte,

¹Por limitaciones de espacio solo se refieren las características sociodemográficas de la muestra de trabajadores.



16177 (67%) pertenece al sexo femenino, mientras el 33% restante, **7808** trabajadores son del sexo masculino. Esto indica que la mayoría de las personas que ha ocupado estas modalidades de trabajo es del sexo femenino. En cuanto a la categoría ocupacional, predominan los cargos técnicos (57%), seguido de los profesionales (38%), lo cual coincide con las tendencias a nivel internacional.

Satisfacción con las modalidades de trabajo a distancia de trabajadores y directivos

El resultado más relevante del estudio está asociado a que el 89% de la muestra califica su experiencia asociada al trabajo a distancia/teletrabajo como buena, solo el 10,4% como regular y el 0,9% como mala. En coherencia con esto, el 91% recomendaría esta modalidad de trabajo a otros (trabajadores, directivos, etc.) y al 78% le gustaría mantener esta forma de empleo. Un estudio de satisfacción en teletrabajadores mexicanos muestra resultados inferiores (73.1% de satisfacción con su trabajo) (Ordóñez, 2018). En la tabla 1 a continuación se desagregan los datos por grupos muestrales.

Tabla 1. Calificación de la experiencia de trabajadores (TDT) y directivos

Criterios		Trabajadores	Directivos
		%	%
¿Cómo califica su experiencia como teletrabajador / trabajador a distancia?	Buena	89	84
	Regular	9.7	14,6
	Mala	0.9	1
Basándose en su experiencia ¿Recomendaría el teletrabajo/trabajo a distancia a otros trabajadores o amigos?	Si	92	88
	No	3.6	6,8
	No sé	4.7	5,1
¿Considera que en su organización hay otros trabajadores de cargos/puestos de trabajo que pueden optar por la modalidad del teletrabajo/trabajo a distancia?	Si	74	68,5
	No	6.5	17,5
	No sé	20	13,9
¿Le gustaría mantener la modalidad de teletrabajo/trabajo a distancia?	Si	83	55
	No	14.5	14
	Solo algunos		31

Fuente: elaboración propia

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.

Entre los trabajadores que reportan una experiencia mala, 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 y estabilidad, 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.

Existen evidencias del aumento en la satisfacción laboral y la motivación (Montalvo, 2020; Tapasco & Giraldo, 2016; Ordóñez, 2018), así como la reducción del estrés en teletrabajadores. Estudios realizados por Arce y Rojas (2020); Bauregard y Henry (2009), Fonner y Roloff (2010) muestran que los teletrabajadores tienden a experimentar niveles superiores de satisfacción laboral que sus colegas en la oficina.

Valoración de las condiciones laborales del teletrabajo/trabajo a distancia.

Los TDT consideran que las condiciones que poseen para desempeñarse en estas modalidades de trabajo son, en su mayoría, satisfactorias; alcanzando valores superiores al 95% en aquellas que tienen que ver con la planificación de las tareas laborales en función de las demandas de su organización, la claridad en los objetivos a alcanzar y sus plazos de cumplimiento, así como los indicadores a partir de los cuales se evalúa su trabajo. De igual forma, superan el 93% aquellas condiciones relacionadas con la comunicación con jefes y colaboradores y el nivel de información que poseen relativo a su desempeño, lo que facilita avanzar en el cumplimiento de las metas y la colaboración para alcanzarlas. Estas condiciones son muy relevantes para el trabajo a distancia y el teletrabajo, pues le proporcionan al trabajador la autonomía necesaria para desempeñarse en esta modalidad.

Por su parte, las condiciones de trabajo que resultan menos favorables para el desarrollo de la actividad laboral de los TDT de la muestra están asociadas, fundamentalmente, a limitaciones tecnológicas y de formación para el empleo efectivo del trabajo a distancia o el teletrabajo.

El 60% de los TDT señala que su organización laboral no le facilitó los medios de trabajo (computadora/laptop) para trabajar desde su hogar, y el 58% que no posee una conexión a internet razonablemente rápida y estable. De igual forma, aunque en menor medida, el 26% de la muestra considera que no posee una computadora con las prestaciones necesarias para el trabajo y el 31% que no tiene los programas informáticos adecuados para realizar de manera eficiente el trabajo a distancia.

