

Artículo original

SATISFACCIÓN LABORAL ASOCIADA A LAS MODALIDADES DE TRABAJO A DISTANCIA EN CUBA **JOB SATISFACTION ASSOCIATED WITH DISTANCE WORK MODALITIES IN CUBA**

Arianne Medina Macías ^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-6473-1190>
Marta Martínez Rodríguez ¹ <https://orcid.org/0000-0001-5819-5515>
Yaily Fabia González Borrego ¹ <https://orcid.org/0000-0002-3707-0550>
Juliette Ortiz Gómez ¹ <https://orcid.org/0000-0001-6158-6760>
Adalberto Avila Vidal ¹ <https://orcid.org/0000-0003-3646-4467>

¹ Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

* Correspondencia: arianne@psico.uh.cu

Resumen

Introducción: El trabajo a distancia y el teletrabajo son formas flexibles de organización del trabajo que se han expandido en Cuba a partir de la pandemia por la COVID-19. Debido a su novedad, se requieren estudios que permitan retroalimentar decisiones organizacionales, locales y nacionales. Un estudio sobre la satisfacción laboral de trabajadores y directivos en estas modalidades ofrece una perspectiva relevante. Se entiende esta como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. **Objetivo:** Evaluar la satisfacción laboral de trabajadores y directivos cubanos que se desempeñan en las modalidades de trabajo a distancia/teletrabajo en Cuba. **Material y método:** Se utilizó un cuestionario de trabajo a distancia, que se aplicó a una muestra de 23 985 trabajadores y 3 991 directivos. **Resultados:** Trabajadores y directivos valoran como buena la experiencia del trabajo a distancia/teletrabajo. En ambas modalidades es favorable, pero es más positiva la de los teletrabajadores. Los aspectos insatisfactorios se refieren a los medios y condiciones de trabajo, los gastos de conexión, electricidad y las relaciones sociopsicológicas (factores extrínsecos), y los satisfactorios se relacionan con el desarrollo de competencias, el incremento de resultados de trabajo y mayor conciliación vida laboral/familiar (factores intrínsecos). **Conclusiones:** Existe elevada satisfacción laboral de trabajadores y directivos cubanos con el trabajo a distancia/teletrabajo, lo que indica que se puede potenciar más el empleo de estas modalidades en Cuba si se crean las condiciones idóneas para ello.

Palabras clave: trabajo a distancia, teletrabajo, satisfacción laboral, trabajadores y directivos cubanos, COVID-19

Abstract

Introduction: Distance work and telework are flexible manners of organizing work that have spread out in Cuba after the appearance of the pandemic disease COVID-19. Due to the novelty of these modalities of work, studies are required to give feedback to organizational, local and national decision makers. A study of job satisfaction with workers and executives in these modalities offers outstanding perspectives. Job satisfaction is seen as an attitude or set of attitudes developed by the individual as a result of his experience and situation at work. **Objective:** To assess job satisfaction in Cuban workers and executives that find themselves distance working or teleworking. **Material and method:** A custom made questionnaire about tele/distance work was applied to a sample of 23,985 workers and 3,991 executives. **Results:** Workers and executives evaluate their experience with distance work/telework as good. In both modalities it is favorable, but more positive in teleworkers. They mention working means and conditions, expenses in electricity and connections, and socio-psychological relationships (extrinsic factors) as the most unsatisfactory issues. Development of new competencies, the increase of work results and a better conciliation between working and family life (intrinsic factors) emerge as the most satisfying. **Conclusions:** There is a high level of job satisfaction with distance work and telework in Cuban workers and executives. This tells us that these modalities can be maximized in Cuba if suitable conditions are created.

Keywords: distance work, telework, job satisfaction, workers and Cubans executives, COVID-19

Recibido: 6 de mayo de 2021

Aprobado: 29 de agosto de 2021

Introducción

En el año 2020 se produjeron cambios sin precedentes en la economía mundial y en el mundo del trabajo. El 11 de marzo la Organización Mundial de la Salud (OMS) calificó el nuevo brote de coronavirus como una pandemia, y una de las medidas más recomendadas fue el confinamiento. Conforme entraron en vigor las indica-

ciones de aislamiento o la obligación de quedarse en casa, una gran parte de la fuerza laboral debió trabajar a distancia, siempre y cuando sus funciones lo permitieran. Así, se crearon las condiciones para el experimento de trabajo a distancia/teletrabajo (TD/T) masivo más extenso de la historia.⁽¹⁾

El TD/T son formas flexibles de organización del trabajo, basadas en un contrato trabajador-entidad laboral, que permite desempeñar la actividad laboral sin la pre-

sencia física del trabajador en la organización laboral.⁽²⁾ Etimológicamente, el término «teletrabajo» procede de la unión de la palabra griega «tele», que significa lejos, y de «trabajo», que significa realizar una acción física o intelectual que requiere esfuerzo.

Actualmente, las definiciones varían ligeramente entre países y, a veces, se superponen, y se utilizan indistintamente términos diferentes, lo cual dificulta la medición de los conceptos y el acceso a datos comparables a escala internacional.⁽³⁾ En la literatura científica, con frecuencia, se utilizan los términos TD/T como sinónimos. Sin embargo, los autores del presente artículo advierten la necesidad de diferenciarlos para su uso en el contexto cubano debido a las limitaciones tecnológicas, lo cual puede influir en un mayor uso del trabajo a distancia. En este sentido, se considera:

- **Teletrabajo:** cuando se desempeña la actividad laboral sin necesidad de estar presente físicamente en el centro de trabajo, pero la comunicación con jefe/compañeros de trabajo/usuarios depende, fundamentalmente, de las tecnologías de la información y las comunicaciones (correo electrónico, redes sociales, mensajería instantánea, entre otros). El intercambio de información necesaria para el trabajo requiere del uso de estas tecnologías, aunque no se excluyen los encuentros presenciales.
- **Trabajo a distancia:** cuando se desempeña la actividad laboral alternando la presencia física en el centro de trabajo y el hogar (u otro espacio desde donde se trabaje), porque el intercambio de información necesaria para el trabajo depende, fundamentalmente, de la comunicación directa (cara a cara) con jefe/compañeros de trabajo/usuarios. Se puede prescindir de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Por tanto, el teletrabajo es una forma específica de trabajo a distancia que se distingue por el uso sistemático de las tecnologías de la información y las comunicaciones.⁽⁴⁾ Según el informe conjunto Oficina Internacional del Trabajo / Eurofound, entraña el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones —como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio— para trabajar fuera de las instalaciones del empleador.⁽⁵⁾ En lo adelante, cuando se haga referencia al trabajo a distancia, el teletrabajo queda incluido. No obstante, en la bibliografía internacional es más frecuente el uso del término *teletrabajo*. Ambas formas representan alternativas válidas para momentos de crisis como la que vive el mundo, generada por la pandemia del nuevo coronavirus, pues posibilitan mantener la vitalidad de las organizaciones laborales y, al mismo tiempo, benefician a los trabajadores que por diversas causas no pueden asistir presencialmente a su centro laboral.

Dadas las ventajas que ha evidenciado su aplicación, se ha potenciado a nivel internacional el uso sistemático de ambas modalidades de empleo por las organizaciones laborales, en especial durante el periodo de la pandemia por la COVID-19. Su implementación se recomienda para grupos ocupacionales técnicos/profesionales, dentro de los cuales tienen mayor posibilidad los dedicados a actividades de gestión de la información y el conocimiento y del sector de los servicios. Según *Anghel, Cozzolino y Lacuesta*, el 60 % de los trabajos en grupos ocupacionales cualificados podría realizarse en esta modalidad; siendo menos favorecidas las actividades que demandan de una menor formación profesional.⁽⁶⁾ Por su parte, *Tapasco y Giraldo* consideran que todas las actividades de gestión de la información y el conocimiento, incluida la labor docente y de investigación, pueden realizarse mediante teletrabajo.⁽⁷⁾

En Cuba comienza a extenderse el empleo de estas modalidades a partir de la «contingencia energética de 2019», profundizándose su utilización en 2020 durante la crisis sanitaria por la COVID-19.

