

Modalidades de trabajo a distancia en Cuba: competencias laborales en trabajadores

Modalities of telecommuting in Cuba: labor competencies in workers

Juliette Ortiz Gómez^{1*} <https://orcid.org/0000-0001-6158-6760>

Arienne Medina Macías¹ <https://orcid.org/0000-0002-6473-1190>

Adalberto Avila Vidal¹ <https://orcid.org/0000-0003-3646-4467>

Yaily Fabia González Borrego¹ <https://orcid.org/0000-0002-3707-0550>

Marta Martínez Rodríguez¹ <https://orcid.org/0000-0001-5819-5515>

Armando Cuesta Santos² <https://orcid.org/0000-0001-6389-9453>

¹Facultad de Psicología. Universidad de La Habana. Cuba.

²Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría.” La Habana, Cuba.

*Autor para la correspondencia: ortiz@psico.uh.cu / jog0293@gmail.com

RESUMEN

Introducción¹: El artículo que se presenta pretende dar respuesta a una demanda de la alta dirección del país: la informatización de la sociedad cubana. Utilizar las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías es indispensable para el desarrollo de la nación. Desde esta perspectiva, la implementación del trabajo a distancia y el teletrabajo adquiere una gran relevancia, sobre todo en el contexto de crisis derivado de la pandemia por la COVID-19.

Objetivo: Identificar las competencias laborales en trabajadores para el desempeño en modalidades de trabajo a distancia.

¹ Los resultados que se presentan forman parte de Ortiz (2021). *Competencias laborales de trabajadores y directivos cubanos para el desempeño en modalidades de trabajo a distancia* [Tesis de maestría, Universidad de La Habana]. Archivo digital.



Método: Se seleccionó el enfoque cuantitativo con un diseño exploratorio-descriptivo. Se aplicó el Cuestionario de teletrabajo y trabajo a distancia. Se trabajó con una muestra de 28026 sujetos entre trabajadores y jefes.

Resultados: Algunas competencias claves identificadas coinciden con las más relevantes: dominio técnico del contenido de trabajo, capacidad de planificación y organización del trabajo y autodisciplina y autocontrol.

Conclusiones: La mayoría de estas competencias se vinculan con la gestión del trabajo y no forman parte, habitualmente, de los programas tradicionales de capacitación. Por tal motivo, se requieren alternativas de formación que posibiliten mejorar el desempeño de los trabajadores en estas modalidades.

Palabras clave: teletrabajo; trabajo a distancia; desempeño superior; trabajadores; competencias laborales; COVID-19

ABSTRACT

Introduction: The article presented intends to respond to a demand of the country's top management: the informatization of Cuban society. Using the opportunities offered by new technologies is indispensable for the development of the nation. From this perspective, the implementation of telecommuting and teleworking acquires great relevance, especially in the context of the crisis resulting from the pandemic caused by COVID-19.

Objective: To identify labor competencies in workers for the performance of telecommuting modalities.

Methods: The quantitative approach was selected, with an exploratory-descriptive design. The Telework and Telecommuting Questionnaire was applied. A sample of 28026 subjects, including workers and managers was used to work on it.

Results: Some key competencies identified coincide with the most relevant ones: technical mastery of work content, ability to plan and organize work, and self-discipline and self-control.

Conclusions: Most of these competencies are linked to work management and are not usually part of traditional training programs. For this reason, training alternatives are required to improve the performance of workers in these modalities.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Keywords: telework; remote work; superior performance; workers; labor competencies; COVID-19

Recibido: 28 de febrero de 2023

Aprobado: 05 de julio de 2023

Introducción

Los efectos de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y la conciliación laboral y familiar, han constituido aspectos de especial interés desde hace algunos años en los cuales esas condiciones han conducido a nuevas modalidades de trabajo con mayores flexibilidades. En este contexto, el trabajo a distancia y el teletrabajo (TD/T) no son nuevos,⁽¹⁾ pero en las actuales circunstancias cobran mayor importancia debido a la pandemia de la COVID-19 y al impacto generado por la crisis derivada de ella. Se coincide en considerar que el distanciamiento físico ha conllevado a cambios y transformaciones en las dinámicas cotidianas de las personas, con repercusiones en el mercado laboral a escala mundial. Aquellas organizaciones que estaban familiarizadas con estas formas de organización del trabajo y las que no, han tenido que enviar a sus casas a sus trabajadores, así como crear las condiciones para el experimento de teletrabajo masivo más extenso de todos los tiempos.⁽²⁾

El trabajo a distancia y el teletrabajo son formas flexibles de organización del trabajo, las cuales se basan en un contrato empleado-entidad laboral, donde los trabajadores desarrollan sus actividades y responsabilidades laborales sin la presencia física en su organización. Es frecuente que se trate del propio hogar, aunque no necesariamente.^(1,2,3,4,5)

El concepto trabajo a distancia es utilizado cuando el trabajo se desarrolla parcial o plenamente en un lugar de trabajo alternativo, diferente al que normalmente se esperaría desempeñarse la actividad laboral.^(1,2,5) Por su parte, el teletrabajo se refiere al trabajo que se lleva a cabo parcial o plenamente en un espacio diferente al lugar de trabajo predeterminado y en el que el uso de las TIC resulta fundamental para el desempeño de la actividad laboral.^(1,2,6,7,8) Se concuerda con el criterio de que teletrabajo y trabajo a distancia no son términos homólogos, aun cuando se solapan en cierto grado.⁽²⁾

Desde el contexto internacional, el término teletrabajo se utiliza con mayor frecuencia. No obstante, en Cuba se necesita distinguir y entender el teletrabajo como modalidad de trabajo a distancia, puesto que para ambas formas de organización del trabajo no se necesitan las mismas condiciones. Para el



