

**CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN
DE CAPITAL HUMANO, PARA EL TELETRABAJO EN ETECSA**
*CHARACTERIZATION OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT PROCESSES
FOR THE TELEWORKING MODALITY AT ETECSA*

Leira Seguras Suárez

Empresa Importadora-Exportadora FARMACUBA, Cuba

Arianne Medina Macías

Gisselle Alomá Acosta

Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Cuba

Gustavo Araujo Gutiérrez

Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. (ETECSA), Cuba

Recibido:20-03-2025

Aceptado: 21-04-2025

Publicado: 01-05-2025

Cómo citar este artículo:

Seguras L, Medina A, Alomá G, Araujo G (2025). Caracterización de los procesos de gestión del capital humano para la modalidad de teletrabajo en ETECSA. 7(12), 42 -56. <http://www.psicocuba.uh.cu>

RESUMEN

En Cuba, el teletrabajo se implementó como una medida de carácter emergente ante la situación electroenergética crítica de varios sectores del país, teniendo su mayor expansión durante la pandemia de la COVID-19. Sin embargo, ofrece múltiples ventajas más allá de las crisis. Por ello, la gestión del capital humano presenta desafíos específicos que requieren abordarse mediante estrategias efectivas. Los resultados empíricos de la investigación permiten caracterizar la gestión del capital humano para la modalidad de teletrabajo en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. (ETECSA), al comprobar que tiene un carácter estratégico, enfocada en los procesos clave y su flexibilidad permite su adaptación en función del incremento de la productividad. Se recogen también, las principales diferencias entre la gestión presencial y el teletrabajo, como son: flexibilidad, enfoque en las competencias digitales,

necesidad de formación específica para la relación laboral a distancia, comunicación digital y énfasis en los riesgos ergonómicos y psicosociales.

Palabras clave: teletrabajo, gestión empresarial, capital humano, productividad.

ABSTRACT

In Cuba, teleworking was implemented as an emerging measure in response to the critical electro energy situation of various sectors of the country, having its greatest expansion during the Covid-19 pandemic. However, it offers multiple advantages beyond crises. Therefore, human capital management presents specific challenges that need to be addressed through effective strategies. The empirical results reveal that human capital management in teleworking at ETECSA has a strategic nature, focused on key processes and its flexibility allows its adaptation based on increased productivity. Are also collected, the main differences between in-person management and teleworking, such as flexibility, the focus on digital skills, the need for specific training on the remote employment relationship, digital communication, and the emphasis on ergonomic and psychosocial risk.

Key word: teleworking, business management, human capital, productivity.

INTRODUCCIÓN

El teletrabajo experimenta un crecimiento significativo en las últimas décadas, impulsado por los avances tecnológicos y la necesidad de adaptarse a un entorno laboral cada vez más dinámico y exigente. Según Medina et al. (2021), el teletrabajo es aquel trabajo que se desempeña sin tener que estar presente físicamente en el centro laboral, donde las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) (mensajería instantánea, redes sociales, correo electrónico, etc.) son la vía fundamental para la comunicación con jefes/compañeros de trabajo/usuarios. Por tanto, el intercambio de información necesario para realizar el trabajo depende del uso de las tecnologías, aunque los encuentros presenciales no se excluyen. Además, el teletrabajo supone condiciones laborales diferentes, lo que trae consigo la implementación de infraestructuras y equipamientos en función de facilitarlos, sin que suponga una sobrecarga para el trabajador (Medina, Ávila y González, 2020).

Se coincide con Ortiz (2021) al decir que, de esta manera, se pueden ofrecer mejores oportunidades laborales y de integración, una mayor cobertura de las plantillas en las organizaciones, mejoras en la atención al cliente y el fortalecimiento del talento humano.

El año 2020 marcó una diferencia significativa en la historia de las modalidades de trabajo a distancia, no solo para el país, sino para el mundo. La pandemia generada por la COVID-19 y la consiguiente crisis sanitaria provocada, trajeron repercusiones en las esferas económica, política y social. De esta forma, se produjo la implementación masiva, tanto del teletrabajo como del trabajo a distancia en el territorio nacional. En Cuba, según la Ley 116 del Código de Trabajo, del 17 de junio de 2014, en el contrato laboral las partes acuerdan: lugar de trabajo, horario, duración de la jornada y régimen de trabajo y descanso, con lo que se legitima la implementación de las modalidades de trabajo a distancia en el país. Igualmente, con el objetivo de potenciar su aplicación se aprobó la Resolución 71 “Reglamento sobre el trabajo a distancia y el teletrabajo”, de 2021, publicada en la Gaceta Oficial núm. 72, Extraordinaria, el 18 de agosto de 2021.

