



Estrategia para la implementación del teletrabajo en ETECSA

Strategy for implementing telework in ETECSA

Lic. Gustavo Araujo Gutiérrez^{1*}, Dra.C. Marcia Esther Noda Hernández²

Recibido: 06/03/2023 | Aceptado: dd/mm/aaaa | Publicado: dd/mm/aaaa

Resumen

Con la aparición de la COVID-19, la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A, (ETECSA) incrementó significativamente la utilización del teletrabajo para garantizar la salud de sus trabajadores y el cumplimiento de los objetivos de la Empresa, demostrándose que es factible la utilización de esta forma de organización del trabajo en la entidad. Sin embargo, los resultados de los diagnósticos desarrollados para evaluar la eficacia del teletrabajo, evidenciaron que es necesario el diseño y la implementación de mejoras en múltiples sistemas y procedimientos de la organización que permitan su consolidación. De ahí, la importancia de elaborar una estrategia para lograr la implementación efectiva del teletrabajo en los procesos clave de ETECSA. Durante la investigación se emplearon los métodos: histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción y las técnicas; encuestas, entrevistas y matriz DAFO. Como resultado del trabajo, se logró diseñar e implementar las tecnologías necesarias para garantizar los procesos de mejoras en el desarrollo del teletrabajo en ETECSA.

Palabras clave: Organización del trabajo; cultura organizacional; tecnologías; Teletrabajo; estrategia.

Abstract

With the COVID-19, the Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A, (ETECSA) increased the use of teleworking to guarantee the heal-

1* Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, ETECSA S.A. gustavo.araujo@etecsa.cu

2 Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. mnoda@mes.gob.cu

th of its employees and the fulfillment of the company's objectives, showing that it is feasible to use this work organization modality in the entity. Nevertheless, the results of the developed diagnoses to evaluate the effectiveness of teleworking showed that it is necessary to design and implement improvements in several systems and procedures of the organization that allow their consolidation. Therefore, the importance of developing a strategy to achieve the effective implementation of teleworking in the key processes of ETECSA. During the research the following methods were used: historical-logical, analysis-synthesis, Induction-Deduction and the techniques; surveys, interviews and SWOT matrix. As a result, it was possible to design and implement the necessary technologies to guarantee the processes of improvement in the development of teleworking in ETECSA.

Keywords: Work Organization, organizational culture, technologies, Teleworking, strategy

Introducción

Durante la crisis energética ocurrida en Cuba en el segundo semestre del año 2019, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social promovió la implementación del teletrabajo de forma masiva, con el objetivo de garantizar el empleo seguro y la continuidad de las labores en todas las actividades que fuera posible su ejecución. Posteriormente, con la aparición de la COVID-19 en el país y como parte de las medidas adoptadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, amparado en el Código del Trabajo (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014), insta a las entidades a potenciar las modalidades de trabajo flexible.

A raíz de este llamado, ETECSA realizó el reordenamiento de las fuerzas productivas, adoptándose la decisión de que más de 2000 trabajadores se incorporaran a las modalidades flexibles de trabajo.

Al concluir los dos primeros meses de su implementación, la Dirección Central de Capital Humano de la Empresa, realizó un diagnóstico para identificar las principales debilidades que estaban limitando la efectividad de estas modalidades de empleo, determinándose crear un grupo multidisciplinario que desarrolló las tecnologías necesarias

para perfeccionarlas, garantizando que en marzo de 2020 la Empresa se encontrara en condiciones de asimilar el teletrabajo con mayores niveles de productividad y satisfacción laboral.

Durante estos años de experiencia, se mantienen debilidades asociadas fundamentalmente con la cultura de la organización y las tecnologías disponibles, que provocan el retorno de los trabajadores a la modalidad presencial en cuanto se crean las condiciones favorables para el regreso a las instalaciones oficiales.

En la investigación se estudió la evolución del teletrabajo en los países de Iberoamérica. Se realizaron análisis comparativos entre las normas jurídicas de los diferentes estados y se estudiaron múltiples artículos y tesis de grado con valiosas informaciones científicas que favorecieron al desarrollo de una estrategia efectiva para la implementación del teletrabajo en ETECSA.