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

desarrollo del teletrabajo las TIC resultan indispensables, por lo que se demanda una mayor inversión en infraestructura tecnológica que en el caso del trabajo a distancia, así como también una mayor capacitación en la utilización de estas herramientas digitales en la actividad laboral. Sin embargo, todavía en el país es predominante un enfoque tradicional y presencial en las organizaciones laborales, lo que puede constituir una de las principales barreras en la implementación de estas modalidades de trabajo a distancia en territorio nacional. Otras limitaciones podrían referirse a: infraestructura tecnológica y dificultades en la conectividad; existencia de un desconocimiento sobre las ventajas de estas modalidades a distancia para la organización, los trabajadores y la sociedad en su conjunto; existencia de temores, prejuicios y falsas creencias de los directivos acerca de las modalidades de trabajo a distancia; aunque en la Ley No. 116 Código de Trabajo,⁽⁹⁾ se legitima su posible implementación en Cuba, no es hasta reciente fecha que fue emitido un Reglamento sobre el teletrabajo y el trabajo a distancia para el país.⁽¹⁰⁾

Aun así, las administraciones deben ser capaces de crear las condiciones para aplicar en sus organizaciones estas modalidades de trabajo a distancia, utilizando el potencial que ofrecen las nuevas tecnologías para el desarrollo empresarial, productivo, económico, social. Por tanto, tratar de garantizar las condiciones de trabajo y recursos tecnológicos es esencial. De la misma manera, las organizaciones deberán realizar modificaciones en los horarios, organización y sistemas de trabajo, algunas metas que cumplir en función de los beneficios que brindan el teletrabajo y el trabajo a distancia. En este proceso, la capacitación resulta fundamental, sobre todo en términos de competencias laborales que se requieren para un desempeño superior de teletrabajadores/trabajadores a distancia y sus directivos, pues en cualquier sistema de trabajo el capital humano resulta el eje central; por lo que se le debe brindar una atención especializada, concibiéndose como un recurso estratégico y clave de la gestión organizacional y para el logro de exitosos resultados.⁽¹¹⁾ Las competencias laborales constituyen el 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. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.⁽¹²⁾

Se coincide en que la definición anterior concentra sinérgicamente aspectos afectivos, volitivos, axiológicos y cognitivos y no privilegia uno sobre otro. Del mismo modo, “se contextualiza en función de las exigencias laborales a las que se responde y se enfoca hacia el desempeño superior, por lo que



promueve el desarrollo continuo de las personas y de la organización, desde un sentido ético y humanista”.⁽¹³⁾

Por tanto, en el proceso de implementación del teletrabajo y el trabajo a distancia, juegan un papel fundamental las competencias laborales con que cuentan los trabajadores. Estas modalidades de trabajo a distancia han propiciado demandas específicas a los trabajadores para garantizar el éxito en sus puestos de trabajo. Para ello, son indispensables las competencias laborales requeridas, que contienen aspectos de capacidades, habilidades y conocimientos.⁽¹⁴⁾

En una organización, cada puesto de trabajo puede demandar de competencias específicas de los teletrabajadores/trabajadores a distancia (TDT). Sin embargo, a partir de la revisión de la literatura se han encontrado algunas que se consideran genéricas; es decir, que pueden ser compartidas por todos los trabajadores, independientemente de su puesto laboral. Entre ellas se encuentran:

- Orientación a resultados,
- habilidades para la comunicación,
- supervisión a distancia,
- autonomía e independencia,
- capacidad de adaptación,
- flexibilidad,
- capacidad de organización del trabajo,
- capacidad de planificación del trabajo,
- dominio técnico del contenido de trabajo,
- disposición al aprendizaje,
- autogestión del tiempo,
- autodisciplina,
- tolerancia al trabajo en aislamiento,
- autocontrol,
- capacidad para lograr una conciliación familiar y laboral,
- habilidades en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones,
- capacidad de resolución de problemas,
- responsabilidad y compromiso,



- habilidades para el trabajo en equipo,
- autonomía para la toma de decisiones.^(6,7,14,15,16,17,18,19)

En el contexto internacional se recogen las competencias laborales anteriores que requieren aquellas personas que se desempeñan en estas formas de organización del trabajo. Sin embargo, en Cuba, debido a la novedosa implementación masiva de estas modalidades de trabajo a distancia, no hay evidencia científica que refleje cuáles son las competencias laborales que los trabajadores deben poseer para un desempeño superior en el trabajo a distancia y en el teletrabajo. Tampoco se dispone de información acerca de si las competencias laborales de esos trabajadores, coinciden o no con las que se recogen en la literatura internacional.

En este sentido, se torna necesario el estudio del tema, pues se coincide en que el logro de resultados exitosos en cualquier actividad organizacional, en gran parte, está en dependencia de las competencias que posea el capital humano de la organización,⁽¹³⁾ Por ello, la presente investigación tuvo como objetivo identificar las competencias laborales en trabajadores para el desempeño en modalidades de trabajo a distancia.

Métodos

Se utilizó el enfoque cuantitativo, de tipo exploratorio-descriptivo, pues el estudio de las competencias laborales para el teletrabajo y el trabajo a distancia en trabajadores, resulta novedoso en el territorio nacional.

Se aplicó el Cuestionario de teletrabajo y trabajo a distancia,⁽²⁰⁾ en sus versiones para directivos y trabajadores. Abarca las dimensiones: conocimientos, beneficios del teletrabajo/trabajo a distancia, condiciones laborales, competencias laborales y resultados del trabajo. Dicho cuestionario presenta preguntas cerradas de selección múltiple, otras con escala *Likert* de 2 o 3 anclajes e incluye algunas preguntas abiertas. Para la presente investigación solo se tienen en cuenta las preguntas referidas a las competencias laborales (preguntas 7 y 8 en ambas versiones).

El Cuestionario de teletrabajo y trabajo a distancia se aplicó vía *online*, a través de la plataforma del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Para el procesamiento de la información se utilizó el *SPSS Statistics* versión 20 para *Windows*.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

La población está conformada por 322 224 trabajadores a distancia o teletrabajadores pertenecientes a los Órganos, Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE).⁽¹⁾ De ellos, 298 507 trabajadores a distancia (92 %) y 23 717 teletrabajadores (8 %); según datos del MTSS al cierre del 22 de diciembre de 2020. No se cuenta con los datos específicos de la cantidad de directivos de TDT.

La muestra de la investigación quedó constituida por 28 026 trabajadores y jefes, de los cuales 24 035 corresponden a TDT y 3991 a directivos.⁽²¹⁾ Los 24 035 trabajadores a distancia o teletrabajadores representan un 7,4 % del total de trabajadores en ambas modalidades (322 224) y es una cifra estadísticamente significativa. Esto permite la generalización de los resultados a la población estudiada.