Este nuevo paradigma laboral generó un impacto considerable en las organizaciones, que cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa y la Gestión de Capital Humano (GCH), que constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al ser humano de la empresa, como un recurso que se debe optimizar y potenciar, a partir de una visión renovada, dinámica y competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. De igual forma, la implementación del teletrabajo, como modalidad, requiere demandas específicas a los trabajadores para un desempeño laboral exitoso, aspectos que van desde habilidades, conocimientos y capacidades, hasta un adecuado manejo de las emociones (Medina, Cabrera y González, 2021).

En este contexto, es fundamental estudiar las características de los procesos de GCH en la modalidad de teletrabajo, que deben adaptarse a las particularidades de este tipo de organización laboral. Comprender cómo se gestionan estos procesos permite optimizar el rendimiento y la satisfacción de los teletrabajadores, lo que contribuye a la sostenibilidad, la productividad y la competitividad de las organizaciones. Para lograr la correcta implementación del teletrabajo, se le debe considerar una forma de organización del trabajo, que requiere el estudio de todos los procesos que intervienen en su ejecución, en aras de desarrollar las estrategias institucionales que permitan su implementación sostenible (Araujo, 2022).

Si bien antes de la pandemia ya la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. (ETECSA) implementaba el teletrabajo, esta modalidad ha adquirido una relevancia significativa para la empresa, especialmente por su posición en la industria de las telecomunicaciones, donde la conectividad y la flexibilidad laboral son fundamentales. Un estudio sobre el capital humano en el teletrabajo permite

evaluar no solo la productividad y eficiencia de sus empleados, sino también identificar áreas de mejora en la capacitación y desarrollo profesional. Esto es particularmente importante en un contexto donde la tecnología avanza rápidamente y las competencias laborales deben actualizarse constantemente.

DESARROLLO

En el caso de Cuba, la implementación masiva de las modalidades de trabajo a distancia es novedosa, por lo que no hay evidencia científica que refleje cómo se deben gestionar los procesos de capital humano para un desempeño superior en el teletrabajo. La GCH en este entorno presenta desafíos específicos que requieren abordarse de manera estratégica y efectiva. En este sentido, es preciso analizar los procesos de GCH en ETECSA, como facilitadora del teletrabajo en Cuba, dado su objeto social.

De este modo, la investigación que se muestra resulta pertinente, pues permite conocer el comportamiento de categorías, como «selección y contratación de personal remoto», «formación y desarrollo profesional a distancia», y «evaluación del desempeño a distancia», lo que posibilita identificar las prácticas, políticas y herramientas que favorecen la productividad, la motivación y el bienestar de los teletrabajadores. Además, sirve de base para la confección de recomendaciones que permitan trabajar de cara al futuro, como mantener la cultura organizacional a distancia, supervisar adecuadamente el desempeño, perfeccionar las estrategias de atracción y retención del talento, y orientar la formación y capacitación de los jefes que tienen bajo su mando trabajadores en las modalidades a distancia, con el fin de obtener mejores resultados en el desempeño. También permite analizar la eficacia de los procesos de capital humano en el contexto del teletrabajo, para asegurar que estén alineados con la estrategia del negocio. Por último, contribuye a la transformación digital (TD) de la empresa, al caracterizar cómo la GCH debe evolucionar para soportar una cultura digital.

Generalidades metodológicas

Se trabajó fundamentalmente con la metodología cualitativa, que facilita el procesamiento de datos diversos, emanados de entrevistas individuales, observaciones y análisis de documentos. Esto permitió caracterizar la gestión de los procesos de capital humano en ETECSA, para la modalidad de teletrabajo. Con el objetivo de conocer las experiencias y los significados de varios grupos de trabajadores, respecto al funcionamiento de la modalidad de teletrabajo que aplica la empresa, la muestra quedó conformada por 27 sujetos, entre los 26 y 75 años de edad, de los cuales 15 corresponden al rol de teletrabajador, 8 al de directivo y 4 al de especialista en GCH.

