

# 37

Fecha de presentación: diciembre, 2022

Fecha de aceptación: febrero, 2023

Fecha de publicación: abril, 2023

## 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<sup>1</sup>

E-mail: [lespinosa@ucf.edu.cu](mailto:lespinosa@ucf.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3768-4544>

Marle Pérez de Armas<sup>1</sup>

E-mail: [marletp@ucf.edu.cu](mailto:marletp@ucf.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7162-2304>

<sup>1</sup>Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez," Cienfuegos Cuba.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Espinosa Palenque, L. M., Pérez de Armas, M. (2023). Aprendizaje e innovación organizacional desde las nuevas formas de organización del trabajo. *Universidad y Sociedad*, 15(S1), 381-389.

#### RESUMEN

La crisis desencadenada por la pandemia de la enfermedad COVID-19 generó inmensos desafíos para la economía y la vida en todos los ámbitos de la sociedad. Ante esta situación algunas empresas demostraron tener una mayor capacidad de respuesta, hallando una alternativa en tele trabajo y el trabajo a distancia, sin la certeza de cuánto tiempo podría mantenerse esta forma o si debía continuar desarrollándose, en particular en el contexto cubano. Surgen así importantes interrogantes en cuanto a esta forma de organización del trabajo siendo esta la problemática del presente trabajo al plantearse como principal objetivo evaluar la repercusión del trabajo a distancia como aprendizaje e innovación organizacional en la Empresa Eléctrica Cienfuegos. La investigación se desarrolla en el marco de un proyecto empresarial que desde el 2019 se comenzó en dicha organización involucrando a directivos y especialistas en la ejecución y los resultados del trabajo. Los principales resultados del estudio se exponen como aprendizaje e innovación organizacional dada la necesidad de adaptación y respuesta a los cambios provocados por la COVID-19 llegando como una nueva forma de organización del trabajo y proponiendo las principales directrices para el desempeño eficaz del trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica en Cienfuegos.

**Palabras clave:** trabajo a distancia, aprendizaje, innovación organizacional

#### ABSTRACT

The crisis triggered by the COVID-19 disease pandemic created immense challenges for the economy and life in all areas of society. Faced with this situation, some companies demonstrated a greater response capacity, finding an alternative in telecommuting and remote work, without the certainty of how long this form could be maintained or whether it should continue to develop, particularly in the Cuban context. Thus, important questions arise regarding this form of work organization, this being the problem of the present work when considering as the main objective to evaluate the impact of remote work as learning and organizational innovation in the Cienfuegos Electric Company. The research is carried out within the framework of a business project that began in said organization since 2019, involving managers and specialists in the execution and results of the work. The main results of the study are exposed as organizational learning and innovation given the need to adapt and respond to the changes caused by COVID-19, arriving as a new way of organizing work and proposing the main guidelines for the effective performance of remote work. at the Electric Company in Cienfuegos.

**Keywords:** remote work, learning, organizational innovation.

## 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. (Lahaba & León Santos, 2001) 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. (Huamani, 2007)

Como parte de la creación de nuevo conocimiento surge el aprendizaje, resultado tanto del ambiente interno como el externo, lo que permite a aquellas organizaciones verdaderamente enfocadas en la producción y transmisión de conocimiento ser capaces de aprender de sus momentos tanto de éxito como de dificultad. (Ponjuan Dante, 2006) tal es el caso de lo sucedido con la situación mundial derivada de la crisis sanitaria por covid-19 donde unas empresas demostraron estar mejor preparadas que otras para enfrentar esta situación de nuevo tipo.

La modalidad de trabajo a distancia, tele trabajo entre otras nuevas formas de trabajo fueron concebidas como alternativa temporal ante el cierre inminente de los centros laborales. A raíz de esto han surgido nuevas interrogantes en cuanto a 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 (Weller, 2020)

Sin lugar a dudas 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. (Arias Rivera, 2020) 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. 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 que el objetivo de la presente investigación es 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.

