



ARTÍCULO ORIGINAL

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y DE LA PRODUCCIÓN

## Aprendizaje e innovación organizacional desde las nuevas formas de Organización del Trabajo

*Learning and organizational innovation from the new forms of Work Organization*

**Lorena María Espinosa-Palenque** \* <https://orcid.org/0000-0002-3768-4544>

**Marle Pérez-de Armas** <https://orcid.org/0000-0002-7162-2304>

Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos, Cuba

\*Autor para la correspondencia: [lespinosa@ucf.edu.cu](mailto:lespinosa@ucf.edu.cu)

### RESUMEN

La crisis, a raíz de la pandemia de la Enfermedad por Coronavirus (COVID-19) generó inmensos desafíos para la economía y la vida en todos los ámbitos de la sociedad. Ante esta situación, algunas empresas emplearon como alternativa el teletrabajo y el trabajo a distancia. Por lo anterior, el artículo examina la repercusión del trabajo a distancia como promotor de aprendizaje e innovación organizacional en la Empresa Eléctrica Cienfuegos (EEC) ante la crisis sanitaria provocada por el Covid-19. Se obtuvieron los impactos del trabajo a distancia en la EEC lo que se representa como un aprendizaje e innovación organizacional dada la necesidad de adaptación y respuesta a los cambios provocados por la COVID-19. Se proponen de las principales directrices para el desempeño eficaz del trabajo a distancia en la EEC.

**Palabras clave:** trabajo a distancia; COVID 19; innovación organizacional.

### ABSTRACT

*The crisis triggered by the pandemic of the new disease COVID-19 generated immense challenges in the economy and life in all areas of society. Faced with this situation, many companies found an alternative to teleworking and remote work. For this reason, the article evaluates the impact of remote work as a learning and organizational innovation in the Empresa Eléctrica Cienfuegos (EEC) in the health crisis situation due to COVID-19. The impacts of distance work in the EEC were obtained which is represented as an organizational learning and innovation given the need for adaptation and response to the changes caused by COVID-19. The main guidelines for the effective performance of teleworking in the EEC were proposed.*

**Keywords:** *remote work; COVID 19; organizational innovation.*

Recibido: 16/11/2022

Aprobado: 6/09/2023

## Introducción

En la actualidad la utilización del conocimiento se ha convertido en un recurso indispensable para las organizaciones, donde también se hace significativo el proceso mediante el cual este importante recurso llega a grandes o pequeñas empresas: El aprendizaje organizacional [1]. Este último es cada vez más utilizado tanto en el ámbito académico como en el empresarial, considerando hoy el hecho de aprender, más que una elección, una necesidad. En las organizaciones el aprendizaje está en el corazón de la gestión de las empresas y se ha convertido en la esencia de la actividad productiva [2].

Como parte de la creación de nuevo conocimiento surge el aprendizaje, resultado tanto del ambiente interno como el externo. Esto le permite a las organizaciones enfocadas en la producción y transmisión de conocimiento ser capaces de aprender de sus momentos tanto de éxito como de dificultad [3]. La situación mundial derivada de la crisis sanitaria por Covid-19 mostró que unas empresas demostraron estar mejor preparadas que otras para enfrentar esta situación de nuevo tipo.

La modalidad de trabajo a distancia, teletrabajo, entre otras nuevas formas de trabajo, se concibió como alternativa temporal ante el cierre inminente de los centros laborales. A raíz de esto, han surgido nuevas interrogantes en cuanto a [4]:

- las condiciones de trabajo
- la protección social
- la necesidad de un marco legal que regule el trabajo organizado a través de plataformas digitales para que no se violen derechos laborales vinculados con el trabajo asalariado, entre otras cuestiones.

Tanto el esfuerzo de las organizaciones internacionales como el propio del gobierno cubano ha dado pasos de avances para la creación de una base sólida en la aplicación de estas nuevas formas de trabajo, así como el cumplimiento de los derechos de los trabajadores y el cuidado de su salud [5]. Este esfuerzo materializado en importantes guías, documentos y leyes no significa un esfuerzo definitivo, sino más bien la necesidad de un trabajo más amplio que permita evaluar de forma más certera el trabajo a distancia. Como aprendizaje e innovación tanto para afrontar situaciones de crisis por contingencia sanitaria, situaciones similares o como parte del contexto organizacional caracterizado por ser altamente cambiante.