Resultados

Algunas características de la muestra de estudio

Respecto a la modalidad de trabajo a distancia, de los 24 035 trabajadores que respondieron el cuestionario, el 64 % refieren trabajar a distancia y el 36 % en teletrabajo. De los 3991 directivos, el 66 % reflejó ser jefes de trabajadores a distancia y el 34 % de teletrabajadores. Esto expresa que el trabajo a distancia es más utilizado en Cuba que el teletrabajo, posiblemente debido a las condiciones de la infraestructura tecnológica, a la velocidad y la capacidad de conexión a Internet, a que no se poseen todos los recursos tecnológicos necesarios para extender en mayor medida el teletrabajo, pues en este es indispensable la utilización de las TIC, como se ha hecho mención con anterioridad.

Teletrabajadores/trabajadores a distancia

Según el sector económico, el 72,2 % de los TDT pertenece a los servicios y el 27,8 % al sector productivo. Ello está en correspondencia con lo que plantean algunos autores,^(5,21,22) quienes mencionan que el sector terciario tiene una mayor capacidad para el trabajo a distancia/teletrabajo que el secundario (productivo). Esto es debido a la naturaleza de las actividades que se pueden realizar, sobre todo algunas que no requieren el contacto físico entre cliente y proveedor; fundamentalmente en las ocupaciones más cualificadas.

El 100 % es del tipo de gestión estatal. En cuanto a la distribución por provincia de los TDT existe un predominio de La Habana con el 44,6 %, seguida de Holguín (7 %) y Pinar del Río (5 %). Cada uno de



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

los restantes territorios tiene una representación de menos del 5% en la muestra estudiada. Todas las provincias integraron la muestra.

La edad promedio de los trabajadores es de $45,7 \pm 13,4$ años. Aproximadamente tienen $12 \pm 11,6$ años en el puesto/cargo, lo que indica que poseen una experiencia laboral; hecho que puede influir en que tengan dominio técnico de su contenido de trabajo, lo cual resulta indispensable en las modalidades de trabajo a distancia. La media del tiempo en trabajo a distancia o teletrabajo es de 5 meses, lo cual se corresponde con el período en el que se comenzaron a utilizar estas modalidades como medida de prevención contra la COVID-19.

Si se tiene en cuenta el sexo, el 67,5 % (16 214) de los trabajadores son mujeres y el restante 32,5 % (7821) son hombres. En este sentido, es necesaria una gestión con perspectiva de género y no correr el riesgo de perpetuar el techo de cristal, pues se evidencia que en Cuba el trabajo a distancia es desempeñado mayoritariamente por mujeres.

Respecto a la categoría ocupacional, predominan los cargos técnicos (57,2 %), entre ellos los ocupados por profesionales/graduados de nivel superior (38,3 %), los cuales son personal cualificado. Esto coincide con tendencias a nivel internacional.^(5,6,21,22)

Directivos de teletrabajadores/trabajadores a distancia

La edad promedio de los directivos de la muestra es de $50 \pm 10,4$ años. La experiencia promedio en el cargo es de $9 \pm 9,4$ años; hecho que podría favorecer el dirigir a trabajadores en estas formas de organización del trabajo, dada su práctica profesional en la labor directiva. Sin embargo, se debe tener en cuenta que las modalidades de trabajo a distancia conllevan transformaciones en varios procesos de la organización. Por ejemplo: relaciones jefes-subordinados, relaciones interpersonales, códigos comunicativos, evaluación del desempeño, objetivos centrados en resultados, entre otros. Por tanto, la experiencia en métodos de dirección tradicional no necesariamente influye de forma favorable en la implementación del teletrabajo y el trabajo a distancia en las organizaciones laborales; por lo que se debe prestar especial atención y en este sentido, diseñar e implementar programas de capacitación a los directivos en las competencias distintivas del trabajo a distancia.

Con respecto a la distribución por provincia de los directivos, existe un predominio de La Habana con el 47,5 %, seguida de Holguín (5,7 %), Villa Clara (5,2 %) y Cienfuegos (5 %). Cada uno de los restantes territorios tiene una representación de menos del 5 % en la muestra de jefes estudiada.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Según el sector económico, el 71,2 % pertenece a los servicios y el 28,8 % al productivo. Ello es coherente con que el sector de los servicios sea el que más trabajadores tenga en las modalidades de trabajo a distancia, como se hizo referencia anteriormente. Si se tiene en cuenta el sexo, el 52,4 % (2090) de los directivos son mujeres, mientras el 47,6 % (1901) son hombres. En este sentido, son más las mujeres que dirigen trabajadores en las modalidades de trabajo a distancia. Vale destacar que la mayor parte de estos cargos de dirección son mandos intermedios, debido a que los directivos encuestados son jefes directos de TDT.

Competencias laborales en teletrabajadores/trabajadores a distancia

Las competencias para el desempeño superior en las modalidades de trabajo a distancia se exploraron a partir de tres perspectivas fundamentales: las competencias para el desempeño superior de trabajadores – según criterios de TDT y de directivos-, incluidas las competencias clave (según la frecuencia relativa o por ciento), su grado de relevancia (según la media ponderada) y la evaluación/autoevaluación de dichas competencias en trabajadores en tres niveles: Alto, Medio y Bajo (según la frecuencia relativa o por ciento).

La tabla 1 que se muestra a continuación, relaciona las competencias de los trabajadores para el buen desempeño en las modalidades de trabajo a distancia, su orden jerárquico y el porcentaje en que estas fueron evaluadas en un nivel alto; según la valoración de trabajadores y de directivos.

Tabla 1- Competencias de TDT para el teletrabajo y el trabajo a distancia, según el criterio de los propios trabajadores y de los directivos

Competencias 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	71,9	3	82,8	74,8	3	71,1



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

del trabajo						
Autodisciplina y autocontrol	59,0	4	85,3	60,4	4	74,9
Administración del tiempo	59,1	5	77,5	58,0	6	65,5
Habilidades y destrezas en el uso de las tecnologías	53,8	6	68,1	58,0	5	62,5
Comunicación efectiva	51,4	7	77,3	55,2	7	71,2
Autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas	48,5	8	69,9	53,0	8	59,3
Capacidad para el aprendizaje permanente y el autodesarrollo	47,0	9	79,9	48,8	9	70,7
Gestión de la información	47,1	10	74,1	4,6	11	3,2
Tolerancia al trabajo en aislamiento	41,1	11	68,6	39,4	10	58,7

Nota: Las competencias se ordenaron según los valores de la media ponderada.