El sistema de control del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) registra al cierre de marzo de 2021, 2 426 361 trabajadores. De estos, los organismos reportan como trabajadores a distancia 304 079 trabajadores, lo que representa, el 13 % del total. Según los datos del MTSS, los organismos que hacen mayor uso de esta modalidad de empleo son: Central de Trabajadores de Cuba (77 %); Grupo Caudal (64 %); Banco de Inversiones (62 %); Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones (61 %); Ministerio de Energía y Minas (61 %); Ministerio de Comercio Exterior (56 %), Ministerio del Turismo (54 %), Ministerio de Educación Superior (46 %) y Ministerio de Ciencias, Tecnología y Medio Ambiente (39 %).

Por su relativa novedad, no existen investigaciones científicas asociadas a las ventajas del trabajo a distancia en el contexto socio-laboral cubano. Esto limita el accionar de directivos en su utilización; unido al desconocimiento de sus ventajas para la organización, sus empleados y la sociedad en su conjunto, las limitaciones tecnológicas y de conectividad, o los temores, prejuicios y falsas creencias de los jefes. Por ello, resulta necesario monitorear los resultados asociados a esta nueva experiencia. En este sentido, se desarrolla un proyecto de investigación coordinado por la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana y la participación de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de La Habana «José Antonio Echeverría» (CUJAE), con apoyo del MTSS. Dicho proyecto se propone evaluar las condiciones laborales, resultados del trabajo, competencias, beneficios y creencias asociados a estas modalidades de trabajo en Cuba. Los resultados que se debaten en el presente artículo derivan de dicha investigación. De manera general, estos contribuyen a tomar decisiones a nivel nacional, local e institucional

para optimizar la implementación del trabajo a distancia y sus beneficios en Cuba.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2020), es posible que la ampliación del uso del teletrabajo no termine con la pandemia, sino que pase a formar parte de la «nueva y mejor normalidad» en los años venideros, con el apoyo de la digitalización, la comunicación avanzada y las tecnologías de nube. Para ello, los empleadores deben tener en cuenta las perspectivas de los trabajadores en relación con los desafíos y oportunidades del teletrabajo (situación familiar y de vida, tipo de función, aptitudes, etc.). Los trabajadores y sus representantes deben participar activamente en el proceso de adopción de decisiones mediante un diálogo social constructivo que podrá adoptar diferentes formas, entre ellas las consultas, el intercambio de información o la negociación.^(8,9)

Satisfacción laboral asociada al trabajo a distancia

La psicología ha estudiado muchas actitudes laborales, pero las más investigadas son la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.^(10,11)

Los estudios sobre la satisfacción en el ámbito laboral datan de, al menos, el pasado siglo. Las organizaciones se interesan por conocer qué factores inciden en el aumento de la satisfacción en sus trabajadores, dado que ello trae consigo otros beneficios como el aumento de la creatividad, la productividad, la identificación con la organización, entre otros. De esta manera, se espera que los trabajadores tengan un mejor desempeño en el puesto, lo que consecuentemente conducirá a un impacto económico positivo a nivel organizacional.⁽¹²⁾ No obstante, el interés actual por su estudio se orienta más hacia una perspectiva enfocada en la calidad de la vida laboral.⁽¹²⁾

Se han propuesto diferentes definiciones de la satisfacción laboral.⁽¹²⁻¹⁴⁾ Algunas conceptualizaciones han hecho hincapié en el componente afectivo de las actitudes, sin tener en cuenta el componente cognitivo ni el conductual. Sin embargo, se debe adoptar un enfoque que involucre a los tres componentes: afectivo, cognitivo y conductual. En acuerdo con *Salas, Cannon-Bowers, Rhodenizer y Bowers*, citados en *Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez*, la satisfacción laboral se define como «una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo» (p. 298). Estas actitudes definen una disposición afectiva, basada en la evaluación que el sujeto realiza de su trabajo y todos sus factores asociados y se expresan en su conducta.⁽¹²⁾

Muchos factores repercuten en la satisfacción laboral: lugar, trabajo, tiempo, estrés, género, edad, expe-

riencia, jefes, relaciones interpersonales, comunicación, tecnología, salario, políticas empresariales, seguridad, responsabilidad, dependencia, objetivos, orientación, estatus, confianza, retroalimentación, ayuda, etc.⁽¹⁵⁾

Por ello, la satisfacción general con el trabajo puede verse afectada por la insatisfacción con aspectos específicos del trabajo, en especial, si estos últimos tienen mayor valor para los trabajadores. A su vez, es dinámica: conforme las condiciones cambien, también cambiará el nivel de satisfacción. Las condiciones cambiantes no se reducen al ámbito laboral, también incluyen el familiar, personal, la jerarquía de necesidades que cada trabajador establece según su situación vital concreta. La relación entre la satisfacción laboral y el desempeño no es consistente entre las personas o los puestos, pues existen variables individuales y contextuales que intervienen en la conducta.

Las investigaciones sobre satisfacción laboral en trabajadores a distancia no son abundantes. No obstante, a nivel internacional, fundamentalmente en la región latinoamericana y en España, se han llevado a cabo algunos estudios en los sectores de la educación superior, de la salud, de la justicia, la ingeniería, tecnología, ventas, consultoría, el financiero, entre otros.^(10,12,13,16-18) En su estudio, *Ordóñez* determina algunas variables que tienen relación significativa con la satisfacción laboral en teletrabajadores. Estas son: cantidad de trabajo, tareas asignadas, entrenamiento, condiciones ambientales y relación con el supervisor.⁽¹⁹⁾

En la bibliografía consultada, son numerosas las referencias a los beneficios que aporta el teletrabajo y la satisfacción que propicia entre los trabajadores a distancia/teletrabajadores.

Existen evidencias del aumento en la satisfacción laboral y la motivación, así como la reducción del estrés en teletrabajadores.^(7,19,20) Estudios realizados por *Arce y Rojas; Bauregard y Henry; Golden y Fonner y Roloff* muestran que los teletrabajadores tienden a experimentar niveles superiores de satisfacción laboral que sus colegas en la oficina.^(12,21-23)

También se presentan ventajas asociadas a la economía personal, al señalar que el teletrabajo permite un ahorro de recursos en transporte y alimentación⁽²⁴⁻²⁷⁾, unido al menor gasto de tiempo en desplazamientos hasta el centro de trabajo. Los autores consideran como un beneficio adicional, una mayor calidad en la alimentación: menos consumo de comida chatarra y en horarios regulares.

Según *Ordoñez* (2018), los horarios flexibles aumentan la satisfacción laboral. En combinación con el teletrabajo, permite una mayor libertad y autonomía a los trabajadores, puesto que ellos son los propios administradores de su tiempo.⁽¹⁹⁾

Entre los principales beneficios para los teletrabajadores destacan la posibilidad de una mejor conciliación entre la vida laboral y familiar, así como una mayor

autonomía para la organización del trabajo y la autogestión del tiempo, con mayor flexibilidad para distribuir la jornada laboral.^(2,6,7,27-31) Desde una perspectiva social, posibilita emplear a trabajadores con situaciones personales que le impiden su presencia física en el lugar de trabajo (embarazadas, madres con hijos que requieren cuidado, personas con discapacidad, cuidadores o habitantes de zonas lejanas).

Por su parte, la empresa también obtiene beneficios, al disminuir la cantidad de personas en la organización, lo que favorece el empleo más efectivo del espacio físico⁽²⁴⁾ y la disminución del hacinamiento. En las actuales condiciones de pandemia, propicia el distanciamiento social necesario como medida sanitaria. En otro orden, contribuye a un ahorro de energía y una mayor durabilidad del equipamiento y mobiliario de oficina. Asimismo, autores como *Beltrán y Sánchez, Ramírez, Suárez y Tapasco* y *Giraldo* defienden un incremento de la productividad y una reducción de los índices de ausentismo.^(7,25,27,32)

En estos procesos de satisfacción, también tienen influencia la cantidad de horas dedicadas al teletrabajo, la carga de trabajo y las responsabilidades en el hogar relacionadas con labores domésticas y de cuidados.^(10,12,13,16-18) Las investigaciones sobre el teletrabajo han demostrado repetidamente que los empleados que trabajan desde el hogar tienden a hacerlo más horas que cuando están en los locales del empleador. Esto sucede en parte porque el tiempo para desplazarse al lugar de trabajo es sustituido por actividades laborales. También se debe a los cambios en las rutinas de trabajo y a la desaparición de los límites entre el trabajo remunerado y la vida personal.⁽³¹⁾ Así mismo, se reporta que a los trabajadores que conviven con niños les resulta difícil equilibrar sus responsabilidades laborales y de cuidado y están experimentando nuevas dinámicas en la gestión del equilibrio entre el trabajo y la vida privada.⁽³³⁾ Las mujeres, en particular, pueden experimentar mayor vivencia de carga y conflictos vida laboral/familiar debido al peso de las labores domésticas y el cuidado de otros que recae sobre ellas, debido a los estereotipos y roles tradicionales de género.