Las tecnologías aplicadas en el primer año de estudio, respondían al modelo para la implementación del teletrabajo según el libro blanco ABC del Teletrabajo en Colombia, lográndose en corto tiempo y bajo condiciones extremas, implementar mejoras que permitieron una adecuada evolución del teletrabajo con resultados satisfactorios. Sin embargo, el diagnóstico realizado evidenció la necesidad de continuar mejorando el procedimiento para el trabajo flexible, las aplicaciones informáticas, el proceso de retroalimentación y la formación de competencias en directivos y teletrabajadores.

Como resultado de la revisión bibliográfica, se identificó el modelo desarrollado por Villafrade y Palacios en 2013, como el más adecuado para el desarrollo de la estrategia para la implementación efectiva del teletrabajo en ETECSA, teniendo en cuenta que define la creación de una política interna, que fija objetivos con el fin de lograr cambios en la cultura organizacional, el incremento de la productividad laboral y la mejora en la calidad de vida de los trabajadores. Los autores plantean que la implementación de un sistema de teletrabajo no sólo consiste en la reubicación física de los empleados, requiere una serie de etapas, medidas y, sobre todo, de cambios culturales, además de los estrictamente técnicos.

La estrategia para lograr la implementación efectiva del teletrabajo en ETECSA, se trabajó con el respaldo de la alta dirección y el

acompañamiento de la academia, para lograr que el teletrabajo trascienda los periodos de crisis y se convierta en una forma de organización del trabajo eficaz, para el desarrollo de la organización, la retención del talento y el bienestar laboral.

Materiales y métodos

Durante la investigación se estudió la gestión de Recursos Humanos en la organización del teletrabajo, desde el mes de febrero del 2020 hasta el 30 de octubre de 2022, tomando como muestra los trabajadores vinculados a los procesos clave de ETECSA.

Se emplearon los métodos histórico-lógico, inducción-deducción y análisis-síntesis, con el objetivo de estudiar el comportamiento de la modalidad del teletrabajo en los países de Iberoamérica, Cuba y su implementación en ETECSA, mediante la revisión detallada de la bibliografía, la consulta a expertos y el análisis de los datos, con el fin de extraer los conocimientos y experiencias novedosas.

Entre las técnicas empleadas se aplicaron encuestas para evaluar la evolución de los indicadores seleccionados. Se realizaron entrevistas a directivos y trabajadores para identificar las principales debilidades, recoger los estados de opinión, las mejores experiencias y las propuestas de mejoras. Se aplicó la técnica DAFO como base de la estrategia diseñada para el perfeccionamiento del teletrabajo en ETECSA.

Resultados y discusión

En ETECSA el teletrabajo forma parte del proyecto de transformación del sistema de gestión del capital humano y su evolución responde al proceso de investigación y desarrollo, con la participación de equipos multidisciplinarios que han diseñado tecnologías que favorecen esta modalidad de organización del trabajo. Sin embargo, su comportamiento ha estado marcado por la situación energética y epidemiológica del país, evidenciándose fluctuaciones en las cifras de teletrabajadores, que responden fundamentalmente a debilidades identificadas en relación a la cultura de la organización, el liderazgo, así como las condiciones tecnológicas y ergonómicas para garantizar el trabajo seguro desde el hogar.

En la figura 1 se puede presenta septiembre de 2019 como mes de

comienzo de la implementación del trabajo flexible con más de 2000 trabajadores, pero sin contar con las tecnologías necesarias para su sostenimiento en el tiempo y la puesta en práctica del teletrabajo. En febrero de 2020 se ejecuta la prueba piloto para crear las condiciones y probar las tecnologías necesarias que permitieron en el mes de abril del propio año que 1643 trabajadores se incorporaran al teletrabajo, cifra que disminuye en 604 trabajadores que regresan a la modalidad presencial en el mes de diciembre de 2020, al experimentarse una disminución significativa de la COVID-19 en el país. En abril de 2021 aparece la segunda ola de la pandemia y con ella el aumento de teletrabajadores, que vuelve a disminuir en el mes de junio de 2022 con valores similares al periodo anterior de recuperación.

En los momentos de recuperación se aprecia una disminución del total de trabajadores en formas de organización flexible pero también se observa que con el perfeccionamiento de las tecnologías, disminuye el trabajo a domicilio y se mantienen las cifras de teletrabajadores por encima de los 1000 trabajadores.