También resulta relevante que el 43% de los TDT señale que no recibió la necesaria capacitación previa para pasar a realizar su trabajo a distancia, lo que resulta esencial para garantizar la calidad del desempeño en estas modalidades, pues como se verá más



adelante, demandan nuevas competencias que hay que formar o desarrollar a niveles superiores. Esto se asocia a que la medida del cambio de modalidad fue emergente, ante la necesidad de proteger la salud de los trabajadores en medio de una situación sanitaria extrema, por lo cual no hubo tiempo de preparar las condiciones necesarias y capacitar a los trabajadores. Sin embargo, la continuidad del empleo de estas modalidades requiere ir creando de forma paulatina las condiciones idóneas para potenciar un mejor desempeño de los trabajadores.

Asociado a las condiciones ergonómicas del puesto de trabajo en su hogar, el 35% de los TDT señala que no cuenta con una silla adecuada para prevenir dolores osteomusculares, referidos en la literatura como uno de los principales problemas generados por el trabajo a distancia.

Para el caso de las condiciones desfavorables 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 trabajadores a distancia desempeñar su cargo con la calidad esperada, sin perjuicios a su salud.

Resultados laborales del teletrabajo/trabajo a distancia.

En general, se aprecia un incremento de un grupo numeroso de resultados del trabajo positivos. Los resultados más favorables tienen que ver con el desarrollo del propio trabajador, expresando más del 45% de la muestra que eleva su motivación, satisfacción laboral y su compromiso con la organización, así como su independencia, creatividad, autodisciplina y autonomía en la toma de decisiones. También se expresa el desarrollo de habilidades y destrezas en el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones, la capacidad de gestión de la información y la autogestión del aprendizaje y del tiempo. Todos estos resultados repercuten en la eficacia de la organización. Además, se observan otros resultados positivos para la organización, que se expresan en un incremento de la planificación y organización del trabajo, su calidad y en el rendimiento/ productividad.

El reconocimiento como aspecto positivo de una mejor conciliación entre la vida laboral y familiar es identificado por el 54% de los trabajadores.



Sin embargo, los resultados alertan sobre el incremento del volumen de trabajo (31%), del número de horas dedicados al trabajo (30%) y del ritmo de trabajo (28%), lo que demanda un monitoreo sistemático, pues puede atentar contra la calidad de vida de los TDT y su desempeño a mediano y largo plazo.

Este resultado puede estar mediado por el hecho de que un porcentaje significativo de la muestra señala que la organización no garantiza los medios tecnológicos adecuados para el trabajo a distancia/teletrabajo, dificultándose el cumplimiento de las tareas y demandando mayor tiempo y esfuerzo por parte del trabajador; aunque también pueden asociarse al incremento del compromiso con su organización, lo que ha sido identificado como un importante factor de riesgo psicosocial asociado al teletrabajo; llegando en casos extremos a provocar adicción al trabajo.

También se identifica un incremento en el sentimiento de aislamiento de la organización (14,7% según TDT y 17,2% en directivos), el cual ha sido identificado en la literatura como uno de los riesgos psicosociales más frecuentes en esta modalidad de trabajo a distancia. Este aspecto también debe ser monitoreado, pues puede llegar a afectar la identificación del trabajador con su grupo y organización. Así mismo, se reporta un incremento del consumo del café y cigarrillos (10,2% según TDT y 11,3% en directivos), lo cual tiene un efecto perjudicial para la salud.

En general, no se evidencian diferencias estadísticamente significativas entre la autopercepción de los trabajadores y la percepción de sus directivos acerca de los valores alcanzados en la mayoría de los resultados del trabajo. No obstante, existen tres resultados en los cuales sí se observan diferencias. En todos los casos, el criterio de los TDT es superior a la valoración de los directivos, quienes consideran que aumentan los resultados, pero en menor medida que la autopercepción de sus subordinados. Esto se expresa en la planificación y organización del trabajo, la calidad, el rendimiento laboral y la entrega en tiempo de las tareas.