## DESARROLLO

### MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la investigación 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 ordinarias y de nuevo tipo como la que trae consigo la implementación del tele trabajo y trabajo a distancia en tiempos de pandemia. Resultado de la revisión de estos documentos y orientaciones de la Organización Internacional del Trabajo se pudo obtener una amplia información en cuanto a las medidas de contención de la Covid-19 (OIT, 2020a), la situación económica mundial (Weller, 2020)) y orientaciones dirigidas a los empleadores en cuanto a medidas de seguridad y salud indispensables para el retorno al área de trabajo (El COVID-19 y la Conducta Empresarial Responsable, 2020; OIT, 2020b). Sin embargo, no se encontró un instrumento que permitiera evaluar de manera integral el contexto de la organización para desarrollar el trabajo a distancia, así como la satisfacción laboral derivada de esta situación de la cual un resultado negativo puede influir significativamente en el desempeño laboral.

Para ello se propuso un estudio dividido en tres etapas, una primera sobre el análisis de los principales indicadores propuestos por el Ministerio del Trabajo en Cuba (MTSS) que recogen las medidas laborales, salariales y de seguridad social relacionadas con la prevención y el enfrentamiento del coronavirus y que fueron adoptados por cada organización 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, posteriormente un análisis de las entidades más afectadas en dicho municipio, donde se ubica la entidad objeto de estudio *La Empresa Eléctrica Cienfuegos* para la cual se realiza un análisis comparativo entre los indicadores seleccionados: trabajo a distancia, tele trabajo, domicilio, terreno, vacaciones, adultos mayores en riesgo, trabajadores vulnerables, interrumpido 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.

En la segunda etapa se realizó un análisis contextual que permitió un estudio de la situación internacional relacionado al trabajo a distancia para lo que se tomó a consideración las pautas orientadas por la guía de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que delimita elementos esenciales en una organización para el desempeño del teletrabajo, siendo estos: tiempo de trabajo y organización del trabajo, seguridad y salud en el trabajo (SST), digitalización, comunicación, formación y 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 y 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 referente 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	9/07/21	Regula el trabajo a distancia
Colombia	Ley N° 2088	12/05/21	Se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones
Argentina	Ley 27555 Decreto 27/2021	1/04/21	Régimen legal del contrato de teletrabajo
Costa Rica	Ley N° 9738	09/ 19	Ley para regular el teletrabajo
Chile	LEY NÚM. 21.220	24/03/20	Modifica el código del trabajo en materia de trabajo a distancia

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se realizó una comparación del contexto internacional con el nacional, y así poder delimitar aquellos factores que pudieron no estar expuestos en la resolución nacional (*Gaceta Oficial No. 71 Extraordinaria de 2021*, 2021) para el tratamiento de las nuevas formas de organización del trabajo recogida en dichas legislaciones. Una vez que fueron delimitados aquellos elementos esenciales para el desarrollo de estas, se realizó la propuesta de un nuevo contrato de trabajo para trabajadores en la modalidad de trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

En la etapa final (etapa tres), teniendo en cuenta el análisis documental realizado de las normativas y reglamentos internacionales referidos al trabajo a distancia y su comparación con lo establecido en el territorio nacional se procedió a evaluar a la empresa objeto de estudio de la investigación en cada uno de los aspectos que se analizan en la etapa anterior de forma tal que pudieran detectarse las principales áreas afectadas en relación a 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. Para ello se realizó en esta etapa el diseño y aplicación de 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 (2012)

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 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 dos 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 -Gestión de la Innovación organizacional- 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 tres 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.

$$N= 12(P1) +4(P2) +5(P3) +6(P4) +3(P5) +10(P6) +11(P7) +4(P8) +3(P9) +8(P10) +5(P11) =71$$

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 bola de nieve se identificaron los encuestados potenciales para cada uno de los puestos de trabajo.

En el estudio exploratorio con expertos que corresponde a la etapa cuatro, se identificaron un conjunto de sugerencias que se consideraron oportunas, lo que permitió la mejora de la lista inicial de características. Posteriormente 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 (Etapa cinco) se eligió el cuestionario, con posibles respuestas presentadas en forma de una escala de actitud semántico diferencial que 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 seis 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**

**Etapa I: Análisis de indicadores del Ministerio de Trabajo**

Como resultado del análisis de los indicadores seleccionados y a nivel provincial (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.