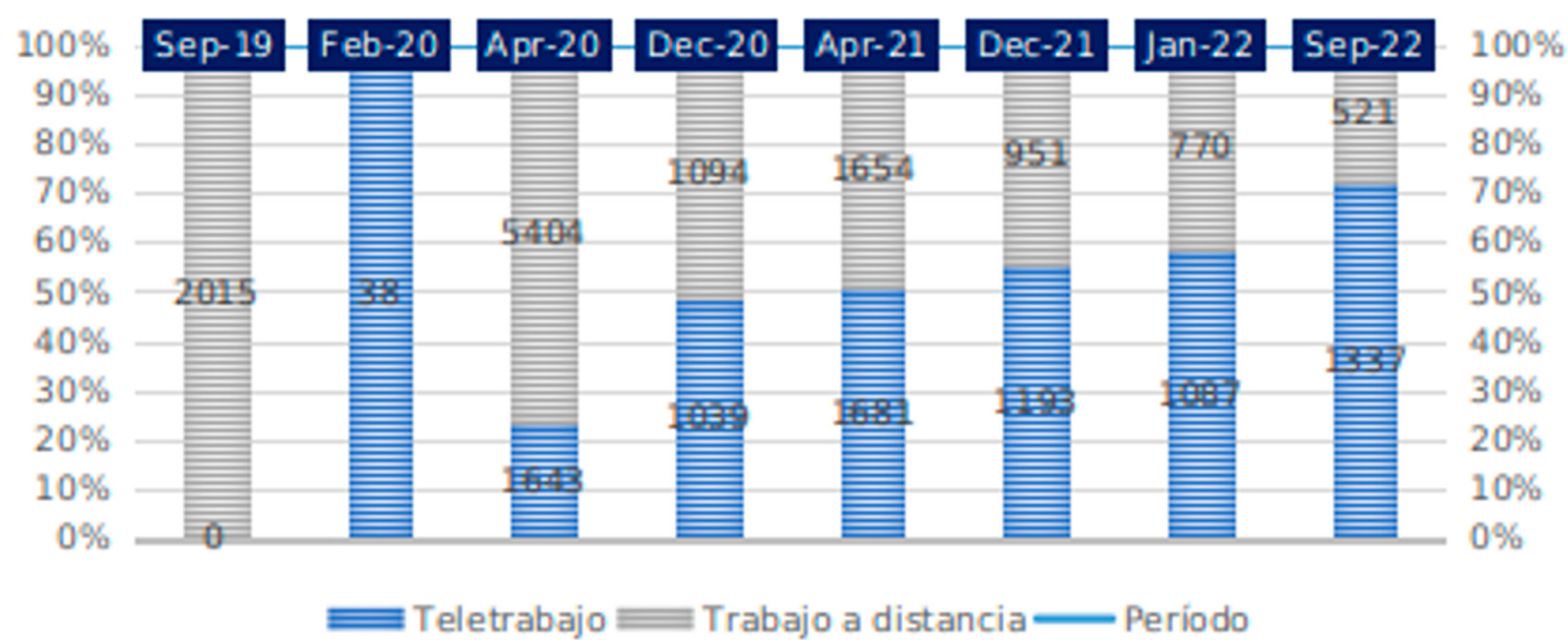


Figura 1. Evolución del trabajo flexible en Etecsa

Durante el diagnóstico realizado en el mes de septiembre del 2022, se encuestaron un total de 372 teletrabajadores y 244 directivos con un nivel de confianza superior al 95%. El 66.4% pertenecen a los procesos clave de la Empresa y el 56.5 % mujeres.

El 78.2% de los teletrabajadores considera que tiene condiciones para trabajar desde el hogar, el 17.3% considera que tiene algunas condiciones y un 4.3% no tiene condiciones para trabajar desde el lugar escogido para desempeñarse como teletrabajador. Se identifican como los

principales problemas, las condiciones constructivas, los muebles, la conectividad, la privacidad y el espacio para establecer áreas de trabajo.

El 94.1% de los teletrabajadores y el 79% de los directivos les gustaría que se mantuviera el teletrabajo en la Empresa, evidenciándose la coherencia que existe entre la cantidad de teletrabajadores que no tienen todas las condiciones para trabajar desde el hogar y los directivos que rechazan esta forma de organización del trabajo.

Entre los elementos fundamentales que exponen los directivos que rechazan el teletrabajo, se encuentran

- Conflictos en los horarios de trabajo empleados por los teletrabajadores y su relación con los trabajadores en la modalidad presencial.
- Baja productividad en teletrabajadores por problemas tecnológicos, de organización del trabajo y dirección.
- No se encuentra implementada una herramienta que permita medir la productividad en el trabajo.
- El uso del teletrabajo en momentos de urgencia, sin contar con las condiciones para su ejecución y control.
- Considerar que las funciones de sus subordinados no puede desarrollarse a distancia.

