



La gestión de proyectos a través del Teletrabajo: Retos en la implementación

Project management through teleworking: Implementation challenges

Lic. Nalini B. Guerrero LLerena^{1*}, Ing. Betsy Belicer Morlot², Ing. Ariel Parra López³, Ing. Ernesto A. Alfonso Matos⁴, Lic. Yainicet Noguerras Martínez⁵, Msc. Gustavo García Capote⁶

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

Resumen

Se tuvo como objetivo analizar los procesos que involucraron la implementación de la Gestión de Proyectos a través del teletrabajo y evaluar su impacto en los especialistas de un grupo de trabajo y en la propia Empresa. A partir del estudio realizado se evidenciaron los retos a los que debía enfrentarse la aplicación de esta nueva modalidad de trabajo y cómo fueron abordados a través de una serie de pasos que definen su implementación. Como resultado se obtiene un análisis de los principales beneficios e inconvenientes tanto para el teletrabajador como para la Empresa, el cual muestra los puntos sobre los cuales se deberá prestar mayor atención en el futuro, en pos de hacer extensible esta modalidad laboral.

Palabras clave: Teletrabajo; Trabajo a distancia; Gestión de Proyectos; Teletrabajadores

1* Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A., ETECSA. nalini.guerrero@etecsa.cu

2 ETECSA. betsy.belicer@etecsa.cu

3 ETECSA. ariel.parra@etecsa.cu

4 ETECSA. ernesto.alfonso@etecsa.cu

5 ETECSA. yainicet.noguerras@etecsa.cu

6 ETECSA. gustavo.garcia@etecsa.cu

Abstract

The objectives of this work are to analyze the processes involved in implementing project management through teleworking and to evaluate its impact on the specialists of a work group and on the company itself. The study identified the challenges of applying this new way of working and how they were addressed through a series of steps that define its implementation. As a result, an analysis of the main advantages and disadvantages for both the teleworker and the company is obtained, indicating the points to which more attention should be paid in the future in order to develop this working modality.

Keywords: *Teleworking; Remote work; Project management; Teleworkers.*

Introducción

El enfrentamiento de la coyuntura energética provocada por el recrudecimiento del bloqueo en septiembre del año 2019 y posteriormente por la pandemia de COVID-19 a partir de marzo del 2020, propiciaron que en Cuba se adoptara en una mayor medida la modalidad de teletrabajo, esto fue respaldado por la Ley No. 116/2013 del Código de Trabajo (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2013). Posteriormente la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A., ETECSA emitió el 25 de marzo del 2020, una indicación firmada por la presidente ejecutivo, que aprobaba la implementación de dichas modalidades (Arevich, 2020).

En la actualidad existen múltiples definiciones sobre el teletrabajo, mas cabe destacar dos de ellas que, dadas sus similitudes, recogen fielmente esta actividad laboral; una es la dada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en la que plantea el teletrabajo como “trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora” (OIT, 2020). Por su parte Gray *et al.*, lo definen como: “forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la Empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial.

La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información, y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa” (Gordon, 1995).

Visto lo anterior, puede advertirse al teletrabajo, como la realización de trabajo sin presencia física ni fija en la sede laboral, utilizando herramientas de la informática y las telecomunicaciones, garantizando la conectividad a la red empresarial con la seguridad requerida.

Del concepto se pueden desprender varias características que se relacionan a continuación:

1.- Actividad que se lleva a cabo fuera de la Empresa en la cual se encuentran centralizados todos los procesos definidos.

2.- Modelo organizacional diferente al que se está acostumbrado, donde cambia la forma de comunicación y trae como consecuencia que se generen nuevas formas o mecanismos para el control y seguimiento de las tareas.

3.- La utilización de las tecnologías para facilitar la comunicación, el intercambio y la colaboración son el pilar fundamental para cumplir con las funciones y tareas asignadas. Entendiéndose a las tecnologías, como una combinación entre infraestructura, dispositivos, contenidos y aplicaciones, para el alcance de las metas tanto personales como organizacionales.

EL teletrabajo también tiene sus modalidades y depende principalmente de los espacios donde se realiza el trabajo (Castañeda *et al*, 2021) puede agruparse de acuerdo al lugar donde se realice el mismo en:

- **Trabajo en casa:** Se tiene el domicilio particular como lugar de trabajo, estipulado en un contrato con el empleador y se refiere a la realización de tareas específicas desde el domicilio o despacho profesional.

- **Trabajo móvil:** También denominado como nómada o itinerante, se refiere a aquellos trabajadores cuya actividad requiere frecuentes desplazamientos, desarrollan la mayor parte de su actividad en diferentes lugares.

- **Trabajo en telecentros:** También denominado como oficina remota, la cual es una oficina de recursos compartidos que dispone de

las instalaciones de telecomunicaciones y de los equipos informáticos necesarios para desarrollar actividades de teletrabajo.

Todas estas modalidades de trabajo flexible propician la transformación de las relaciones laborales ya que permiten a los trabajadores tener el control de su tiempo y de sus objetivos de trabajo garantizando que la productividad no decaiga y que la calidad de vida del trabajador aumente.

El objetivo de este artículo se centra en expresar la experiencia que tuvo el Departamento de Soluciones de Negocio, en el área de la Gestión de Proyectos en la implementación del Teletrabajo en esta actividad. ¿Se puede gestionar un proyecto correctamente a distancia?, la respuesta es sí, cuando se trabaja juntos, cohesionados y disciplinados, utilizando correctamente las herramientas tecnológicas adecuadas y dispuestas para ello.