Fuente: Elaboración propia.

Competencias laborales en trabajadores, según la modalidad de trabajo a distancia

Por otro lado, cuando se comparan las modalidades de trabajo a distancia, los resultados se muestran en la tabla 2, a continuación.

Tabla 2- Competencias de trabajadores, según la modalidad de trabajo a distancia

Competencias de TDT	Teletrabajo			Trabajo a distancia		
	% selección	Orden (según media)	% Nivel alto	% selección	Orden (según nivel medio)	% Nivel alto



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

					a)	
Dominio técnico del contenido de trabajo	88,9	1	88,2	89,8	1	87,6
Capacidad de planificación del trabajo	71,5	2	81,1	72,5	2	80,9
Capacidad de organización del trabajo	71,0	3	81,4	73,1	3	81,0
Habilidades y destrezas en el uso de las tecnologías	59,2	4	72,0	51,7	6	64,6
Autodisciplina y autocontrol	59,6	5	84,2	59,0	4	83,6
Administración del tiempo	60,7	6	75,6	58,0	5	75,9
Autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas	51,3	7	70,6	47,9	8	67,2
Comunicación efectiva	52,1	8	77,1	51,8	7	76,1
Capacidad para el aprendizaje permanente y el autodesarrollo	49,6	9	81,4	45,9	9	77,0
Gestión de la información	42,3	10	66,3	40,4	10	62,8
Tolerancia al trabajo en aislamiento	43,2	11	69,2	39,6	11	66,

Nota: Las competencias se ordenaron según los valores de la media ponderada.

Fuente: Elaboración propia.

Necesidades de formación de trabajadores cubanos para las modalidades de trabajo a distancia, a partir de las competencias laborales identificadas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

De forma general, existen elevados niveles de desarrollo de competencias en los TDT para el desempeño superior en el trabajo a distancia y en el teletrabajo. Sin embargo, estas se deben seguir potenciando. Las necesidades de formación⁽²¹⁾ de los trabajadores que se encuentran en modalidades de trabajo a distancia se muestran en el recuadro 1. Estas se identificaron a partir de las competencias con mayor grado de ponderación (las tres primeras) y las de menores niveles de desarrollo.

Cuadro 1- Necesidades de formación en TDT, según modalidad de trabajo a distancia

Criterio	Teletrabajo	Trabajo a distancia
Mayor grado de ponderación	Dominio técnico del contenido de trabajo	Dominio técnico del contenido de trabajo
	Capacidad de planificación del trabajo	Capacidad de planificación del trabajo
	Capacidad de organización del trabajo	Capacidad de organización del trabajo
Menores niveles de desarrollo	Habilidades y destrezas en el uso de las TIC	Habilidades y destrezas en el uso de las TIC
	Autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas	Autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas
	Gestión de la información	Gestión de la información
	Tolerancia al trabajo en aislamiento	Tolerancia al trabajo en aislamiento

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Como se refleja en la tabla 1, la selección de las competencias de los TDT y su orden jerárquico son muy similares entre los criterios de trabajadores y de directivos. Del mismo modo, las competencias más seleccionadas por ambas muestras (% más elevados) coinciden, en su mayoría, con las competencias



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

más relevantes para el desempeño superior en las modalidades de trabajo a distancia. Los dos grupos concuerdan en que las competencias claves más importantes para lograr buenos resultados en estas formas de organización del trabajo son: el dominio técnico del contenido de trabajo, la capacidad de planificación y organización del trabajo, la autodisciplina y autocontrol, la administración del tiempo, las habilidades y destrezas en el uso de las TIC, la comunicación efectiva y, según el criterio de los directivos, también la autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas. Esto coincide con algunas de las encontradas en la revisión de la literatura.^(14,17,18)

La primera de estas competencias se logra a partir de la formación/capacitación y la experiencia en el cargo. De manera que el dominio técnico del contenido de trabajo se debe convertir en una premisa para la selección de un trabajador idóneo para las modalidades de trabajo a distancia. Las restantes siete competencias, igualmente pueden ser adquiridas con la experiencia, especialmente a través de 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, entonces, se convierten en potenciadoras del desarrollo de estas competencias. En este sentido, en la investigación llevada a cabo en el contexto universitario,⁽¹⁴⁾ el teletrabajo representó una oportunidad para el desarrollo de competencias laborales, tanto en trabajadores como en sus directivos, pues, por solo citar un caso, las “habilidades y destrezas en el uso de las TIC” era la competencia más carente. Durante el período de trabajo a distancia, los trabajadores lograron incrementarla a un 88 %, constituyendo la competencia que más se desarrolló en ese período.

Sin embargo, este desarrollo se puede acelerar a través de distintos niveles de ayuda provenientes, por ejemplo, de la capacitación, la orientación de un colaborador experto o el directivo. Igualmente, debe promoverse en los trabajadores la capacidad de autorregulación y auto-organización del tiempo y ritmo dedicado a la actividad laboral, con el objetivo de poder cumplir con las expectativas sobre el desempeño de sus roles en sus respectivos puestos de trabajo. Estos elementos deben formar parte indispensable de los programas de formación/capacitación.

Las mayores diferencias entre trabajadores y directivos referidas al por ciento de selección, se producen en la competencia “gestión de la información”. Los trabajadores perciben que esta competencia es necesaria para su trabajo (47,1 %) –aunque no llega a ser clave-, mientras que los directivos solo en un 4,6 %. Esto debe ser objeto de análisis, puesto que las ocupaciones que pueden optar por estas modalidades de trabajo a distancia tienden a relacionarse con algún tipo de gestión de la información. El hecho de que los jefes no lo perciban de esta manera podría obstaculizar el acceso de los trabajadores a



información relevante para el desarrollo de su trabajo. Ello debería profundizarse en próximas investigaciones.