Resulta significativo que más del 44% de la muestra señala que su experiencia como TDT ha contribuido a disminuir el estrés, la fatiga y el agotamiento emocional, lo que puede ser un dato relevante para la toma de decisiones organizacionales, relacionadas con la modalidad de trabajo de sus empleados. También resulta revelador que el 34% de los teletrabajadores señala que disminuyen las interrupciones al trabajo, lo que resulta favorecedor para su desempeño en el hogar.



Aunque en menor medida, entre el 23 y 28% señala que disminuyen los conflictos entre la vida laboral y la familiar, las dificultades en la concentración, malestares y dolores musculares, así como los trastornos en la alimentación y el sueño.

En resumen, se evidencia un incremento de resultados positivos asociados al trabajo y una disminución de los negativos, lo cual resulta favorable en la experiencia de trabajadores y directivos en estas modalidades.

Competencias asociadas al trabajo a distancia/teletrabajo

En la tabla 2 a continuación, se relacionan las competencias claves (>50%) de los trabajadores para el buen desempeño en las modalidades de trabajo a distancia, su orden jerárquico y el porciento en que estas son evaluadas en un nivel alto, según la valoración de trabajadores y directivos.

Tabla 2. Competencias claves de TDT para el trabajo a distancia/teletrabajo

Competencias claves de TDT para el trabajo a distancia/teletrabajo	Criterio TDT			Criterio 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

* las competencias se ordenan según los valores de la media. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, existe una selección y orden jerárquico de las competencias claves de los trabajadores muy similar entre trabajadores y directivos. Así también, las competencias más seleccionadas por ambas muestras (% más elevados) coinciden, en su mayoría, con las competencias más relevantes para el desempeño en el trabajo a distancia.



Ambos grupos concuerdan en que las competencias claves más importantes para lograr buenos resultados en estas modalidades, son: el dominio técnico del contenido de trabajo, la capacidad de planificación y organización del trabajo, la autodisciplina y autocontrol, la administración del tiempo y las habilidades y destrezas en el uso de las TIC. La primera se logra a partir de la formación/capacitación y la experiencia en el cargo, lo cual se constata en los resultados de la presente investigación. De esta forma, el dominio técnico debe convertirse en una premisa para seleccionar a un trabajador idóneo para estas modalidades. Las otras cinco competencias que le suceden, también se pueden adquirir con la experiencia, en especial mediante las modalidades de trabajo a distancia, pues estas 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 muestran los resultados de la tabla anterior la totalidad de las competencias son evaluadas en un nivel alto por más del 68% en el grupo de trabajadores y por más del 58% en el caso 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 trabajo a distancia descritos previamente, lo que puede estar indicando la idoneidad de estos trabajadores para trabajar bajo estas modalidades. No obstante, las competencias con menores porcentajes muestran la necesidad de continuar formando a los trabajadores para estas modalidades. Para lograr resultados efectivos en estas modalidades no basta con las competencias de los trabajadores, también los directivos tienen un impacto en dicho desempeño. Las competencias claves de los directivos para potenciar un buen desempeño de sus subordinados en el trabajo a distancia, según su orden de jerarquía y evaluación en un nivel alto, son las siguientes (Tabla 3):

Tabla 3. Competencias claves de directivos para el trabajo a distancia/teletrabajo

Competencias claves de directivos para el trabajo a distancia/teletrabajo	Criterio TDT			Criterio Directivos		
	% selección	Orden (según media)	% Nivel alto	% selección	Orden (según media)	% Nivel alto
Capacidad de planificación del trabajo	83.1	1	88.1	86.5	1	87.0



