

Competencias directivas para modalidades de trabajo a distancia en Cuba.

Management competencies for distance work modalities in Cuba

Juliette Ortiz Gómez^{1*}, Arianne Medina Macías, Adalberto Ávila Vidal³, Marta Martínez Rodríguez⁴, Yaily Fabia González Borrego⁵, Armando Cuesta Santos⁶

Recibido: 03/2023 | 04/2023 | Publicado: 07/2023

Resumen

Se determinaron las necesidades de formación de directivos de trabajadores cubanos en modalidades de trabajo a distancia, a partir de la identificación de las competencias clave para el desempeño superior. Como estrategia metodológica se seleccionó el enfoque cuantitativo, con un diseño exploratorio descriptivo. El instrumento utilizado fue el Cuestionario de teletrabajo y trabajo a distancia, en sus versiones para directivos y para trabajadores. Se trabajó con una muestra de 24035 trabajadores y 3991 jefes, para un total de 28026 sujetos. Los resultados arrojaron la identificación de ocho competencias clave en aquellos que dirigen teletrabajadores; y seis para los que dirigen trabajadores a distancia. Las necesidades formativas de los directivos se refieren a: capacidad de planificación y organización del trabajo, orientación eficaz a los subordinados, potenciación de la cohesión del equipo, capacidad para motivar e inspirar a sus subordinados y habilidades y destrezas en el uso de las TIC. Como principales conclusiones se derivan que los directivos de teletrabajadores/trabajadores a distancia, cuentan con competencias laborales que permiten un desempeño superior, aunque algunas se deben formar en mayor medida.

Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Cuba. 1*ortiz@psico.uh.cu, 2 arianne@psico.uh.cu, 3 adalberto@psico.uh.cu, 4 martam@psico.uh.cu, 5 yaily.gonzalez@psico.uh.cu

6 Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, CUJAE, Cuba. cuesta@ind.cujae.edu.cu

Como recomendación fundamental, se sugiere la búsqueda de nuevas alternativas de formación de las mismas, al no formar parte de los planes tradicionales de capacitación.

Palabras clave: Competencias laborales, directivos, teletrabajo, trabajo a distancia, desempeño superior

Abstract

The purpose of this article was to determine the training needs of Cuban worker managers in distance work modalities, based on the identification of key competencies for superior performance. As a methodological strategy, the quantitative approach was selected, with a descriptive exploratory design. The instrument used was the Telework and Distance Work Questionnaire, in its versions for managers and workers. We worked with a sample of 24035 workers and 3991 bosses, for a total of 28026 subjects. The results showed the identification of eight key competencies in those who manage teleworkers; and six for those who manage distance workers. The training needs of managers refer to: the capacity to plan and organize work, effective guidance to subordinates, strengthening team cohesion, the capacity to motivate and inspire their subordinates, and skills and abilities in the use of ICT. The main conclusions are that managers of teleworkers/distance workers have labor competencies that allow superior performance, although some should be trained to a greater extent. As a fundamental recommendation, the search for new training alternatives is suggested, since they are not part of the traditional training plans.

Keywords: Labor competencies; managers; teleworking; distance work; superior performance

Introducción

La implementación a nivel mundial del teletrabajo y el trabajo a distancia ha ido en ascenso, desde su surgimiento en la década de 1970 del pasado siglo en los Estados Unidos, a raíz de la crisis por el aumento del precio del petróleo. Desde entonces y hasta la actualidad, Reino Unido, Países Bajos, Dinamarca, Suecia, Bélgica, Francia, Alemania, Italia, España, entre otros países, han aplicado estas formas de

organización del trabajo. En Latinoamérica, específicamente, se destacan: Colombia, Argentina, Costa Rica, Brasil, Chile, México, Uruguay, Perú y Panamá; por citar algunos ejemplos. Ello ha sido posible debido al desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), que ha permitido llevar a cabo actividades laborales lejos del espacio físico de las organizaciones.

Ambas modalidades de empleo son formas flexibles de organización del trabajo, basadas en un contrato trabajador-entidad laboral, que permite un desempeño de la actividad de este tipo, sin la presencia física del trabajador en su organización (Estupiñán *et al.*, 2019; Guaca *et al.*, 2018; Martínez *et al.*, 2017; Medina *et al.*, 2020; Peiró, 2020; Peiró y Soler, 2020; Vicente *et al.*, 2018).

No obstante, el concepto trabajo a distancia se utiliza en aquellas situaciones en las que el trabajo se lleva a cabo parcial o plenamente en un lugar de trabajo alternativo, diferente a aquel predeterminado, en el que normalmente se espera que se desempeñe la actividad laboral. Por su parte, teletrabajo se entiende que es el trabajo que se desarrolla parcial o plenamente en un espacio diferente al lugar de trabajo predeterminado, en el que la utilización de las TIC así como sus dispositivos asociados, sean tablets, computadoras de escritorio o portátiles, teléfonos inteligentes, entre otros, resultan fundamentales para el desempeño de la actividad laboral (Eurofound y Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2019; OIT, 2020a). Los autores de este artículo concuerdan con el criterio de que teletrabajo y trabajo a distancia no son términos homólogos, aun cuando en cierto grado se solapan (OIT, 2020a).

Para Cuba, la introducción de las modalidades de trabajo a distancia (entiéndase trabajo a distancia y teletrabajo) ha constituido un lento proceso. No obstante, el año 2020 marcó un antes y un después en la historia de la humanidad: la pandemia generada por el nuevo coronavirus y la crisis sanitaria derivada tuvo repercusiones en todas las esferas de la vida económica, social, política; no solo de la sociedad cubana, sino del mundo. En este escenario, el Estado y el Gobierno cubanos tomaron medidas para que miles de trabajadores no se vieran afectados por las restricciones a causa de la COVID-19, además de que

pudieran continuar su aporte a la economía del país. Es así que se produjo la implementación masiva del teletrabajo y el trabajo a distancia en el territorio nacional.