Por otra parte, los directivos consideran como competencia clave en los TDT la autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas, mientras que los trabajadores no. En el trabajo a distancia y en el teletrabajo, al desarrollarse sin la presencia física en la organización laboral, se demanda de mayores niveles de autonomía en las decisiones, al no tener a jefes y compañeros de trabajo con la misma disponibilidad que en la presencialidad. Hay decisiones que habrá que tomar y problemas que solucionar con inmediatez y los trabajadores han de estar preparados para esto. Sin embargo, dicha autonomía en los teletrabajadores/trabajadores a distancia puede depender de los estilos de dirección de sus jefes, así como de la capacidad del trabajador. En ese sentido, ambos deben ser conscientes de la necesidad de brindar un mayor empoderamiento a los subordinados, en aras de que puedan desempeñar mejor sus actividades laborales. Igualmente, un contenido de trabajo reproductivo puede influir en un menor desarrollo de esta competencia y en el hecho de que los trabajadores la consideren menos necesaria para su desempeño. Si dicho contenido no demanda de la puesta en práctica de la creatividad por parte de los TDT, si tiende a ser estandarizado, de mayor burocracia, con pocas posibilidades de modificar o de aportar modos diferentes de hacer, por ejemplo; se necesitará menos esta competencia por parte de ellos. Además, el dominio técnico del contenido de trabajo también puede influir, pues los trabajadores han de tener conocimientos acerca de su actividad laboral, de sus funciones en el puesto, de los objetivos a cumplir. De ahí la importancia que adquiere su preparación y los procesos de formación/capacitación. Mientras mejores preparados estén los trabajadores, mayores posibilidades tienen de responder de manera rápida a solucionar problemas, mejores contribuciones y alternativas de solución podrían aportar en los procesos de toma de decisiones.

En la evaluación de las competencias de los trabajadores se evidencian, igualmente, mayores concordancias que diferencias entre los grupos. No obstante, los TDT se evalúan mejor que lo que los evalúan los directivos. Se coincide en que las competencias más desarrolladas en los trabajadores son: el dominio técnico del contenido de trabajo, la capacidad de planificación y organización del trabajo, la autodisciplina y autocontrol y la capacidad para el aprendizaje permanente y el autodesarrollo; en concordancia también con lo encontrado en la revisión de la literatura.^(14,17,18) Estas competencias garantizan la autonomía del trabajador para el exitoso desempeño de su trabajo a distancia. La mayoría de estas competencias más desarrolladas concuerdan con las competencias identificadas como claves,



determinantes para el desempeño superior de los TDT. También la mayor parte de ellas fueron las mejor ponderadas, según su importancia para el desempeño en el trabajo a distancia y el teletrabajo.

Como se expresa en los resultados de la tabla 1, todas las competencias se evalúan en un nivel alto por más del 68 % en el grupo de trabajadores y por más del 58 % en el caso de los directivos (excepto “gestión de la información”, como ya se mencionó). Estos hallazgos son coherentes con los favorables resultados del trabajo alcanzados durante el período de trabajo a distancia/teletrabajo –objeto de otra publicación-, lo que puede indicar la idoneidad de estos trabajadores para trabajar en estas formas de organización del trabajo. No obstante, las competencias con menores porcentajes reflejan la necesidad de continuar la formación/capacitación de los trabajadores para las modalidades de trabajo a distancia. En ese caso se encuentran: habilidades y destrezas en el uso de las tecnologías, 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 ilustra la novedad o, al menos, la mayor ponderación de las mismas como exigencias para las modalidades de trabajo a distancia. Por vez primera, los trabajadores han debido adaptarse a trabajar lejos de su centro, sus jefes y compañeros, lo cual ha podido conllevar al sentimiento de aislamiento de la organización; riesgo psicosocial típico en el teletrabajo/trabajo a distancia.^(17,21,22,23) Este debe ser reconocido y gestionado de forma adecuada para poder prevenir su impacto negativo en el desempeño superior y en la salud mental de los trabajadores.

Las habilidades y destrezas en el uso de las TIC se vuelven indispensables para trabajar a distancia, fundamentalmente para la modalidad de teletrabajo. Algunas de las aplicaciones tecnológicas que se han impuesto por su inmediatez durante esta etapa, han sido absolutamente nuevas para los trabajadores, quienes han tenido que aprender por ensayo y error. Las dificultades con la autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas pueden estar relacionadas con el modelo de dirección usualmente centralizado de las organizaciones cubanas. Por lo tanto, esto requerirá un cambio del sistema de dirección (directivos, subordinados y contexto) que posibilite y potencie la autonomía, brindando la información y el empoderamiento necesarios para el trabajador a distancia/teletrabajador. Ello debe ser aprendido para facilitar el desempeño superior en estas formas de organización del trabajo.

Por otra parte, como se evidencia en la tabla 2, de modo general, para el desempeño de los TDT en el teletrabajo, de las once competencias listadas ocho resultaron claves, al alcanzar una frecuencia relativa mayor al 50 %: dominio técnico del contenido de trabajo, capacidad de planificación del trabajo, capacidad de organización del trabajo, habilidades y destrezas en el uso de las TIC, autodisciplina y autocontrol, administración del tiempo, autonomía en la toma de decisiones y resolución del problemas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

y comunicación efectiva. Las mismas coinciden con una investigación realizada con profesores de una institución superior cubana, estudio que evidenció resultados similares.⁽¹⁴⁾

En el caso del trabajo a distancia, fueron identificadas siete competencias claves; solo una no se corresponde con las referidas en el teletrabajo: la autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas. Se considera que esto puede estar asociado al mayor nivel de presencialidad del trabajador a distancia en la organización. De este modo, las competencias que coinciden son: dominio técnico del contenido de trabajo, capacidad de planificación del trabajo, capacidad de organización del trabajo, habilidades y destrezas en el uso de las TIC, autodisciplina y autocontrol, administración del tiempo y comunicación efectiva.

Según los resultados reflejados en la tabla 2, aun cuando existen semejanzas, igualmente se encontraron algunas diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,05$) en cuanto a las competencias seleccionadas que los trabajadores deben tener para el teletrabajo y para el trabajo a distancia. Tal es el caso de las siguientes: capacidad de organización del trabajo, administración del tiempo, autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas, habilidades y destrezas en el uso de las TIC, gestión de la información, capacidad para el aprendizaje permanente y el autodesarrollo y la tolerancia al trabajo en aislamiento.