Descripción de los procesos de GCH, que se implementan en ETECSA para la modalidad de teletrabajo

Los procesos de GCH se rigen por un procedimiento diseñado por la Dirección de Recursos Humanos (RR. HH.) de ETECSA, los cuales se implementan de acuerdo con el Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano, al alinear las políticas de capital humano, a partir de su modelo de gestión con las estrategias de la empresa, en aras de cumplir con los objetivos trazados para un período de tiempo. Esos procesos se actualizan, según las necesidades de la organización y sus trabajadores, cuya finalidad radica en la mejora del desempeño individual y organizacional, para contribuir a la implementación de nuevos modelos de crecimiento y generación de ingresos para la empresa.

Para la selección e integración en la modalidad de teletrabajo, se tiene en cuenta esencialmente si las funciones o el contenido del cargo permiten su ejercicio remoto. También se considera la voluntariedad del trabajador y que se creen las condiciones laborales necesarias de manera conjunta entre el trabajador y la empresa. En la mayoría de los casos corresponde a los directivos determinar, según las características de las labores que se van a realizar, cuáles necesitan ejecutarse en la propia organización y cuáles pueden realizarse fuera de ella. Esto no excluye a los trabajadores de solicitar el traslado a la modalidad de teletrabajo, aunque no es lo habitual.

No se diseñan perfiles por competencias adaptados a la modalidad de teletrabajo, sino que al perfil existente se le añade una cláusula que indica que el trabajador pertenece a esta modalidad. No obstante, destacan como competencias necesarias para el teletrabajo: dominio técnico del contenido de trabajo, capacidad de planificación y autogestión del tiempo, autodisciplina. Estas, a su vez, se convierten en exigencias implícitas del teletrabajo, lo que demandará del teletrabajador un constante desarrollo y entrenamiento en estas competencias. Es decir, si bien no son requisitos fundamentales para pasar a la modalidad de teletrabajo, sí lo son para realizar una labor efectiva. Se hace necesario desarrollar la marca empleadora, potenciando la visualización del teletrabajo que implementa la organización, ya que a nivel mundial son prácticas atractivas para atraer y retener el talento en la organización. El desarrollo de perfiles de competencias adaptados a las exigencias del teletrabajo constituye una premisa fundamental para el éxito de esta modalidad.

La empresa cuenta con un plan para los estudios de organización del trabajo que sean necesarios realizar, a partir de las estrategias empresariales. En cuanto a salario, vacaciones, régimen de trabajo y descanso, carga y ritmo de trabajo, tanto teletrabajadores como trabajadores presenciales cuentan con los mismos derechos y deberes. El pago es equivalente en cada cargo, independientemente de si este se ejerce de forma presencial o remota. Los horarios son los establecidos para cada puesto de trabajo, aunque puede consensarse entre jefe y subordinado. Sin embargo, el teletrabajador debe estar disponible mientras dure

la jornada laboral de 8 a.m. a 5 p.m. La carga del trabajo se distribuye según la complejidad o la cantidad, teniendo en cuenta la experiencia del trabajador. Este aspecto es polémico, pues aunque se basa en variables mensurables, la experiencia es subjetiva y no se traduce en una mayor capacidad para manejar tareas simples o complejas.

En materia de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), la empresa dispone de un manual que establece todas las condiciones para la realización de cada actividad, donde se contemplan factores: físicos, psicosociales, económicos, ergonómicos, humanos y de la comunidad, que implican un riesgo y que podrían afectar a todos los actores de la entidad. Para controlarlos: todos los trabajadores reciben las instrucciones y usan adecuadamente los medios de protección individual; se imparten cursos de seguridad y salud, especialmente en el teletrabajo, debido a la necesidad de instruir sobre los riesgos asociados a esta modalidad; y existe un protocolo de autogestión que radica en el propio levantamiento de necesidades en el hogar, y en caso de ser necesario y posible, un experto acude al espacio donde se llevará a cabo el teletrabajo para realizar esa labor. Cuando se recogen las necesidades, la empresa debe proveer los medios e infraestructura tecnológica, material y ergonómica que garanticen el bienestar del teletrabajador en el ejercicio de su labor. Sin embargo, no se logra la adecuada realización del levantamiento de riesgos y tampoco se garantizan los muebles apropiados para desarrollar sus labores de manera segura y saludable.