Actualmente, la gestión del Gobierno cubano se respalda en tres pilares fundamentales que se encuentran en estrecha integración: informatización de los procesos, para facilitar la toma de decisiones y como soporte de las acciones; la comunicación social, como vía que asegure la participación social y una interacción adecuada con las ciudadanas y ciudadanos; y la ciencia e innovación (Díaz-Canel, 2021).

La razón fundamental por la que se busca un sistema de gestión del Gobierno que esté basado en ciencia e innovación es debido a que se percibe que el potencial humano, así como las capacidades científicas y tecnológicas creadas desde el triunfo de la Revolución, no han impactado, a nivel de la práctica, todo lo que se ha deseado en la sociedad y particularmente en la economía (Díaz-Canel, 2021).

El lento crecimiento económico mundial, las desigualdades sociales y la degradación ambiental que son característicos de nuestra realidad actual presentan desafíos sin precedentes para la comunidad internacional. En efecto, estamos frente a un cambio de época: la opción de continuar con los mismos patrones de producción, energía y consumo ya no es viable, lo que hace necesario transformar el paradigma de desarrollo dominante en uno que nos lleve por la vía del desarrollo sostenible, inclusivo y con visión de largo plazo. (Naciones Unidas, 2018, p.7)

Uno de esos nuevos paradigmas puede constituirlo las modalidades de trabajo a distancia. Desde la alta dirección del país se apuesta por la informatización de la sociedad cubana. La utilización de las ventajas que brindan las nuevas tecnologías resulta imprescindible para el desarrollo de la nación. En este sentido se trabaja arduamente, en aras también de contribuir a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y a sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Según el reporte de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) sobre la ciencia (Unesco, 2021), las tecnologías digitales que facilitan el teletrabajo, han sido de un innegable valor para garantizar tanto el aislamiento físico durante el tiempo de pandemia como el intercambio de información. En este

sentido, se produjeron radicales cambios en el equilibrio trabajo-familia a causa del nuevo coronavirus, los cuales son muy probables que se extiendan más allá del contexto de crisis pandémica. Desde esta perspectiva, se torna indispensable no solo la adaptación al medio en el que se generaron dichas transformaciones, sino que se extiendan más allá y den respuestas a problemas sociales actuales: pobreza, cambio climático, desigualdades sociales, inclusión social, igualdad de género, trabajo decente, crecimiento económico; por solo mencionar algunos ejemplos.

Es así que el contexto de crisis sanitaria, económica, social a causa de la COVID-19, sin precedentes a nivel mundial y por supuesto, a nivel nacional, demandó la necesidad de reestructurar la organización del trabajo y nuevas formas de establecer las relaciones y actividades laborales, como es el caso del teletrabajo y el trabajo a distancia (UNESCO, 2021).

La nueva era del teletrabajo/trabajo a distancia demanda la utilización, de modo mucho más extendido, de un nuevo tipo de gestión más centrado en la confianza y en la obtención de resultados de trabajo, donde la labor directiva es trascendental. Además, requiere de nuevas maneras de trabajar, con mayor flexibilidad, adaptación a las circunstancias y autonomía (OIT, 2020b) por parte de trabajadores, directivos y organizaciones. En este sentido, “la comunicación permanente, abierta y asertiva es la herramienta principal para que todos los miembros del sistema organizacional comprendan y apropien las transformaciones que deben darse” (Muñoz *et al.*, 2017, p.64).

De este modo, las administraciones deben crear las condiciones para su implementación, tratando de utilizar todo el potencial que brindan las nuevas tecnologías para el desarrollo empresarial, económico, productivo, social; por lo que garantizar las condiciones laborales y recursos tecnológicos resulta indispensable. Igualmente, es necesario que las organizaciones modifiquen la organización del trabajo, los horarios, algunas metas que cumplir en función de los beneficios que brindan las modalidades de trabajo a distancia. Para ello, es fundamental el proceso de capacitación, sobre todo en términos de competencias laborales que se requieren para un desempeño superior de trabajadores a distancia y sus directivos.

Se concuerda con Tejada y Navío (2005) en que las transformaciones que ocurren en el mundo laboral, generan necesidades de formación de competencias que permitan la adaptación de las organizaciones y su potencial humano a los contextos dinámicos en constante cambio. Así, los procesos formativos constituyen, en sí mismos, elementos para el desarrollo de competencias laborales (Tejada y Navío, 2005).

La puesta en práctica del teletrabajo y el trabajo a distancia, en muchos casos se realizó sin preparación y capacitación previa. Por ello, resulta necesario prestar especial atención a su proceso de implementación en el país. En este sentido, adquiere importancia colocar el foco de atención en las competencias laborales que permiten un desempeño superior de trabajadores a distancia y sus directivos, así como sus necesidades de formación, en este escenario laboral. Ello podría contribuir a potenciar y aprovechar el impacto social positivo del teletrabajo y el trabajo a distancia. Específicamente la identificación de las competencias de los directivos, permitiría 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 (Medina *et al.*, 2021b).

Las competencias directivas para el desempeño en modalidades de trabajo a distancia son entendidas como el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior de los directivos que tienen subordinados en modalidades de trabajo a distancia, así como de estos últimos, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios (Adaptado de la Norma Cubana 3000, 2007. Vocabulario).

Debe mencionarse que, en el contexto cubano, e incluso en el internacional, como plantean Medina *et al.*, (2021b), han sido pocas las investigaciones empíricas que se dedican a develar las competencias específicas para los jefes que tienen subordinados en teletrabajo y trabajo a distancia. En correspondencia con lo anterior, se pretendió determinar las necesidades de formación de directivos de trabaja-

dores cubanos en modalidades de trabajo a distancia, a partir de las competencias claves para el desempeño superior.

