

TELETRABAJO EN CONDICIONES DE COVID-19. VENTAJAS, RETOS Y RECOMENDACIONES

TELEWORKING UNDER COVID-19 CONDITIONS. ADVANTAGES, CHALLENGES AND RECOMMENDATIONS

Arianne Medina Macías¹
Adalberto Ávila Vidal²
Yaily Fabia González Borrego³

RESUMEN

El teletrabajo es una forma flexible de organización del trabajo que permite desempeñar la actividad laboral sin la presencia física del trabajador en la organización laboral. Se basa en las relaciones de comunicación empresa-trabajador a través de las tecnologías de la informática y las comunicaciones. En las actuales condiciones de pandemia por el COVID-19, en la cual se convoca a la población a permanecer en sus casas, un gran número de trabajadores cubanos han optado por esta modalidad. Esto permite cumplir con las medidas orientadas para prevenir el contagio y, a la vez, continuar contribuyendo con su aporte laboral a la economía del país. Sobre las experiencias de su implementación en el contexto internacional, se reportan ventajas, desventajas y retos. Un balance de estos permite apreciar los beneficios que tiene su aplicación a nivel social, institucional y personal. Sin embargo, la reciente incorporación de esta modalidad de trabajo en Cuba requiere de la ruptura de creencias y mitos al respecto, la modificación de modelos de dirección y estilos de trabajo arraigados, así como la creación de las condiciones laborales idóneas para el desempeño del teletrabajo, que permitan asegurar los niveles de eficiencia, eficacia y bienestar laboral esperados. Algunas reflexiones y recomendaciones se ofrecen al respecto.

Palabras clave: teletrabajo, trabajo a distancia, bienestar laboral, ventajas, COVID-19

ABSTRACT

Teleworking is a flexible form of work organization that allows you to carry out the work activity without the physical presence of the worker in the work organization. It is based on business-worker communication relationships through computer and communication technologies. In the current pandemic conditions for COVID-19, in which the population is called to stay at home, a large number of Cuban workers have opted for this modality. This allows compliance with the measures aimed at preventing contagion and, at the same time, continuing to contribute with its labor contribution to the country's economy. Advantages, disadvantages and challenges are reported on the experiences of its implementation in the international context. A balance of these allows appreciating the benefits that its application has at a social, institutional and personal level. However, the recent incorporation of this type of work in Cuba requires the rupture of

beliefs and myths in this regard, the modification of entrenched management models and work styles, as well as the creation of ideal working conditions for the performance of teleworking, which ensure the expected levels of efficiency, effectiveness and well-being at work. Some reflections and recommendations are offered in this regard.

Keywords: teleworking, remote work, labor welfare, advantages, COVID-19

INTRODUCCIÓN

El vertiginoso desarrollo de las tecnologías de la informática y las comunicaciones ha conducido a cambios en las relaciones laborales y la aparición de nuevas formas de organización del trabajo como el teletrabajo. El teletrabajo surge como concepto en los EE.UU. en una situación de crisis con el petróleo ocurrida en 1973. Este representó una solución ingeniosa que permitió reducir los desplazamientos de los trabajadores, el uso del transporte y los niveles de contaminación ambiental. Uno de sus precursores, Jack Nilles, lo definió sencillamente como 'enviar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo'.⁽¹⁾

Se puede entender el teletrabajo como 'una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la organización laboral, durante una parte importante de su horario laboral'.⁽²⁾ Si bien los términos teletrabajo y trabajo a distancia son utilizados como sinónimos por numerosos autores, el primero suele ser dependiente del uso de las tecnologías informáticas y de las comunicaciones (TIC). Es una modalidad de trabajo en la cual la comunicación entre el trabajador y su organización se realiza, fundamentalmente, a través de las TIC: teléfonos, móviles, redes sociales, correo electrónico y, en el caso de

¹ Doctora en Ciencias Psicológicas, Profesora Titular. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. <https://orcid.org/0000-0002-6473-1190>

² Doctor en Ciencias Psicológicas, Profesor Titular. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. <https://orcid.org/0000-0003-3646-4467>

³ Licenciada en Psicología, Profesora adiestrada. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. <https://orcid.org/0000-0002-3707-0550>

Correspondencia:

Arianne Medina Macías
San Indalecio n° 477 entre Santa Emilia y Zapotes, Santos Suárez, 10 de Octubre, La Habana, Cuba
E-mail: arianne@psico.uh.cu

contar con una mejor infraestructura, video conferencias u otros. No obstante, no se descartan los encuentros cara a cara entre colaboradores y con sus directivos, ya que estos contribuyen a la creación de relaciones de confianza, de cohesión y sentido de pertenencia que favorecen la instauración de una cultura del teletrabajo.