Aún quedan cuestiones por resolver en cuanto a los accidentes laborales, como: ¿qué sucede cuando un teletrabajador se accidenta en horario laboral, pero fuera de su espacio de trabajo, debido al mal estado de la construcción de la vivienda? Otro elemento cuestionable es que tanto los jefes como los subordinados depositan toda la responsabilidad de la gestión de la seguridad y salud en terceros (especialistas de SST), encargados de proveer los medios ergonómicos y tecnológicos necesarios para el trabajo seguro. De esta manera, con una actitud acrítica, justificativa y conformista, se anula la necesaria participación de los trabajadores en la gestión de la SST. Como se evidencia en determinadas investigaciones (por ejemplo, la de Medina, 2017), estas actitudes repercuten negativamente en la capacidad de las personas que asesoran este proceso, para conducir estratégicamente esta gestión y, por ende, en el bienestar laboral y los resultados de la empresa.

Como parte de la formación y capacitación, existe un procedimiento documentado, que se actualiza conforme a las necesidades de la organización y sus clientes internos. Por otra parte, no se determinan necesidades de aprendizaje ni se elaboran planes de capacitación individuales. Se brindó un curso simultáneo ante la implementación masiva del teletrabajo, como respuesta a la crisis sanitaria por

COVID-19, el cual no fue planificado dada la urgencia de la situación; pero se fue perfeccionando a medida que se experimentaba el teletrabajo.

Esta capacitación se brindó a trabajadores y directivos, y se les impartió temas, como la familiarización con nuevos software para la comunicación virtual, la autoevaluación y la organización de las tareas. También se capacitó a la reserva de cuadros sobre las condiciones necesarias para que un empleado pueda teletrabajar. Sin embargo, actualmente los teletrabajadores no refieren recibir capacitación sobre la modalidad de teletrabajo y su gestión.

Para realizar la evaluación del desempeño a distancia, durante la implementación del teletrabajo, se hizo necesario el diseño de un nuevo software, que consiste en una plataforma de autogestión personal a la que tienen acceso tanto jefes como subordinados, presenciales o remotos. Luego de creada esta plataforma, la gestión del desempeño se realiza a través de esta, tanto de los teletrabajadores como de los trabajadores presenciales. En ambos casos, se evalúa según los resultados. Los indicadores de evaluación consisten en las tareas definidas en conjunto por el subordinado y el jefe, el peso de estas tareas igualmente consensuado por ambas partes, la entrega de las tareas, la autoevaluación del subordinado y la evaluación del jefe.

La importancia de estos indicadores de calidad en la gestión del desempeño radica en su capacidad para proporcionar una visión clara y medible del rendimiento de los empleados. Aunque no se hizo referencia directamente, se hipotetiza que otro de los motivos por los cuales se cuantifica la cantidad de tareas, es para asegurar que el teletrabajador cumpla con sus horas de trabajo. Esta forma de empleo cambia el enfoque tradicional de «horas en la oficina» por el de «horas dedicadas al trabajo», con ventajas para ambas partes (Domínguez, E y Guevara, 2020). Sin embargo, la cantidad de tareas no siempre refleja la productividad real. Por lo tanto, este indicador puede ser superficial, si no se asocia a la complejidad de las tareas. No todas las tareas tienen la misma complejidad, lo que hace que la cantidad sea un indicador engañoso de la productividad real.

La comunicación es considerada por todos los integrantes de la muestra estudiada, como un aspecto fundamental. La base intangible para alcanzar objetivos de calidad, sin la que ningún plan puede tener éxito, es la piedra angular de la calidad, que incluye: compromiso de los trabajadores, capacidad para desempeñar sus roles y comunicación interpersonal (Medina y Ávila, 2002).

En ETECSA se emplean diferentes canales de comunicación para transmitir y compartir información. Especialmente con la implementación del teletrabajo se diseñaron software para videoconferencias propias de la empresa, a las que se tiene acceso gratuito con el VPN de esta. Para teletrabajadores, la vía

fundamental de comunicación es las TIC, como correo electrónico, redes sociales, mensajería instantánea, llamadas telefónicas y plataformas de la organización. No se excluyen los encuentros presenciales y en estos se ejecutan reuniones relevantes o actividades que requieran presencialidad.

Comparación de los procesos de capital humano entre teletrabajadores, directivos y especialistas de capital humano

Cada entrevistado tiene diferentes perspectivas, prioridades y funciones dentro de la organización. Por ese motivo, la gestión del capital humano en el teletrabajo debe considerar estos aspectos para lograr una implementación efectiva de esta modalidad laboral.

