

**COMPARACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES,
PARA EL DESEMPEÑO SUPERIOR,
EN MODALIDADES DE TRABAJO A DISTANCIA EN CUBA**

*COMPARISON OF LABOR COMPETENCIES FOR SUPERIOR PERFORMANCE
IN REMOTE WORK MODALITIES IN CUBA*

Juliette Ortiz Gómez

Ariane Medina Macías

Adalberto Avila Vidal

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

Recibido: 24-11-2023

Aceptado: 20-12-2023

Publicado: 31-1-2024

Cómo citar este artículo:

Ortiz J, Medina A, Ávila A (2024). Comparación de las competencias laborales, para el desempeño superior en modalidades de trabajo a distancia en Cuba. *Revista Cubana de Psicología*, 6 (9), 83-92. <http://www.psicocuba.uh.cu>

RESUMEN

La implementación del trabajo a distancia y el teletrabajo en Cuba demanda de la actualización de competencias laborales para el desempeño superior de trabajadores en estas modalidades. El objetivo de este trabajo es comparar las competencias laborales identificadas en trabajadores, según las modalidades de trabajo a distancia. Se realizó un estudio nacional con una muestra representativa de 24 035 trabajadores, aplicándose el Cuestionario de teletrabajo y trabajo a distancia. Las competencias laborales tienden a ser más seleccionadas para el teletrabajo. Los teletrabajadores presentan mayor desarrollo de sus competencias, que los trabajadores a distancia. Hay diferencias notables en la ponderación entre ambas modalidades, en cinco competencias laborales. En trabajadores de las dos modalidades se deben formar competencias. La mayoría de ellos no forman parte, generalmente, de los programas tradicionales de capacitación, por lo que se requieren alternativas de formación que posibiliten mejorar el desempeño.

Palabras clave: competencias laborales, teletrabajo, trabajo a distancia, COVID-19.

ABSTRACT

The implementation of remote work and teleworking in Cuba demands the updating of labor competencies for the superior performance of workers in these modalities. The objective was to compare the labor competencies identified in workers, according to the modalities of remote work. A national study was carried out with a representative sample of 24,035 workers, applying the Teleworking and Remote Work Questionnaire. Labor competencies tend to be more selected for teleworking. Teleworkers present greater development of their competencies than in the case of remote workers. There are notable differences in the weighting between both modalities, in five labor competencies. In workers in both remote modalities, competencies must be formed. Most are not generally part of traditional training programs. For this reason, training alternatives are required for them that make it possible to improve performance.

Key words: labor competences, teleworking, remote work, COVID-19.

INTRODUCCIÓN

Para Cuba, la introducción de las modalidades de trabajo a distancia (trabajo a distancia y teletrabajo) ha sido un proceso lento. Sin embargo, 2020 marcaría un antes y un después en la historia de la humanidad: la pandemia generada por el nuevo coronavirus y la crisis sanitaria derivada han tenido repercusiones en todas las esferas de la vida económica, política y social, no solo de la sociedad cubana, sino del mundo en general. En este contexto, el Estado y el Gobierno tomaron medidas para que miles de trabajadores no se vieran afectados por las restricciones a causa de la COVID-19, además de que continuaran aportando a la economía del país. De esta manera, se produjo la implementación masiva del trabajo a distancia y el teletrabajo en el territorio nacional.

Trabajadores y directivos cubanos se han adaptado a un nuevo escenario: el desarrollo de su actividad laboral lejos de sus organizaciones, sin necesidad de estar presentes físicamente en los centros de trabajo. Esto ha traído consigo transformaciones en los modos de hacer, las relaciones laborales y los procesos de comunicación en las organizaciones, entre otros aspectos. Por ello, resulta importante prestar atención a aquellas competencias laborales que trabajadores requieren para un desempeño exitoso en las modalidades de trabajo a distancia, pues al decir de Medina (2017), sea cual sea la actividad empresarial, lograr los mejores resultados depende, en gran medida, de las competencias del capital humano de la organización.

El trabajo a distancia y teletrabajo son formas flexibles de organización del trabajo —basadas en un contrato empleado-entidad laboral—, en las cuales los trabajadores realizan sus actividades y responsabilidades laborales sin estar presentes físicamente en la organización, aunque no necesariamente es común que se trate del propio hogar (Estupiñán *et al.*, 2019; Guaca *et al.*, 2018; Medina *et al.*, 2020; OIT, 2020; Peiró, 2020; Peiró y Soler, 2020).