Algunos estudios muestran que los factores que producen satisfacción (y motivación) en el trabajo se distinguen de los que producen insatisfacción. Desde esta perspectiva, deben considerarse como factores independientes (satisfacción-insatisfacción) y que estas actitudes no son opuestas⁽¹⁹⁾ o que el teletrabajo en sí mismo es una estrategia de motivación laboral.⁽³³⁾

Al respecto, el modelo de los dos factores de *Herzberg* (1954) es un referente clásico que plantea la existencia de dos grandes categorías de factores: los motivadores (intrínsecos al trabajo) y los de higiene (extrínsecos al trabajo). Los factores motivadores, asociados a la satisfacción en el trabajo, están separados y son distintos de los factores higiénicos, vinculados a la insatisfacción

laboral. En el grupo de los factores higiénicos se encuentran: la naturaleza de las relaciones interpersonales, las condiciones laborales del entorno del trabajo y el efecto del salario. Estos están relacionados con la situación en que se realiza la actividad laboral. Por su parte, los factores motivadores son: el contenido de trabajo, el desempeño de una tarea, el reconocimiento de la realización de una tarea, la naturaleza de esta, la responsabilidad y el avance o crecimiento profesional en la capacidad de realizar dicha tarea. Estos se asocian con el trabajo mismo que realiza la persona. Según *Herzberg*, estos últimos han sido llamados motivadores, ya que son eficaces para motivar el esfuerzo y realización superior del individuo y tienen un efecto más estable en la satisfacción laboral. Esta es una teoría de referencia para el análisis de los resultados del estudio, el cual se propone como objetivo evaluar la satisfacción laboral en las modalidades de trabajo a distancia de trabajadores y directivos cubanos.⁽³⁵⁾

Material y método

Se utilizó como instrumento de la investigación el Cuestionario de teletrabajo, elaborado por *Medina, Martínez, Avila, González y Hernández* (2021),^a en sus versiones para directivos y trabajadores. El cuestionario presenta preguntas cerradas de selección múltiple, otras con escala Likert de 2 o 3 anclajes e incluye algunas preguntas abiertas. Abarca las dimensiones *beneficios del teletrabajo, aspectos satisfactorios e insatisfactorios, condiciones laborales, competencias laborales y resultados del trabajo*. Para el presente artículo, se tienen en cuenta las dimensiones *beneficios y aspectos satisfactorios e insatisfactorios asociados al trabajo a distancia*. Se empleó la versión digitalizada por el MTSS elaborada por los informáticos *Enit Martínez y Rafael Boza*.

La vía de aplicación fue *on-line*. Se envió el cuestionario a la población de trabajadores y directivos de organismos en todo el país. Se garantizó en todo momento la confidencialidad de la información, como requisito ético del estudio.

Para el procesamiento de las preguntas de selección múltiple y de escalas se utilizó el paquete estadístico IBM SPSS Statistics versión 22.0 para Windows. Se aplicaron los estadígrafos media, desviación estándar, frecuencias absolutas y relativas y se utilizaron para com-

^a El cuestionario utilizado fue diseñado para la investigación y sometido a validación por criterio de expertos y aplicación piloto, con buenos resultados. Para conocer su estructura se puede consultar: *Medina A, Martínez M, Avila A, González YF, Hernández M*. Construcción y validación de contenido de cuestionarios de teletrabajo y trabajo a distancia. *Revista Psicología para América Latina*. 2021;35:89-104.

parar grupos y variables pruebas paramétricas (*t* de Student) y no paramétricas (Chi cuadrado).

Para el procesamiento de las preguntas abiertas se utilizó el análisis de contenido. Se categorizaron las respuestas de los trabajadores. De esta forma, se crearon 11 categorías únicas para todas las preguntas a partir de las respuestas recogidas en la encuesta. Cada categoría se abrió en subcategorías para enriquecer el análisis.

La población para estudiar estuvo compuesta por 322 224 trabajadores a distancia o teletrabajadores (a partir de este momento se emplearán las siglas TD/T). De ellos, 298 507 trabajadores a distancia (92 %) y 23 717 teletrabajadores (8 %), según datos del MTSS del 22 de diciembre de 2020.

Fueron devueltas en total 27 976 encuestas respondidas, de las cuales 23 985 correspondieron a TD/T, y 3 991 a sus directivos. Las 23 985 encuestas aplicadas a TD/T representan un 7,4 % del total de trabajadores en

ambas modalidades (322 224) y es una cifra estadísticamente representativa, lo que permite la generalización de los resultados a la población estudiada.

En relación con la forma de organización del trabajo, de los 23 985 trabajadores que respondieron a la encuesta, el 64 % refiere estar trabajando a distancia y el 36 % en teletrabajo. Por su parte, de los 3 991 directivos, el 66 % refieren ser jefes de trabajadores a distancia y el 34 % de teletrabajadores.

Por sectores, el 72 % pertenece a los servicios y el 28 % al sector productivo. El 100 % es del tipo de gestión estatal.

La distribución por provincia de los TD/T muestra un predominio de La Habana con el 45 %, seguida de Holguín (7 %) y Pinar del Río (5 %). El resto de los territorios representa menos del 5 % de la muestra estudiada (tabla 1).

Tabla 1
Distribución por provincia de la muestra

Provincias	Frecuencia	%	Provincias	Frecuencia	%
La Habana	10 732	45,0	Mayabeque	991	4,1
Holguín	1 724	7,2	Camagüey	812	3,4
Pinar del Río	1 291	5,4	Granma	798	3,3
Matanzas	1 159	4,8	Guantánamo	553	2,3
Villa Clara	1 120	4,7	Artemisa	514	2,1
Santiago de Cuba	1 117	4,7	Ciego de Ávila	469	2,0
Las Tunas	1 096	4,6	Sancti Spiritus	368	1,5
Cienfuegos	1 059	4,4	Isla de la Juventud	182	0,8

Fuente: Encuesta

La edad promedio de los trabajadores de la muestra fue de 45,7 años (DS = 13,4), lo que unido a los 12 años promedio de experiencia en el cargo/puesto de trabajo (DS = 11,6), indica que poseen experiencia laboral, lo que favorece optar por estas modalidades de trabajo. La media del tiempo en TD/T es de 5 meses. El 67 % de los trabajadores pertenece al sexo femenino. Esto indica que la mayoría de las personas que ha ocupado estas modalidades de trabajo es del sexo femenino.

La edad promedio de los directivos de la muestra es de 50 años (DS = 10,4), con una experiencia promedio en el cargo de 9 años (DS = 9,4), lo que favorece la posibilidad de dirigir a trabajadores en estas modalidades de empleo. El 52 % de los directivos son del sexo femenino. Se muestra un discreto predominio de mujeres en puestos de dirección de trabajadores a distancia.

Resultados y discusión

El resultado más relevante del estudio está asociado a que el 89 % de toda la muestra califica su experiencia asociada al TD/T como buena, solo el 10,4 % como regular y el 0,9 % como mala. En coherencia con esto, el 91 % recomendaría estas modalidades de trabajo a otros (trabajadores, directivos, etc.) y al 78 % le gustaría mantener esta forma de empleo. Un estudio de satisfacción en teletrabajadores mexicanos muestra resultados inferiores (73,1 % de satisfacción con su trabajo).⁽¹⁹⁾

Analizando estos resultados por grupos, se obtuvo que el 89,4 % de los TD/T califican su experiencia como buena, mientras que el 9,7 % como regular y solo el 0,9 % como mala (216 TD/T). Más adelante se profundizará en las causas asociadas a este grupo que calificó su experiencia como mala.

Por otra parte, el 74 % considera que existen otros trabajadores en su organización que podrían realizar trabajo a distancia o teletrabajo, a los que el 91,8 % de los TD/T de la muestra recomendaría el empleo de estas alternativas laborales, contra solo un 3,5 % que no lo

haría. Estos criterios indican que aún existe un aprovechamiento insuficiente de estas modalidades de trabajo a distancia en las organizaciones laborales cubanas y que se podrían ampliar a otros cargos o trabajadores, una vez que se evalúen sus condiciones (tabla 2).