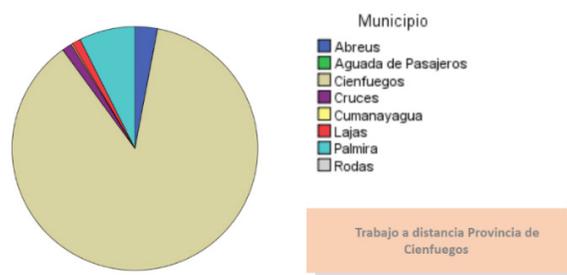


Figura. 1: Análisis de Indicadores del Ministerio de Trabajo en la Provincia de Cienfuegos.

Fuente: Elaboración propia.

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.

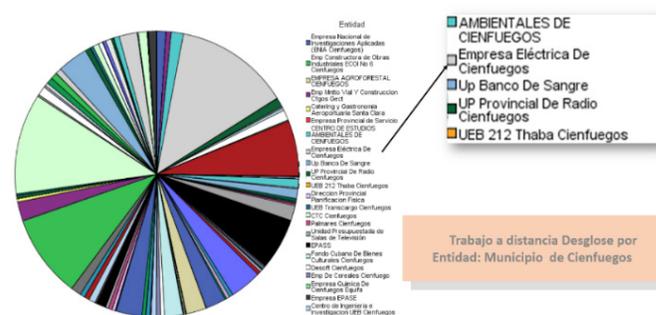


Figura 2: Análisis de Indicadores del Ministerio de Trabajo en el municipio Cienfuegos

Fuente: Elaboración propia.

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 MTSS dentro de la organización objeto de estudio lo que se muestra Figura 3.

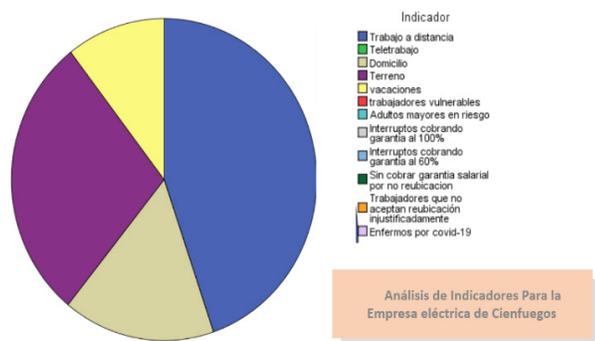


Figura 3: Análisis de Indicadores del Ministerio de Trabajo en la Empresa Eléctrica Cienfuegos. Fuente: Elaboración propia.

### **Etapa II: Análisis Contextual**

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

#### **Tiempo de trabajo y organización del trabajo**

En este primer aspecto se puede decir que en el reglamento de Cuba las cláusulas del contrato de trabajo se refieren a los mecanismos o vías para la entrega de los resultados, así como los términos para la entrega de resultados del trabajo sin embargo no reconoce de manera formal los derechos a un horario flexible o la posibilidad de distribuir libremente en su jornada los horarios que mejor se adapten a sus necesidades respetando siempre los límites máximos de la jornada diaria y semanal.

#### **Seguridad y Salud**

Para el caso de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), la ley cubana reconoce los derechos de los trabajadores de forma general en relación a este aspecto, sin embargo, no se le da un tratamiento especial para los casos de trabajo a distancia y tele trabajo como lo recogen las demás leyes internacionales.

#### **Digitalización**

En este punto la resolución cubana es bastante amplia donde dedica un apartado completo a lo relacionado con la infraestructura tecnológica al igual que las demás leyes estipula la necesidad del trabajador de proveer de las herramientas, tecnológica necesaria para el desarrollo de estas formas de trabajo, así como la debida capacitación para el uso y adaptación del trabajador a estos.

#### **Comunicación**

En este aspecto al igual que las demás leyes internacionales la norma nacional no abunda en cuanto a la prevención de los problemas de comunicación aparejados

a estas formas de trabajo. En los apartados del contrato de trabajo aborda lo relacionado con el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, aunque no refiere a su utilización en favor de propiciar un flujo continuo de información.