Con el objetivo de enriquecer el diagnóstico y medir el impacto de las acciones realizadas durante los dos primeros años de implementación del teletrabajo, se desarrolló en el mes de julio de 2022 el primer evento nacional de teletrabajo de ETECSA, con 25 ponencias, más de 60 participantes y la presencia de representantes del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la Central de Trabajadores de Cuba y la facultad de Psicología de la Universidad de la Habana, espacio que contó con el taller para la el perfeccionamiento de la matriz DAFO que se muestra a continuación, empleada para definir las prioridades de la estrategia.

Entre las principales acciones desarrolladas desde febrero de 2020 hasta septiembre de 2022 se encuentran

- Se elaboró la lista de cargos con posibilidades para ejercer el Teletrabajo en ETECSA.
- Se puso en vigor el procedimiento para la implementación de la Modalidad de Trabajo a Distancia.



Figura 2. Matriz DAFO

- Automatización de la proforma de suplemento al contrato de trabajo para los teletrabajadores.
- Implementación de la Nube de ETECSA.
- Implementación de la plataforma de videoconferencias Jitsi Meet libre de consumo de datos.
- Se elaboró el programa e implementó el curso de nociones básicas para los teletrabajadores y de coordinadores de equipos virtuales.
- Se facilitó el movimiento de activos fijos tangibles necesarios hacia el hogar, para ejercer el teletrabajo bajo las condiciones adecuadas de trabajo.
- Se desarrolló e implementó la aplicación para la gestión de tareas y evaluación del trabajador.
- Definición de las políticas para lograr la implementación efectiva del teletrabajo en ETECSA, entre las que se encuentran:

1. La alta dirección de la Empresa promueve la implementación del teletrabajo, como modalidad de empleo flexible que permite la atracción y retención del talento humano, el incremento de la productividad, la inclusión social y el ahorro de recursos financieros para la organización y el país.
2. La Empresa promueve las inversiones que garanticen la implementación del teletrabajo efectivo en la organización.
3. Los trabajadores que se acogen a la modalidad de teletrabajo tienen los mismos derechos y deberes que los trabajadores que se encuentran en la modalidad presencial.
4. Para acogerse a la modalidad de teletrabajo, se establecen como requisitos fundamentales: la voluntariedad del trabajador, la posibilidad de ejercer las funciones desde el trabajo remoto, las competencias del trabajador y su jefe inmediato, las adecuadas condiciones tecnológicas y ergonómicas.
5. El empleador puede contratar al teletrabajador más idóneo, independientemente del lugar de residencia dentro del territorio nacional.
6. Se promueve el uso del teletrabajo para la contratación por pluriempleo.
7. El empleador está en la obligación de acordar las tareas a ejecutar por el teletrabajador, que respondan a las horas por las cuales está contratado, respetando sus horarios de descanso y su privacidad.
9. Para la realización del teletrabajo, solo podrán utilizarse medios de cómputos propiedad de la Empresa.
10. El teletrabajador adecua sus horarios de trabajo a las necesidades de interacción con sus clientes internos y externos.
11. El empleador garantiza la creación de espacios virtuales y presenciales que faciliten la integración del teletrabajador con el resto de los equipos de trabajo.
12. Se estimula la modalidad híbrida, pudiendo combinarse la modalidad presencial con el teletrabajo, en correspondencia con las funciones, los objetivos, el comportamiento y las competencias laborales de los teletrabajadores.
13. El pago del salario, estímulos y otros incentivos responden únicamente al cumplimiento de las tareas asignadas en la fecha prevista y con la calidad requerida.

En este sentido, para lograr el cumplimiento de las políticas se definieron los objetivos teniendo en cuenta las cuatro perspectivas estratégicas.

Perspectiva financiera

1. Reducir los gastos por concepto de alquiler de locales, consumo eléctrico y uso de activos fijos tangibles.
2. Optimizar la compra y uso de los medios de cómputo.
3. Reducir gastos, potenciando el pluriempleo en modalidad de teletrabajo, con la disminución de horas contratadas.