Existe la necesidad de estudiar y evaluar el contexto organizacional bajo el cual se conforman estos cambios, sus impactos y limitaciones que existen debido a la inexperiencia sobre el tema en la empresa cubana,

plantean la necesidad de un aprendizaje e innovación organizacional ya no solo ante la situación de Crisis Sanitaria por Covid-19 en la Empresa Eléctrica Cienfuegos sino desde la reconfiguración de sus capacidades organizacionales.

Por lo cual, se traza como objetivo: Evaluar el trabajo a distancia como aprendizaje e innovación organizacional desde la organización del trabajo en la Empresa Eléctrica Cienfuegos ante la situación de crisis sanitaria por Covid-19.

## **Métodos**

Se parte de la revisión de la literatura referente a:

- la repercusión del trabajo a distancia como aprendizaje e innovación organizacional
- las guías y protocolos emitidos por los organismos nacionales e internacionales responsables de velar por los derechos laborales en condiciones ordinales y de nuevo tipo, como la que trae consigo la implementación del teletrabajo y trabajo a distancia en tiempos de pandemia.
- orientaciones de la Organización Internacional del Trabajo

De dicha revisión se pudo obtener [5, 6, 7, 8]:

- una amplia información en cuanto a las medidas de contención de la Covid-19
- la situación económica mundial
- orientaciones dirigidas a los empleadores en cuanto a medidas de seguridad y salud indispensables para el retorno al área de trabajo.

Se propuso un estudio en tres etapas:

**Primera etapa:** Se analizan los principales indicadores propuestos por el Ministerio del Trabajo en Cuba que recogen: las medidas laborales, salariales y de seguridad social relacionadas con la prevención y el enfrentamiento del coronavirus. Dichos indicadores fueron adoptados por cada zona en la primera etapa de esta crisis por Covid-19. Como parte de esta etapa se realizó un estudio partiendo de lo general a lo particular, teniendo en cuenta el municipio más afectado de la provincia de Cienfuegos. Se estudian las entidades más afectadas en dicho municipio, donde se ubica la entidad objeto de estudio: **La Empresa Eléctrica Cienfuegos**. Se comparan los indicadores seleccionados: trabajo a distancia, teletrabajo, domicilio, terreno, vacaciones, adultos mayores en riesgo, trabajadores vulnerables, interrumpidos cobrando garantía al 100%, interrumpidos cobrando garantía al 60%, sin cobrar garantía salarial por no reubicación, trabajadores que no aceptan reubicación injustificadamente y enfermos por Covid-19 [14].

**Segunda Etapa:** Se realiza un análisis contextual que permite un estudio de la situación internacional relacionado al trabajo a distancia. Se consideran las pautas orientadas por la guía de la OIT: El teletrabajo

durante la pandemia de COVID-19 y después de ella, 6). Dichas pautas delimitan los elementos esenciales en una organización para el desempeño del teletrabajo, que son:

- el tiempo de trabajo y organización del trabajo
- Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)
- digitalización, comunicación, formación y el equilibrio entre el trabajo y la vida privada

Siguiendo este análisis se estudia el contexto internacional para lo que se tomó como referencia las leyes o regulaciones de países de la Región Iberoamericana (Ver tabla 1). Donde Cuba se encuentra ubicada, para los que se justifica además su selección, tomando a consideración el grado de actualización de estos referentes al teletrabajo y trabajo a distancia para el momento de la investigación.

**Tabla 1.** Leyes o regulaciones de países de la Región Iberoamericana seleccionados para el análisis del contexto internacional.