Materiales y métodos

Análisis documental: Revisión de la documentación y la literatura que abarca el tema de la investigación.

Valoración lógica de los criterios dados por los diferentes autores sobre el tema.

Tormenta de ideas: Identificar los beneficios e inconvenientes del problema sujeto de la investigación, extraídos de las experiencias propias de los trabajadores.

Diagrama de Gantt: Elaboración del plan de trabajo de la investigación.

Resultados y discusión

Teletrabajo en el mundo

El teletrabajo, a pesar de utilizarse desde hace unos cuantos años, experimentó un alto crecimiento debido a la pandemia de COVID-19. Muchas empresas han permitido a sus trabajadores que realicen el trabajo desde la casa, como forma de respetar las cuarentenas establecidas en los diferentes países, forzando grandemente el desarrollo de las tecnologías de la información, la reorganización de las estructuras organizacionales y sobre todo, la evolución de los celulares que hoy se utilizan.

En pocas semanas el mundo laboral varió los espacios de trabajo fijos por espacios de trabajo indeterminados, de tecnologías de comunicación

fijas a móviles y de transmitir tareas o encuentros presenciales, por encuentros virtuales o la transmisión de tareas a través de la tecnología. En la figura 1 se puede evidenciar la evolución del teletrabajo a nivel mundial.

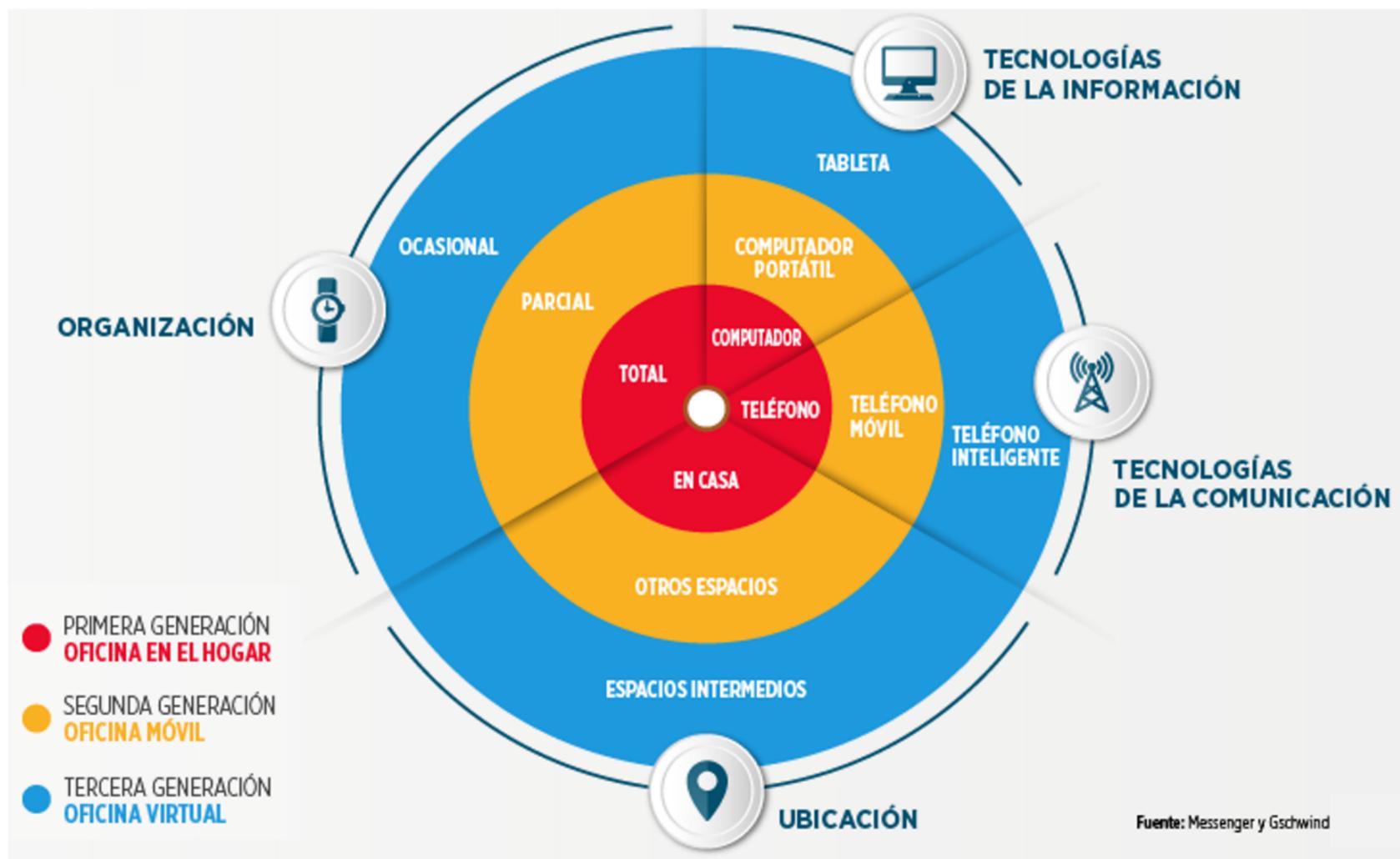


Figura 1. Evolución del teletrabajo a nivel mundial

Como ejemplo, puede verse que América Latina ha tenido también un crecimiento el uso del teletrabajo, la figura 2 muestra los países de la región que más lo implementan.