#### **Formación**

En este sentido la ley cubana es esclarecedora en cuanto a la necesidad de capacitación del trabajador en el sentido de adquirir los conocimientos y destrezas necesarias para desarrollar el trabajo con eficiencia y calidad, sin embargo aunque reconoce la necesidad de capacitación por parte del trabajador para adaptarse a las nuevas tecnologías no incluye dentro de esta relacionada con las principales medidas de seguridad y salud que debe tener presente para desempeñar dichas labores, dadas por las nuevas condiciones de trabajo.

#### **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 tele trabajo 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 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 III- 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.

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

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS versión 22.0.

### 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 lo que orienta en función de las características de esa modalidad de trabajo, donde deben centrarse los principales empeños de diagnóstico y mejora del trabajo como aprendizaje e innovación organizacional en la organización objeto de estudio.

Como análisis de los resultados de la segunda etapa se identifica que un aspecto como la seguridad y salud para el caso de los puestos involucrados quedan muy poco abarcados en la normativa nacional, dejando sin esclarecer el conjunto de deberes que la empresa contrae y deberá cumplir en caso de aprobar este tipo de modalidad de la actividad laboral; otro aspecto de relevante importancia es la relacionada con los riesgos a los que está expuesta la persona (trabajador) que se acoge a esta modalidad; el reconocimiento legal de las enfermedades relacionadas es otro aspecto sin tratar. Siguiendo este mismo análisis también se considera necesario en cuanto al aspecto -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 y delimitar los derechos de aquellas personas que tengan a su cargo el cuidado de manera única o compartida de menores de trece (13) años, personas con discapacidad o adultas 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.

Posteriormente, y como resultado de la evaluación del contexto de la organización y derivado del análisis de los tres estadísticos seleccionados (media, mediana y moda) se obtiene la evaluación de los principales aspectos de la organización que están relacionados con el tele trabajo, lo que resulta que no es desfavorable en cuanto a la satisfacción laboral y la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia, aunque no muestra un nivel de insatisfacción muy alto tampoco corresponde con el nivel de satisfacción esperado puesto que los valores de la media oscilan entre los 4 y 5 puntos en su mayoría al igual que

los otros estadísticos, expresando así que aún quedarían aspectos en los que trabajar para elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores que se encuentran trabajando bajo esta modalidad y así poder contribuir a la existencia de un clima favorable mucho más favorable que a su vez repercute en un mejor desempeño de estos trabajadores.

Los aspectos que más repercuten de forma negativa son en los que la empresa ha de enfocarse como prioridad, en este caso como se analizaba anteriormente las variables 16, 17 y 18 son a las que corresponden los valores más bajos de los estadísticos analizados, estas 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 que se centren en las habilidades sociales y los aspectos de comportamiento del trabajo a distancia, tales como 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, estas 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 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

La situación mundial derivada de la crisis sanitaria por covid-19 retó a demostrar capacidad de adaptación y de aprendizaje a las organizaciones. El trabajo a distancia y el tele trabajo se volvieron las formas de organización del trabajo que permitían mantener o sostener la actividad de

muchas empresas como alternativa temporal ante el cierre inminente de los centros laborales en todo el mundo. Sobre esta rápida y ampliada aplicación de modalidad de trabajo se demostró las limitaciones e insuficiencias que para el caso de Cuba posee la aplicación de la normativa legal para el tema. Lo que, si bien respondió a una situación de crisis o contingencia, deja expuesto vacíos legales y contractuales relacionados con garantizar no se violen derechos laborales vinculados con el trabajo y el cuidado de su salud, a partir de la demostrada necesidad de continuar aplicando estas modalidades de trabajo para el sector de producción de bienes y servicios.