País	Regulación/Ley	Fecha	Consideraciones
España	Ley 10/2021 [9]	9/07/21	Regula el trabajo a distancia
Colombia	Ley N° 2088 [10]	12/05/21	Se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones
Argentina	Ley 27555 Decreto 27/2021 [11]	1/04/21	Régimen legal del contrato de teletrabajo
Costa Rica	Ley N° 9738 [12]	09/ 19	Ley para regular el teletrabajo
Chile	LEY NÚM. 21.220 [13]	24/03/20	Modifica el código del trabajo en materia de trabajo a distancia

Se realizó una comparación del contexto internacional con el nacional, para delimitar aquellos factores que pudieron estar faltando en la resolución nacional [14]. Se realizó la propuesta de un nuevo contrato de trabajo para trabajadores en la modalidad de trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos

**Tercera etapa** y final: se evalúa la empresa estudiada en cada uno de los aspectos de la etapa anterior. Para detectarse las principales áreas afectadas en relación con esta forma de trabajo que pudieron estar vinculadas al no adecuado tratamiento legal o la insatisfacción por parte de los trabajadores en el funcionamiento de estos aspectos en la empresa. Se diseñó y aplicó un instrumento para la evaluación de la satisfacción laboral y la existencia de un contexto favorable para el trabajo a distancia, que abarcó las dimensiones evaluadas en el estudio comparativo de la etapa anterior. Este instrumento se desarrolló siguiendo la metodología propuesta por Curbelo Martínez et al [15].

Dicha metodología consta de 7 etapas y 16 pasos. En la primera etapa se realizó una revisión de la literatura especializada y el análisis comparativo

## **APRENDIZAJE E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL DESDE LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

para tomar decisiones, a partir de lo que se pudo obtener las variables y lista de características del contexto que se propuso medir en este caso: la de satisfacción laboral y la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia en la situación de crisis sanitaria. En la etapa II se determinan los expertos que participan de la investigación, que este caso se justifica su selección atendiendo a los años de experiencia en las tareas que se desempeñan en la organización, la rotación por diferentes áreas de la entidad y su vinculación al proyecto de Gestión de la Innovación que se desarrolla con la Universidad de Cienfuegos como parte del vínculo Universidad-Empresa para los que fueron seleccionados un grupo de 10 especialistas. Siguiendo los pasos de la etapa III para la delimitación de la población y la selección de la muestra para este estudio queda definida por los puestos de trabajo que al momento de la investigación se encuentran realizando el trabajo a distancia de los cuales se hace una selección, teniendo en cuenta los 11 procesos que se llevan a cabo en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

Se justifica la selección de esta población teniendo en cuenta que lo que se propone medir es el contexto de satisfacción laboral y la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia en situación de crisis sanitaria en la Empresa Eléctrica Cienfuegos, por lo que los puestos seleccionados son aquellos que se ven directamente involucrados en el desempeño de esta forma de trabajo

### **Selección de la muestra**

Teniendo en cuenta un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10% para un tamaño de la población de 71, el tamaño de la muestra seleccionada fue de 40.

Aplicando el método de muestreo no probabilístico, se identificaron los encuestados potenciales para cada uno de los puestos de trabajo.

En el estudio exploratorio con expertos, se identificaron un conjunto de sugerencias que se consideraron oportunas, lo que permitió la mejora de la lista inicial de características. Se aplicó la metodología Delphi y los expertos evaluaron el nivel de influencia que tienen las características en el contexto que se estudió, tomando una escala de Likert de 1 a 7, a partir de este análisis se efectuó una primera reducción de la lista de ítems. Como instrumento de medición a diseñar se eligió el cuestionario, con posibles respuestas presentadas en forma de una escala de actitud semántico diferencial. Esto se clasifica como escala de medición ordinal y de intervalo, lo que permitió que con sus resultados se ejecutaran operaciones aritméticas básicas. El cuestionario diseñado en este paso está compuesto por un test asociado al constructo propuesto, contexto de satisfacción laboral y la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia. En la etapa VI se aplicó el instrumento a la población definida, y se evaluaron las propiedades métricas de la escala (fiabilidad y validez) resultando estas adecuadas.