Tabla 2
Criterios de los trabajadores sobre su experiencia en el trabajo a distancia/teletrabajo

Preguntas		Frecuencia	%
¿Cómo califica su experiencia como teletrabajador / trabajador a distancia?	Buena	21 434	89,4
	Regular	2 335	9,7
	Mala	216	0,9
Basándose en su experiencia ¿Recomendaría el teletrabajo/trabajo a distancia a otros trabajadores o amigos?	Sí	22 012	91,8
	No	855	3,5
	No sé	1 118	4,7
¿Considera que en su organización hay otros trabajadores de cargos/puestos de trabajo que pueden optar por la modalidad del teletrabajo/trabajo a distancia?	Sí	17 649	74,0
	No	1 555	6,0
	No sé	4 781	20,0
¿Le gustaría mantenerse trabajando en esta modalidad de teletrabajo/trabajo a distancia?	Sí	15 524	85,0
	No	2 715	15,0
	Perdidos	5 746	

Fuente: Encuesta

En coherencia con los resultados anteriores, un 85 % refiere que le gustaría mantenerse trabajando en estas modalidades de empleo, mientras que el 15 % señala que no le gustaría continuar. Las razones de no querer continuar de este pequeño grupo, en particular, deberán ser profundizadas en un acercamiento cualitativo de la investigación. No obstante, más adelante se señalarán dificultades, aspectos insatisfactorios asociados al trabajo a distancia que pueden explicar estos criterios.

En el caso de los directivos, el 84,4 % considera buena su experiencia como jefe de TD/T, mientras que el 14,6 % la considera regular y solo un 1 % mala.

Al comparar estos resultados con los de la experiencia de los TD/T, se evidencian diferencias significativas ($p < 0,05$). Si bien se observa que ambos grupos han tenido experiencias favorables asociadas al TD/T, con elevados porcentajes en la categoría «experiencia buena»; la vivencia de los directivos es menos favorable que la de los TD/T, pues presentan mayores porcentajes en las categorías «experiencia regular y mala». Esta tendencia también se expresa en la valoración de que existen otros trabajadores que podrían realizar TD/T (5 % menor en el caso de los directivos) y en la recomen-

dación a estos de emplearse en estas modalidades, que también disminuye en el 3 % en el criterio de los jefes.

En el caso de los directivos, el 55 % considera que sus subordinados deben mantenerse trabajando a distancia y en un 31 % solo algunos de ellos. Estos resultados merecen ser profundizados en posteriores estudios cualitativos, pues muestran la necesidad de análisis casuísticos de los factores que deben confluír para sustentar el trabajo a distancia (tabla 3).

En general, los resultados evidencian experiencias favorables asociadas al trabajo a distancia de trabajadores y jefes, pero una mejor experiencia de los primeros, lo cual apoya la idea de mantener y ampliar estas modalidades de empleo en las organizaciones laborales cubanas.

En cuanto a la comparación de la experiencia, según las modalidades de TD/T, se evidencian diferencias significativas ($p < 0,05$) en cuanto a estos criterios evaluados. Si bien se aprecia que los trabajadores en ambas modalidades evalúan de forma favorable su experiencia, los teletrabajadores han mostrado una calificación más positiva (figura 1). De los trabajadores y directivos que califican como mala su experiencia (240), el 71 % se desempeñan en el trabajo a distancia y solo el 29 % en teletrabajo.

Tabla 3

Criterios de los directivos sobre su experiencia en el trabajo a distancia/teletrabajo

Preguntas		Frecuencia	%
¿Cómo califica su experiencia como jefe de teletrabajadores / trabajadores a distancia?	Buena	3 369	84,4
	Regular	582	14,6
	Mala	40	1,0
Basándose en su experiencia, ¿recomendaría el teletrabajo/trabajo a distancia a otros trabajadores o jefes (de trabajadores bajo esta modalidad)?	Sí	3 516	88,1
	No	272	6,8
	No sé	203	5,1
¿Considera que en su organización hay otros trabajadores de cargos/puestos de trabajo que pueden optar por la modalidad del teletrabajo/trabajo a distancia?	Sí	2 735	68,5
	No	700	17,5
	No sé	556	14,0
¿Considera que sus subordinados deben mantenerse trabajando en esta modalidad de teletrabajo/trabajo a distancia?	Sí	1 845	55,0
	No	479	14,0
	Solo algunos	1 047	31,0
	Perdidos	620	

Fuente: Encuesta

Figura 1
Calificación de la experiencia según modalidades de trabajo a distancia



A su vez, la mayoría de los trabajadores en ambas modalidades recomiendan a otros emplearse en estas formas de trabajo, pero los teletrabajadores lo recomiendan más que los trabajadores a distancia (figura 2).

En coherencia con estas valoraciones, en ambas modalidades los trabajadores prefieren mantenerse en las mismas. Sin embargo, es mayor el porcentaje de teletrabajadores (figura 3).

Las valoraciones muestran que los teletrabajadores tienen una mejor experiencia con esta modalidad de trabajo que los trabajadores a distancia, pero también se valora un mayor rendimiento, calidad del trabajo, satisfacción y motivación laboral ($p < 0,05$). Esto debe ser analizado, en tanto algunos trabajadores a distancia pudieran pasar a la modalidad de teletrabajo, si se crean las condiciones tecno-

lógicas para ello. Es posible que la preponderancia de la modalidad del trabajo a distancia en Cuba se relacione con las limitaciones de las organizaciones laborales para garantizar las tecnologías idóneas y la conexión estable que se requiere en el teletrabajo.

Entre los trabajadores que reportan una experiencia mala, las causas se asocian con no contar con las tecnologías adecuadas para trabajar a distancia (PC, laptop, móviles), no poseer acceso a internet, las dificultades para la conexión por su elevado costo y estabilidad, la necesidad de alternar las tareas laborales con el cuidado de niños y asumir el rol de maestros en casa. Las recomendaciones se orientan a crear las condiciones idóneas para poder desempeñar el trabajo desde casa.

Figura 2

Recomendaciones a otros del teletrabajo/trabajo a distancia

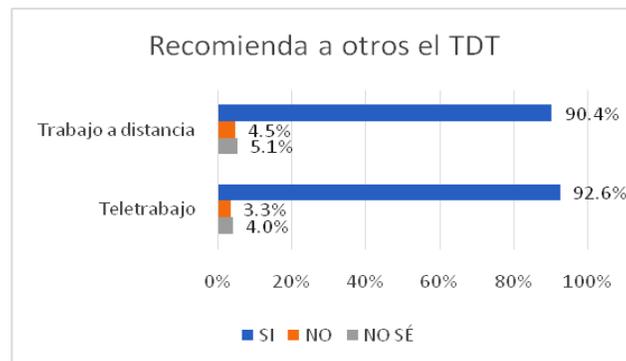
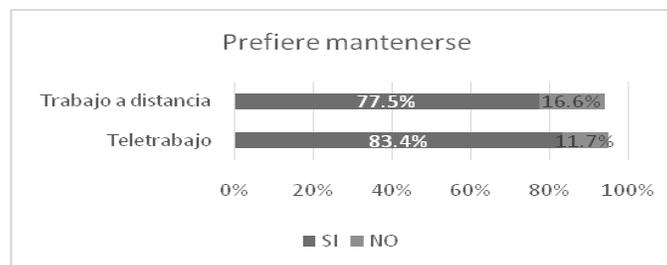


Figura 3
Preferencia por mantenerse trabajando bajo las modalidades a distancia



Razones y beneficios del trabajo a distancia/teletrabajo

Al analizar las causas que motivan la aparición del trabajo a distancia o el teletrabajo se destacan como razones principales: el constituir una medida de prevención del contagio por la COVID-19 en el 97 %, según trabajadores y directivos, y en segundo lugar como me-

didada de ahorro energético. Si bien estas son las causas fundamentales, vale señalar que también han sido señaladas otras razones como vivir lejos del centro de trabajo, la salud y el cuidado de personas dependientes. Por tanto, una vez superada la pandemia, algunos motivos siguen constituyendo argumentos válidos para optar por estas modalidades de trabajo a distancia (tabla 4).