Sin embargo, en estudios realizados se ha demostrado que el teletrabajo se ha presenciado más en la industria privada que en la gubernamental, por lo que se ha dirigido fundamentalmente a personas con un perfil alto y en ramas profesionales con labores administrativas.

Teletrabajo en Cuba

Cuba no se queda detrás en la implementación del Teletrabajo, apoyado por el proceso de informatización de la sociedad que se está implementando en el país desde hace un tiempo para satisfacer las necesidades de todas las esferas de la sociedad y contribuyendo al desarrollo económico y social de la nación. En medio de estos retos desempeñan un papel primordial el comercio y el gobierno electrónico, temas a los que la dirección del país ha dado especial impulso desde hace algunos años.



Figura 2. Países de América Latina que más implementan la modalidad de teletrabajo a nivel mundial

En el programa cubano Mesa Redonda, emitido el 2 de junio de 2020, Marta Elena Feitó Cabrera, Ministra del Trabajo y Seguridad Social, comentó que el trabajo a distancia es una modalidad que en Cuba llegó para quedarse, bajo la cual laboran actualmente 627 mil 855 trabajadores, implementándose en todos los territorios y en todos los organismos (ver Figura 3).

En Mesa Redonda emitida el 7 de abril del 2022, llamada “Teletrabajo y trabajo a distancia, ¿llegaron para quedarse?”, se enunció la cantidad de trabajadores en las modalidades de Teletrabajo y Trabajo a Distancia entre los años 2020 y 2021 (Figura 4).

Teletrabajo en ETECSA

Por su parte, en ETECSA se han tomado diferentes acciones para la implementación del teletrabajo y trabajo a distancia, se publicó una

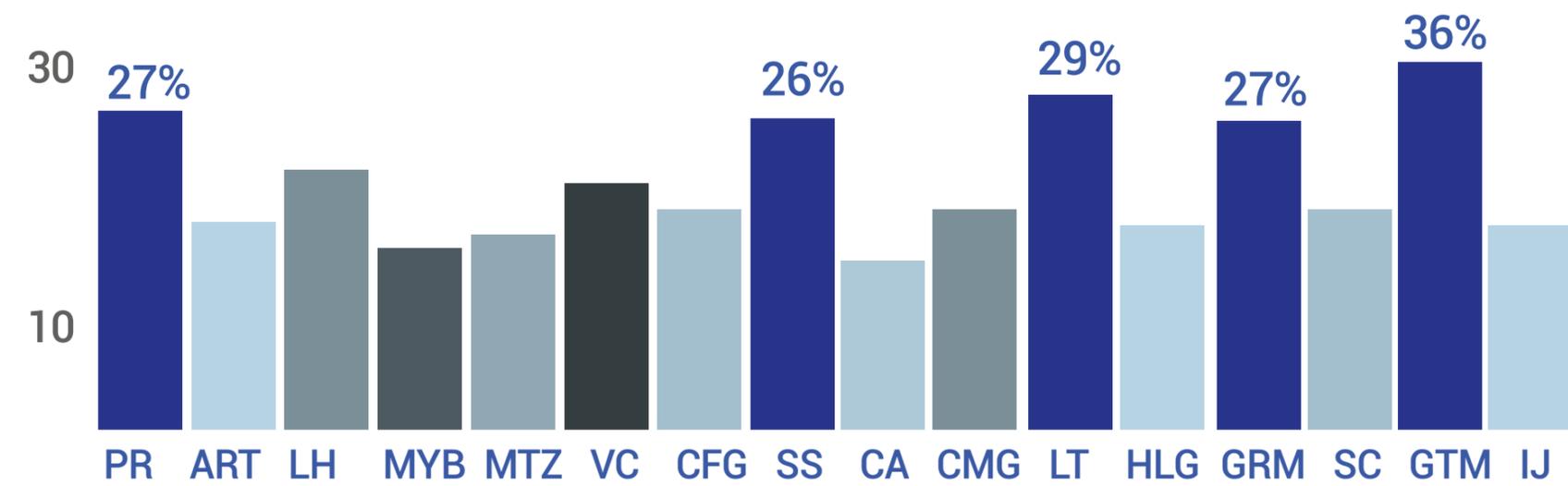


Figura 3. Porcentaje de trabajadores de Cuba que laboran a distancia en junio del 2022 (Cabrera, 2020)