El análisis de la fiabilidad del cuestionario se efectuó empleando el coeficiente Alpha de Cronbach, siendo este en todos los casos mayor que 0.7, lo que indicó la fiabilidad de los test. La validez se examinó en sus

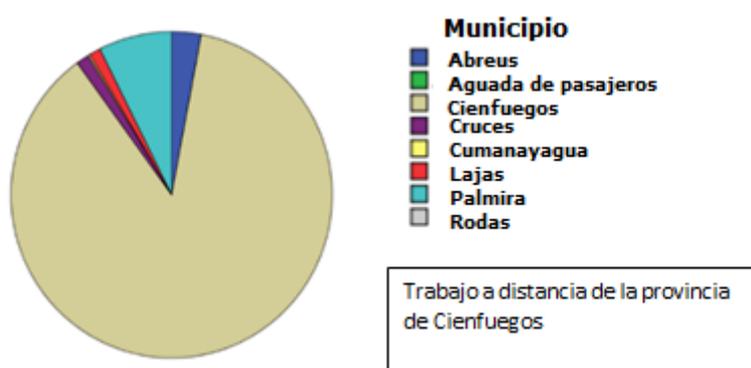
tres variantes, según el criterio de varios autores, y se comprobó que el instrumento cuenta con validez de contenido, validez de constructo y validez de criterio, la cual se puede asegurar por existir las anteriores.

## Resultados

Se presentan las etapas del estudio

### Etapa I: Análisis de Indicadores del Ministerio de Trabajo

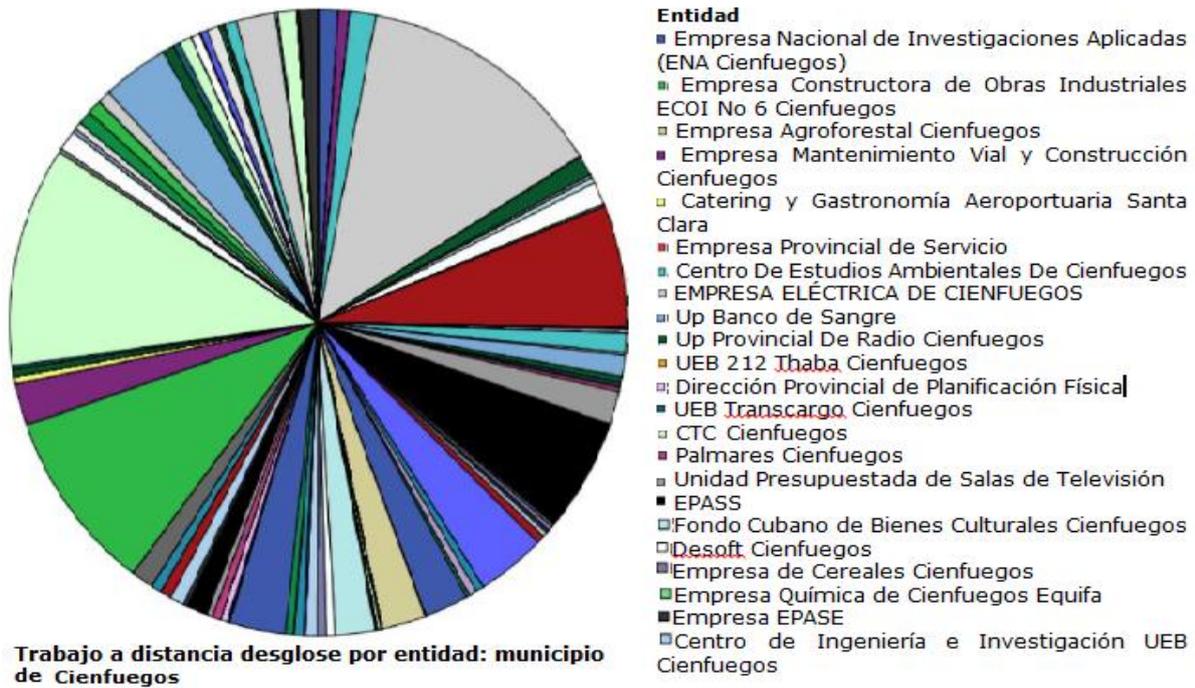
Como resultado del primer análisis de los indicadores para la Provincia de Cienfuegos, tal como se muestra en la figura 1. Se detectó que el municipio de Cienfuegos, era en el que mayor número de trabajadores desempeñaban el trabajo a distancia y donde mayor incidencia de los otros indicadores se reportaba [14].