Tabla 4
Razones para trabajar a distancia, según trabajadores y directivos

Razones para trabajar a distancia	Según trabajadores (%)	Según directivos (%)
Como medida de prevención de la COVID-19	97	98
Como medida de ahorro energético	40	48
Por vivir lejos de su centro laboral	25	35
Por razones de salud	14	26
Por cuidar a familiares dependientes	18	24
Por su edad	9	20
Por razones de embarazo	1	4
Otras	2,4	3
Por razones de discapacidad	1	2

Fuente: Encuesta

Algunas de ellas se convierten en beneficios de estas modalidades para los trabajadores, tal como se confirma en la tabla 5.

Como muestran los resultados de la tabla anterior, tanto trabajadores como directivos, reconocen como principal beneficio del trabajo a distancia la reducción del tiempo de desplazamiento casa-trabajo. Hay que considerar que esto constituye, también, una ventaja económica por la reducción del movimiento de personas en el transporte urbano y su correspondiente gasto de combustible y contaminación del medio ambiente y contribuye a limitar el contagio y la propagación del

nuevo coronavirus. Otros beneficios como trabajar sin necesidad de presentarse físicamente en el centro, haciéndolo desde casa; la posibilidad de planificar de forma autónoma el trabajo y de alternar las responsabilidades domésticas/familiares y laborales, muestran elevados porcentajes. Esto coincide con los reportes de los beneficios de estas modalidades en el contexto internacional.^(6,7,27-31)

Desde la perspectiva de las ventajas para la organización, también se identifican beneficios considerables que se muestran en la tabla 6.

Tabla 5
Beneficios del trabajo a distancia/teletrabajo para los trabajadores

Beneficios para trabajadores	Según trabajadores (%)	Según directivos (%)
Menos tiempo de desplazamiento casa-trabajo	77	80
Permite devengar salario limitando la presencia física	71	79
Planificación autónoma del trabajo	64	59
Permite alternar las demandas doméstico-familiares-laborales	62	56
Otros	3	3

Fuente: Encuesta

Tabla 6
Beneficios del trabajo a distancia/teletrabajo para la organización

Beneficios para la organización laboral	Según trabajadores (%)	Según directivos (%)
Permite reducir la afluencia de trabajadores en el espacio físico	96	97
Disminuyen los gastos de transportación, alimentación, etc.	76	78
Posibilita continuar contando con el talento de algunos trabajadores cuyas condiciones limitan su presencia física en el centro laboral	67	73
Se reducen los índices de ausentismo y fluctuación de personal	60,4	64,2
Se incrementa la satisfacción laboral	57,3	58
Se incrementa el compromiso con la organización	50,5	48
Se incrementa la productividad	45,5	41
Otros	2,3	1,8

Como principales beneficios para la organización se destaca el hecho de permitir la reducción de afluencia de trabajadores en el espacio de trabajo, lo cual ha sido una prioridad para prevenir el contagio por la COVID-19 durante el último año. Además, se reconocen en elevados porcentajes: la disminución de gastos para la organización; la posibilidad de emplear a trabajadores cuyas condiciones personales, familiares o geográficas limitan su presencia física en

el centro de trabajo; la reducción de índices de ausentismo; fluctuación laboral y como aspectos muy relevantes el incremento de la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y la productividad. Estos últimos beneficios contribuyen a destruir el mito relacionado con «que la productividad disminuye cuando se trabaja desde casa» y coinciden con los beneficios reportados por las investigaciones en el contexto internacional.^(5,7,25,27,32)

Análisis de aspectos satisfactorios e insatisfactorios asociados al trabajo a distancia/teletrabajo

En el estudio se realizaron preguntas abiertas para que las personas pudieran expresar libremente los aspectos satisfactorios e insatisfactorios asociados a su experiencia en el trabajo a distancia. Se formularon cuatro preguntas sobre dificultades para desempeñar el trabajo a distancia, aspectos satisfactorios, aspectos insatisfactorios y recomendaciones a la organización para mejorar el trabajo a distancia.

A continuación, se presentan los resultados por preguntas.

Principales dificultades que se han presentado durante el periodo de teletrabajo/trabajo a distancia

El 91 % de las respuestas se concentran en dos categorías: *Dificultades con los medios de trabajo* y *No hay dificultades*. La categoría *Medios de trabajo* concentra un 46,5 % de los criterios ofrecidos y la mayor intensidad se encuentra en las subcategorías *Dificultades para la conexión* (43,5%) y *Carencia de recursos* (27,4%), que son dos elementos esenciales para poder trabajar a distancia.

Los resultados de las investigaciones revisadas, enfocadas básicamente en entornos de oficinas, señalan que no todas las características de los puestos de trabajo influyen del mismo modo sobre la satisfacción y el rendimiento, resultando las más importantes el acceso a los medios necesarios para la realización de la tarea, el equipo utilizado, la cantidad de espacio disponible y un mobiliario adecuado, especialmente la silla (tabla 7).^(11,14)

Tabla 7
Categorías y subcategorías de las dificultades que se presentaron durante el trabajo a distancia

Categoría	F	%*	Subcategorías	F	% *
1. Medios de trabajo	285	46,5	1.1 Dificultades con la conexión	124	43,5
			1.2 Carencia de recursos (computadoras, laptop, celulares o móviles, móviles corporativos; teléfono fijo; medios de cómputo, informáticos o tecnológicos; <i>software</i> , programas)	78	27,4
			1.3 Problemas tecnológicos (equipos, obsolescencia, <i>software</i>)	39	13,7
			1.4 Transporte	38	13,3
			1.5 Materia prima (insumos, papel, etc.)	4	1,4
			1.6 Infraestructura macro- y microeconómica	2	0,7
2. No hay dificultades	129	21,0	2.1 No hay	127	98,4
			2.2 Referencia en positivo	2	1,6
3. Gastos personales	67	11,0	3.1 Costo de datos para la conexión	56	83,6
			3.2 En electricidad	11	16,4
4. Relaciones sociopsicológicas	59	10,0	4.1 Contacto	36	61,0
			4.2 Comunicación	23	39,0

* El porcentaje de la categoría se calcula en función de la cantidad de respuestas a la pregunta y el porcentaje de la subcategoría en función de la cantidad de respuestas dentro de la categoría a la que corresponde

Fuente: Encuesta

El hecho de que casi 4 de cada 10 trabajadores que respondieron expresen que *No hay dificultades* es favorable, considerando el carácter urgente con el que se pasó a estas modalidades, pues apenas se tuvo preparación y no se disponía de todos los medios de trabajo necesarios.

Aunque con menores valores de frecuencia, se reportan el incremento de gastos personales relacionados con

el costo de los datos para la conexión y la electricidad que son sufragados por el trabajador. Si bien antes se hizo referencia a que el centro laboral ahorra en gasto energético como un beneficio del trabajo a distancia, en la práctica este se desplaza hacia el hogar, algo que debe ser atendido por la organización. Estas pueden ser consideradas, también como desventajas del TD/T.

En acuerdo con la OIT, los trabajadores no deben incurrir en gastos adicionales al realizar su trabajo desde casa. Deben obtener de su empleador equipos y herramientas que les permitan trabajar como si estuvieran en su lugar de trabajo habitual, sin consecuencias negativas para su rendimiento, eficacia y bienestar. El trabajo con equipos y herramientas de calidad inferior conduce a una pérdida de la productividad, frustración y, en última instancia, a la desvinculación de los trabajadores.⁽³¹⁾

Por tanto, se evidencian un grupo de dificultades que obstaculizan el desempeño de los trabajadores a distancia que deben ser gestionadas adecuadamente por las organizaciones. Un diálogo continuo entre trabajadores y directivos sobre las dificultades presentadas es esencial para mejorar los resultados de trabajo.

Aspectos que menos le satisfacen del teletrabajo/trabajo a distancia

El 73 % de las insatisfacciones mencionadas se agrupan en tres categorías: las *Relaciones sociopsicológicas* (30,4 %), los *Medios de trabajo* (29 %) y el *No tener insatisfacciones* (13,6 %).

El TD/T y la pandemia han limitado las relaciones interpersonales, el *Contacto* con otros (81,8 %), entiéndase colegas, jefes, los miembros del equipo, clientes; la sensación de aislamiento y soledad son aspectos asociados a este periodo de trabajo a distancia que han generado insatisfacción en los trabajadores. Estos resultados

confirman los hallazgos de las investigaciones que revelan el sentimiento de aislamiento como un riesgo inherente al trabajo a distancia.^(2,8,31) Es posible que sea esta una de las razones que justifican que una parte de los trabajadores que han tenido una experiencia buena con esta modalidad de trabajo no quiera continuar en esta forma de empleo en el futuro; se añora la cercanía de las relaciones interpersonales presenciales.