En el proceso de selección, desde el punto de vista de los roles, las mayores diferencias entre teletrabajadores, directivos y especialistas de capital humano radican en la prioridad que otorgan a las competencias laborales necesarias para teletrabajar. Los directivos se enfocan en el dominio técnico del contenido de trabajo, la responsabilidad y el compromiso. Esto puede deberse a que a los directivos les interesa asegurar que los empleados puedan realizar sus tareas de manera efectiva y eficiente desde casa, sin supervisión directa, y la responsabilidad y el compromiso unido al dominio del contenido de trabajo, son claves para mantener la productividad en el teletrabajo.

Los teletrabajadores priorizan el dominio técnico del contenido de trabajo y la autogestión del tiempo y las tareas. Estas competencias garantizan la autonomía del trabajador para el desempeño superior de su labor en la modalidad de teletrabajo. Además, poseer estas competencias facilita conciliar mejor la vida laboral y personal, lo que permite mayor productividad, a la vez que se aprovechan las ventajas del teletrabajo.

Por su parte, los especialistas en GCH enfatizan la importancia de las condiciones necesarias para que el teletrabajo resulte viable, ya que las competencias se pueden adquirir con la experiencia, a partir del ejercicio de las funciones de cada cargo en el teletrabajo. Esto, debido a que son los aspectos fundamentales para una implementación exitosa del teletrabajo, pues se requiere que el trabajador esté motivado y cuente con los recursos adecuados.

En cuanto a la formación y capacitación, en ETECSA se brindó un curso básico de informática, pero existen diferencias en la percepción de su efectividad, lo que puede deberse a varios factores y, aunque a continuación se plantean algunas hipótesis, es necesario prestar atención a esta discrepancia en las opiniones, pues la capacitación constituye un potenciador de competencias, que debe cubrir todos los niveles de la organización para garantizar su mejora continua.

Las diferentes percepciones sobre la efectividad del curso de capacitación, puede deberse al nivel de especialización de los diferentes cargos en la empresa. De esta manera, los más diestros en las ciencias informáticas pudieron no asumir este curso como una capacitación, pues no cubría sus necesidades individuales. De la misma forma, las personas más alejadas de las ciencias informáticas pudieron no sentirse satisfechas. Esto pudo ocurrir, porque en esta empresa no se determinan necesidades de aprendizaje ni se elaboran planes de capacitación individuales.

Por otra parte, a pesar de la capacitación recibida, los empleados pueden querer profundizar en el uso de plataformas e instrumentos, ya que la tecnología y las herramientas para teletrabajo evolucionan constantemente, lo que requiere actualizaciones periódicas. Además, la capacitación puede no cubrir todas las tareas y responsabilidades que se les asignen, y los empleados pueden buscar formas de mejorar su eficiencia y productividad a través de nuevas herramientas y plataformas.

En ETECSA, aunque el método de evaluación del desempeño es valorado positivamente por todos los actores, provoca descontentos respecto a determinados criterios. En el caso de los directivos, esperan un mayor control sobre el chequeo de las tareas, por la necesidad de asegurar que los empleados cumplan con sus obligaciones laborales de manera efectiva y productiva. Esto se debe a que el teletrabajo puede llevar a una menor visibilidad de la actividad laboral, lo que genera incertidumbre sobre la calidad y cantidad de trabajo realizado. También se debe a que se mantiene el pago por el tiempo real de trabajo, por lo que es preciso perfeccionar el control de tareas y vincular este tiempo y los resultados a los ingresos de los teletrabajadores. De esta manera, se asegura que el tiempo real que los teletrabajadores dedican a sus tareas se traduzca en buenos resultados y que estos, a su vez, se reflejen en su remuneración.

Por otro lado, la inconformidad de los teletrabajadores radica en que, para su evaluación mensual, deben llegar a cierto número de tareas; de lo contrario, influye negativamente en esta. Proponen que la evaluación se ajuste a la calidad y la importancia de la tarea, porque esto refleja mejor su desempeño y permite que se evalúen las tareas más críticas y complejas de manera equitativa, con menor énfasis en el volumen de trabajo. No obstante, esto guarda relación con la falta de mecanismos de control de tareas por parte de los jefes, lo que impide actualmente que la evaluación del desempeño se realice a través de otros métodos. Queda claro que, tanto directivos como teletrabajadores, deben priorizar la calidad de las tareas en aras de incrementar la productividad.