**Fig. 1.** Análisis de Indicadores del Ministerio de Trabajo en la Provincia de Cienfuegos [16].

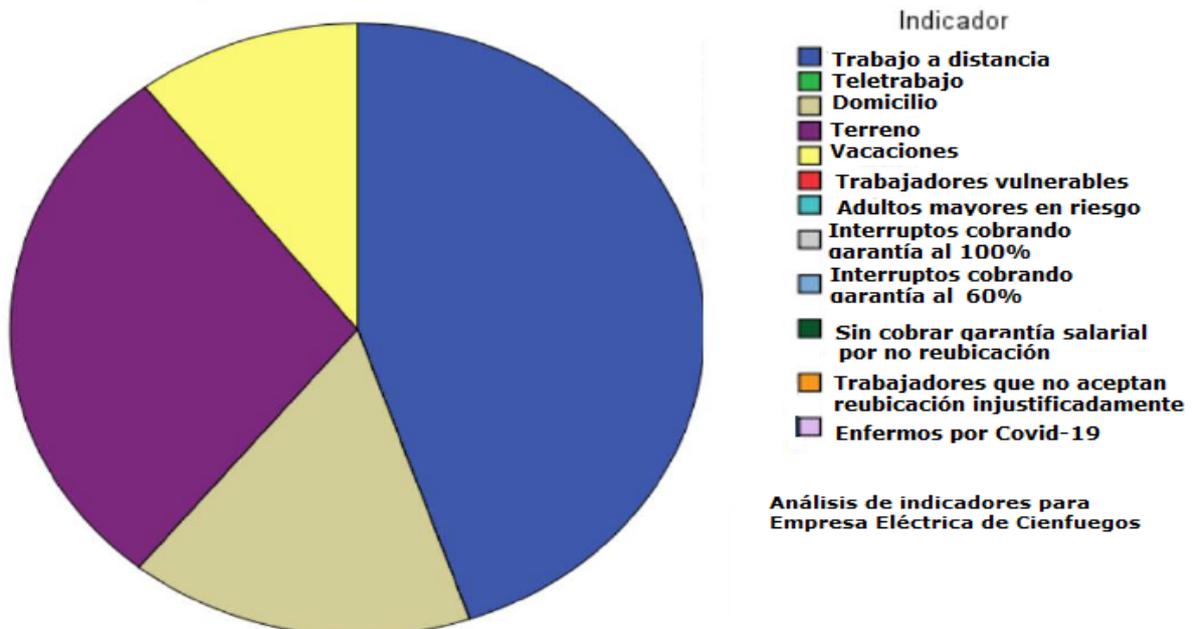
Una vez detectado el municipio más afectado, se realizó el análisis por entidad para dicho municipio, que se observa en la Figura 2, el cual muestra a la Empresa Eléctrica Cienfuegos como una de las entidades más involucradas en esta modalidad de trabajo [16].

## APRENDIZAJE E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL DESDE LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO



**Fig. 2.** Análisis de Indicadores del Ministerio de Trabajo en el Municipio de Cienfuegos [16]

Con los resultados previamente analizados se comprendió la necesidad de evaluar la repercusión del trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos de manera más detallada. Donde se realizó una comparación de los indicadores propuestos por el Ministerio del trabajo dentro de la organización objeto de estudio tal como se muestra Figura 3 [16].



**Fig. 3.** Análisis Indicadores del Ministerio de Trabajo en la Empresa Eléctrica Cienfuegos [16].

## **Etapa II: Análisis Contextual**

Resultado del análisis comparativo del contexto internacional y nacional, atendiendo a cada uno de los aspectos más representativos de la guía, que fueron seleccionados para el estudio:

### **Gestión del Desempeño**

Este aspecto del reglamento cubano se ve reflejado en las cláusulas del contrato de trabajo referidas a las atribuciones y obligaciones con la organización de tareas a realizar así como los objetivos de trabajo, control de la calidad y cantidad del trabajo, además ofrece una visión más esclarecedora en cuanto a las demás leyes pues destina un apartado específico para la delimitación del control del trabajo a distancia y del teletrabajo donde cubre aspectos como cumplimiento de los objetivos de trabajo y la calidad de los resultados del trabajo realizado entre otros.