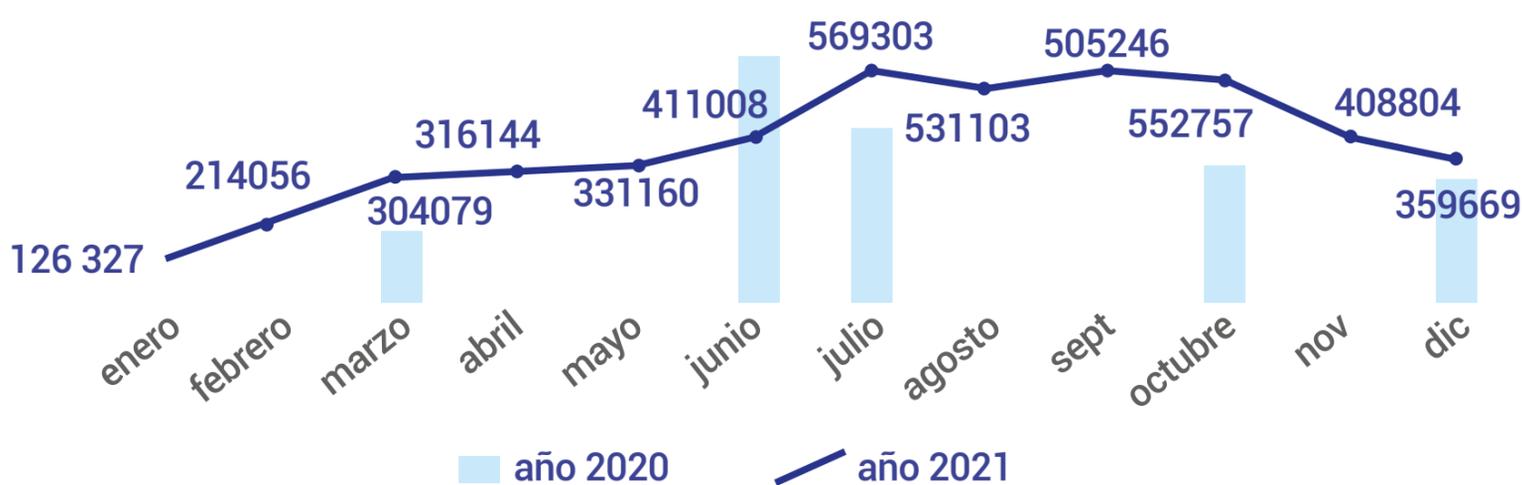


Figura 4. Comportamiento comparativo del uso del trabajo a distancia en el 2021 y 2022 (Mesa Redonda, 2022)

indicación de su Presidente Ejecutivo con fecha del 25 de marzo de 2020 acerca de las medidas para la implementación del teletrabajo o trabajo a distancia. En sintonía con lo anterior, la Dirección de Centro de Datos crea una Plataforma de trabajo que permite a los trabajadores, mediante el empleo de las tecnologías, acceder de forma remota, segura, encriptada y controlada desde redes públicas a los recursos de la Red Corporativa de la Empresa. En consecuencia, se realizó un procedimiento de trabajo el cual fue compartido, para que los trabajadores conocieran los pasos para el acceso a la plataforma desde casa o lugar remoto. Gracias a este trabajo, la incorporación de trabajadores a esta modalidad laboral ha ido en aumento, atendiendo a la estadística llevada a diario por la Dirección del Centro de Datos, donde además se tienen en cuenta los requisitos de seguridad, elemento fundamental a tener en cuenta en el proceso de implementación del teletrabajo en la Empresa, ya que es transversal a todos los sistemas que se utilicen para implementar esta modalidad.

La Gestión de proyectos a través del teletrabajo

Este tipo de cambio en la organización del trabajo, muchas veces trae temores a los jefes pues piensan que pierden el control de sus trabajadores, sobre todo de los procesos en los cuales son responsables y desarrollan, hecho que no es categórico, dado que con las facilidades que ofrecen las tecnologías es posible mantenerse al tanto y hacer un buen seguimiento de los procesos.

La Gestión de Proyectos es una disciplina que gestiona los recursos disponibles para obtener metas planificadas. En todo el proceso de la gestión de un proyecto se incluyen objetivos, metas, cronogramas, distribución de tareas y procesos, sistemas de control y comunicación.

Para la actividad de Gestión de Proyectos, también se hizo necesaria la implementación de este proceso en la modalidad de teletrabajo, lo cual trajo como consecuencia grandes desafíos, generar estructuras basadas en logros, midiendo el rendimiento y la productividad por avances sobre procesos específicos, y no en la relación con la cantidad de tiempo que se está de forma presencial en la oficina; de esta forma los líderes de proyectos requieren un acceso permanente al estado de avance de los proyectos, lográndose esta información por parte de los especialistas, a través de la o las herramientas que se utilizan para tal efecto, con la actualización del trabajo de los proyectos.

Retos enfrentados para la implementación

A continuación, se relacionan entre otros, los retos y sus respuestas, detectados en la actividad de Gestión de Proyectos, tanto en la etapa piloto como en la etapa de implementación de la modalidad de teletrabajo, para asumir esta responsabilidad en momentos en que era necesario mantener el trabajo con la calidad y en el tiempo requerido.

a) Control: Es posible realizar el seguimiento de las tareas del trabajador por el cumplimiento de las mismas, sin tener en cuenta el horario, sobre todo el proceso de seguimiento de los proyectos.

b) Productividad: Un trabajador concentrado en el logro de sus objetivos y metas pactadas y disfrutando de un balance entre la vida laboral y la personal es más productivo. En el proceso de pilotaje realizado en septiembre del 2019, fue constatado lo antes expuesto.

c) Cultura Organizacional: El cambio de la mentalidad del área directiva para esta modalidad de trabajo, debe ser hacia una cultura más flexible, basado en la confianza, orientado a resultados con mayor uso en las tecnologías.

d) Políticas y Normativas: Apoyados por leyes a nivel de país y regulaciones internas de la Empresa, el trabajador se ve más confiado para el logro de los objetivos trazados.

e) Tecnológico: Necesaria la utilización de las tecnologías para realizar el teletrabajo o el trabajo a distancia, cambios tecnológicos realizados por la empresa para este fin y trabajadores con permisos para el acceso a distancia de las mismas.

f) Seguridad: No por ser el último es el menos importante, trabajar para garantizar la seguridad en la herramienta y sobre todo en la información que se maneja. Tarea asumida por los especialistas del centro de datos, de seguridad informática y de la información, además de los encargados de la gestión de proyectos, donde se revisan las informaciones posibles a pasar por la red, basadas en las regulaciones establecidas en la empresa para tales efectos.