En relación al modelo organizativo, cabe destacar el teletrabajo desde casa (a tiempo parcial o completo), el teletrabajo combinado (cuando el lugar de trabajo varía entre la oficina y el hogar), el teletrabajo móvil (teletrabajador en cualquier lugar, con el único requisito de que se comunique con su empresa o cliente) y centros de trabajo (oficinas satélite, centros de trabajo vecinales y oficinas en el extranjero).⁽³⁾

Destacan en la bibliografía médica las publicaciones relativas a su uso en personas con discapacidad, personas mayores, en la mujer gestante o en fase de lactancia.⁽⁴⁾

Uno de los grupos sociales que podría verse ampliamente beneficiado por el teletrabajo es el de las personas mayores, tanto más si se considera el evidente envejecimiento de la población y, concomitantemente, de la fuerza de trabajo, con implicaciones importantes para los gobiernos, las empresas y los propios trabajadores. Los trabajadores mayores, como teletrabajadores en sus domicilios, podrían verse beneficiados y a su vez beneficiar a las organizaciones. Sin embargo, antes de que el teletrabajo pueda considerarse una opción de trabajo viable para muchos trabajadores mayores, hay una serie de cuestiones a considerar, incluida su capacidad para adaptarse a las demandas tecnológicas que suelen asociarse con los teletrabajos.

Sin embargo, este tipo de organización del trabajo se puede aplicar a otras situaciones de la vida como el cuidado de personas mayores, el cuidado de niños pequeños y el trabajo en áreas remotas y poco pobladas.

Así mismo, se reportan los beneficios que puede traer consigo en situaciones de crisis, epidemias o pandemias, como es el caso de la pandemia por el COVID-19 que flagela al mundo. En Cuba, el teletrabajo se introdujo en fecha muy reciente, asociado a las medidas de ahorro energético producto del recrudescimiento del bloqueo económico de EE.UU. Desde entonces, se comenzó a aplicar como una estrategia para reducir los costos económicos derivados del consumo energético y se amplía con las posibilidades que esta modalidad ofrece para garantizar el control epidemiológico de la transmisión de la pandemia. El presente artículo se propone reflexionar sobre las ventajas, retos y recomendaciones asociadas a esta modalidad de trabajo a distancia.

DESARROLLO

En las actuales condiciones de pandemia por el COVID-19, en la cual se convoca a la población a permanecer en sus casas, alrededor de 600 mil trabajadores han optado por la modalidad del teletrabajo.⁽⁵⁾ Esta es una forma de trabajo a distancia muy recurrida en estos tiempos de aislamiento social, pues permite cumplir con

las medidas orientadas para prevenir el contagio con la COVID-19 y, a la vez, continuar contribuyendo con nuestro aporte laboral al país.

Como sucede ante todo cambio, se impone la reflexión sobre las ventajas y retos que supone para las organizaciones cubanas la implementación de esta nueva forma de organización del trabajo. Estas pueden subdividirse en ventajas para la organización laboral y para los propios teletrabajadores:

Beneficios para la organización

- Permite reducir la afluencia de trabajadores en el espacio físico de la institución y con ello aplicar de mejor forma las medidas higiénico-sanitarias orientadas por las autoridades.
- Disminuyen los gastos de transportación, alimentación y consumo eléctrico en un momento en que el país necesita economizar en todos los frentes. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el desplazamiento del consumo al espacio doméstico requiere de extremar las medidas de ahorro en los hogares.
- Propicia la flexibilidad de horarios, la reducción del ausentismo y la baja rotación de personal.⁽⁶⁾
- Los reportes de investigaciones relacionadas con el teletrabajo muestran el incremento de la productividad y de la calidad de vida de los trabajadores ⁽⁷⁾, pero también estimula la independencia, la creatividad, la responsabilidad y el autocontrol de los mismos.⁽⁸⁾
- Contribuye a reducir el conflicto entre la vida laboral y la vida familiar/social si se sigue una planificación adecuada.⁽⁹⁾

Beneficios para los teletrabajadores

- Elimina el consumo de tiempo del desplazamiento casa-trabajo y el malestar que puede generar la dependencia del transporte urbano.⁽⁸⁾
- Posibilita una planificación del trabajo autónoma, en función del cumplimiento de las exigencias laborales y los resultados del trabajo planificados.
- El trabajador continúa devengando su salario por su contribución a la misión de la organización. De no contar con la opción de teletrabajo o el trabajo a distancia, buena parte de estos trabajadores pudieran quedar interrumpidos, afectando su situación económica y familiar.
- Permite atender demandas domésticas, familiares; sobre todo en estos tiempos en que todos deben permanecer en la casa.