### **El equilibrio entre el trabajo y la vida privada**

Referido a este punto la ley cubana recoge en una de las cláusulas del contrato de trabajo los términos para la entrega del resultado de trabajo de manera que las tareas planificadas no obstaculicen el tiempo de descanso del trabajador, sin embargo, no reconoce de manera formal el derecho a la desconexión como garantía del trabajador para disfrutar su tiempo de descanso, permisos, vacaciones, feriados, licencias con el fin de conciliar su vida personal, familiar y laboral. Por otra parte, tampoco es esclarecedora en cuanto al tratamiento especial que ha de brindarse a aquellas personas que tengan a su cargo el cuidado de menores de trece años, personas con discapacidad o adultas mayores que convivan con la persona trabajadora.

A partir del análisis contextual realizado se pudieron detectar puntos de interés en el reconocimiento legal del trabajo a distancia. Al momento de esta investigación la Empresa contaba con una versión del suplemento del contrato de trabajo para trabajadores bajo la modalidad de trabajo a distancia que necesita ser actualizada atendiendo a las nuevas resoluciones emitidas las cuales fueron analizadas anteriormente, por tanto, se realiza la propuesta de un nuevo suplemento del contrato de trabajo que incluye estas nuevas orientaciones y otros aspectos significativos derivados de este análisis.

## **Etapa III Diseño y Aplicación del Instrumento de Evaluación**

La correcta valoración de las propiedades métricas de la escala diseñada, permitió que esta fuera mejorada o rediseñada en función de los resultados del análisis factorial de componentes principales y rotación Varimax con objetivo exploratorio y fin confirmatorio que se efectúa finalmente el cuestionario queda estructurado como se muestra en el Anexo 1.

**En la Etapa VII- se obtienen los resultados para el análisis** mediante el empleo de descriptivos como moda, mediana y media tal como se muestra en la tabla 2.

## APRENDIZAJE E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL DESDE LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

**Tabla 2** - Estadísticos Descriptivos.

Variable	Media	Mediana	Moda
V1	4,55	5,00	7
V3	4,45	5,00	5
V4	6,08	7,00	7
V5	4,80	5,00	5
V6	6,18	7,00	7
V7	5,58	5,00	5
V9	5,00	5,00	5
V11	5,48	5,00	5
V12	4,90	5,00	5
V13	4,95	5,00	5
V14	6,08	7,00	7
V15	5,93	6,00	7
V16	3,88	4,50	5
V17	3,63	3,50	3
V18	4,38	5,00	5
V19	4,63	5,00	5
V20	4,70	5,00	7
V21	5,30	7,00	7
V22	4,65	5,00	5
V23	4,80	5,00	5
V24	4,75	5,00	5
V25	4,48	5,00	4
V26	4,75	5,00	4
V27	5,20	5,00	5
V28	6,05	6,00	7
V29	4,90	5,00	5

### Discusión

Como resultado del análisis de los indicadores del Ministerio del trabajo en Cuba, se determina que las actividades que predominan para la entidad objeto de estudio son: el trabajo a distancia en primer lugar, luego el terreno, trabajo en el domicilio y vacaciones en ese orden. Esto orienta en función de las características de esa modalidad de trabajo. Deben centrarse los principales empeños de diagnóstico y mejora del trabajo como aprendizaje e innovación organizacional en la organización objeto de estudio.

Sobre la segunda etapa, se considera que la seguridad y salud, para este puesto de trabajo, deberían tratarse se más en el reglamento nacional.

Donde se establezca el deber de la empresa de examinar las condiciones de seguridad y salud del puesto si se realiza la actividad laboral en su domicilio. Así como la pertinencia de obtener la información acerca de los riesgos a los que se expone la persona que trabaja a distancia mediante una metodología que ofrezca confianza respecto de sus resultados. Prever las medidas de protección que resulten más adecuadas en cada caso. Establecer el reconocimiento legal de las enfermedades causadas por el teletrabajo y trabajo a distancia como enfermedades laborales. Delimitar las enfermedades a entrar en esta categoría y cuáles se excluyen de esta. Sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, reconocer en los convenios o acuerdos colectivos de trabajo los medios y medidas adecuadas para garantizar el ejercicio efectivo del derecho a la desconexión en el trabajo a distancia. Definir los derechos de aquellas personas que tengan a su cargo el cuidado de manera única o compartida de menores de trece años, personas con discapacidad o adultos mayores que convivan con la persona trabajadora. Permitiéndoles establecer horarios compatibles con las tareas de cuidado a su cargo y/o a interrumpir la jornada.