Pasos para la implementación del teletrabajo en la Gestión de Proyectos

1. Definición de los objetivos a alcanzar y su carácter cuantificable, basados en los objetivos de la Dirección: Se establecen los objetivos de trabajo del equipo de Gestión de Proyectos y de cada trabajador, pero enfocados al cumplimiento de los objetivos de la Dirección a la que pertenecen. Tienen que ser medibles y observables para su seguimiento y control.

2. Definición de los canales para la comunicación: Fue imprescindible definir cómo se realizaría la comunicación con los trabajadores, y sobre todo con los clientes internos a contactar para el seguimiento de las tareas, además de la determinación del número de los encuentros virtuales, los que se establecieron una vez a la semana, independientemente de aquellos necesarios de hacer por aclaración de tareas. La comunicación de los equipos de proyectos se realiza utilizando las herramientas y plataformas colaborativas reguladas por la Empresa.

Para el intercambio de información de manera informal e inmediata se utiliza la mensajería instantánea. La comunicación oficial se realiza por el correo institucional a través de los canales establecidos. Los intercambios por videoconferencia para efectuar las reuniones de trabajo y seguimiento de los proyectos utilizan la plataforma Jitsi (herramienta de *software* libre altamente utilizada para videoconferencias). Se utiliza la Nube Corporativa para el almacenamiento, gestión, intercambio y colaboración de información en los equipos de trabajo. Para el seguimiento y gestión de los proyectos se utilizó la herramienta Redmine (es una herramienta multiplataforma con licencia GNU —*General Public License*— para la gestión y planificación de proyectos, es una solución altamente configurable que se adapta a cualquier tipo de empresa o proyecto), la cual permitió un monitoreo y organización del trabajo por parte de los equipos de proyectos y del equipo de administración.

3. Selección de los trabajadores que debían acceder por la plataforma de teletrabajo y las aplicaciones a utilizar por esta vía y los que realizarían trabajo a distancia. El líder, en una primera etapa, designa a aquellos trabajadores que accederán por la plataforma de trabajo y las aplicaciones a las que debían tener acceso. Con posterioridad se abre el acceso a todos los trabajadores del grupo.

4. Orientación del cómo acceder a la plataforma de teletrabajo a cada trabajador autorizado y qué actividades puede realizar por esta vía: Los trabajadores debían tener el conocimiento de cómo acceder a la plataforma de teletrabajo y a las herramientas a utilizar, por lo que se debían leer el procedimiento elaborado para tales efectos. Además, se les orientó la forma en que debía realizar el trabajo. En el caso de la información que debía estar a disposición de los trabajadores involucrados con la misma, fue necesaria la Nube corporativa, siempre que la información a subir no fuera categorizada como sensible.

5. Establecimiento de las formas de control y supervisión periódica, como vía de medición del desempeño y la productividad del trabajador: Fueron establecidos los mecanismos de control y seguimiento de las tareas, a través de informes semanales y un cumplimiento del plan de trabajo a final de mes, para garantizar el cumplimiento de las tareas y objetivos propuestos. El especialista principal elabora el plan

de tareas del grupo avalado por el jefe de departamento, que a través de los encuentros virtuales semanales y los informes que el especialista debe enviar a su jefe inmediato superior, en la fecha establecida, es chequeado el cumplimiento y/o problemáticas que pudieran surgir durante el proceso del teletrabajo. Aunque se sabe que la medición de la productividad es basada en resultados, requiere métricas cuantificables y cumplir con esas métricas, en momentos de teletrabajo, no necesariamente garantiza la productividad, conduce a que este punto debe ser imprescindible su cumplimiento y obliga a la presencia de alguna aplicación automática que mejore cada vez más la calidad de la medición del desempeño y la productividad del teletrabajador.

6. Garantizar los medios necesarios para realizar el teletrabajo: A todos los trabajadores del grupo que realizarían el teletrabajo se les verifica que tuvieran lo mínimo necesario para teletrabajar, el hardware necesario para realizar su trabajo desde la casa y el que no los tuviera se le proporciona.

7. Garantizar la Seguridad Informática para Teletrabajar: El teletrabajo supone un riesgo para la seguridad de la Empresa, el hecho de que informaciones de la entidad puedan circular de forma remota e incluso desde dispositivos que puedan pertenecer a cada teletrabajador, a pesar de que la Empresa puso a disposición de los teletrabajadores recursos para realizar esta modalidad, supone una serie de riesgos por pérdida de datos o captura de los mismos por personal no deseado, todo esto implica la necesidad de tomar medidas seguras para adoptar esta nueva forma de realizar el trabajo. Por ello se habilita la plataforma de trabajo a través de OpenVPN, con autenticación LDAP —*Protocolo Ligero de Acceso a Directorios*—, de forma tal que se accede a los servicios necesarios para teletrabajar de forma segura.

8.- Revisión y actualización del plan de prevención de riesgos: Fue revisado el plan de prevención establecido y se toman medidas para mitigar el riesgo identificado, la inestabilidad del soporte informático de los servicios en la empresa, cuyas medidas tomadas se relacionan a continuación:

- Documentar funciones y roles de directivos y especialistas en el marco de la ejecución de cada proyecto.