Sin embargo, siempre hay retos que se imponen ante las condiciones de teletrabajo, tanto para directivos, como para los teletrabajadores:

- El teletrabajo implica una forma diferente de organización, evaluación y control del trabajo, basada en la no presencialidad. Los directivos deben definir de forma clara para los teletrabajadores cuáles son los resultados de trabajo que se esperan de él y los plazos de tiempos establecidos. Esto significa que las horas de trabajo ya no son un indicador de evaluación del trabajo, sino la calidad. De esta forma, el teletrabajador podrá auto-organizarse y autorregular su ritmo de trabajo, considerando sus competencias, para poder cumplir con las expectativas laborales, al mismo tiempo que responde a sus responsabilidades domésticas/familiares.
- El teletrabajo es una nueva forma que se pone a prueba y lleva un proceso de adaptación, en el cual la comunicación sistemática cumple una función clave para garantizar la calidad del trabajo. Los directivos deben estar pendientes de las necesidades de información, orientación y retroalimentación por parte de los teletrabajadores. De acuerdo con Muñoz, Pabón y Valencia (2017), la comunicación que se media por ambientes virtuales debería ir cada vez más hacia una dinámica de interacciones que supere la codificación y decodificación mecanicista y trascienda al acto, la significación y el significado, derivando en un espacio de interacción con una retroalimentación inmediata y permanente.⁽¹⁰⁾
- El teletrabajo supone condiciones laborales diferentes; en especial se requiere de una infraestructura de telecomunicaciones que la organización debe facilitar, de forma que no suponga una carga para el trabajador y afecte su desempeño laboral.⁽¹¹⁾
- Los principales riesgos laborales asociados al teletrabajo son los de tipos ergonómicos, psicosociales y el aislamiento.⁽⁸⁾ Estos deben ser considerados en los programas de prevención de riesgos laborales de las organizaciones que lo aplican, incluyendo la capacitación a los teletrabajadores en su adecuado control. También, deben evaluarse los aspectos legales relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, del cual es el empleador el principal responsable.
- El modelo de liderazgo en la virtualidad se reviste de características como: pensamiento lógico, creatividad, razonamiento, intercambio de información, capacidad de escuchar e influenciar, propiciar la creación de modelos mentales y de potenciar la cohesión del equipo, la gestión de conflictos, planificación, organización y supervisión.⁽¹²⁾
- Si bien las investigaciones sobre el teletrabajo (en el hogar) reportan que contribuye a disminuir los conflictos entre la vida laboral y la vida familiar/social, también se recogen experiencias de límites difusos entre estos. Este requiere que el teletrabajador cuente con un espacio físico y temporal en su hogar que sea respetado por él y su familia, de manera que se gestionen eficazmente los conflictos entre ambos ámbitos por el hecho de coincidir en el mismo lugar. Esto puede re-

sultar particularmente complejo cuando la mayoría de los miembros de la familia, incluidos los niños, permanecen en casa. Para el caso de las mujeres, sobre las cuales recae el peso de las labores domésticas y el cuidado de los hijos debido a los estereotipos de género, puede resultar particularmente estresante.

Al considerar las condiciones en las cuales se desarrolla el teletrabajo, algunas de las competencias claves que debe tener un trabajador para desarrollar de forma exitosa su actividad laboral, son: dominio técnico del contenido de trabajo, capacidad de planificación y organización del trabajo, autodisciplina y autocontrol, administración del tiempo, capacidad para el aprendizaje permanente y resolución de problemas, tolerancia al trabajo en aislamiento, habilidades y destrezas en el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones, aptitudes comunicativas, gestión de la información y motivación. Vale destacar que la ausencia de algunas de estas competencias no constituye necesariamente un impedimento para ejercer el teletrabajo. Las competencias se desarrollan, también, a partir de las exigencias laborales, la capacitación y la formación; se potencian y se consolidan con su aplicación sistemática. Las acciones de supervisión y retroalimentación oportuna y constructiva sobre el desempeño por parte de los jefes inmediatos juegan un rol fundamental.

Las posibilidades del teletrabajo abarcan diferentes ámbitos y tipos de actividades o acciones, siempre relacionadas con la conversión, gestión, difusión y/o acceso a la información. Bajo esta modalidad se pueden realizar actividades de asistencia administrativa virtual, agencias de seguro, atención al cliente, ventas, manejo de redes sociales, agencias de compra, contabilidad, asesorías de formación, asesoría ejecutiva, consultoría especializada, diseños arquitectónicos o de ingeniería, programación, traducciones, mercadeo digital, comercialización, generación de contenidos, entre muchos otros. Empresas que han mostrado resultados positivos en el uso del teletrabajo son: IBM, Xerox, Dell, Microsoft, Lefebvre y Aetna. Estas reportan mayor eficiencia, mayor rendimiento y mayor bienestar del trabajador en línea con sus necesidades.