El análisis de los tres estadísticos seleccionados (media, mediana y moda), arrojó que el contexto a medir, no es desfavorable en cuanto a la satisfacción laboral y la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia. No muestra un nivel de insatisfacción muy alto, aunque tampoco corresponde con el nivel de satisfacción esperado, puesto que los valores de la media oscilan entre los 4 y 5 puntos, al igual que los otros estadísticos. Aún quedan aspectos en los que trabajar para elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores en esta modalidad y contribuir a la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia que a su vez repercute en un mejor desempeño de estos trabajadores.

La empresa debe enfocarse en los aspectos que más repercuten de forma negativa (las variables 16, 17 y 18) los valores más bajos de los estadísticos analizados. Dichas variables se corresponden al aspecto formación divididas en los factores crecimiento de carrera y trascendencia respectivamente. Para tal caso se ha de tener en cuenta:

- La posibilidad de entrevistar regularmente a los trabajadores bajo esta modalidad sobre sus desafíos y necesidades y abordar específicamente esas necesidades mediante la formación en línea, seminarios web, talleres y sesiones de entrenamiento.
- Ofrecer sesiones de capacitación centradas en: las habilidades sociales, los aspectos de comportamiento del trabajo a distancia, la atención plena o las habilidades de gestión del tiempo para los trabajadores.
- Evaluar la posibilidad de ofrecer nuevas oportunidades de participación en convocatorias o promoción a otros proyectos.

En segundo lugar, las variables 1 y 3 continúan representando un nivel de satisfacción algo mayor que las anteriores, pero aún bajo con respecto a las demás. Dichas variables corresponden al factor, tiempo de trabajo y organización del trabajo y sobre este ha de tenerse en cuenta:

- La posibilidad de dividir los equipos de trabajo que sean más grandes en otros más pequeños y multifuncionales, cada uno con

## **APRENDIZAJE E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL DESDE LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

una clara misión y línea jerárquica, donde las direcciones y tareas sean fáciles de implementar.

- Pedir a los trabajadores que preparen un plan individual de trabajo a distancia, que deberá ser discutido y acordado con su supervisor directo. Estos planes de trabajo deben complementar y no reemplazar los planes y procedimientos relacionados actuales. Puede también que los planes de trabajo existentes deban ser ajustados a la nueva realidad.

### **Conclusiones**

1. Las leyes y regulaciones internacionales cubren de forma general las principales demandas de derechos de los teletrabajadores y trabajadores a distancia, aunque todavía persisten algunos vacíos legales en cuanto a estas nuevas formas de trabajo, como son el reconocimiento legal del derecho a la desconexión, la capacitación necesaria para la adaptación a estas nuevas formas de trabajo y las enfermedades causadas por estas.
2. El reglamento nacional ofrece un reconocimiento legal al trabajo a distancia y teletrabajo, que ha ofrecido durante este tiempo una acertada estrategia para afrontar la crisis sanitaria sin interrumpir el flujo de trabajo en la empresa, sin embargo, aún persisten áreas en las que es necesario abundar más para una posterior aplicación de esta normativa en la etapa pospandemia.
3. El cuestionario como instrumento de medición del contexto de satisfacción laboral y la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia en la situación de crisis sanitaria, es una propuesta válida para evaluar lo relacionado con los factores que condicionan este, en particular la validez de constructo corroborada, a través del análisis factorial.
4. La aplicación del instrumento permitió conocer el aprendizaje que la empresa obtiene sobre la puesta en práctica del teletrabajo como una nueva forma de Organización del Trabajo ante la crisis por Covid-19, demostrando que son factores vulnerables la satisfacción laboral y la existencia de un contexto favorable para el trabajo a distancia siendo los factores crecimiento de carrera y trascendencia los más afectados.