- Potenciar el uso de la herramienta informática Redmine para el control de los proyectos.

9.- Acciones realizadas para el cumplimiento de las medidas tomadas para mitigar el riesgo, ver tabla 1.

10.- Utilizar la plataforma de videoconferencia para realizar los intercambios y/o reuniones a través de la nube.

Instancia para el acceso a las aplicaciones de la Red Corporativa

La infraestructura informática que presenta el Centro de Datos que ha soportado la implementación del teletrabajo, se encuentra preparada para el uso de las aplicaciones que utilizan cada área. Los teletrabajadores hacen uso de la infraestructura accediendo a ella mediante los canales de telecomunicaciones establecidos.

La infraestructura se ha adecuado de acuerdo a las necesidades y restricciones de la entidad en cuanto a confidencialidad, acceso a los recursos, disponibilidad y capacidad técnica al interior de la misma. La figura 5 muestra la instancia para el acceso a las aplicaciones de la Red Corporativa.

Flujo Informativo

Las informaciones u orientaciones son enviadas a través de correo electrónico, vía telefónica, mensajería (SMS) y Chat, siguiendo el flujo que aparece en la figura 6.

Principales beneficios del teletrabajo para el trabajador

A continuación, se presnetan los principales beneficios del teletrabajo para los trabajadores según las experiencias de los especialistas vinculados en ello en el área en cuestión ene este artículo:

1. Conciliación de la vida personal y laboral

El teletrabajo le permitió al trabajador afianzar las relaciones afectivas y familiares, logrando establecer una armonía y el equilibrio necesario entre la vida personal y laboral. Con el trabajo presencial, muchos enfrentaban la problemática del escaso tiempo dedicado a la familia y amigos, la ausencia o llegada tardía a eventos y reuniones de carácter personal, e incluso la pérdida de actividades festivas, celebración de fechas importantes, citas médicas, y otros; debido al estricto horario laboral. Con el teletrabajo el propio trabajador es quien gestiona

conscientemente su tiempo, garantizando de este modo, el cumplimiento de su plan de trabajo, sin descuidar las relaciones familiares.

Medidas	Acciones
Documentar funciones y roles de directivos y especialistas en el marco de la ejecución de cada proyecto.	1.- Se alinean los roles existentes en la herramienta Redmine con el procedimiento de Gestión de Proyectos que está en fase de revisión.
Potenciar el uso de la herramienta informática Redmine para el control de los proyectos.	<p>1.- Mensualmente se realiza un resumen del estado de los proyectos de la Dirección basados en la revisión de la herramienta, y por medio de correos electrónicos dirigidos a los especialistas y jefes de departamentos responsables de proyectos.</p> <p>2.- Se efectúan intercambios con jefes de departamento y algunos responsables de proyectos de la necesidad de tener actualizada la herramienta con los proyectos vinculados al área.</p> <p>3.- Se habilita a determinados especialistas, el acceso a la herramienta desde el teletrabajo con el objetivo de la actualización de los proyectos.</p> <p>4.- Se actualiza en la herramienta aquellos especialistas que estaban vinculados a Proyectos y no se encontraban en la herramienta con sus roles específicos.</p> <p>5.- Levantamiento de los usuarios que ya no se encuentran vinculados a proyectos de la Dirección (incluye los que ya no trabajan en la Empresa). Se analiza la necesidad de mantenerlos como histórico, pero no están activos en el sistema.</p>

Tabla 1. Acciones realizadas para el cumplimiento de las medidas tomadas para mitigar el riesgo

2. Disminución del estrés

Con este modo de trabajo, es el trabajador el que adecúa su ambiente de trabajo en función de sus comodidades y su satisfacción personal, creando un entorno de bienestar emocional.