Materiales y métodos

Esta investigación forma parte de un proyecto conjunto de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Para llevarla a cabo se utilizó una metodología cuantitativa y como instrumento el Cuestionario de teletrabajo y trabajo a distancia, elaborado por Medina *et al.* (2021a), en sus versiones para directivos y trabajadores. Este fue digitalizado por parte del MTSS para su aplicación masiva a nivel nacional a todos los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) del país, a través de la plataforma online del MTSS.

El cuestionario aplicado presenta preguntas cerradas de selección múltiple, otras con escala Likert de 2 o 3 anclajes e incluye algunas preguntas abiertas. Abarca las dimensiones: conocimientos, beneficios del teletrabajo/trabajo a distancia, condiciones laborales, competencias laborales y resultados del trabajo. Para el presente informe solo se tienen en cuenta las preguntas referidas a las competencias laborales.

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. Además, la prueba no paramétrica Chi cuadrado (2), que permite la comparación de grupos, buscando diferencias significativas.

La población estuvo compuesta por 322 224 trabajadores a distancia o teletrabajadores (a partir de ahora serán utilizadas las siglas TDT). De ellos, 298 507 trabajadores a distancia (92%) y 23 717 teletrabajadores (8%); según datos del MTSS del día 22 de diciembre de 2020. No se cuenta con los datos específicos de la cantidad de directivos de TDT.

La muestra es no probabilística de participantes voluntarios y estuvo constituida por los trabajadores y directivos que respondieron el cuestionario, subiéndolo a la plataforma. En tal sentido, la muestra

quedó constituida por 28 026 sujetos, de los cuales 24 035 corresponden a TDT y 3991 a sus directivos. Las 24 035 encuestas aplicadas a trabajadores a distancia o teletrabajadores representan un 7% del total de trabajadores en ambas modalidades (322 224) y es una cifra estadísticamente representativa.

Resultados y discusión

Con respecto a la forma de organización del trabajo, de los 3991 directivos, 2640 (66%) refieren ser jefes de trabajadores a distancia y 1351 (34%) de teletrabajadores. Por su parte, de los 24 035 trabajadores, 15 380 refieren estar trabajando a distancia (64%) y 8655 teletrabajando (36%). Para la distinción entre trabajo a distancia y teletrabajo se parte de la clasificación propuesta por Medina *et al.* (2021a) y refrendadas en el “Reglamento sobre El Trabajo a Distancia y el Teletrabajo”, Resolución 71, emitido por el Ministerio de Justicia de la República de Cuba, 2021.

Características de la muestra de directivos

La edad promedio de los directivos estudiados es de 50 años (DS: 10,4). La experiencia promedio en el cargo es de 9 años (DS: 9,4), lo que pudiera favorecer la labor de dirigir teletrabajadores y trabajadores a distancia, dada su práctica profesional en la labor de dirección. Sin embargo, se debe tener en cuenta que las modalidades de trabajo a distancia suponen cambios en diferentes procesos de la organización.

En referencia a la distribución por provincia, existe un predominio de La Habana con el 47,5%, seguida de Holguín (5,7%), Villa Clara (5,2%) y Cienfuegos (5%). El resto de los territorios representa, cada uno, menos del 5% de la muestra.

Con respecto al sector económico, el 71,2% pertenece a los servicios y el 28,8% al productivo.

Por otra parte, el 52,4% de los directivos son mujeres, mientras el 47,6% son hombres. Es decir, son más las mujeres que dirigen trabajadores en las modalidades de trabajo a distancia. Vale destacar que la mayoría de estos cargos de dirección son mandos intermedios, debido a que los directivos encuestados son jefes directos de TDT.

Características de la muestra de teletrabajadores/trabajadores

a distancia

La edad promedio de los trabajadores es de 45,7 años (DS: 13,4). Aproximadamente tienen 12 años de experiencia en el puesto/cargo (DS: 11,6), lo que indica que poseen una experiencia laboral; hecho que puede influir en que tengan dominio técnico de su contenido de trabajo, lo cual resulta indispensable en las modalidades de trabajo a distancia.

El 100% de los TDT que participaron en la investigación es del tipo de gestión estatal. Si se toma en consideración el sector económico, el 72,2% pertenece a los servicios y el 27,8% al productivo. Lo anterior concuerda con lo planteado por Peiró y Soler (2020), quienes aluden que el sector de los servicios cuenta con una mayor capacidad para el teletrabajo/trabajo a distancia, debido a la naturaleza de las actividades que se pueden realizar; sobre todo las ocupaciones más cualificadas.

Según la distribución por provincia de los TDT existe un predominio de La Habana con el 44,6%, seguida de Holguín (7%) y Pinar del Río (5%). El resto de los territorios representa, cada uno, menos del 5% de la muestra estudiada.

Con relación al sexo, el 67,5% de los trabajadores son mujeres y el 32,5% restante son hombres. En este sentido, se evidencia que son más las mujeres las que se encuentran en teletrabajo/trabajo a distancia. Se recomienda, en investigaciones futuras, indagar en las razones de ello, pues si las mujeres, por ejemplo, trabajan de forma no presencial para combinar mejor sus responsabilidades laborales con las doméstico-familiares, se puede correr el riesgo de contribuir a perpetuar el techo de cristal, que obstaculiza el mayor acceso de ellas a puestos de dirección, la promoción y los procesos de desarrollo profesional y de carrera en las organizaciones laborales.

En cuanto a la categoría ocupacional, predominan los cargos “técnicos” (57,2%) y “profesionales” (38,3%), los cuales son ocupados por personal cualificado. Ello concuerda con tendencias a nivel internacional (Anghel *et al.*, 2020; Eurofound y OIT, 2019; Peiró y Soler, 2020).