En el trabajo a distancia se alterna la presencia física en el centro laboral y el hogar, dado que el intercambio de la información necesaria para trabajar depende, en lo fundamental, de la comunicación directa (cara a cara) con compañeros de trabajo/jefes/clientes/usuarios. El uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones no es indispensable. Mientras, en el teletrabajo la actividad laboral se lleva a cabo sin que se necesite estar físicamente presente en la organización. Pero la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (mensajería instantánea, correo electrónico, redes sociales, entre otras) resulta indispensable para la comunicación con compañeros de trabajo/jefes/clientes/usuarios, aunque no se excluyen los encuentros presenciales (Medina *et al.*, 2021b/inédito).

METODOLOGÍA

Se utilizó una metodología cuantitativa y como instrumento el Cuestionario de teletrabajo y trabajo a distancia, elaborado por Medina *et al.* (2021). Fue empleada la versión digitalizada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Ese cuestionario presenta preguntas cerradas de selección múltiple, otras con escala Likert de 2 o 3 anclajes e incluye algunas preguntas abiertas. Abarca varias dimensiones, entre ellas, las competencias laborales.

La aplicación se realizó vía *online*, de manera masiva, a través de la plataforma del MTSS. En todo momento se garantizó la confidencialidad de la información.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el IBM SPSS Statistics versión 22 para Windows. Se calcularon estadígrafos descriptivos: frecuencias absolutas y relativas, ponderación de variables, media y desviación estándar, así como la prueba no paramétrica Chi cuadrado para la comparación de grupos, buscando diferencias significativas.

La población era de 322 224 trabajadores a distancia o teletrabajadores (a partir de ahora TDT). De ellos, 298 507 trabajadores a distancia (92 %) y 23 717 teletrabajadores (8 %), según datos del MTSS del 22 de diciembre de 2020.

La muestra estuvo constituida por los trabajadores que respondieron el cuestionario y lo subieron a la plataforma. En tal sentido, quedó conformada por 24 035 TDT. Ellos representan 7,4 % del total de trabajadores en ambas modalidades (322 224) y es una cifra estadísticamente significativa.

Respecto a la modalidad de trabajo a distancia, 64 % trabajan a distancia y 36 % en teletrabajo. Si se tiene en cuenta el sector económico, 72,2 % pertenece a los servicios y 27,8 % al sector productivo. En cuanto a la distribución por provincia existe un predominio de La Habana con 44,6 %, seguida de Holguín (7 %) y Pinar del Río (5 %). El resto de los territorios representa menos de 5 % cada uno.

La edad promedio es de 45,7 años (DS: 13,4). Aproximadamente tienen 12 años de experiencia en el puesto/cargo (DS: 11,6). La media del tiempo en trabajo a distancia o teletrabajo es de 5 meses. En cuanto al sexo, 67,5 % de los trabajadores son mujeres y el restante 32,5 % son hombres.

RESULTADOS

La tabla 1 muestra los resultados de la comparación entre las modalidades de trabajo a distancia.

Tabla 1. 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 media)	% Nivel alto
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	51,3	7	70,6	47,9	8	67,2

resolución de problemas							
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	66,1	

Nota: las competencias se ordenaron según los valores de la media ponderada (Fuente: elaboración propia)

En la tabla 1 se observa que para el teletrabajo, de las competencias listadas, ocho fueron reconocidas como claves para el desempeño, pues alcanzaron una frecuencia relativa mayor a 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 y comunicación efectiva, todo lo cual coincide con un estudio realizado en profesores de una institución superior cubana, donde se evidenciaron similares resultados (Medina *et al.*, 2021a).

Para el caso del trabajo a distancia se identificaron siete competencias claves, es decir, solo una no se corresponde con las identificadas para el teletrabajo: la autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas. Las restantes coinciden con las ya mencionadas. Esto refleja que los teletrabajadores y trabajadores a distancia comparten competencias claves para el desarrollo superior de la actividad laboral. Apoyándose en los datos ofrecidos en la tabla 1 —aunque existen semejanzas— también se encontraron algunas diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,05$), en cuanto a las competencias seleccionadas, que los trabajadores deben tener para el teletrabajo y el trabajo a distancia. En ese caso están: 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.