Figura 5. Instancia de acceso a las aplicaciones de la red corporativa

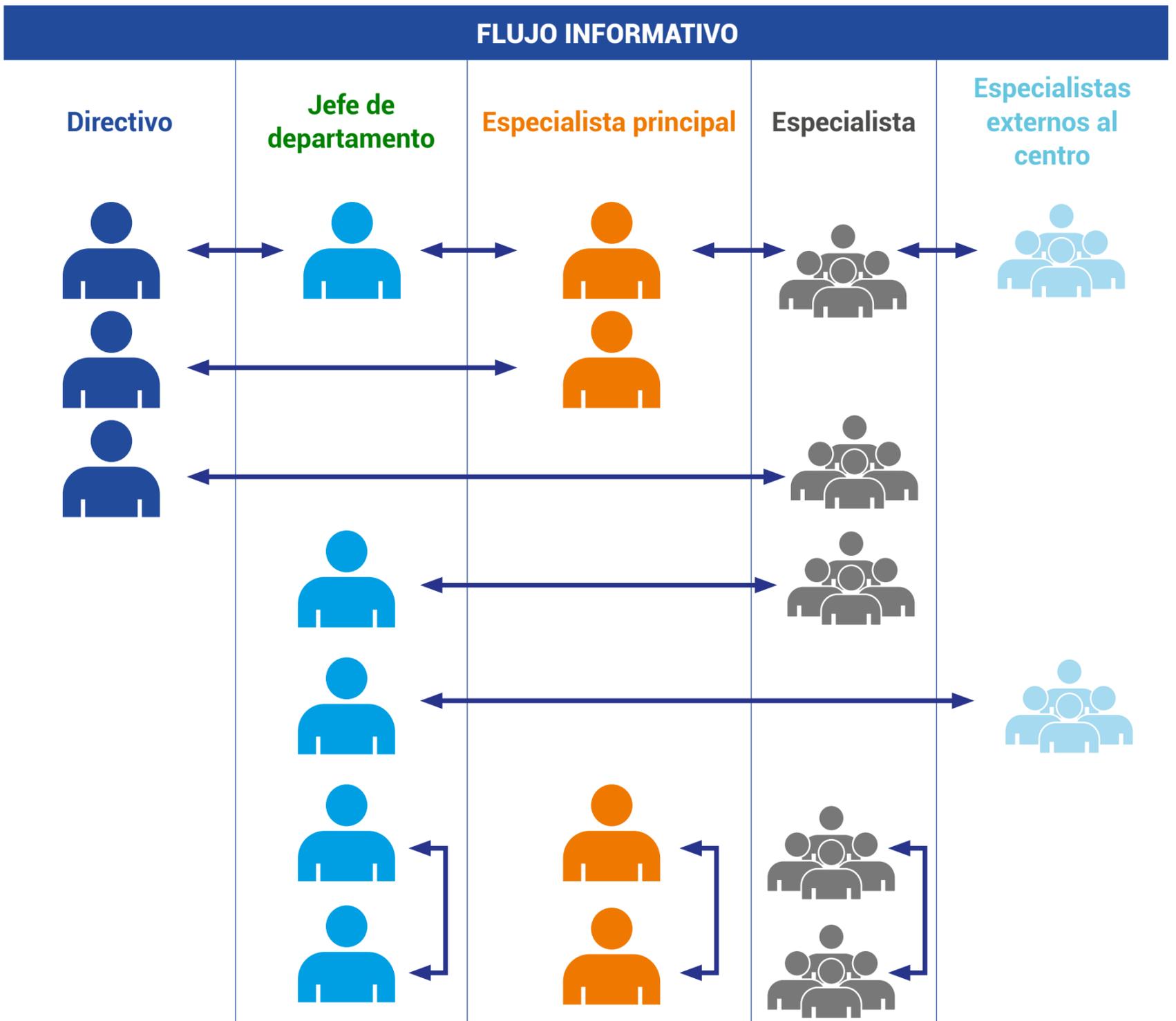


Figura 6. Flujo de intercambio en la dirección

3. Mayor flexibilidad de horario

El trabajador logra con esta modalidad adaptar su horario de trabajo según sus necesidades personales y además, le posibilita cumplir con eventos que se le presenten de carácter urgente o no planificados, ya sean de trabajo o no.

4. Aumento de la productividad

Como se ha recalcado con anterioridad, el teletrabajo le permite al trabajador realizar una mejor gestión de su tiempo, eliminando las horas improductivas, refiriéndose a todo ese tiempo que el trabajador pasa en el transporte ya sea público u obrero, con el fin de llegar o salir del centro laboral. Punto positivo de esta gestión de tiempo se aprecia en la posibilidad de que el empleado acomode su carga de trabajo en las horas de mayor rendimiento, dígase la mañana para unos, la tarde para otros, e incluso las noches; logrando de este modo un trabajo más eficaz y productivo.

Principales beneficios del teletrabajo para la Empresa

1. Reducción de los costos fijos y variables

En cualquier Empresa cada trabajador supone un costo en términos de servicios, equipamiento, gastos asociados a electricidad, agua, materiales de oficinas, etc. Al reducir el número de los trabajadores presenciales, estos gastos se reducen de forma considerable, permitiendo utilizar ese ahorro en nuevas inversiones, ya sea para favorecer a los propios empleados o a la propia Empresa.

2. Reducción del ausentismo laboral y ahorro de espacio físico

Con el teletrabajo, el trabajador posee la plena disposición de horario para gestionar su agenda de trabajo, evitando su presencia innecesaria en una oficina o puesto de trabajo, pudiendo cumplir sus tareas de igual o mejor modo en su hogar u otro sitio externo a la Empresa. Esto a su vez favorece al empleador de modo que le permite eliminar y disminuir todos aquellos procesos que incluyen hoja de firma, vacaciones discrecionales, entre otros.

3. Ahorro de energía eléctrica y combustible

Con este modo de trabajo, se reduce el número de trabajadores presenciales, lo que reduce a su vez el espacio físico, creando esto último

las bases para un ahorro de energía y de combustible, tanto de los ómnibus de transporte obrero, como limitando la utilización de los carros de la piquera.

4. Aumento de la productividad

Se deja a un lado el enfoque tradicional de trabajo con una estructura orientada a “horas-puesto” y se abre paso al teletrabajo, enfocado a la medición del cumplimiento de objetivos individuales y colectivos, y que persigue el incremento del rendimiento y la productividad por avances sobre procesos específicos y no en relación con el tiempo en que el trabajador permanece en la oficina.

Principales inconvenientes del teletrabajo para el trabajador

A continuación, se listarán los principales inconvenientes del teletrabajo para los trabajadores según las experiencias de los especialistas vinculados en ello en nuestra área:

1. Incumplimiento de las conciliaciones y formas de trabajo

La distancia entre el trabajador y el colectivo de trabajo puede quebrar las obligaciones recíprocas establecidas por el contrato de trabajo entre ambos sujetos. Ante este inconveniente es necesario destacar que debe permanecer la obligación por parte del empleador, de garantizar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo de sus empleados, así como a cubrir los gastos y riesgos profesionales en que puedan incurrir.