Respecto a la organización del trabajo, el teletrabajo implica una reorganización que debe atender al marco regulatorio establecido. Por este motivo, no existen diferencias en la gestión de este proceso, según los diferentes roles entrevistados. La discrepancia parte del horario. Al ser este flexible, puede provocar

diferencias en los tiempos de trabajo del jefe y los subordinados. En este contexto, pueden aparecer dificultades en la comunicación y en la toma de decisiones al no recibir las orientaciones necesarias en tiempo real. Por otra parte, si el jefe está dispuesto a adaptarse a esta circunstancia y supervisar o retroalimentar a los subordinados fuera de su propio horario de trabajo, aumenta la carga y la responsabilidad. Es así, que por lo general los directivos muestran cierta resistencia al horario flexible, ya que puede percibirse como una pérdida de control o de baja productividad. Además, la resistencia puede estar asociada al temor de que los empleados no estén tan comprometidos con su trabajo, lo que puede generar un ciclo de desconfianza donde el jefe duda de la dedicación del teletrabajador y, a su vez, este último siente que no se le brinda autonomía.

Los riesgos laborales más frecuentes en las entrevistas a teletrabajadores son la sobrecarga, el estrés y el aislamiento. Mientras, los directivos se preocupan más por el riesgo de la fuga de información y la importancia de la seguridad informática. Por último, los especialistas en GCH enfatizan en los riesgos ergonómicos.

Para los teletrabajadores, los riesgos psicosociales pueden deberse a la falta de interacción con compañeros de trabajo, o la falta de límites entre trabajo y vida privada. Los que más sufren la soledad son los mayores de 60 años, posiblemente a causa de que las personas de la tercera edad suelen preferir —o están mayormente habituadas al contacto físico—, que al contacto a distancia, mientras que el trabajo desde casa les impone una mayor carencia de comunicación.

En el caso de los directivos, se enfocan más en los riesgos de seguridad informática, ya que el trabajo remoto implica mayor exposición a brechas de seguridad y protección de datos, lo que podría provocar el descenso de la confiabilidad y la productividad de la empresa, dado su carácter estratégico. Los especialistas de capital humano, priorizan la salud ocupacional, ya que se enfocan en proteger la integridad de los trabajadores y prevenir los riesgos y accidentes laborales, que puedan afectar la salud, desempeño, bienestar y, por ende, la productividad del capital humano que integra la empresa.

De manera general, las diversas valoraciones acerca de la GCH en el teletrabajo se deben a que una adecuada implementación del teletrabajo requiere considerar y equilibrar las diferencias de perspectiva, en función de los intereses de cada trabajador, de acuerdo con su rol en la empresa y las necesidades particulares. En este sentido, existen más similitudes que diferencias entre las valoraciones de los teletrabajadores, directivos y especialistas de capital humano, y las diferencias radican principalmente en las prioridades y los enfoques, lo que refleja la complejidad de implementar el teletrabajo de manera equilibrada, donde la comunicación y la adaptación son esenciales para satisfacer las necesidades de cada

grupo y garantizar un entorno laboral productivo y competitivo. Todos estos aspectos son conciliables a través del convenio colectivo de trabajo.

Diferencias entre los procesos de GCH, para la modalidad presencial y el teletrabajo en ETECSA

En ETECSA se observa una tendencia a la adopción del teletrabajo, como medida ante situaciones excepcionales del país (por ejemplo, la coyuntura del año 2019, la pandemia iniciada en 2020 o la actual crisis energética), y se evidencia una disminución de teletrabajadores cuando estas condiciones se acercan a la normalidad. Este fenómeno plantea la necesidad de repensar el teletrabajo, como una forma de organización laboral con múltiples beneficios para empleados y empleadores. Por este motivo, es fundamental comprender las diferencias entre la GCH presencial y remoto, y valorar consecuentemente las ventajas de este último.

La diferencia en la gestión del proceso de selección e integración radica en que el teletrabajo requiere una serie de habilidades y competencias para que su productividad y satisfacción laboral no se vea perjudicada. Si bien estas son necesarias y pueden desarrollarse en la presencialidad, resultan imprescindibles para ejercer el teletrabajo con efectividad y eficacia. Otra diferencia en este proceso del capital humano, es que para ejercer el teletrabajo existen requerimientos mínimos necesarios. Estos elementos forman parte del marco regulatorio del teletrabajo, por lo que, ineludiblemente, toda persona que se incorpora a esta modalidad de trabajo debe cumplirlos.

Lo primero es saber si la organización cuenta con soporte tecnológico; si no, conocer si está dispuesto a invertir en este. Además, el soporte de seguridad de datos se torna una condición clave, toda vez que el trabajo será distante de las instalaciones de la empresa, por lo que habría una alta probabilidad de fuga de información, sensible para los clientes y para la empresa, que debe ser protegida.