Capacidad de organización del trabajo	72.8	2	85.1	77.0	2	83.5
Orientación eficaz a los subordinados	72.0	3	83.7	77.7	3	86.5
Comunicación efectiva	62.3	4	81.9	64.4	5	80.7
Supervisión y retroalimentación sistemática sobre el desempeño de sus subordinados	56.9	5	80.7	65.6	4	76.8
Potenciación de la cohesión del equipo	50.7	6	78.1	57.3	6	77.2
Capacidad para motivar e inspirar a sus subordinados	50.0	7	79.4	55.3	7	77.5
Capacidad para la evaluación clara y transparente del trabajo de sus subordinados	49.0	8	81.8	54.8	8	82.4
Habilidades y destrezas en el uso de las TICs	44.2	9	76.9	48.9	9	68.3
Gestión de la información	44.1	10	80.0	48.0	10	74.7

En las competencias claves de los directivos ocurre algo muy similar que en el caso anterior, por la elevada concordancia entre ambos grupos. Tanto trabajadores como directivos coinciden en seleccionar con mayor frecuencia y en mayor grado de relevancia las competencias: capacidad de planificación y organización del trabajo y la orientación eficaz a los subordinados. Si bien estas se consideran funciones administrativas típicas de la labor de dirección, se debe señalar que su matiz puede cambiar para el caso de las modalidades a distancia, puesto que tanto directivos como subordinados, han tenido siempre en su experiencia previa una relación presencial.

En cuanto a la autoevaluación y evaluación de las competencias de los directivos en un nivel alto, los resultados son muy similares a los encontrados en el caso de los trabajadores. Se muestran mayores concordancias que diferencias entre ambos grupos. Sin embargo, los trabajadores evalúan ligeramente mejor a los directivos de lo que se evalúan ellos mismos, lo que puede estar mostrando una actitud más autocrítica de estos últimos. Todas las competencias en el nivel de desarrollo alto superan el 68%, considerando las valoraciones de ambos grupos. Esto habla a favor de la preparación de los directivos para enfrentar las modalidades de trabajo a distancia, lo cual también debe estar influyendo en los favorables resultados arrojados por esta investigación.

Se coincide en que las competencias que más desarrolladas tienen los directivos son: la capacidad de planificación y organización del trabajo, la orientación eficaz a los subordinados, la comunicación efectiva y la capacidad para la evaluación clara y



transparente del trabajo de sus subordinados. La mayoría de estas competencias fueron las mejor ponderadas, según su importancia para el desempeño en el trabajo a distancia, anteriormente. Las competencias: orientación eficaz, supervisión y retroalimentación sistemática y evaluación clara y transparente del trabajo conforman una tríada medular para ejercer la dirección a distancia, bajo la premisa de centrarse en lograr mejores resultados de trabajo de los subordinados, lo que supone un cambio de enfoque en la labor de dirección.

No obstante, algunas competencias deben seguirse potenciando, al encontrarse en los porcentajes más bajos, sin dejar de ser favorables. Estas son: la capacidad para potenciar la cohesión del equipo, la capacidad para motivar e inspirar a sus subordinados y las habilidades y destrezas en el uso de las TIC. Las dos primeras son competencias distintivas del liderazgo, lo cual puede estar indicando la necesidad de formar a los directivos en estas características sociopsicológicas.

Todas estas competencias deben considerarse en los programas de formación de los directivos, con el fin de potenciar los resultados del trabajo a distancia y el teletrabajo.

Como análisis global de las competencias para el trabajo a distancia (incluido el teletrabajo) se evidencia que tanto trabajadores como directivos tienen competencias para el desempeño en estas modalidades, aunque algunas se deben formar en mayor medida. Vale señalar que la mayoría de estas competencias genéricas para el desempeño en dichas modalidades (de trabajadores y directivos) se relacionan con la gestión del trabajo y no suelen formar parte de los programas "tradicionales" de formación/capacitación. Por ello, se requerirán alternativas de formación de las mismas que permitan mejorar el desempeño de trabajadores y directivos. Un aspecto a señalar es que el tránsito a estas modalidades de trabajo a distancia en Cuba se ha producido de manera abrupta, sin ofrecer previamente las preparaciones necesarias, lo cual se evidencia en los resultados de la presente investigación. Aun así, los resultados muestran valoraciones favorables, por lo que las intervenciones necesarias en relación a las condiciones laborales y las competencias requeridas para un desempeño superior de ambos grupos pueden mejorar aún más los resultados en estas modalidades.