En las competencias mencionadas anteriormente se muestra un mayor por ciento de selección de las mismas para el desempeño en el teletrabajo, a excepción de la capacidad de organización del trabajo. Esto coincide con resultados de la investigación⁽¹⁴⁾ referida a las competencias para el teletrabajo en un grupo de profesores universitarios cubanos. En el teletrabajo los encuentros presenciales son mínimos, dado que la actividad laboral se basa en la utilización de las TIC; lo que demanda de mayores capacidades de autogestión y autonomía por parte de los trabajadores para alcanzar buenos resultados^(14,19). Así, es indispensable cómo se autogestiona y administra el tiempo, así como las habilidades y destrezas en el uso de las TIC, al depender de ellas fundamentalmente la actividad laboral. Por ello, esta competencia tiene mayor relevancia para el teletrabajo, según el criterio de la muestra estudiada de TDT y directivos.

Al mismo tiempo, adquiere mayor importancia la capacidad para el aprendizaje permanente y el autodesarrollo. Se debe considerar que, debido a la crisis sanitaria derivada por la COVID-19, la implementación masiva del teletrabajo se realizó sin previa preparación. Por tanto, los trabajadores han debido aprender por ensayo y error, sobre todo, lo referido al uso de las herramientas digitales para el desarrollo de su actividad laboral.



También se torna necesario tener mayor autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas –competencia clave para el teletrabajo, no así para el trabajo a distancia, según los datos arrojados en la tabla 2-, al no poder recibir por parte de los supervisores o directivos, las devoluciones o la información precisa para la actividad laboral con la misma disponibilidad, rapidez o cercanía con que se haría cara a cara. Se coincide en que los teletrabajadores no requieren de una supervisión constante y sí trabajar de manera más autónoma, en mayor medida que los trabajadores a distancia.⁽¹⁵⁾ Esto también se relaciona con un aspecto esencial en el teletrabajo: la confianza en los subordinados⁽²⁴⁾ como elemento crucial que permita el empoderamiento de los trabajadores en esta modalidad de trabajo a distancia.

Con respecto a la administración del tiempo, el por ciento de selección es más elevado en el teletrabajo (60,7 %), aunque también es clave en el trabajo a distancia (58 %). Para el teletrabajo, al estar los trabajadores un mayor tiempo fuera de su institución, con menos contacto cara a cara con jefes y compañeros de trabajo, tal vez se haga necesario en mayor medida, un manejo eficiente del tiempo y una adecuada organización de sus actividades laborales y tareas; planeación, seguimiento y autoevaluación de dichas labores. Sin embargo, para los trabajadores a distancia, igualmente resulta una competencia clave; dado que, aunque asisten a su organización con mayor regularidad, esto supone una organización de las visitas a su centro laboral, de la información que deben disponer para la realización de su trabajo, las fechas de entrega, etc.

Una adecuada administración del tiempo puede influir favorablemente en lograr una mejor conciliación entre la vida laboral y la familiar. Todo ello requiere de mayores posibilidades de autogestión y autocontrol. Se coincide en que, si el trabajador no es organizado, se afecta su desempeño y como una de las consecuencias, podrían requerir de más tiempo que el habitual para realizar una misma tarea.⁽¹⁵⁾

Establecer prioridades y administrar bien el tiempo son fundamentales en las modalidades de trabajo a distancia. En este sentido, existen algunos aspectos que pueden influir en que se pierda tiempo destinado al trabajo: no organizarse según un horario, revisar constantemente el correo y/o alguna aplicación de mensajería instantánea, no planear las prioridades del día, entre otros. Por esas razones, los trabajadores deben tener claro qué es urgente, lo que puede ser o no pospuesto, en aras de lograr administrar su tiempo de manera eficiente y eficaz.⁽¹⁵⁾

Por otro lado, el sentimiento de aislamiento es uno de los riesgos psicosociales asociados al teletrabajo.^(14,17,24) De ahí que en esa modalidad de trabajo a distancia la competencia “tolerancia al trabajo en aislamiento” sea más elegida por los teletrabajadores de la muestra, lo cual resulta congruente con su mayor tiempo fuera de la organización laboral. Sin embargo, fue la competencia menos elegida –



lo que coincide con otros resultados encontrados.⁽¹⁴⁾ Por eso se le debe prestar especial atención por parte de las administraciones en la implementación de estas formas de organización del trabajo, para prevenir consecuencias negativas en el desempeño de los trabajadores, así como en su salud y bienestar psicológico y emocional. El escaso tiempo de implementación de estas modalidades de trabajo a distancia en Cuba también puede influir en su insuficiente percepción como riesgo. En la medida en que los trabajadores permanezcan mayor tiempo distanciados de su centro laboral, la percepción de aislamiento puede incrementarse y tener consecuencias más severas.

La competencia “gestión de la información”, aunque fue más seleccionada para el teletrabajo, fue otra de las menos elegidas por la muestra para ambas modalidades a distancia. Esto puede reflejar la necesidad de que los jefes transmitan, en mayor medida, informaciones importantes a sus subordinados sobre la organización y el trabajo, en aras de contribuir a su mejor desempeño; sobre todo para los teletrabajadores, al tener menos vínculo presencial con la organización.⁽¹⁴⁾

En relación con la evaluación de las competencias, según la modalidad de trabajo a distancia, se encontraron diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,05$) en: autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas, habilidades y destrezas en el uso de las TIC, gestión de la información, capacidad para el aprendizaje permanente y el autodesarrollo y tolerancia al trabajo en aislamiento. Todas son mejor evaluadas en teletrabajadores que en trabajadores a distancia. A la par, los resultados anteriores sobre el porcentaje de elección son congruentes con este hallazgo, puesto que, al ser competencias más exigidas para el teletrabajo, también son más potenciadas mediante su desempeño. En cuanto a la ponderación de las competencias para cada modalidad de trabajo a distancia hay algunas semejanzas y discrepancias. Como semejanzas, el dominio técnico del contenido de trabajo, la capacidad de planificación del trabajo y la capacidad de organización del trabajo, resultan ser las competencias más relevantes para ambas modalidades de trabajo a distancia –ocupan los 3 primeros lugares–, así como las que tienen mayor frecuencia de selección (más del 71 %) y las más desarrolladas en los trabajadores (más del 80 %). Las competencias que tienen las menores frecuencias de selección (menos del 50 %) y que se encuentran en los lugares 9, 10 y 11 son la capacidad para el aprendizaje permanente y el autodesarrollo, la gestión de la información y la tolerancia al trabajo en aislamiento.