### **Referencias**

1. NIEVES LAHABA, Y; LEÓN SANTOS, M. "La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones". 2001. [Consultado 16 de noviembre de 2022]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/28802336\\_La\\_gestion\\_del\\_conocimiento\\_una\\_nueva\\_perspectiva\\_en\\_la\\_gerencia\\_de\\_las\\_organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/28802336_La_gestion_del_conocimiento_una_nueva_perspectiva_en_la_gerencia_de_las_organizaciones)

2. HUAMANI PT. "La gerencia del conocimiento como fuente de ventaja para desarrollar las mypes". Rev de Investigación de la Fac de Ciencias Administrativas, UNMSM. julio de 2007;10. ISSN 1609-915X
3. PONJUAN DANTE, G. "Introducción a la Gestión del Conocimiento". La Haba, Cuba: Dpto. de Bibliotecología y Ciencia de la Información Facultad de Comunicación Universidad de La Habana; 2006. ISBN 959-07-0193-0.
4. WELLER, J. "La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales". Naciones Unidas, Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); 2020. [Consultado 16 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45759-la-pandemia-covid-19-su-efecto-tendencias-mercados-laborales>
5. ARIAS RIVERA, ML. "Pensar la pandemia Perspectiva estratégica en la gestión de la Covid-19 en Cuba" .La Haba, Cuba: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana.; 2020. [Consultado 16 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.clacso.org/experiencias-cubanas-en-la-gestion-de-la-covid-19/>
6. OIT. "El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica". Ginebra; 2020. ISBN 978-92-2-033092-0.
7. OIT. "Regresar al trabajo de forma segura Guía para los empleadores sobre la prevención de la COVID-19". Ginebra; 2020. [Consultado 16 de noviembre de 2022]. Disponible en: [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_744784/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_744784/lang--es/index.htm)
8. OCDE. "El COVID-19 y la Conducta Empresarial Responsable". OCDE; 2020. [Consultado 16 de noviembre de 2022]. Disponible en: [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=130\\_130612-yej4uhtct8&title=El-COVID-19-y-la-Conducta-Empresarial-Responsable](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=130_130612-yej4uhtct8&title=El-COVID-19-y-la-Conducta-Empresarial-Responsable)
9. Jefatura del Estado. "Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia". 2021 p. 82540-83. [Consultado 16 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/l/2021/07/09/10>
10. Gobierno de Colombia. "Ley 2088 de 2021 - EVA - Función Pública". 2021 [citado 29 de noviembre de 2021]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970>
11. Gobierno de Argentina. Argentina.gob.ar. 2021 [citado 29 de noviembre de 2021]. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/>
12. Sistema Costarricense de Información Jurídica. "Normas". 2021 [citado 29 de noviembre de 2021]. Disponible en: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90342&nValor3=118927&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90342&nValor3=118927&strTipM=TC)
13. Nacional B del C. Biblioteca del Congreso Nacional. "Ley Chile". 2020 [citado 29 de noviembre de 2021]. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile>

## APRENDIZAJE E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL DESDE LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

14. Consejo de ministros. Gaceta Oficial No. 71 Extraordinaria de 2021. 2021 [citado 29 de noviembre de 2021]. Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-71-extraordinaria-de-2021>

15. CURBELO MARTÍNEZ, DC; PÉREZ DE ARMAS, MP de. Diseño y aplicación de un instrumento para la evaluación del contexto de aprendizaje en organizaciones de avanzada en el territorio de Cienfuegos. Universidad y Sociedad [Internet]. 10 de mayo de 2012 [citado 29 de noviembre de 2021];4(1). [citado 29 de noviembre de 2021] Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/341>

16. PÉREZ DE ARMAS M, ESPINOSA PALENQUE LM, CURBELO HERNÁNDEZ M. "Aprendizaje e innovación organizacional desde la crisis sanitaria por Covid-19: empresa eléctrica de Cienfuegos". Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS. 2021;2(22):24-38. ISSN 2695-6098.

***Los autores declaran que no hay conflicto de intereses***

***Contribución de cada autor:***

**Lorena María Espinosa-Palenque:** Formulación y evolución de metas y objetivos generales, participa en la recopilación de datos, definición de indicadores más significativos, análisis comparativo y propuesta de mejora. Revisión bibliográfica.

**Marle Pérez-de Armas:** Gestor de la idea y planificador del proyecto de investigación, colabora en la edición y revisión gramatical del artículo científico y el llenado estructural (formato de la revista) en base al artículo. Participa en la recopilación de información y la elaboración de la discusión y conclusiones, participa en la recopilación y evaluación de indicadores.