4. Conclusiones

Se evidencia una valoración muy positiva de la experiencia en el trabajo a distancia/teletrabajo de TDT y directivos. Por tanto, representan formas de empleo válidas para mantener luego de la pandemia.

Las condiciones laborales de los TDT, como tendencia, son valoradas como positivas. Destacan los elementos relacionados con las condiciones interiores: dominio del trabajo, la planificación y organización del trabajo, la claridad de los objetivos a alcanzar y los plazos de cumplimiento de sus tareas. Además, la existencia de una adecuada comunicación con compañeros de trabajo y directivos y una mejor conciliación de la vida laboral y familiar. Las principales dificultades se asocian los medios de trabajo, las dificultades tecnológicas y de acceso a internet, el incremento de gastos vinculados al trabajo (en especial de conexión y electricidad) y que no se ofreció a los trabajadores una capacitación previa para pasar a esta modalidad.

Los resultados del trabajo a distancia/teletrabajo son favorables. Destacan los relacionados con el desarrollo de los TDT. Se eleva su motivación, satisfacción laboral y compromiso con la organización, así como su independencia, creatividad, autodisciplina y autonomía en la toma de decisiones. Mejoran sus competencias para el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la gestión de la información, así como su autonomía y autocontrol en la planificación de tareas y la administración del tiempo. También existe un incremento de su rendimiento y de la calidad de su desempeño. Los resultados desfavorables del trabajo a distancia/teletrabajo se asocian a un incremento de la cantidad de horas dedicadas a la actividad laboral, el ritmo y volumen de trabajo y la afectación de las relaciones interpersonales, lo cual debe ser monitoreado para prevenir impactos desfavorables en el desempeño y la salud laboral.

En cuanto a las competencias para el trabajo a distancia (incluido el teletrabajo) se evidencia que tanto trabajadores como directivos tienen competencias para el desempeño en estas modalidades, aunque existen posibilidades de desarrollo que se deben atender. Vale señalar que la mayoría de estas competencias genéricas para el desempeño en dichas modalidades (de trabajadores y directivos) se relacionan con la gestión del trabajo y no suelen formar parte de los programas "tradicionales" de formación/capacitación.



5. Referencias bibliográficas

- Arce, L. y Rojas, K. (2020). Satisfacción laboral y estrés en teletrabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica. *UNED Research Journal*. Vol. 12(2): e3141.
- Bauregard, T.A.; Henry, L.C. (2009) "Making the link between work-life balance practices and organizational performance", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, p. 9–22.
- Fonner, K.L. y Roloff, M.E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 38, No. 4, November 2010, pp. 336-361.
- Medina, A., Avila, A. y González, Y. F. (2020). Teletrabajo en condiciones de COVID 19. Ventajas, retos y recomendaciones. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21 (3), pp 59-63.
- Medina, A., Martínez, M., Avila, A., González, Y. F. y Hernández, M. (2020). Cuestionarios de trabajo a distancia/teletrabajo. Versiones para trabajadores y directivos (Manuscrito no publicado). Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- Montalvo, J. (2020). Teletrabajo: modalidad en expansión [6 de octubre de 2020]. Enfoque jurídico. 2020; (2). Disponible en <https://doi.org/10.25009/ej.v0i2.2550>
- Oficina Nacional de Normalización (ONN). (2007). NC 3000: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. La Habana.
- Ordóñez, A.I. (2018). Factors that influence job satisfaction of teleworkers: evidence from Mexico. *Global Journal of Business Research*, Vol. 12, No. 1, 2018, pp. 41-49. ISSN: 1931-0277 (print) ISSN: 2157-0191 (online).
- Schaarschmidt, U., & de Prado, R. (2002). Introducción a la Psicología del Trabajo. En M. Martínez Rodríguez & M. Vázquez Villazón, *Psicología Organizacional I*, Selección de lecturas (págs. 14-53). La Habana: Félix Varela.
- Tapasco, O. A. y Giraldo, J. (2016). Factores asociados a la disposición por el teletrabajo entre docentes universitarios. *Ciencia & trabajo*. 2016;18(56):87-93. Disponible en <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000200003>