2. Incumplimiento por parte del empleador del tiempo de descanso y ocio del trabajador

Es necesario que ambas partes respeten el horario de trabajo, así como el tiempo de pausa, ocio y vacaciones. La llamada “nueva presencialidad” no puede alterar los horarios de descanso del teletrabajador con correos, SMS y llamadas a deshora, u otras tareas que no respeten los límites del trabajo extraordinario.

3. Falta de equilibrio entre las tareas domésticas y las responsabilidades laborales.

Suele ser, en ocasiones, una difícil tarea el alternar y/o combinar las labores hogareñas, cuidado de los hijos pequeños, atención de visitas de familiares, amigos o conocidos, las interrupciones telefónicas,

y otros, con el desempeño de las tareas laborales en el mismo espacio. Como consecuencia de lo antes mencionado, la falta de concentración puede conllevar a la obtención de resultados negativos que comprometan la productividad del trabajador, y a su vez, de la Empresa.

4. Falta de la tecnología necesaria para ejercer de manera eficaz el teletrabajo

No contar con la misma infraestructura que se tendría en la oficina puede repercutir de forma negativa en las tareas del teletrabajador y hacer que el trabajo desde casa para algunos, sea imposible de materializar.

Principales inconvenientes del teletrabajo para la Empresa

1. Resistencia al cambio de los directivos y jefes de la Empresa

Esta es una cuestión que tiene consigo un cambio de mentalidad, ya que resulta difícil de convencer a los directivos que los teletrabajadores pueden ser tan o más productivos que en la Empresa. Esto solo es posible si los jefes entienden que este cambio incluye la búsqueda de nuevas formas de supervisión y control de los trabajadores que se acogen a esta modalidad de trabajo, basadas fundamentalmente en las herramientas de tecnología de la información.

2. Necesidad de introducir cambios organizativos

El teletrabajo trae consigo una modificación en los sistemas de gestión ya que la supervisión no puede ser tan continua como cuando el empleado se encuentra de forma presencial en la oficina. Es por ello, que si no se logra una correcta modificación del sistema de gestión y una adecuada comprensión del mismo, que atienda a las necesidades de ambos (teletrabajadores y Empresa), se puede caer en una situación de pérdida de control sobre los trabajadores y sobre la calidad de su trabajo. La cultura y la organización de la Empresa cambian, y es necesario transmitir los nuevos valores y que todos tengan claro los objetivos, tareas específicas y procedimientos de esta nueva manera de trabajo.

3. Dificultad para el trabajo en equipo

El trabajo en equipo puede verse afectado con estos nuevos cambios como consecuencia de que los contactos personales directos son

reducidos e incluso pueden llegar a desaparecer, dificultando las labores en equipo. Sin embargo, utilizando las herramientas adecuadas y los procedimientos bien definidos y comprendidos por todos tanto trabajadores como directivos, esta nueva forma de trabajo en equipo podría generar más beneficios que inconvenientes.

4. Aumento de las vulnerabilidades de los sistemas

El crear nuevas posiciones de trabajo a distancia y modificar la distribución de la infraestructura de la Empresa puede ser un desafío en cuanto a mantener los sistemas alejado de los ciberataques, ya que garantizar la conectividad y el acceso de los teletrabajadores a los sistemas empresariales y de negocio, puede comprometer la seguridad de los mismos, aumentando así sus vulnerabilidades.

Conclusiones

La actualidad ha demostrado que, luego de atravesar una situación epidemiológica, que afectara la economía mundial, el teletrabajo o trabajo a distancia, ha llegado para quedarse, cambiando los paradigmas que sustentaron la organización del trabajo, donde regía una jornada estricta e inamovible de ocho horas de forma presencial.

Sin dudas, es un nuevo contexto que obligó a que muchas actividades tuvieron que adaptarse rápidamente y realizar cambios para lograr los objetivos, como la Gestión de Proyectos, que probó que la presencia física del gestor no es necesaria para lograr cumplir de forma exitosa con lo planificado.

Se conoce que para realizar el teletrabajo, es necesario la utilización de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, situación que ya ETECSA tiene resuelta y la herramienta utilizada en la entidad para la gestión de proyectos, se instala perfectamente en toda la estructura implementada.

Los resultados alcanzados evidenciaron positivamente que el teletrabajo y la gestión de proyectos, utilizados de forma correcta, unido a un equipo de trabajo eficiente, profesional, comprometido con la entidad y con capacidad de autogestionarse, permite eficazmente el logro de los objetivos trazados.

Referencias bibliográficas

Asamblea Nacional del Poder Popular. (2013). *Ley No. 116/2013 Código de Trabajo*. Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Arevich Marín, M. (2020). *Indicación del Teletrabajo*. ETECSA.

Castellanos Carrión L. A., Flores González, R., Jacas Joa, H., González López, L., Ferrer Montserrat, O. (2020). *Plataforma para el Teletrabajo en ETECSA*. ANIR, trabajo no publicado.

Gray M., Hodson, N. y Gordon, N. (1995). *El teletrabajo. Aspectos generales*.

Mesa Redonda. (2022). *Teletrabajo y trabajo a distancia, ¿llegaron para quedarse?*