Las diferencias están entre las competencias que se ubicaron de los lugares 4 al 8. Las “habilidades y destrezas en el uso de las TIC”, en el teletrabajo ocupan el lugar 4, mientras que en el trabajo a distancia el 6, lo cual constituye la mayor discrepancia en cuanto a la relevancia para las modalidades de trabajo a distancia. Esto es coherente con la utilización de las tecnologías en estas formas de organización del



trabajo, pues son fundamentales para desarrollar la actividad laboral en el teletrabajo. La “autodisciplina y autocontrol” se encuentran en los lugares 5 y 4; la “administración del tiempo” en el 6 y 5; la “autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas” en el 7 y 8; la “comunicación efectiva” en el 8 y 7; para el teletrabajo y el trabajo a distancia, respectivamente.

Por último, el recuadro 1 evidencia que las competencias que deben seguirse potenciando coinciden en ambas modalidades de trabajo a distancia. Los menores niveles de desarrollo se encuentran en: gestión de la información, tolerancia al trabajo en aislamiento, autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas y habilidades y destrezas en el uso de las TIC. Asimismo, puesto que resultaron las competencias claves de mayor relevancia, también se deben potenciar: el dominio técnico del contenido de trabajo y la capacidad de planificación y organización del trabajo.

Conclusiones

En Cuba, el teletrabajo y el trabajo a distancia se han implementado de forma masiva en un corto periodo de tiempo. Esto ha representado un reto, tanto para la sociedad en su conjunto como para las organizaciones en particular, sus equipos de dirección y sus trabajadores.

El trabajo a distancia y sobre todo el teletrabajo en Cuba se han implementado masivamente en un corto periodo de tiempo, lo que ha representado un reto para las organizaciones, sus trabajadores y directivos. Dadas las nuevas condiciones derivadas de la crisis causada por la COVID-19, las prácticas de gestión se han tenido que ser ajustadas a las nuevas condiciones y demandas, en términos de actividades laborales, tareas, prioridades, plazos de entrega, así como modificación en las formas y vías de comunicación e interacción jefes-subordinados-compañeros de trabajo-clientes.

Es en este contexto que adquiere una mayor importancia la identificación de las competencias laborales para el desempeño superior de los trabajadores que se encuentran en modalidades de trabajo a distancia, así como tener claridad en aquellas que requieren ser potenciadas. Así, podrían diseñarse programas de formación/capacitación que tributarían favorablemente a la obtención de mejores resultados en estas formas de organización del trabajo.

En cuanto a lo anterior, se identificaron ocho competencias claves para el desempeño superior de los trabajadores en las modalidades de trabajo a distancia: dominio técnico del contenido de trabajo, capacidad de planificación del trabajo, capacidad de organización del trabajo, autodisciplina y autocontrol, administración del tiempo, habilidades y destrezas en el uso de las TIC, comunicación efectiva y autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas. Asimismo, el dominio técnico



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

del contenido de trabajo y la capacidad de planificación y organización del trabajo constituyen las competencias más relevantes y mejor evaluadas en los teletrabajadores/trabajadores a distancia.

Según la modalidad a distancia, en su gran mayoría las competencias claves identificadas para el trabajo a distancia y para el teletrabajo coinciden, aunque se encontraron algunas diferencias significativas. Así, las competencias laborales tienen mayores porcentajes de selección para el teletrabajo, aunque en ambas formas de organización del trabajo son consideradas como competencias que posibilitan un desempeño superior de los trabajadores. Los teletrabajadores presentan un mayor desarrollo de estas competencias en un nivel alto, que en el caso de los trabajadores a distancia. Igualmente, existen diferencias notables en la ponderación entre ambas modalidades de trabajo a distancia en cinco competencias laborales. La más considerable es en las habilidades y destrezas en el uso de las TIC, que tiene mayor importancia en el teletrabajo. Si se considera que el teletrabajo potencia más el desarrollo de las competencias que el trabajo a distancia, se deberían crear las condiciones idóneas para potenciar más esta modalidad en el país.

En sentido general, los teletrabajadores/trabajadores a distancia cubanos cuentan con competencias laborales para el desempeño superior en modalidades de trabajo a distancia. No obstante, algunas se han de formar en mayor medida. La mayoría de estas competencias genéricas se vinculan con la gestión del trabajo y no forman parte, habitualmente, de los programas tradicionales de capacitación/formación. Por tal motivo, se requieren alternativas de formación que posibiliten mejorar el desempeño de los TDT.

Referencias bibliográficas

1. Medina A, Martínez M, González YF, Ortiz J, Avila A. Satisfacción laboral asociada a las modalidades de trabajo a distancia en Cuba. Rev. cuban salud trabajo. 2022 [acceso 15/03/2022];23(3):15-24. Disponible en: <http://www.revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/article/view/276>
2. Organización Internacional del Trabajo. COVID-19: Orientaciones para la recolección de estadísticas del trabajo: Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio. Nota Técnica de la OIT del 22/07/2020 [acceso 06/10/2020]. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_758333.pdf