La gestión del proceso de organización del trabajo no presenta diferencias entre la modalidad presencial y el teletrabajo, ya que debe atender a un marco regulatorio que establece deberes, derechos y responsabilidades. No obstante, en la práctica, en la empresa se evidencia un fenómeno interesante respecto a la operatividad de las tareas y, en ese contexto, el teletrabajo presenta una ventaja sustancial. El trabajador debe realizar un plan individual de teletrabajo, que será acordado con su supervisor y que debe complementar los planes y procedimientos que ya están en funcionamiento. Mientras tanto, en la presencialidad suelen surgir nuevas tareas de urgencia que obligan al trabajador o al directivo a suspender o aplazar su cumplimiento. Planificar las tareas se vuelve un elemento ventajoso que es imprescindible para el teletrabajador, pero que también garantiza una mayor organización y claridad en las tareas,

procedimientos, vías y herramientas, necesarios y beneficiosos para un trabajo de excelencia, ya sea presencial o remoto.

En la formación y capacitación no existen diferencias en cuanto a contenido, presencialidad, tiempo o recursos empleados. Sin embargo, al inicio de la implementación del teletrabajo se aplicaron cursos específicos para teletrabajadores y directivos de esta modalidad.

No existen diferencias en la gestión de la evaluación del desempeño, ya que esta se realiza a partir de los requisitos establecidos en la plataforma de autogestión personal, que es la misma para trabajadores presenciales y remotos. No obstante, en la modalidad presencial, los jefes tienen una mayor percepción de control sobre la tarea y el tiempo que dedica su subordinado a ella, lo que, según ellos, se traduce en una adecuada evaluación del desempeño. No obstante, la presencialidad no garantiza que el tiempo que se esté en la empresa sea empleado en la realización de las actividades, y tampoco asegura su calidad. Este es uno de los mitos vinculados al trabajo presencial que afecta la implementación del trabajo a distancia.

En cuanto a la comunicación, no hay diferencias en relación con su contenido, calidad o frecuencia. Tampoco hay obstáculos, pues si falla la conectividad se acude a teléfonos fijos. Una de las diferencias en la comunicación es el contacto directo, cara a cara, y virtual, lo que puede constituir una dificultad, especialmente para aquellos trabajadores que no estén familiarizados con las tecnologías y las herramientas que brinda para la interacción social. Al no realizar las tareas laborales en la oficina, cuando surge algún conflicto no puede acudir inmediatamente al compañero ni tiene un breve descanso que le ayuden a afianzar relaciones entre ellos.

En materia de SST, la diferencia entre la gestión de los riesgos en la presencialidad y el teletrabajo, es que en este último es más difícil controlar los riesgos, condiciones internas, externas o físicas que obstaculicen el desempeño superior del trabajador; por eso hay que entrenar a los propios trabajadores en su identificación y control. No se pueden asegurar los medios básicos a todos los teletrabajadores, aspecto que queda asegurado en las oficinas de la empresa. No se puede arreglar o perfeccionar el estado físico de la vivienda, mientras que la oficina está dispuesta de manera tal que se neutralicen todos los riesgos identificados por especialistas de SST. Estos especialistas no pueden dirigirse a los espacios donde se realiza el teletrabajo, elemento que está asegurado en la modalidad presencial.

Por último, una de las posibles causas de sobrecarga y estrés son los conflictos familiares que puede generar el trabajo desde casa, puesto que se combinan en el mismo espacio la vida familiar y laboral, los cuales suelen estar dados, porque algunos trabajadores no saben delimitar hasta dónde llega su jornada

laboral y empieza la familiar y viceversa. Además, el horario laboral suele ser más flexible, por lo tanto, el trabajador en ocasiones no es capaz de dedicar el tiempo adecuado para el descanso laboral. Este es un tema que requiere mayor indagación, pues se reportan experiencias positivas y negativas al respecto.