Perspectiva del cliente

1. Mejorar las condiciones de trabajo de los teletrabajadores.
2. Crear tecnologías que permitan medir el cumplimiento de tareas, la satisfacción de los clientes y evaluación de la productividad del trabajo.
3. Posicionar la marca empleadora promoviendo el uso de las modalidades flexibles de trabajo.

Perspectiva de procesos

1. Potenciar el desarrollo del teletrabajo en los procesos clave de la organización.
2. Dirigir los procesos de adquisición y selección del talento humano, priorizando las modalidades de empleo flexible, independientemente de su lugar de residencia.
3. Implementar las mejoras en los procesos tecnológicos y organizativos que permitan la implementación creciente del teletrabajo.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

1. Mejorar el sistema de evaluación del desempeño y programa de capacitación de los teletrabajadores.
2. Gestionar el clima laboral de los teletrabajadores.
3. Implementar el plan de carrera en los teletrabajadores.
- 4 Vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral.

Para lograr la implementación efectiva de los objetivos propuestos, se utilizó el cuadro de mando integral, como herramienta para evaluar la evolución de la estrategia, definiéndose los indicadores a medir por cada objetivo. Además, se determinaron las metas y las acciones a desarrollar en cada etapa.

Objetivos Perspectiva Financiera

1. Reducir los gastos por concepto de alquiler de locales, consumo eléctrico y uso de activos fijos tangibles

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Porcentaje de reducción de gastos por alquiler de locales	Calcular la variación porcentual en gastos por alquiler de locales del año 2020 - 2025	Semestral	Reducir gastos financieros por alquiler de locales, por el incremento de teletrabajadores.
Porcentaje de reducción de kW/h en oficinas	Calcular la variación porcentual consumo de kW/h del año 2020 - 2025	Semestral	Reducir el consumo de kW/h en los locales del empleador.
Porcentaje de reducción de AFT por teletrabajador	Se mide comparando el promedio de AFT de los teletrabajadores en el año 2022 y su comparación hasta el 2025	Anual	Lograr que el 100% de los teletrabajadores solo tengan como AFT individuales, los existentes en su hogar

2. Optimizar la compra y uso de los medios de cómputo

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Reducción de equipos de cómputos asignados al teletrabajador	Se compara la cantidad de equipos de cómputos por trabajador en el año 2022 y se compara hasta el año 2025	Semestral	Eliminar la dualidad de equipos por teletrabajador

3. Reducir gastos, potenciando el pluriempleo en modalidad de teletrabajo, con la disminución de horas contratadas

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Cantidad de trabajadores con pluriempleo en modalidad de teletrabajo, dentro de ETECSA.	Se registra la cantidad de trabajadores con pluriempleo en la modalidad de teletrabajo, dentro de la entidad, en el año 2022 y se compara hasta el año 2025	Trimestral	Incrementar el número de trabajadores contratados con pluriempleo en la modalidad de teletrabajo.

Objetivos perspectiva del cliente

1. Mejorar las condiciones de trabajo de los teletrabajadores

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Cantidad de teletrabajadores con condiciones adecuadas para desempeñar su trabajo	Se registra la cantidad de teletrabajadores con condiciones adecuadas para desempeñar su trabajo, en el año 2022 y se compara hasta el año 2025	Semestral	Incrementar el número de teletrabajadores con condiciones adecuadas para desempeñar su trabajo, en un 90% al tercer año.

2. Crear tecnologías que permitan medir el cumplimiento de tareas, la satisfacción de los clientes y evaluación de la productividad del trabajo

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Cantidad de tecnologías existentes para el teletrabajo que permitan medir el cumplimiento de tareas, la satisfacción de los clientes y evaluación de la productividad del trabajo	Se registra la cantidad de tecnologías existentes, en el año 2022 y se compara hasta el año 2025	Semestral	Incrementar el número de de tecnologías existentes para el desarrollo del teletrabajo.
Nivel de satisfacción del cliente	Se evalúa la satisfacción de los clientes principales del teletrabajador en el año 2022 y comparar su comportamiento hasta el 2025	Semestral	Incrementar la satisfacción del cliente

3. Posicionar la marca empleadora por desarrollo de las modalidades flexibles de trabajo

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Cantidad de candidatos atraídos por las modalidades flexibles de trabajo que ofrece la empresa	Se registra la cantidad de candidatos atraídos por las modalidades flexibles de trabajo que ofrece la empresa, en el año 2022 y se compara hasta el año 2025	Semestral	Incrementar la cantidad de candidatos atraídos por las modalidades flexibles de trabajo que ofrece la empresa.