Competencias laborales de directivos de teletrabajadores/tra-

bajadores a distancia

Para lograr resultados efectivos en las modalidades de trabajo a distancia no solo tienen influencia las competencias de los trabajadores. Los directivos también tienen un impacto en el desempeño superior. Las competencias de los directivos para potenciar un buen desempeño de sus subordinados en el teletrabajo y el trabajo a distancia se reflejan en la tabla 1.

Dichas competencias fueron exploradas desde tres perspectivas fundamentales: las competencias para el desempeño superior –según criterios de TDT y de directivos–, incluidas las competencias claves (según la frecuencia relativa o por ciento), su grado de relevancia (según la media ponderada) y la evaluación/autoevaluación de dichas competencias en directivos en tres niveles: Alto, Medio y Bajo (según la frecuencia relativa o por ciento).

| Competencias de directivos | Criterio Directivos | | | Criterio TDT | | |
|--|---------------------|---------------------|--------------|--------------|---------------------|--------------|
| | % selección | Orden (según media) | % Nivel alto | % selección | Orden (según media) | % Nivel alto |
| Capacidad de planificación del trabajo | 86.5 | 1 | 87.0 | 83.2 | 1 | 88.1 |
| Capacidad de organización del trabajo | 77.0 | 2 | 83.5 | 72.8 | 2 | 85.1 |
| Orientación eficaz a los subordinados | 77.7 | 3 | 86.5 | 72.0 | 3 | 83.7 |
| Supervisión y retroalimentación sistemática sobre el desempeño de sus subordinados | 65.6 | 4 | 76.8 | 57.0 | 5 | 80.7 |
| Comunicación efectiva | 64.4 | 5 | 80.7 | 62.4 | 4 | 82.0 |
| Potenciación de la cohesión del equipo | 57.3 | 6 | 77.2 | 50.8 | 6 | 78.2 |
| Capacidad para motivar e inspirar a sus subordinados | 55.3 | 7 | 77.5 | 50.1 | 7 | 79.5 |

| | | | | | | |
|---|------|----|------|------|----|------|
| Capacidad para la evaluación clara y transparente del trabajo de sus subordinados | 54.8 | 8 | 82.4 | 49.1 | 8 | 81.8 |
| Habilidades y destrezas en el uso de las TIC | 48.9 | 9 | 68.3 | 44.3 | 9 | 77.0 |
| Gestión de la información | 48.0 | 10 | 74.7 | 44.2 | 10 | 80.0 |

Tabla 1. Competencias de directivos de teletrabajadores y trabajadores a distancia, según el criterio de los propios directivos y de los trabajadores

Nota. Las competencias se ordenaron según el valor de la media ponderada

Como se refleja en la tabla 1, los teletrabajadores/trabajadores a distancia y los directivos coinciden en seleccionar con mayor frecuencia y en mayor grado de relevancia las competencias: capacidad de planificación y organización del trabajo y la orientación eficaz a los subordinados. Si bien estas son consideradas funciones administrativas típicas de la labor de dirección, se debe señalar que su matiz puede cambiar para el caso de las modalidades a distancia, pues directivos y subordinados siempre han tenido en su experiencia previa una relación basada en la presencialidad. Para las modalidades de trabajo a distancia ocurren cambios en el proceso comunicativo: los códigos de comunicación, los medios y canales (Muñoz *et al.*, 2017; Tapasco y Giraldo, 2020); lo que requiere de una capacitación y asesoría para lograr una comunicación efectiva a distancia. Es de gran relevancia el establecimiento con claridad de las orientaciones a los subordinados, acerca de las expectativas laborales, desde el punto de vista de criterios como: calidad, cantidad y plazos de entrega; así como establecer un sistema de retroalimentación sistemática (según la necesidad del subordinado) y evaluación del desempeño centrada en los resultados del trabajo.

Se debe destacar el hecho de que son seleccionadas como competencias claves del directivo para las modalidades a distancia, en más de un 50% en ambos grupos: la planificación y organización del trabajo, la orientación eficaz a los subordinados, la comunicación efectiva, la supervisión y retroalimentación sistemática sobre el desempeño de sus subordinados, la potenciación de la cohesión del equipo, la capacidad para motivar e inspirar a los subordinados y, a criterio de los

propios jefes, también la capacidad para la evaluación clara y transparente del trabajo de sus subordinados.

Una planificación (establecer un cronograma) y organización del trabajo (distribución de tareas, balance de cargas entre los subordinados) inadecuadas, puede conllevar a un desempeño inefectivo por parte de los subordinados, no por el hecho de no contar con competencias para el desempeño en estas modalidades, sino porque la planificación y organización del trabajo no se basa en las condiciones de ejecución (tecnologías obsoletas, dificultades de conexión, plantilla incompleta, etc.). En este sentido, también se deben tomar en consideración las condiciones laborales con las que cuentan los trabajadores, los medios que poseen y se les pueden brindar para teletrabajar/trabajar a distancia, las dinámicas familiares –sobre todo si se toma en cuenta que el lugar desde el cual se trabaja es el hogar-.

Todo lo anterior tendrá una influencia en el desempeño de los trabajadores. Por tanto, la comunicación entre jefes y subordinados debe ser clara y efectiva, se debe llegar a un consenso sobre las actividades laborales a desarrollar por parte de los segundos; los jefes deben brindarles las orientaciones oportunas y necesarias para que sus subordinados puedan llevar cabo su trabajo y en todo este proceso, el trabajador debe tener claridad en cómo transcurre su desempeño, a través de una supervisión y retroalimentación sistemática por parte de sus superiores.