Se conoce que no todas las organizaciones están en condiciones de optar por el teletrabajo. En el caso de las empresas con líneas de producción, de servicios básicos y asistenciales, solo se podría valorar para algunos puestos de trabajo cuya presencia física no resulta imprescindible. En estos casos, hay que extremar las medidas higiénico-sanitarias por su exposición al riesgo de contagio con la COVID-19. Los temores, preocupaciones y culpas de los trabajadores debido a la posibilidad de contagiarse ellos y/o su familia, deben contrarrestarse con la adopción de las medidas indicadas y su estricto cumplimiento.

Teniendo el respaldo legal de la Ley 116/2013 del Código del Trabajo de la República de Cuba⁽¹³⁾, no se

necesitan autorizaciones adicionales para optar por el teletrabajo en las organizaciones cubanas, es una facultad de las administraciones en cada entidad laboral. Corresponde a los directivos determinar, según las características de las labores a realizar, cuáles necesitan ejecutarse en la propia organización y cuáles pueden realizarse fuera de ella; depende de las condiciones de aseguramiento que se hayan garantizado al trabajador o las que este tenga, que le permitan realizarlo a distancia.

Sin embargo, surge con frecuencia en los directivos una barrera psicológica, basada en la creencia de que el trabajador que va a realizar su trabajo a distancia no lo desempeñará con igual calidad y responsabilidad. Ello limita aplicar esta modalidad de trabajo en todos los casos posibles. Algunos mitos asociados al teletrabajo son:

- El teletrabajo es para jóvenes: se asume que las personas mayores son incapaces de realizar teletrabajo debido a las habilidades necesarias para el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones. Sin embargo, tanto jóvenes como adultos mayores deben y pueden desarrollar las competencias y habilidades requeridas, solo necesitan ser capacitados. Además, las habilidades tecnológicas se desarrollan y potencian con la práctica.
- Estar en casa y con los hijos es una distracción. Si bien es cierto que la modalidad teletrabajo permite una mayor convivencia con los hijos, este es un factor positivo si el teletrabajador es capaz de administrar su tiempo de forma eficaz. Ello conduce a un mejor balance vida laboral/familiar que lo hace sentirse más satisfecho en su trabajo.
- El teletrabajador '*teletraVaga*': se conjetura que la falta de supervisión directa del trabajador conduce a un incumplimiento de horarios y tareas. Al contrario, se ha demostrado que los teletrabajadores son más productivos, aprenden a optimizar el tiempo y sus capacidades.

La desconfianza alrededor del teletrabajo tiene que ver, sobre todo, con nuestro hábito de la presencialidad. Sin embargo, algunos estudios dan muestra del '*presentismo*' laboral, el cual sucede cuando el trabajador está presente físicamente en su puesto de trabajo, pero ausente psicológicamente, por lo que no está rindiendo de forma efectiva. El '*presentismo*' puede estar relacionado con el padecimiento de enfermedades, malestares o riesgos psicosociales, como el estrés, la fatiga, entre otros, y es causa de millonarias pérdidas económicas para las empresas.⁽¹⁴⁾

En contrapartida, el teletrabajo puede contribuir a incrementar el compromiso del trabajador con sus resultados de trabajo, como consecuencia del contrato psicológico que se establece entre el teletrabajador y su empleador en estas condiciones.

Estamos llamados a proponer estrategias que rompan esta barrera y posibiliten a las organizaciones y a la sociedad en general el aprovechamiento óptimo del capital y el talento humano con el que cuenta el país, puntualizando que hay que planificar la forma de medir y controlar el resultado final, y este proceso es tarea de los directivos y mandos intermedios. Las recomendaciones brindadas pueden ser de utilidad.

Así, un segmento considerable de los trabajadores puede continuar contribuyendo con su trabajo desde la casa durante la pandemia que hoy nos aqueja, y después de esta, también. El teletrabajo debe haber llegado para quedarse. La reciente incorporación de esta modalidad en el país requiere de la observación de su impacto para las organizaciones y los teletrabajadores. Se abre un campo interdisciplinario de investigaciones, muy fértil para las ciencias sociales, de la salud, económicas, entre otras. ¡Manos a la obra!