Objetivos perspectiva de procesos

1. Potenciar el desarrollo del teletrabajo en los procesos claves de la organización

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Cantidad de trabajadores de los procesos claves en la modalidad de teletrabajo	Se registra la cantidad de trabajadores de los procesos claves en la modalidad de teletrabajo, en el año 2022 y se compara hasta el año 2025	Semestral	Incrementar la cantidad de trabajadores de los procesos claves en la modalidad de teletrabajo.

2. Dirigir los procesos de adquisición y selección del talento humano, priorizando las modalidades de empleo flexible, independientemente de su lugar de residencia

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Cantidad de procesos de adquisición y selección orientados a la contratación en las modalidades de empleo flexible	Se registra la cantidad de procesos de adquisición y selección orientados a la contratación en las modalidades de empleo flexible, en el año 2022 y se compara hasta el año 2025	Semestral	Incrementar la cantidad de procesos de adquisición y selección orientados a la contratación en las modalidades de empleo flexible.
Cantidad de teletrabajadores contratados que residen en otra provincia	Se registra la cantidad de teletrabajadores contratados que residen en otra provincia, en el año 2022 y se compara hasta el año 2025	Semestral	Incrementar la cantidad de teletrabajadores contratados que residen en otra provincia, en un 50% al tercer año.

3. Implementar las mejoras en los procesos tecnológicos y organizativos que permitan la implementación creciente del teletrabajo

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Cantidad de mejoras existentes en los procesos tecnológicos y organizativos que permiten la implementación creciente del teletrabajo	Se registra la cantidad de mejoras en los procesos tecnológicos y organizativos que permiten la implementación creciente del teletrabajo, en el año 2022 y se compara hasta el año 2025	Semestral	Incrementar mejoras en los procesos tecnológicos y organizativos que permiten la implementación creciente del teletrabajo.

Objetivos perspectiva de aprendizaje y crecimiento

1. Mejorar el sistema de evaluación del desempeño y programa de capacitación de los teletrabajadores

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Efectividad del sistema de evaluación del desempeño de los teletrabajadores	Se evalúa la coherencia entre la evaluación del teletrabajador, la satisfacción de los jefes por los resultados del trabajo y el cumplimiento de los objetivos de la organización, en el año 2022 y se compara hasta el año 2025	anual	Alcanzar un 100% de efectividad del sistema de evaluación del desempeño de los teletrabajadores, al tercer año.

2. Gestionar el clima laboral de los teletrabajadores

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Cantidad de teletrabajadores satisfechos con la empresa	Se registra la cantidad de teletrabajadores satisfechos con la empresa, en el año 2022 y se compara hasta el año 2025	Semestral	Mejorar el clima laboral
% de sentido de pertenencia	Qué porcentaje de teletrabajadores sienten que pertenecen y son tomados en cuenta.	Anual	Mejorar el clima laboral
% de fluctuación laboral en la modalidad de teletrabajo	Compara la fluctuación laboral en la modalidad de teletrabajo desde el año 2022 hasta el año 2025	Semestral	Mejorar el clima laboral

3. Implementar el plan de carrera en los teletrabajadores

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Cantidad de teletrabajadores con plan de carrera dentro de la organización	Se registra la cantidad de teletrabajadores con plan de carrera dentro de la organización, en el año 2022 y se compara hasta el año 2025	Semestral	Lograr que el 50% de los teletrabajadores cuenten con plan de carrera dentro de la organización, al tercer año.

Metas, acciones y proyectos

Perspectiva financiera

Metas

- Reducir gastos financieros por alquiler de locales, por el incremento de teletrabajadores.
- Reducir el consumo de kW/h en los locales del empleador.
- Lograr que el 100% de los teletrabajadores solo tengan como AFT individuales, los existentes en su hogar.
- Eliminar la dualidad de equipos por teletrabajador.
- Incrementar el número de trabajadores contratados con pluriempleo en la modalidad de teletrabajo.

Acciones

- Realizar levantamiento de las áreas que cuentan con teletrabajadores para evaluar la optimización de locales.
- Optimización de locales que cuentan con teletrabajadores.
- Rediseñar espacios que puedan ser utilizados por teletrabajadores durante su estancia en instalaciones de ETECSA.
- Ejecutar la compra de laptop para los teletrabajadores.
- Redistribuir los AFT y medios de cómputos asignados a los teletrabajadores existentes en las oficinas.
- Ejecutar acciones de capacitación que promuevan el pluriempleo utilizando la modalidad de teletrabajo.