La capacidad de cohesionar al equipo y motivar e inspirar a los subordinados, por su parte, se consideran cualidades que diferencian el liderazgo de la dirección (Muñoz *et al.*, 2017). Se coincide con Gallego-Arrufat y Gutiérrez- Santuiste (2014 en Muñoz *et al.*, 2017), que en la virtualidad, el liderazgo requiere, en mayor medida, de características como creatividad, intercambio de información, capacidad de escucha e influencia, pensamiento lógico, razonamiento, favorecer la creación de modelos mentales y de potenciar la cohesión del equipo, la gestión de conflictos, la organización, planificación y supervisión.

Con respecto a la evaluación y autoevaluación de las competencias de los directivos, todas se concentran en un nivel alto. También se evidencian mayores concordancias que diferencias entre el criterio de ambos grupos (directivos y sus TDT). No obstante, los trabajadores en

modalidades de trabajo a distancia evalúan ligeramente mejor a los directivos de lo que se evalúan ellos mismos, lo que puede mostrar una actitud más autocrítica de estos últimos. Igualmente, son los directivos, por su rol, quienes tienen un mayor entrenamiento en la evaluación del desempeño. Para el nivel de desarrollo alto, todas las competencias superan el 68%, según los criterios de los dos grupos. Esto puede reflejar la preparación de los jefes para dirigir a trabajadores a distancia y teletrabajadores.

Se coincide en que las competencias que más desarrolladas tienen los directivos son: la capacidad de planificación y organización del trabajo, la orientación eficaz a los subordinados, la comunicación efectiva y la capacidad para la evaluación clara y transparente del trabajo de sus subordinados. La mayoría de estas competencias fueron identificadas como claves y fueron las mejor ponderadas, según su importancia para el desempeño superior en el trabajo a distancia y el teletrabajo. Las competencias: orientación eficaz, supervisión y retroalimentación sistemática y evaluación clara y transparente del trabajo conforman una tríada medular para ejercer la dirección a distancia, bajo la premisa de centrarse en lograr mejores resultados de trabajo de los subordinados, lo que supone un cambio de enfoque en la labor de dirección (Muñoz *et al.*, 2017).

Sin embargo, varias competencias se deben seguir desarrollando, al encontrarse en los por cientos más bajos, aun cuando no dejan de ser favorables. En este caso se encuentran: la capacidad para potenciar la cohesión del equipo, la capacidad para motivar e inspirar a sus subordinados y las habilidades y destrezas en el uso de las TIC. Las primeras dos son competencias que distinguen al liderazgo, lo que puede indicar la necesidad de formar a los directivos en estas características sociopsicológicas.

Las habilidades y destrezas en el uso de las TIC no son identificadas como una competencia clave en los directivos. No obstante, los jefes, del mismo modo que sus subordinados, han estado obligados por las circunstancias a utilizar mayor tiempo y mayor diversidad de herramientas tecnológicas como vía para la comunicación a distancia que antes de pasar a estas formas de organización del trabajo

y también lo han aprendido por ensayo y error. La formación de esta competencia es muy importante, no solo para el directivo, sino también para los trabajadores, pues en la actual era de la comunicación digital, las posibilidades para el trabajo a distancia/teletrabajo se amplían. Sin embargo, esto supone una inversión en recursos tecnológicos y este hecho puede constituir una barrera para su implementación, al poder encontrar obstáculos desde el punto de vista económico y/o mental, pues quizás algunas personas no consideren la compra de estas tecnologías como una inversión, sino como un gasto; por no contar con el conocimiento suficiente acerca de los beneficios que pueden reportar las modalidades de trabajo a distancia. Ello habría que corroborarlo o refutarlo en posteriores investigaciones.

Para lograr la mayor eficacia posible en el teletrabajo y el trabajo a distancia, se concuerda con el criterio de Peiró y Soler (2020) en que se torna indispensable adaptar y reorganizar procesos y sistemas de trabajo, así como un aprendizaje constante de trabajadores y directivos, sobre todo si se tiene en consideración que la gran mayoría nunca antes habían estado familiarizados con estas modalidades a distancia en el país. En este sentido, todas estas transformaciones tendrían que ir más allá de las circunstancias excepcionales actuales, para convertirse en nuevos modos de hacer, entender, gestionar, relacionarse, comunicarse en las organizaciones laborales cubanas; sacándole el máximo provecho a estas formas de organización del trabajo.

Por tanto, las competencias identificadas deben ser consideradas en los programas de formación de los directivos, con el fin de potenciar los resultados del trabajo a distancia y el teletrabajo en el país.

Competencias laborales en directivos, según la modalidad a distancia de sus subordinados

Al comparar las competencias laborales que los directivos deben poseer para dirigir a sus trabajadores, según la modalidad de trabajo a distancia (trabajo a distancia o teletrabajo), los resultados encontrados se muestran en la tabla 2.

| Competencias de directivos | Teletrabajo | | | Trabajo a distancia | | |
|--|-------------|---------------------|--------------|---------------------|---------------------|--------------|
| | % selección | Orden (según media) | % Nivel alto | % selección | Orden (según media) | % Nivel alto |
| Capacidad de planificación del trabajo | 76.1 | 1 | 82.6 | 84.0 | 1 | 88.2 |
| Capacidad de organización del trabajo | 61.2 | 2 | 79.4 | 74.0 | 2 | 85.4 |
| Orientación eficaz a los subordinados | 67.5 | 3 | 79.6 | 72.8 | 3 | 84.3 |
| Comunicación efectiva | 65.0 | 4 | 78.9 | 62.0 | 4 | 81.6 |
| Supervisión y retroalimentación sistemática sobre el desempeño de sus subordinados | 55.6 | 5 | 77.4 | 57.5 | 5 | 80.1 |
| Potenciación de la cohesión del equipo | 52.7 | 6 | 78.4 | 51.3 | 6 | 77.8 |
| Capacidad para motivar e inspirar a sus subordinados | 65.1 | 7 | 75.3 | 49.9 | 7 | 79.2 |
| Habilidades y destrezas en el uso de las TIC | 44.3 | 8 | 76.4 | 43.4 | 9 | 74.1 |
| Capacidad para la evaluación clara y transparente del trabajo de sus subordinados | 55.8 | 9 | 80.5 | 49.2 | 8 | 81.7 |
| Gestión de la información | 44.6 | 10 | 77.5 | 44.9 | 10 | 78.8 |

Tabla 2. Competencias de directivos, según la modalidad de trabajo a distancia de sus subordinados

Nota. Las competencias se ordenaron según el valor de la media ponderada.