De acuerdo con la OIT, el trabajo a distancia supone un desafío para las relaciones interpersonales y, en particular, el trabajo en equipo, porque cuando los miembros de un equipo pasan cada vez más tiempo trabajando separados, aumenta el grado de separación y aislamiento profesional. La colaboración de los equipos se erosiona lentamente porque al comunicarse por medios electrónicos, los trabajadores tienden a compartir menos información con sus colegas y en algunos casos tienen dificultades para interpretar y comprender la información que reciben.⁽³¹⁾ Por tanto, los trabajadores y directivos en estas modalidades deben hacer esfuerzos adicionales para asegurar que su comunicación sea eficaz, los mensajes sean claros y para proporcionar un flujo continuo de información.

El segundo lugar de insatisfacciones lo tienen los *Medios de trabajo*. En esta categoría se repiten nuevamente las que aparecieron como dificultades principales en la pregunta anterior: las *dificultades de conexión* (50,4 %) y la *carencia de medios* (38,5 %) (tabla 8).

Tabla 8
Categorías y subcategorías de los aspectos insatisfactorios asociados al trabajo a distancia

Categorías	F	% *	Subcategoría	F	%*
Relaciones sociopsicológicas	264	30,4	Contacto	216	81,8
			Comunicación	48	18,2
Medios de trabajo	252	29,0	Dificultades de conexión	127	50,4
			Carencia de medios	97	38,4
			Problemas con tecnología	12	4,8
			Dificultades con materia prima (materiales de oficina, información, etc.)	12	4,8
			Transporte	4	1,6
No hay insatisfacciones	118	13,6	No hay	110	93,2
			Referencia a aspectos positivos	8	6,8

* El por ciento de la categoría se calcula en función de la cantidad de respuestas a la pregunta, y el por ciento de la subcategoría en función de la cantidad de respuestas dentro de la categoría a la que corresponde

Fuente: Encuesta

En lo que respecta a las cuestiones de salud y seguridad en el trabajo de los teletrabajadores, los dos desafíos

más reconocidos son los riesgos psicosociales y la ergonomía.^(2,31) Estos están estrechamente relacionados con

los aspectos menos satisfactorios más señalados por los trabajadores.

En tercer lugar, el 13,6 % de las respuestas a la pregunta se concentra en la ausencia de insatisfacciones. Aunque el porcentaje no es elevado (igual que en la pregunta anterior), hay un grupo que dice no tener dificultades.

El análisis de contenido de los aspectos insatisfactorios reportados por los trabajadores muestra un predominio de elementos extrínsecos al trabajo. Estos deben ser atendidos y adecuadamente gestionados por la organización si se quieren mantener estas formas de empleo y potenciar sus resultados.

Aspectos que más le satisfacen del teletrabajo/trabajo a distancia

A diferencia de las preguntas anteriores, los aspectos que más satisfacen están algo más dispersos. En las cinco primeras categorías se concentra el 76,1 % de las respuestas.

Competencias laborales es la primera, con un 22,5 % de las respuestas, todas concentradas en tres subcategorías fundamentales para el desempeño superior en el trabajo. Lo más satisfactorio resulta ser la *posibilidad de desarrollar competencias* (42,5 %) como autogestión, autonomía, autoevaluación, compromiso con la organización, creatividad, habilidades para el uso de las tecnologías, responsabilidad, resolución de problemas, entre otras. El 57,5 % de las respuestas se encuentran casi a partes iguales distribuidas entre dos competencias fundamentales para el éxito en el trabajo a distancia, ellas son la *Administración del tiempo* (29,3 %) y la *Autonomía* (28,2 %), ambas relacionadas con los grados de libertad para la toma de decisiones. El teletrabajador/trabajador a distancia obligatoriamente se desempeña con un mínimo de supervisión inmediata, el ser autónomo y organizar su tiempo de trabajo de acuerdo con sus necesidades son dos cosas sumamente importantes para estar a gusto en estas modalidades de trabajo. Sin dudas, en estos ejemplos de aspectos satisfactorios se reafirma la importancia que tiene para los trabajadores la oportunidad de que el trabajo se convierta en una fuente de aprendizaje, crecimiento y superación profesional, lo

cual genera un sentido de identidad con este. Estos aspectos son concebidos como estímulos intrínsecos al trabajo mismo y fuentes de motivación laboral desde la teoría de los dos factores de Herzberg.

La segunda fuente de satisfacción está en la *Conciliación entre el trabajo y el hogar* (21,6 %); el *Ajuste de las tareas domésticas y laborales* (49,4 %) y la posibilidad de *Atención y tiempo dedicado a la familia* (39,9 %) son las que engloban el 89,3% de las respuestas ofrecidas en esta categoría. La posibilidad de simultanear el trabajo y el hogar y dedicar algo más de tiempo y atención a la familia es un estímulo importante para el TD/T. Esto coincide con los hallazgos de investigaciones internacionales donde se reporta la posibilidad de la conciliación entre la vida laboral y familiar como uno de los aspectos que más satisfacen a los trabajadores.^(2,6,7,27-31)

Con 12,9 % es la *Salud* la categoría que ocupa el tercer lugar. En esta categoría lo más satisfactorio es la posibilidad de prevenir la pandemia, el poder permanecer en la casa.

En cuarto lugar, aparece la categoría *Resultados del trabajo* (10,6). Dentro de esta tiene primacía la subcategoría *Rendimiento, productividad y actividad* (80,6%). Lo más satisfactorio para los trabajadores está en la posibilidad de tener un buen rendimiento, ser productivos y poder cumplir con las tareas planificadas, estructurarlas, tenerlas en tiempo, cumplir los términos establecidos y no tener incumplimientos. Esto contradice el mito referido a que el trabajo a distancia amenaza el rendimiento del trabajador y reafirma los hallazgos de las investigaciones a nivel internacional.^(7,25,27,32)

El quinto lugar lo ocupa la categoría *Gastos personales* (8,5 %), en sentido de poder ahorrar como aspecto satisfactorio. Aunque mencionan ocho fuentes de ahorro, las dos más importantes son el *Ahorro de tiempo* (36,9 %), no se pierde tiempo en el desplazamiento casa-trabajo y el ahorro por concepto de *Transporte* (28,2 %), no hay gastos de pasaje. Esto resulta particularmente atractivo para los trabajadores, si se tiene en cuenta la situación crítica del transporte en el país, lo que incide en un mayor consumo de tiempo en el traslado hogar-trabajo y los malestares que provoca el uso de este (tabla 9).

Tabla 9
Categorías y subcategorías de los aspectos satisfactorios asociados al trabajo a distancia

Categorías	F	% *	Subcategorías	F	% *
Competencias laborales	273	22,5	1.1 Desarrollo de competencias	116	42,5
			1.2 Administración del tiempo	80	29,3
			1.3 Autonomía	77	28,2

Categorías	F	% *	Subcategorías	F	% *
Conciliación trabajo hogar	263	21,6	2.1 Ajuste entre tareas domésticas y laborales	130	49,4
			2.2 Atención y tiempo dedicado a la familia	105	39,9
			2.3 Atención a personas dependientes	22	8,4
			2.4 Compra de alimento y otros productos necesarios	6	2,3
Salud	157	12,9	3.1 Prevenir COVID-19	135	86,0
			3.2 General	22	14,0
Resultados del trabajo	129	10,6	4.1 Rendimiento, productividad y actividad	104	80,6
			4.2 Satisfacción con el trabajo	17	13,2
			4.3 Calidad en el trabajo	8	6,2
Gastos personales (ahorro)	103	8,5	5.1 Tiempo	38	36,9
			5.2 Transporte	29	28,2
			5.3 Generales	11	10,7
			5.4 En alimentación	10	9,7
			5.5 En energía	7	6,8
			5.6 Para la organización	5	4,9
			5.7 Acceso a información	2	1,9
			5.8 Ropa	1	0,9

* El porcentaje de la categoría se calcula en función de la cantidad de respuestas a la pregunta y el porcentaje de la subcategoría en función de la cantidad de respuestas dentro de la categoría a la que corresponde

Fuente: Encuesta

El análisis de los aspectos que generan satisfacción muestra un predominio de los estímulos intrínsecos asociados al trabajo, lo que evidencia que el trabajo a distancia se convierte en un espacio de autorrealización, aprendizaje, crecimiento e identidad para los trabajadores, aspectos que estimulan la motivación de logro y el incremento sostenido del rendimiento en el trabajo.