Perspectiva cliente

Metas

- Incrementar el número de teletrabajadores con condiciones adecuadas para desempeñar su trabajo, en un 90% al tercer año.

- Incrementar el número de de tecnologías existentes para el desarrollo del teletrabajo.
- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Incrementar la cantidad de candidatos atraídos por las modalidades flexibles de trabajo que ofrece la Empresa.

Acciones

- Realizar diagnóstico para determinar las condiciones a mejorar en los puestos de trabajo, en los hogares de los teletrabajadores.
- Ejecutar la compra de muebles adecuados para el desarrollo del teletrabajo desde el hogar.
- Elaborar un plan para el mantenimiento constructivo de las viviendas de los teletrabajadores.
- Implementar encuesta de satisfacción de los clientes de los teletrabajadores.
- Promover desde la marca empleadora, la contratación en modalidades flexibles de trabajo.

Perspectiva de proceso

Metas

- Incrementar la cantidad de trabajadores de los procesos claves en la modalidad de teletrabajo.
- Incrementar la cantidad de procesos de adquisición y selección orientados a la contratación en las modalidades de empleo flexible.
- Incrementar la cantidad de teletrabajadores contratados que residen en otra provincia, en un 50% al tercer año.
- Incrementar mejoras en los procesos tecnológicos y organizativos que permiten la implementación creciente del teletrabajo.

Acciones

- Actualizar la lista de cargos que pueden ejercer el teletrabajo.
- Ejecutar acciones de capacitación a líderes y trabajadores de los procesos claves que promuevan el trabajo remoto.
- Adecuar los procesos tecnológicos para facilitar el trabajo desde el hogar de los teletrabajadores.
- Incorporar a los procesos de adquisición y selección la contratación en la modalidad de teletrabajo.

- Actualizar los procedimientos de adquisición, selección y para el trabajo flexible.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Metas

- Alcanzar un 100% de efectividad del sistema de evaluación del desempeño de los teletrabajadores, al tercer año.
- Mejorar el clima laboral
- Lograr que el 50% de los teletrabajadores cuenten con plan de carrera dentro de la organización, al tercer año.

Acciones

- Capacitar a líderes de los procesos y teletrabajadores sobre el proceso de planificación, ejecución, control y evaluación de la gestión del desempeño.
- Implementar encuesta sistemática para medir el clima laboral de los teletrabajadores.
- Crear espacios para el acercamiento de los teletrabajadores a la Empresa.
- Implementar el plan de carrera para los teletrabajadores.

Conclusiones

La investigación realizada es de gran impacto estratégico para la organización, ya que:

- Permite perfeccionar los procesos, las tecnologías y fomentar las competencias en directivos y trabajadores para lograr la implementación efectiva del teletrabajo en la Empresa, logrando el incremento de la productividad y la satisfacción de los trabajadores en esta modalidad de organización del trabajo.
- Crea las bases para lograr la transformación de la cultura institucional, hacia una Empresa saludable que utiliza formas de empleo flexibles en un entorno digital.

Con la generalización del teletrabajo, se favorece al ahorro de combustible, la disminución de la contaminación atmosférica, la aglomeración de personas en espacios públicos, así como es una fuente de empleo inclusiva, a la que pueden acceder trabajadores con vulnerabilidades, de

diferentes capacidades, con responsabilidades de cuidado de familiares y para trabajadores que son más productivos en modalidades de empleo flexible.

Aporta beneficios económicos a la Empresa ya que, al lograr mayor incorporación de trabajadores al teletrabajo, se reducen las áreas de trabajo y con ello ahorro en sus presupuestos.

Referecas bibliográficas

Asamblea Nacional del Poder Popular. (2014). *Código de Trabajo*.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2021). *Resolución 71/2021 Reglamento sobre el Trabajo a Distancia y el Teletrabajo*. Gaceta Oficial.

Villafrade, A. y Palacios, J. I. (2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. *Revista Ibérica de sistemas y tecnologías de información*, 12(12). <https://pdfs.semanticscholar.org/e872/d5c-4322ba42c478f885ac90217932b1109b9.pdf>. ISSN 10.4304