De manera general, para el teletrabajo, de las diez competencias listadas se identificaron ocho como competencias clave en los directivos, obteniendo una frecuencia relativa mayor que 50%: capacidad de planificación del trabajo, capacidad de organización del trabajo, orientación eficaz a los subordinados, comunicación efectiva, supervisión y retroalimentación sistemática sobre el desempeño de sus subordinados, potenciación de la cohesión del equipo, capacidad para motivar e

inspirar a sus subordinados y capacidad para la evaluación clara y transparente del trabajo de sus subordinados. Algunas de ellas coinciden con resultados de otras investigaciones (Medina *et al.*, 2021b).

Para el caso de los directivos de trabajadores a distancia, se identificaron seis competencias clave, las cuales coinciden con algunas de las identificadas para directivos de teletrabajadores: capacidad de planificación del trabajo, capacidad de organización del trabajo, orientación eficaz a los subordinados, comunicación efectiva, supervisión y retroalimentación sistemática sobre el desempeño de sus subordinados y potenciación de la cohesión del equipo. En resumen, existe mayor cantidad de competencias claves en directivos para el teletrabajo que para el trabajo a distancia. No obstante, los directivos de teletrabajadores comparten competencias claves para el desarrollo superior de la actividad laboral con los directivos de trabajadores a distancia.

A partir de la tabla 2, según la modalidad de trabajo a distancia se hallaron algunas diferencias significativas ($p < 0,05$) para las competencias de los directivos: capacidad de planificación del trabajo ($2=0,037$), capacidad de organización del trabajo ($2=0,002$), comunicación efectiva ($2=0,003$), supervisión y retroalimentación sistemática sobre el desempeño de sus subordinados ($2=0,003$), capacidad para motivar e inspirar a los subordinados ($2=0,000$), habilidades y destrezas en el uso de las TIC ($2=0,000$) y capacidad para la evaluación clara y transparente del trabajo de sus subordinados ($2=0,001$).

De las competencias anteriores, tienen mayores porcentos de selección en el teletrabajo: comunicación efectiva, supervisión y retroalimentación sistemática sobre el desempeño de sus subordinados, capacidad para motivar e inspirar a los subordinados, habilidades y destrezas en el uso de las TIC y capacidad para la evaluación clara y transparente del trabajo de sus subordinados. Mientras, para el trabajo a distancia, presentan mayores porcentos de selección: capacidad de planificación del trabajo y capacidad de organización del trabajo.

Se concuerda con Muñoz *et al.* (2017) en que el teletrabajo demanda de nuevos liderazgos, en los cuales resulta básico el proceso de comunicación. De esta manera, se han de comunicar a los subordinados claramente las expectativas, orientaciones, informaciones. La comunicación

requiere continuidad y apertura de las figuras de mando y dicha apertura es tanto física como digital, lo que demanda de transformaciones de las competencias de los directivos en términos de cómo comunicarse con sus trabajadores, las interacciones que establecen con ellos, cómo los dirigen y controlan, cómo se organiza el trabajo (Muñoz *et al.*, 2017); fundamentalmente mediante el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones y donde la capacidad para evaluar de manera clara y transparente el trabajo de los subordinados adquiere mayor importancia.

Sin embargo, la competencia habilidades y destrezas en el uso de las TIC no es identificada como clave en el desempeño de los directivos en ninguna de las modalidades a distancia; lo que no concuerda con lo encontrado por Medina *et al.* (2021b) en su investigación. En este sentido, se le debe prestar especial atención a esta competencia, pues es a través de las tecnologías que los jefes establecen mayormente una comunicación con sus trabajadores en las modalidades a distancia, sobre todo en teletrabajo. De este modo, los directivos también deben desarrollar esta competencia, en aras de potenciar el desempeño superior de sus trabajadores.

Los datos que se reflejan en la tabla 2 arrojan que, para el teletrabajo, en mayor medida que para el trabajo a distancia, se seleccionan con mayor frecuencia competencias que se relacionan con funciones sociopsicológicas de la dirección (comunicación efectiva, capacidad de motivar e inspirar a los subordinados), que pueden influir favorablemente y facilitar el mejor desempeño de los teletrabajadores. Como plantean Medina *et al.* (2021b), los jefes deben ofrecer un margen de libertad para que sus subordinados se auto organicen y autocontrolen su trabajo. Esto expresa la necesidad de cambiar el paradigma de dirección en las organizaciones, que tradicionalmente se centra en el control directo y en la cantidad de horas presenciales en la institución, hacia una dirección que brinde un encuadre mínimo, siempre en función de las individualidades de los trabajadores (Medina *et al.*, 2021b); basada en la capacidad para la evaluación clara y transparente del trabajo, la supervisión y retroalimentación sistemática, fundamentada en la calidad, en los resultados del trabajo y en la confianza en los subordinados.

En este sentido, el hecho de que las competencias capacidad de organización y planificación del trabajo hayan sido menos elegidas en el teletrabajo en comparación con el trabajo a distancia, podría indicar la necesidad de prestar atención al desarrollo de dichas competencias en los jefes de los teletrabajadores, aun cuando su frecuencia de selección es elevada. Hay que considerar que la organización y planificación del trabajo de los directivos es punto de partida y encuadre necesario para la organización y planificación del trabajo de sus subordinados.