Estas competencias evidencian un porcentaje de selección mayor para el teletrabajo, a excepción de la capacidad de organización del trabajo, y coinciden con resultados alcanzados en otra investigación realizada en el contexto nacional, referida a las competencias para el teletrabajo en un grupo de profesores universitarios (Medina *et al.*, 2021a). El teletrabajo, al ser mínimos los encuentros presenciales, ya que el desarrollo de la actividad laboral se basa en la utilización de las TIC, demanda mayores capacidades de autogestión y autonomía por parte de los trabajadores, para alcanzar buenos resultados (Franco & Restrepo, 2011; Ladino, 2019; Medina *et al.*, 2021a; Santillán, 2020). De este modo, se torna relevante 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 eso esta competencia posee mayor relevancia para el teletrabajo, según el criterio de la muestra estudiada.

A la vez, la capacidad para el aprendizaje permanente y el autodesarrollo adquieren importancia. 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.

Igualmente, se necesita de más autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas, al no poder recibir —por parte de los supervisores o directivos— las devoluciones o la información necesaria para la actividad laboral con la misma disponibilidad, rapidez o cercanía con que se haría cara a cara. Se coincide con Franco & Restrepo (2011) 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. Esto también se relaciona con un aspecto esencial en el teletrabajo: la confianza en los subordinados (Muñoz *et al.*, 2017), como elemento que permita el empoderamiento de los trabajadores en esta modalidad de trabajo a distancia.

En cuanto a la administración del tiempo, el porcentaje de selección es más elevado en el teletrabajo (60,7 %), aunque también es clave en el trabajo a distancia (58,0 %). En el teletrabajo, al estar los trabajadores un mayor tiempo fuera de su institución, tener menos contacto cara a cara con jefes y compañeros de trabajo, quizás sea necesario en mayor medida, un manejo eficiente del tiempo, así como una adecuada organización de sus actividades laborales y tareas: planeación, seguimiento y evaluación de esas labores. No obstante, para los trabajadores a distancia también constituye una competencia clave, pues aunque asisten a la empresa con mayor regularidad, esto supone una organización de las visitas a su centro laboral y de la información que deben disponer para la realización de su trabajo, las fechas de

entrega, etc. Por tanto, se coincide con Franco & Restrepo (2011) en que los trabajadores deben tener claridad sobre qué es urgente, lo que puede ser o no pospuesto, en aras de lograr administrar su tiempo de manera eficaz y eficiente. En las modalidades de trabajo a distancia, establecer prioridades y administrar bien el tiempo resultan fundamentales.

Por otra parte, el sentimiento de aislamiento es uno de los riesgos psicosociales asociados al teletrabajo (Medina *et al.*, 2021a; Tapasco & Giraldo, 2016). De ahí que en esa modalidad de trabajo a distancia la competencia «tolerancia al trabajo en aislamiento» sea más elegida, lo cual resulta congruente con su mayor tiempo fuera de la organización laboral. No obstante, fue la competencia menos elegida —coincide con resultados encontrados en Medina *et al.* (2021a)—. Entonces, las administraciones deben prestar especial atención a la implementación de estas formas de organización del trabajo, para evitar 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. Según 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, resultó otra de las menos elegidas por la muestra para ambas modalidades a distancia. Esto puede reflejar, como plantean Medina *et al.* (2021a), la necesidad de que los jefes transmitan, en mayor medida, informaciones importantes a sus subordinados sobre la organización y el trabajo, para contribuir a su mejor desempeño, sobre todo en el caso de los teletrabajadores, al tener menos vínculo presencial con la organización.

En cuanto a la evaluación de las competencias, según la modalidad de trabajo a distancia, se encontraron diferencias estadísticamente significativas ($\chi^2 < 0,05$) 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 se evalúan mejor para el teletrabajo que para el trabajo a distancia, lo que expresa que los teletrabajadores tienen esas competencias más desarrolladas que los trabajadores a distancia. A su vez, los resultados anteriores sobre los porcentajes de elección son congruentes con este hallazgo, 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 las modalidades de trabajo a distancia —ocupan los tres primeros lugares—, así como

las que tienen mayor frecuencia de selección (más de 71 %) y las más desarrolladas en los trabajadores (más de 80 %). Las competencias que tienen las frecuencias de selección menores (menos de 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. En el teletrabajo las «habilidades y destrezas en el uso de las TIC» ocupan el lugar 4, mientras que en el trabajo a distancia ocupan 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.

CONCLUSIONES

De manera general, las competencias claves identificadas para el desempeño de trabajadores en el teletrabajo y el trabajo a distancia coinciden en su gran mayoría. No obstante, se evidencian algunas diferencias significativas entre ambas. Las competencias laborales tienden a tener mayores porcentajes de selección para el teletrabajo, aunque 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. Al parecer, las competencias podrían potenciarse más durante el desempeño en el teletrabajo. De la misma manera, hay diferencias notables en la ponderación entre ambas modalidades de trabajo a distancia en cinco competencias laborales. La más considerable es habilidades y destrezas en el uso de las TIC.