Caracterización de los procesos de GCH para la modalidad de teletrabajo en ETECSA

En general, se describió y caracterizó la GCH para la modalidad de teletrabajo en ETECSA. Esa gestión se caracteriza por ser estratégica, al implementar procesos de selección, evaluación, formación y capacitación basados en competencias laborales, lo que permite una alineación efectiva entre el capital humano y los objetivos organizacionales. Además, tiene un enfoque basado en procesos que integran las actividades destinadas a la atracción, el desarrollo y la retención de talentos, en la modalidad de teletrabajo, para potenciar su participación en los procesos clave de la organización. Otra de las características de esta gestión es su enfoque en la innovación y adaptación a tecnologías emergentes y su flexibilidad, lo que promueve la productividad, a partir del compromiso con la satisfacción y el bienestar de los empleados. Para ello, utiliza las TIC con la finalidad de llevar a cabo procesos clave, como: comunicación, evaluación del desempeño, formación y capacitación. La gestión de SST para la modalidad de teletrabajo, por su parte, se enfoca en las condiciones ergonómicas y del espacio de trabajo. Esta forma de organización del trabajo requiere un cambio en la cultura organizacional, la formación de nuevos perfiles profesionales a partir de las competencias digitales, y el desarrollo de la marca empleadora, redes corporativas de empleo y atracción del talento. Es decir, se hace necesaria una transformación organizacional estratégica, a largo plazo, que se adecue al contexto histórico y social cubano, donde el liderazgo asumido y ejercido por la dirección, así como el compromiso de todos los miembros de la entidad, desempeñan un papel fundamental.

CONCLUSIONES

Se describieron los procesos de GCH para la modalidad de teletrabajo en la empresa. El sistema de gestión aprobado responde a las exigencias de las Normas Cubanas 3000: 2007 y de la Resolución 71 “Reglamento sobre el trabajo a distancia y el teletrabajo”, de 2021. Este sistema también garantiza la integración de los procesos de GCH entre sí, y con la proyección estratégica de la empresa.

Se compararon las valoraciones de la gestión de los procesos de capital humano entre los teletrabajadores, sus directivos y los especialistas del departamento de capital humano. En general, existe una percepción favorable de esta gestión, aunque se sugieren medidas para mejorar la implementación de esta modalidad en el futuro. Se aprecian diferencias entre las valoraciones, en dependencia de las funciones de cada rol,

siendo los especialistas en gestión de capital humano los que tienen una valoración más positiva de la gestión de los procesos.

Se identificaron diferencias entre los procesos de GCH para la modalidad presencial y el teletrabajo en ETECSA, las cuales sugieren que el teletrabajo ofrece un horario flexible, donde son indispensables el dominio técnico del contenido de trabajo, así como las competencias digitales y de autogestión del tiempo para la selección de empleados en esta modalidad, por lo que el proceso de formación y capacitación se enfoca en desarrollar estas competencias. Además, en el teletrabajo el proceso de comunicación se realiza principalmente a través de las TIC y la gestión de la SST se dificulta en la distancia.

De forma general, quedan caracterizados los procesos de GCH del teletrabajo. Esta gestión tiene un carácter estratégico, enfocado en los procesos claves y su flexibilidad permite su adaptación en función del incremento de la productividad, el bienestar y la satisfacción de los teletrabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araujo G (2022). Implementación del Teletrabajo en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. (ETECSA), La Habana: Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echevarría.

Domínguez E & Guevara Z (2020). Por qué teletrabajar y qué herramientas usar. Cubadebate, 31 de mar. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2020/03/31/por-que-teletrabajar-y-que-herramientas--usar/>

Medina & Ávila A (2002). Evolución de la Teoría Administrativa. Una visión desde la Psicología Organizacional, Revista Cubana de Psicología, vol.19, núm. 3, 262-272, Facultad de Psicología, La Habana: Universidad de La Habana.

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 presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Psicológicas, Facultad de Psicología, La Habana: Universidad de La Habana.

Medina A, Ávila A, & González Y (2020). Teletrabajo en condiciones de COVID-19. Ventajas, retos y recomendaciones. Revista Cubana de Salud y Trabajo, 21(3), 59-63.

Medina A, Cabrera G, & González Y F (2021). “Perfil de competencias y batería de técnicas psicodiagnósticas para la selección del cargo dependiente gastronómico, Estudio de caso”, Costa Rica, Estudio de Psicología UCR, 75-101.

Ortiz J (2021). Competencias laborales de trabajadores y directivos cubanos para el desempeño en modalidades de trabajo a distancia, Tesis de maestría en Psicología Laboral y de las Organizaciones, La Habana: Universidad de La Habana.

Resolución 71 “Reglamento sobre el trabajo a distancia y el teletrabajo”, Gaceta Oficial núm. 72 Extraordinaria, 18 de agosto de 2021, Cuba. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta/-oficial-no-72-extraordinaria-de-2021>