En lo referido a la evaluación de las competencias, también se encontraron algunas diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,05$) entre las modalidades de trabajo a distancia: capacidad de organización del trabajo ($z = 0,011$), habilidades y destrezas en el uso de las TIC ($z = 0,000$), gestión de la información ($z = 0,002$) y capacidad para motivar e inspirar a los subordinados ($z = 0,010$).

La capacidad de organización del trabajo está más desarrollada en los jefes que dirigen a trabajadores a distancia. Mientras, las habilidades y destrezas en el uso de las TIC y gestión de la información se encuentran en un nivel de desarrollo alto, en mayor medida, en directivos de teletrabajadores. Esto puede estar relacionado con el entrenamiento que deriva del ejercicio de esta modalidad. Por su parte, la diferencia fundamental en la competencia “capacidad para motivar e inspirar a los subordinados” está en que presenta niveles más bajos en los jefes que tienen a sus subordinados en teletrabajo (0,9%) que en los que tienen trabajadores a distancia (0,6%). Es posible que la motivación inspiracional logre mayor impacto en la modalidad híbrida (combinación de trabajo presencial y a distancia), la cual es más propia del trabajo a distancia en el caso de Cuba.

Los directivos no solo se han enfrentado a que sus equipos trabajen desde sus diferentes hogares; también han tenido que llegar a un consenso sobre los horarios de trabajo individual, compaginándolo con las responsabilidades familiares. Los jefes juegan un rol esencial en el apoyo a los trabajadores y en disminuir el impacto negativo que pueda tener en su salud y bienestar, el exceso de trabajo en las modalidades de trabajo a distancia, sobre todo en teletrabajo. Ello puede

conseguirse si se comunican de manera eficaz expectativas realistas, se logran establecer plazos alcanzables, se asegura la continuidad de las actividades laborales, así como el nivel de rendimiento. En todo este proceso, el motivar a los trabajadores, el mantener una buena colaboración de equipos y el apoyo que se le brinde a los subordinados, bajo una gestión por resultados, forma parte indispensable (OIT, 2020a); así como brindarles la información y orientaciones necesarias y suficientes para el desempeño de sus labores.

Con respecto a la ponderación de las competencias, se observó bastante similitud entre ambas modalidades de trabajo a distancia. Solo se evidencian diferencias en: “habilidades y destrezas en el uso de las TIC” (lugares 8 y 9 en el teletrabajo y en el trabajo a distancia, respectivamente) y “capacidad para la evaluación clara y transparente del trabajo de sus subordinados” (lugar 9 en el teletrabajo y lugar 8 en el trabajo a distancia). Las más relevantes para ambas modalidades de trabajo a distancia son: capacidad de planificación del trabajo, capacidad de organización del trabajo y orientación eficaz a los subordinados. La ponderación de las competencias directivas es semejante entre ambas formas de organización del trabajo.

Necesidades de formación de directivos cubanos de trabajadores en modalidades de trabajo a distancia, a partir de las competencias laborales identificadas

Las necesidades de formación de los directivos, según la modalidad de trabajo a distancia de sus subordinados, se mencionan en la tabla 3, a continuación. Estas fueron identificadas a partir de las competencias con mayor grado de ponderación (las tres primeras) y las que menores niveles de desarrollo alcanzaron en la muestra de directivos estudiada.

| Criterio | Teletrabajo | Trabajo a distancia |
|----------------------------|--|--|
| Mayor grado de ponderación | Capacidad de planificación del trabajo | Capacidad de planificación del trabajo |
| | Capacidad de organización del trabajo | Capacidad de organización del trabajo |
| | Orientación eficaz a los subordinados | Orientación eficaz a los subordinados |

| | | |
|---------------------------|--|--|
| Menor nivel de desarrollo | Potenciación de la cohesión del equipo | Potenciación de la cohesión del equipo |
| | Capacidad para motivar e inspirar a sus subordinados | Capacidad para motivar e inspirar a sus subordinados |
| | Habilidades y destrezas en el uso de las TIC | Habilidades y destrezas en el uso de las TIC |
| | Gestión de la información | Gestión de la información |

Tabla 3. Necesidades de formación en directivos, según modalidad de trabajo a distancia de sus subordinados

Fuente. Elaboración propia

Como se observa en la tabla 3, los que tienen subordinados, tanto en teletrabajo como en trabajo a distancia, requieren capacitación en cuanto a: potenciación de la cohesión del equipo, habilidades y destrezas en el uso de las TIC, capacidad para motivar e inspirar a sus subordinados y gestión de la información. Por el nivel de relevancia que presentaron y por constituir también competencias claves, son necesarias tomar en consideración en los programas de formación que se diseñen e implementen la capacidad de planificación y organización del trabajo y la orientación eficaz a los subordinados. Es decir, tanto para los jefes que tengan subordinados en trabajo a distancia como en teletrabajo, se han de potenciar las mismas competencias.

Así, las menos desarrolladas son: capacidad para potenciar la cohesión del equipo, capacidad para motivar e inspirar a los subordinados, habilidades y destrezas en el uso de las TIC y gestión de la información. Las más relevantes y que también necesitan tomarse en cuenta en los programas de capacitación/formación en directivos son: capacidad de planificación y organización del trabajo y orientación eficaz a los subordinados.

Conclusiones

Fueron identificadas ocho competencias claves en los directivos de trabajadores en modalidades de trabajo a distancia en Cuba: capacidad de planificación del trabajo, capacidad de organización del trabajo, orientación eficaz a los subordinados, comunicación efectiva, supervisión y retroalimentación sistemática sobre el desempeño de sus

subordinados, potenciación de la cohesión del equipo, capacidad para motivar e inspirar a sus subordinados y capacidad para la evaluación clara y transparente del trabajo de sus subordinados.