CONCLUSIONES

El teletrabajo es una nueva forma de organización del trabajo que data de la década del 70 del pasado siglo; sin embargo, sus alcances se hacen cada vez más relevantes debido a su vertiginosa incorporación a nivel mundial. Sobre las experiencias de su implementación en el contexto internacional se reportan ventajas, desventajas y retos. Un balance de estos permite apreciar los beneficios que tiene su aplicación a nivel macro social, pues beneficia la empleabilidad de grupos sociales vulnerables; a nivel micro social se muestra el incremento de la productividad de los teletrabajadores, y a nivel personal, al incrementar la calidad de vida laboral. Sin embargo, la reciente incorporación de esta modalidad de trabajo en Cuba requiere de la ruptura de creencias y mitos al respecto, la modificación de modelos de dirección y estilos de trabajo arraigados, así como la creación de las condiciones laborales idóneas para el desempeño del teletrabajo que permitan asegurar los niveles de eficiencia, eficacia y bienestar laboral esperados.

Las ciencias sociales, económicas y de la salud deben acompañar paralelamente la implementación del teletrabajo para evaluar científicamente sus resultados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Dossier del teletrabajo [Internet]. Disponible en: <http://www.gestofice.com/Privado/Teletrabajo.htm>.
2. Labacena Y. La opción del teletrabajo en Cuba debe ser perdurable. Juventud Rebelde. 2019 septiembre.
3. Alonso MB, Cifré E. El teletrabajo y salud: un nuevo reto para la Psicología. Papeles del Psicólogo. 2002;(83).

4. Vicente MT, Torres JI, Torres A, Ramírez MV, Capdevila L. El teletrabajo en salud laboral: aspectos médicos-legales. *Revista CES Derecho*. 2018; 9(2).
5. Alonso R, Figueredo O, Sifonte YJ. Cubadebate. Garantías laborales y apuntes sobre la transportación en tiempos de COVID-19. [Internet] [acceso 12/05/2020]. 2020. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020/05/11/garantias-laborales-y-apuntes-sobre-la-transportacion-en-tiempos-de-covid-19-video/>.
6. Buitrago DM. Teletrabajo una nueva oportunidad en tiempos de crisis. *Revista CES Derecho*. 2020;11(1).
7. Abril LP, Abril MC, Abril SC. Seguridad y salud en el trabajo en teletrabajo autónomo en Colombia. *Signos: Investigación en Sistemas de Gestión*. 2020;12(1).
8. NTP 412: Teletrabajo: criterios para su implantación. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. España.
9. Burlo MA. Recotalent. [Internet] [acceso 4/05/2020]. 2018. Disponible en: <https://recotalent.com/teletrabajo-web-con-ofertas/>.
10. Muñoz DE, Pabó MV, Valencia BC. Comunicación organizacional en torno al teletrabajo. *Luciernaga-Comunicación*. Facultad de Comunicación Audiovisual-Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadevid & Facultad de Ciencias de la Comunicación - Universidad Autónoma de San Luis Potosí México. 2017 julio-diciembre; 9(18).
11. Prado N. Cubadebate. El teletrabajo no es moda pasajera, llegó para desarrollarse. [Internet] [acceso 4/05/2020]. 2020. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2020/03/27/el-teletrabajo-no-es-moda-pasajera-llego-para-desarrollarse/#.XrsxvD86vwM>.
12. Gallego MJ, Gutiérrez E. Liderazgo instruccional y distribución en el aula virtual. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. 2017 (preprint).
13. Ley N° 116/2013, Código del Trabajo de la República de Cuba. *Gaceta Oficial N° 29 Extraordinario*. 2014 junio: p.453-83.
14. Matrix Insight. Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programs and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives. European Union; 2012.

Recibido: 16 de mayo de 2020 **Aprobado:** 17 de septiembre de 2020

CONFLICTOS DE INTERESES


Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

- Arianne Medina Macías. Conceptualización, investigación, metodología, visualización, redacción del borrador original y redacción, revisión y edición.
- Adalberto Ávila Vidal. Conceptualización, investigación, metodología, visualización, redacción del borrador original y redacción (revisión).
- Yaily Fabia González Borrego. Conceptualización, investigación, metodología, visualización, redacción del borrador original y redacción (revisión).

COPYRIGHT © 2020: Arianne Medina Macías, Adalberto Ávila Vidal y Yaily Fabia González Borrego

LICENCIA CREATIVE COMMONS

	Este artículo de la Revista Cubana de Salud y Trabajo está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) . Esta licencia permite el uso, distribución y reproducción del artículo en cualquier medio o formato, siempre y cuando se otorgue el crédito correspondiente al autor del artículo y al medio en que se publica, en este caso Revista Cubana de Salud y Trabajo .
---	--