Si se realiza un análisis global de las competencias para las modalidades de trabajo a distancia se evidencia que los TDT cuentan con competencias para el desempeño superior en estas formas de organización del trabajo, aun cuando algunas se deben formar en mayor medida. Es necesario mencionar que la mayoría de estas competencias genéricas están relacionadas con la gestión del trabajo y no forman parte, generalmente, de los programas tradicionales de capacitación/formación. Por tal motivo, como recomendación fundamental se sugiere que las organizaciones busquen alternativas de formación de estas, que posibiliten mejorar el desempeño.

La implementación masiva en Cuba de las modalidades de trabajo a distancia (trabajo a distancia y teletrabajo) ha constituido una innovación en tiempos de COVID-19, pero debe perdurar en el tiempo.

Aun cuando se ha desarrollado abruptamente, sin brindar previamente las preparaciones necesarias, los resultados reflejan valoraciones positivas y favorables (Medina *et al.*, 2021b/inédito). En este sentido, las intervenciones necesarias que se realicen con relación a la formación del potencial humano en términos de las competencias laborales requeridas para un desempeño superior en estas formas de organización del trabajo, pueden mejorar más aún los resultados que se han obtenido hasta el momento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Estupiñán L M, Villamil H & Jiménez E A (2019). Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo de los Teletrabajadores: Revisión Sistemática. *Pensamiento Americano*; 12 (23), 94-104. <https://doi.org/10.21803/pensam.v12i22.249>
- Franco A & Restrepo F A (2011). El perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito laboral. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33), 1-6. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961001.pdf>
- Guaca N A, Caicedo Y & Díaz J C (2018). Estado del arte de Teletrabajo. *Documentos De Trabajo ECACEN*, (1). <https://doi.org/10.22490/ECACEN.2568>
- Ladino C A (2019). Teletrabajo instrumento para forjar competencias laborales y beneficios para las organizaciones y trabajadores [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Archivo digital. <http://hdl.handle.net/10654/35148>
- Medina A (2017). 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]. Archivo digital.
- Medina A, Avila A & González Y F (2020). Teletrabajo en condiciones de Covid-19. Ventajas, retos y recomendaciones. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21 (3), 59-63. <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsytr/article/view/168>
- Medina A, Martínez M, Ávila A, González Y F y Hernández M (2021). Construcción y validación de contenido de cuestionarios de teletrabajo y trabajo a distancia. *Psicología para América Latina* (35), 89-104. https://www.researchgate.net/publication/354353690_Construction_and_validation_of_the_questionnaires_to_study_teleworkdistance_work
- Medina A, Ávila A, Ortiz J, Martínez M y González Y F (2021a). Competencias claves para el teletrabajo en profesores de una institución superior cubana. *Ingeniería Industrial*, XLII (1), 1-13. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362021000100078

Medina A, Avila A, González Y F, Ortiz J y Martínez M (2021b/inédito). Informe Ejecutivo. Resultados del estudio sobre trabajo a distancia y teletrabajo en Cuba.

Muñoz D E, Pabón M V & Valencia B C (2017). Comunicación organizacional en torno al teletrabajo. Revista Luciérnaga-Comunicación, 9 (18), 61-71. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6563532.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (2020). 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/Julio/2020. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_758333.pdf

Peiró J M (2020). El teletrabajo, estrategia de afrontamiento individual y colectiva ante la pandemia del COVID-19: Contribuciones desde la Psicología de las Organizaciones. SIP Bulletin / Número especial COVID-19/mayo 2020, 68-73. Sociedad Interamericana de Psicología. https://www.ivie.es/es_ES/ptdoc/teletrabajo-estrategia-afrontamiento-individual-colectiva-ante-la-pandemia-del-covid-19-contribuciones-desde-la-psicologia-las-organizaciones/

Peiró J M & Soler A (2020). El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea. COVID 19. IvieExpress. <https://agasca.net/2020/05/25/el-impulso-del-teletrabajo-durante-la-covid-19-y-los-retos-que-plantea/>

Santillán W (2020). El teletrabajo en el COVID-19. CienciAérica, 9 (2). <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>

Tapasco O A & Giraldo J A (2016). Factores asociados a la disposición por el teletrabajo entre docentes universitarios. Ciencia & trabajo, 18 (56), 87-93. Disponible en <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000200003>