Al mismo tiempo, se encontraron diferencias estadísticamente significativas con respecto a la frecuencia de selección en siete de las competencias laborales, las cuales tienden a presentar un por ciento mayor de elección en el teletrabajo (comunicación efectiva; supervisión y retroalimentación sistemática sobre el desempeño de sus subordinados; capacidad para motivar e inspirar a sus subordinados; habilidades y destrezas en el uso de las TIC; capacidad para la evaluación clara y transparente del trabajo de sus subordinados); excepto dos de ellas (capacidad de planificación y organización del trabajo).

En cuanto a la evaluación de las competencias en un nivel alto, solo se evidencian diferencias significativas en tres de las competencias (capacidad de organización del trabajo; habilidades y destrezas en el uso de las TIC; gestión de la información), las cuales están más desarrolladas en los directivos que tienen subordinados en teletrabajo, excepto la competencia “capacidad de organización del trabajo”.

Con relación a las necesidades de formación, aun cuando los niveles de desarrollo son distintos, no se aprecian diferencias en los directivos de trabajadores que se desempeñan en estas formas de organización del trabajo.

La implementación masiva en Cuba de modalidades de trabajo a distancia permitió, fundamentalmente durante la pandemia a causa de la COVID-19, que miles de trabajadores continuaran recibiendo el mismo salario y cumpliendo con sus actividades laborales.

La innovación, la informatización, la formación del potencial humano, adquieren una relevancia sin igual para el desarrollo del país. A nivel internacional, de acuerdo con Cain (2021), Gamarra (2022) y HolmesHR (s.f.), el trabajo híbrido parece ser una tendencia en la gestión del capital humano en varios países. Ello permitiría una combinación de las ventajas de las modalidades de trabajo a distancia y lo mejor del trabajo presencial, así como una mayor flexibilidad laboral, a la vez que se conservan las relaciones interpersonales y las interacciones entre los miembros de la organización.

De esta manera, aunque iniciada masivamente como respuesta derivada de una crisis epidemiológica, la implementación de modalidades de trabajo a distancia denota un impacto social que sustenta su puesta en práctica de manera permanente en el escenario laboral cubano. Sin dudas, la formación de los directivos en estos temas contribuirá a potenciar su aplicación efectiva.

Referencias bibliográficas

- Anghel, B., Cozzolino, M. y Lacuesta, A. (2020). *El teletrabajo en España Boletín Económico*. Banco de España. <https://ideas.recep.org/s/bde/joures/y2020i-06daan13.html>
- Cain, M. (2021). ¿Convertir el trabajo híbrido en algo más permanente? Establece unas reglas básicas. Consultora Gartner. <https://acortar.link/63kETH>
- Díaz-Canel, M. M. (2021). ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación? *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(1), e1000. <http://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1000/1079>
- Estupiñán, L. M., Villamil, H. y 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>
- Eurofound y Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. <https://acortar.link/nRjR2V>
- Gamarra, G. (2022). *Las tendencias de Recursos Humanos en 2022*. Factorialhr. <https://factorialhr.es/blog/tendencias-recursos-humanos-2022/>
- Guaca, N. A., Caicedo, Y. y Díaz, J. C. (2018). Estado del arte de Teletrabajo. *Documentos de Trabajo ECACEN*. <https://doi.org/10.22490/ECACEN.2568>
- HolmesHR. (2022). *Tendencias de recursos humanos para 2022*. Holmeshr. <https://www.holmeshr.com/blog/tendencias-de-recursos-humanos-para-2022/>
- Martínez, B., Cote, O., Dueñas, Z. y Camacho, A. (2017). El teletrabajo: una nueva opción para la extensión de la licencia de maternidad en Colombia. *Revista de Derecho*, 48, 1-20. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/derecho/article/viewArticle/8966>
- Medina, A., Ávila, A. y 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/revsy/article/view/168>

Medina, A., Martínez, M., Ávila A., González, Y. F. y Hernández, M. (2021a). Construcción y validación de contenido de cuestionarios de teletrabajo y trabajo a distancia. *Psicología para América Latina*, 35, 89-104. <https://acortar.link/xSrlkL>

Medina, A., Avila, A., Ortiz, J., Martínez, M. y González, Y. F. (2021b). Competencias claves para el teletrabajo en profesores de una institución superior cubana. *Ingeniería Industrial*, XLII(1), 1-13. <https://acortar.link/SaMbdI>

Ministerio de Justicia de la República de Cuba. (2021). *Reglamento sobre El Trabajo a Distancia y el Teletrabajo*. Resolución 71, 2021. DO: GOC-2021-774-EX72. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8087045>

Muñoz D. E., Pabón M.V. y 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>

Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

Oficina Nacional de Normalización. (2007). *Norma cubana NC 3000: 2007 Sistema de gestión integrada de capital humano*. Vocabulario.

Organización Internacional del Trabajo. (2020a). *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*. <https://acortar.link/idA14b>

Organización Internacional del Trabajo. (2020b). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica*. Oficina Internacional del Trabajo. <https://acortar.link/7ckAf>

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. Disponible en: <https://acortar.link/1B-0YHR>

Peiró, J. M. y Soler, A. (2020). *El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea*. COVID 19. Ivie Express. <https://acortar.link/7nUGpT>

S/A (2019). *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030*. <https://acortar.link/4VfBH0>

Tapasco, O. A. y Giraldo, J. A. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información Tecnológica*, 31(1), 149-160. <http://dx.doi.org/10.4067/S07642020000100149>

Tejada, J. y Navío, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2). <https://acortar.link/KZP1tW>

UNESCO. (2021). *Unesco Science Report. The race against time for smarter development*. <https://acortar.link/3Vdt6P>

Vicente, M. T., Torres, J. I., Torres, A., Ramírez, M. V. y Capdevila, L. (2018). El teletrabajo en salud laboral. *Revista CES Derecho*, 9(2), 287-297. <https://doi.org/10.21615/4668>