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

3. Estupiñán LM, Villamil H, Jiménez EA. Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo de los Teletrabajadores: Revisión Sistemática. Pensamiento Americano; 2019;12(23):94-104. DOI: <https://doi.org/10.21803/pensam.v12i22.249>
4. Medina A, Avila A, González YF. Teletrabajo en condiciones de COVID-19. Ventajas, retos y recomendaciones. Rev. cuban salud trabajo. 2020 [acceso 06/10/2020];21(3):59-63. Disponible en: <http://www.revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/article/view/168>
5. Peiró JM, Soler A. El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea. COVID 19. Ivie Express. 2020 [acceso 14/01/2021]. Disponible en: <https://agasca.net/2020/05/25/el-impulso-del-teletrabajo-durante-la-covid-19-y-los-retos-que-plantea/>
6. Eurofound y Oficina Internacional del Trabajo. Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT. 2019 [acceso 06/10/2020]. Disponible en: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_712531/lang--es/index.htm
7. Ramos V, Ramos C, Tejera E. Teletrabajo en tiempos de COVID-19. Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology. 2020 [acceso 14/01/2021];54(3),e-1450. Disponible en: <https://journal.sipsych.org/index.php/IJP/article/download/1450/1034/4657>
8. Miglioretti M, Gragnano A, Margheritti S, Picco E. Not All Telework is Valuable. Journal of Work and Organizational Psychology. 2021;37(1):11-9. DOI: <https://doi.org/10.5093/jwop2021a6>
9. Cuba. Ley No. 116 Código de Trabajo de 17 de junio de 2014. Gaceta Oficial No.29 Extraordinaria. 2014 [acceso 14/01/2021]. Disponible en: https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/codigotrabajoactualizado_20022020.pdf
10. Cuesta A, Medina A, Avila A, González YF, Ortiz J, Martínez R. Fundamentación científico-técnica del reglamento sobre teletrabajo y trabajo a distancia en Cuba. Ingeniería Industrial. 2022 [acceso 06/07/2022];XLIII(1):1-12. Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/1134/1063>
11. Medina A, Valdés A. Metodología para evaluar programas de formación de competencias en el contexto organizacional. PSIDIAL: Psicología y Diálogo de Saberes. 2022 [acceso 06/07/2022];1(1):19-38. Disponible en: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/psicologia/article/view/4298/4154>
12. Oficina Nacional de Normalización. Norma cubana NC 3000:2007 Sistema de gestión integrada de capital humano—vocabulario. 2007 [acceso 06/07/2022]. Disponible en: <https://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20ISDI/COLECCION>



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

[%20DIGITAL%20DE%20NORMAS%20CUBANAS/2007/NC%203000%20%20a2007%20%2027p%20cxk.pdf](#)

13. Medina A. Programa de formación de competencias para la Gestión eficaz de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Evaluación en una empresa biotecnológica [Tesis de doctorado]. Universidad de La Habana; 2017. Archivo digital.
14. Medina A, Avila A, Ortiz J, Martínez M, González YF. Competencias claves para el teletrabajo en profesores de una institución superior cubana. Revista de Ingeniería Industrial. 2021 [acceso 10/04/2021];(42):2. Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/author/submission/1068>
15. Franco A, Restrepo FA. El perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito laboral. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. 2011 [acceso 06/10/2021];(33):1-6. Disponible en: <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/download/1/2>
16. González A, Floréz KD, Vera V. Gestión del cambio y el teletrabajo [Tesis de pregrado]. Universidad de Medellín; 2014. [acceso 06/10/2021]. Disponible en: <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/385>
17. Tapasco OA, Giraldo J. Factores asociados a la disposición por el teletrabajo entre docentes universitarios. Ciencia & Trabajo. 2016;18(56):87-93. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000200003>
18. Gonzalez R, López M, Márquez C, Núñez D. Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima-Perú: Un estudio basado en los casos: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Enel Distribución Perú y Banco de Crédito del Perú (BCP) [Tesis de pregrado]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. 2017 [acceso 06/10/2021]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/20757/621866>
19. Ladino CA. Teletrabajo instrumento para forjar competencias laborales y beneficios para las organizaciones y trabajadores [Tesis de pregrado]. Universidad Militar Nueva Granada. 2019 [acceso 06/10/2021]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10654/35148>
20. Medina A, Martínez M, Avila A, González YF, Hernández M. Construcción y validación de contenido de cuestionarios de teletrabajo y trabajo a distancia. Psicología para América Latina. 2021 [acceso 10/10/2021];(35):89-104. Disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psilat/n35/a08n35.pdf>
21. Ortiz J. Competencias laborales de trabajadores y directivos cubanos para el desempeño en modalidades de trabajo a distancia [Tesis de maestría]. Universidad de La Habana. 2017. Archivo digital.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](#)

22. Anghel B, Cozzolino M, Lacuesta A. El teletrabajo en España. Boletín Económico, Banco de España. 2020 [acceso 06/10/2020];(2):1-20. Disponible en:

<https://ideas.recep.org/s/bde/joures/y2020i06daan13.html>

23. Suárez AS. Teletrabajo: realidad y bienestar. Desbordes. Revista de Investigaciones de la Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades. UNAD. 2016;7:17-32. DOI:

<https://doi.org/10.22490/25394150.2299>

24. Muñoz DE, Pabón MV, Valencia BC. Comunicación organizacional en torno al teletrabajo. Luciérnaga-Comunicación. 2017 [acceso 17/01/2021];9(18):61-71. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6563532.pdf>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Conceptualización: Juliette Ortiz Gómez, Arianne Medina Macías, Adalberto Avila Vidal.

Curación de datos: Juliette Ortiz Gómez, Arianne Medina Macías, Adalberto Avila Vidal, Yaily Fabia González Borrego, Marta Martínez Rodríguez, Armando Cuesta Santos.

Análisis formal: Juliette Ortiz Gómez, Arianne Medina Macías, Adalberto Avila Vidal, Yaily Fabia González Borrego, Marta Martínez Rodríguez, Armando Cuesta Santos.

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

Metodología: Juliette Ortiz Gómez, Arianne Medina Macías, Adalberto Avila Vidal, Yaily Fabia González Borrego.

Administración de proyecto: Arianne Medina Macías.

Supervisión: Arianne Medina Macías; Marta Martínez Rodríguez.

Validación: Juliette Ortiz Gómez, Arianne Medina Macías, Adalberto Avila Vidal, Yaily Fabia González Borrego, Marta Martínez Rodríguez.

Visualización: Juliette Ortiz Gómez.

Redacción - borrador original: Juliette Ortiz Gómez.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Redacción - revisión y edición: Juliette Ortiz Gómez, Arianne Medina Macías, Adalberto Avila Vidal, Yaily Fabia González Borrego, Marta Martínez Rodríguez, Armando Cuesta Santos.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)