Recomendaciones a la organización laboral para mejorar el teletrabajo/trabajo a distancia

En coherencia con las respuestas a las preguntas anteriores las recomendaciones se enfocan en mejorar los *Medios de trabajo* (48,8 %), al concentrar casi la mitad de las respuestas; las *recomendaciones orientadas al trabajo a distancia* (20 %) y con un valor menor, los *resultados del trabajo* (7,1 %). Entre estas tres categorías se concentra el 75,6 % de las respuestas a la pregunta.

Las principales recomendaciones a los medios de trabajo están dirigidas a sugerir la necesidad de facilitar la *Tecnología* (37,2 %) para poder trabajar desde la casa y resolver las *Dificultades de conexión* (36,5 %).

Las recomendaciones al teletrabajo/trabajo a distancia están en primer lugar en *Mantenerlo* (58,5 %), 6 de cada 10 trabajadores que responden están de acuerdo en esto. Las *Medidas generales* (19,5 %) sugeridas tratan sobre: «*mayor organización cuando vayan a poner a distancia otro personal*», «*redefinir quiénes puede trabajar a distancia*», «*cumplir con la legislación establecida en cuanto al ejercicio de estas modalidades*», «*dar una mayor atención a los trabajadores a distancia*». Reforzando esto están las opiniones de «*que se vean y escuchen las opiniones, que se de atención a las opiniones ofrecidas en este estudio*» (encuesta).

Las recomendaciones a los *Resultados del trabajo* ocupan el tercer lugar y se centran en un 100 % en la subcategoría *Rendimiento, productividad, actividad*. Entre otras, se sugiere: «*permitir una autogestión del contenido laboral en base a pautas generales*», «*mejorar la planificación en el trabajo desde los niveles superiores*», «*organizar adecuadamente el trabajo a realizar*» y «*planificar a partir de la nueva experiencia*». En estos testimonios se refleja la necesidad de depositar confianza y ofrecer autonomía a los trabajadores para el desempeño en estas modalidades, así como preparar mejor a los directivos que gestionan estas modalidades

en las organizaciones. Es necesario ajustar el modelo de dirección a las nuevas condiciones de trabajo remoto (tabla 10).

Tabla 10
Categorías y subcategorías de las recomendaciones para mejorar el trabajo a distancia

Categoría	F	% *	Subcategoría	F	% *
1. Medios trabajo	156	48,8	1.1 Tecnología	58	37,2
			1.2 Conexión	57	36,5
			1.3 Medios en general	26	16,7
			1.4 Materia prima	9	5,8
			1.5 Infraestructura	5	3,2
			1.6 Transporte	1	0,6
2. Teletrabajo/trabajo a distancia	82	20,0	2.1 Mantener el TD/T	48	58,5
			2.2 Medidas generales	16	19,5
			2.3 Opiniones	11	13,4
			2.4 Control	7	8,6
3. Resultados del trabajo	23	7,1	3.1 Rendimiento, productividad, actividad	23	100
4. Relaciones sociopsicológicas	16	5,0	4.1 Comunicación	14	88
			4.2 Contacto	2	12
5. Gastos personales	13	4,1	5. Gastos personales	13	100
6. Competencias laborales	13	4,1	6.1 Capacitación	13	100
7. Condiciones de trabajo	11	3,4	7.1 Mejoras generales	11	100

* El porcentaje de la categoría se calcula en función de la cantidad de respuestas a la pregunta y el porcentaje de la subcategoría en función de la cantidad de respuestas dentro de la categoría a la que corresponde

Fuente: Encuesta

Aunque con menor frecuencia, también se mencionan aspectos a mejorar relacionados con las relaciones sociopsicológicas, referidas a la comunicación y el contacto entre jefes y subordinados, colegas, clientes; lo cual ya se mencionó como uno de los aspectos insatisfactorios o desventajas vinculados a la experiencia de trabajo a distancia. Estos deben ser potenciados a través de estrategias organizacionales intencionadas, pues la comunicación es básica para el desempeño exitoso del trabajo a distancia y los contactos contribuyen a reafirmar el sentido de pertenencia a la organización. Hay que valorar, incluso, que las formas de trabajo a distancia y teletrabajo no excluyen la posibilidad de contactos presenciales, pues estos contribuyen a sostener y enriquecer los vínculos interpersonales. Basándose en su experiencia, hoy muchas empresas alternan el teletrabajo con encuentros presenciales en la oficina.⁽¹⁾

También se recomienda revisar el desplazamiento de gastos por concepto de trabajo (energía eléctrica, medios propios de trabajo, datos para conexión, etc.) hacia el hogar y la economía de la familia del trabajador. En este sentido, se debe mejorar las condiciones laborales en las

casas para facilitar el desempeño en estas modalidades. A su vez, se recomienda la capacitación de trabajadores y directivos en competencias asociadas a estas formas de trabajo a distancia.

Desde el punto de vista estadístico se calcularon las correlaciones entre los rangos que ocupan las categorías en las cuatro preguntas. Se encontró que existe una correlación alta, positiva y estadísticamente significativa ($r = 0,891^{**}$) entre las dificultades y las fuentes de insatisfacción, hay consistencia entre las respuestas a ambas preguntas. La correlación entre dificultades y fuentes de satisfacción ($r = -0,36$) es negativa y entre fuentes de insatisfacción y satisfacción ($r = 0$) no hay relación. Esto significa que hay una tendencia a que lo que más satisface es lo que menos dificulta y lo que más satisface es lo que menos insatisfacción produce. Estas correlaciones no son estadísticamente significativas, lo que indica que entre lo positivo (aspectos satisfactorios) y lo negativo (aspectos insatisfactorios y dificultades) hay independencia. La correlación entre las preguntas de aspectos satisfactorios, insatisfactorios y dificultades con las

recomendaciones son muy bajas, positivas y no significativas.

Estos análisis apuntan a la necesidad de que en las organizaciones se trabaje por mejorar los aspectos insatisfactorios y las dificultades señaladas (condiciones y medios de trabajo, gastos, relaciones sociopsicológicas) para evitar la insatisfacción laboral. A su vez, potenciar los elementos satisfactorios (competencias laborales, contenido de trabajo, rendimiento, aprendizaje, retroalimentación, realización profesional) para estimular la satisfacción y motivación laboral. Ambos propician un mejor desempeño en estas modalidades, pero estos últimos ofrecen una actitud favorable hacia el trabajo más estable.

Como evidencian los resultados se debe monitorear sistemáticamente el funcionamiento de estas modalidades de trabajo a distancia, consultando a los trabajadores sobre los aspectos que obstaculizan su desempeño y lo pueden potenciar, pues son estos quienes mejor dominan lo que necesitan para hacer cada vez mejor su trabajo. El hecho de atender estas insatisfacciones y sugerencias mantiene en estos el sentimiento de vinculación y pertenencia con su organización.

Finalmente y a modo de conclusiones, la experiencia favorable de trabajadores y directivos cubanos con el TD/T apunta a la posibilidad de seguir utilizando y ampliando estas modalidades de trabajo en el país. Se reconocen amplios beneficios individuales y organizacionales del TD/T, por lo que las modalidades de trabajo a distancia representan una alternativa válida para mantener el aporte individual de aquellos trabajadores que poseen limitaciones para la presencialidad en su puesto de trabajo, aun después de superada la pandemia por la COVID-19. No obstante, también se identifican desventajas que suponen retos para su adecuada gestión. Los trabajadores tienen una valoración más favorable que sus directivos, así como los teletrabajadores en relación con los trabajadores a distancia, lo cual muestra la necesidad de continuar profundizando en estas diferencias en futuras investigaciones.