La Empresa Eléctrica Cienfuegos resultó una de las organizaciones que en el territorio Cienfueguero aplicó con marcada relevancia las modalidades del trabajo a distancia y el tele trabajo en la que obtuvo resultados favorables de los principales componentes relacionados con el contexto organizacional y la satisfacción de sus trabajadores, a la vez que se identifican importantes oportunidades para la mejora del tema relacionadas con la formación y desarrollo del personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argentina.gob.ar. (2021, noviembre 29). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/>
- Arias Rivera, M. L. (2020). Pensar la pandemia Perspectiva estratégica en la gestión de la Covid-19 en Cuba. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana. <https://www.clacso.org/experiencias-cubanas-en-la-gestion-de-la-covid-19/>
- Curbelo Martínez, D. C., & Pérez de Armas, M. P. de. (2012). 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*, 4(1), Art. 1. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/341>
- El COVID-19 y la Conducta Empresarial Responsable. (2020). OCDE. [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)
- Gaceta Oficial No. 71 Extraordinaria de 2021. (2021, agosto 13). [Text]. Gaceta Oficial. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-71-extraordinaria-de-2021>
- Huamani, P. T. (2007, julio). LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE VENTAJA PARA DESARROLLAR LAS MYPES. Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM, 10.

Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, BOE-A-2021-11472 § 1 (2021). <https://www.boe.es/eli/es/l/2021/07/09/10>

Lahaba, Y. N., & León Santos, M. (2001, agosto). La gestión del conocimiento: Una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones.

Ley 2088 de 2021—EVA - Función Pública. (2021, noviembre 29). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970>

OIT. (2020a). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica.

OIT. (2020b). Regresar al trabajo de forma segura Guía para los empleadores sobre la prevención de la COVID-19.

Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

## Anexo 1: Cuestionario para evaluación del contexto y clima para el trabajo a distancia

Factores	Ítems	Descripción
Formación	V16	Satisfacción sobre las capacitaciones relacionadas con su trabajo
	V21	Satisfacción en cuanto al desarrollo de sus habilidades a partir de su trabajo
	V17	Satisfacción con las oportunidades de participación en convocatorias o promoción a otros proyectos
	V20	Satisfacción con las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan
	V19	Satisfacción con las posibilidades de creatividad que le ofrece su trabajo
Tiempo de trabajo y organización del trabajo	V14	Satisfacción con los tiempos de cumplimiento (tiempo que dispone para acabar tareas) desde que realiza esta modalidad de trabajo
	V1	Satisfacción frente a la capacidad para decidir libremente aspectos relativos a su trabajo
	V28	Satisfacción frente al horario de su jornada laboral
	V7	Satisfacción frente a al control que ejerce su jefe sobre usted desde que trabaja a distancia
	V24	Satisfacción con la interrelación con sus compañeros de trabajo
Seguridad y Salud	V6	Satisfacción en relación a la seguridad que cuenta su nuevo lugar de trabajo para evitar contagiarse con el covid-19
	V4	Satisfacción frente a el espacio que dispone para su trabajo a distancia
	V5	Satisfacción frente a la iluminación, ventilación y nivel de ruido de su lugar de tele trabajo
Gestión del desempeño	V12	Satisfacción con los objetivos que debe alcanzar en el trabajo a distancia
	V15	Satisfacción con los indicadores que debe cumplir con su gestión
	V3	Satisfacción en cuanto a su participación en las decisiones de su grupo de trabajo
	V13	Satisfacción con las tareas y actividades que debe realizar en el trabajo a distancia
	V18	Satisfacción qué le produce su trabajo
Equilibrio	V29	Satisfacción frente a la posibilidad de gestionar sus propios horarios de trabajo en función de sus necesidades individuales
	V27	Satisfacción frente al tiempo en cercanía con su familia desde el trabajo a distancia
	V9	Satisfacción frente a la frecuencia con la que se contacta con su jefe
Comunicación	V11	Satisfacción frente a la retroalimentación que recibe de su jefe
	V25	Satisfacción frente a la frecuencia con la que contacta con sus compañeros
	V26	Satisfacción en cuanto a la claridad y oportunidad de la información que le transmiten
Digitalización	V23	Satisfacción con el equipo de cómputo que dispone
	V22	Satisfacción con las aplicaciones informáticas y los programas que dispone para cumplir sus funciones

Fuente: Elaboración propia.