Los aspectos satisfactorios asociados a la experiencia de trabajo a distancia se relacionan con el desarrollo de competencias laborales, la mejora de los resultados del trabajo (rendimiento, calidad, satisfacción laboral), la posibilidad de una mayor conciliación entre la vida laboral y la vida familiar, la protección a la salud y el ahorro en algunos rubros (tiempo, transporte, alimentación). En coincidencia con la teoría de los dos factores de Herzberg, los criterios satisfactorios muestran un predominio de aspectos intrínsecos, lo que evidencia que estas modalidades se convierten en un espacio de autorrealización, aprendizaje, crecimiento y reafirmación de su identidad para los trabajadores, lo que estimula la motivación de logro y el incremento sostenido del ren-

dimiento en el trabajo. Por otra parte, los aspectos insatisfactorios vinculados a la experiencia de trabajo a distancia se concentran en los medios de trabajo, los gastos personales y las relaciones sociopsicológicas. Estos se corresponden con las principales dificultades identificadas y se relacionan con elementos extrínsecos al trabajo. Ambos grupos de factores deben ser atendidos y adecuadamente gestionados por la organización si se quiere mantener y potenciar el desempeño de los trabajadores en estas modalidades.

Bibliografía

1. Organización Internacional del Trabajo. El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT; 2020. [Internet] [acceso 06/10/2020]. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf.
2. Medina A, Avila A, González YF. Teletrabajo en condiciones de COVID-19. Ventajas, retos y recomendaciones. Revista Cubana de Salud y Trabajo. 2020. [Internet] [acceso 6/10/2020];21(3):59-63. Disponible en: <http://www.revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/article/view/168>.
3. Organización Internacional del Trabajo. COVID-19: Orientaciones para la recolección de estadísticas del trabajo: Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio. Nota Técnica de la OIT del 22/07/2020. [Internet] [acceso 6/10/2020]. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_758333.pdf.
4. Medina A, Avila A, Ortiz J, Martínez M, González YF. Competencias claves para el teletrabajo en profesores de una institución superior cubana. Revista de Ingeniería Industrial; 2021. [Internet] [acceso 10/04/2021];(42):2. Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/author/submit/1068>.
5. Oficina Internacional del Trabajo y Eurofound. Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT; 2019. [Internet] [acceso 06/10/2020]. Disponible en: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_712531/lang--es/index.htm.
6. Anghel B, Cozzolino M, Lacuesta A. El teletrabajo en España. Boletín Económico, Banco de España. 2020. [Internet] [acceso 6/10/2020];(2):1-20. Dispo-

- nible en:
<https://ideas.recep.org/s/bde/joures/y2020i06daan13.html>.
7. Tapasco OA, Giraldo J. Factores asociados a la disposición por el teletrabajo entre docentes universitarios. *Ciencia & Trabajo*. 2016. [Internet] [acceso 29/09/2020];18(56):87-93. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000200003>.
 8. Eurofound. COVID-19 could permanently change teleworking in Europe. Dublin: Eurofound. 2020. [Internet] [acceso 26/03/2020]. Disponible en: https://www.eurofound.europa.eu/news/news_article/s/COVID-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe.
 9. Organización Internacional del Trabajo. COVID-19: Orientaciones para la recolección de estadísticas del trabajo: Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio. Nota Técnica de la OIT del 22/07/2020. [Internet] [acceso 06/03/2021]. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_758333.pdf.
 10. Hernández L. Diseño y aplicación de un modelo de medición de satisfacción laboral para teletrabajadores en Colombia. Caso entidad de Salud. Maestría en Gestión Social Empresarial. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Externado de Colombia, 2019. [Internet] [acceso 29/09/2020]. Disponible en: <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/2226>.
 11. Alcover CM, Martínez D, Rodríguez F, Domínguez R. Introducción a la psicología del trabajo (2ª ed.). McGraw-Hill España; 2015. [Internet] [acceso 29/09/2020]. Disponible en: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uguayaquilsp/detail.action?docID=3430298>.
 12. Arce L, Rojas K. Satisfacción laboral y estrés en teletrabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica. *UNED Research Journal*. 2020. [Internet] [acceso 29/09/2020];12(2). Disponible en: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=satisfacc%C3%B3n+laboral+y+estr%C3%A9s+en+teletrabajadores+y+trabajadores+presencial+de+una+universidad+estatal+de+Costa+Rica&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3D_we6vKW21n8J.
 13. Pagés D. Percepción de la satisfacción laboral en el teletrabajo en profesionales Web Search Evaluator. Máster Universitario en Dirección y Gestión de RRHH. Universitat Oberta de Catalunya. Estudios de Economía y Empresas; 2020. [Internet] [acceso 29/09/2020]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10609/121487>.
 14. Aamodt MG Psicología industrial/organizacional. 6ª ed. México DF;2010.
 15. Devendra M, Kulkarni RV. Job satisfaction factors of employee in virtual workplace: Review; Published in *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (ijtsrd)*. Special issue fostering innovation, integration and inclusion through interdisciplinary practices in management. 2019. [Internet] [acceso 06/03/2021];(38-42). Disponible en: <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd23059.pdf>.
 16. Gutiérrez M, Piñón L, Sapién A. Teletrabajo como estrategia de satisfacción laboral. En: Flores F, Alonzo R, Flores J, González K. Innovación, educación y tecnologías aplicadas: soporte para generar competitividad sostenible. 2019. [Internet] [acceso 06/03/2021]. Disponible en: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=cap%C3%ADtulo+8+Teletrabajo+como+estrategia+de+satisfacci%C3%B3n+laboral&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DWq5b1bF8KbgJ.
 17. Soto V. El teletrabajo y el nivel de satisfacción de los trabajadores en los juzgados laborales de la corte superior de justicia de Lima, 2020. [Tesis de Licenciatura en Administración Pública]. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Señor de Sipán; 2020. [Internet] [acceso 06/03/2021]. Disponible en: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=el+Teletrabajo+y+el+nivel+de+satisfacci%C3%B3n+de+los+trabajadores+en+los+juzgados+laborales+de+la+corte+superior+de+justicia+de+Lima%2C+2020&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DZEshvS0UYQ0J.
 18. Varas I. Apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en teletrabajadores [Tesis de maestría]. Universidad de Barcelona; 2019. [Internet] [acceso 06/03/2021]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/2445/145639>.
 19. Ordóñez AI. Factors that influence job satisfaction of teleworkers: evidence from Mexico. *Global Journal of Business Research*. 2018. [Internet] [acceso 06/03/2021];1(12):4-49. Disponible en: https://www.theibfr.com/download/gjbr/gjbr_2/gjbr-v12n1-2018/GJBR-V12N1-2018-4.pdf.
 20. Montalvo J. Teletrabajo: modalidad en expansión. Enfoque jurídico. 2020. [Internet] [acceso 6/10/2020];(2). DOI: <https://doi.org/10.25009/ej.v0i2.2550>.
 21. Bauregard TA, Henry LC. Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*. 2009. [Internet] [acceso 6/10/2020];(19):9-22. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/222432219_Making_the_Link_between_Work-life_Balance_Practices_and_Organizational_Performance.
 22. Golden T. Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implica-

- tions of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*. 2007. [Internet] [acceso 06/03/2021];11(60):1641-67. Disponible en: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1002.4232&rep=rep1&type=pdf>.
23. Fonner KL, Roloff ME. Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*. 2010. [Internet] [acceso 06/03/2021];4(38):336-61. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/232986211_Why_Teleworkers_Are_More_Satisfied_with_Their_Jobs_Than_Are_Office-Based_Workers_When_Less_Contact_Is_Beneficial.
 24. Mieres A, Gorchs E. Introducción al teletrabajo. 2003. [Internet] [acceso 06/03/2021]. Disponible en: <http://www.jala.com/latinoamerica.php>.
 25. Ramírez L. Aspectos legales del teletrabajo en la Argentina. 2008 [Internet] [acceso 06/03/2021]. Disponible en: www.rmg.com.py.
 26. Muñoz A, Amórtégui V, Esguerra G. El teletrabajo. *Justicia Juris*. 2018;14(1):25-31. DOI: <https://doi.org/10.15665/rj.v14i1.1976>.
 27. Suárez AS. Teletrabajo: realidad y bienestar. Desbordes. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades*. UNAD. 2016;7:17-32. DOI: <https://doi.org/10.22490/25394150.2299>.
 28. Gajendran RS, Harrison DA. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*. 2007. [Internet] [acceso 06/03/2021];92(6):1524-41. Disponible en: <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-9261524.pdf>.
 29. Hoyos SP, Mesa NC. Teletrabajo: reflexiones y panorama. *Revista Reflexiones y saberes*. 2015. [Internet] [acceso 06/03/2021];3(4):39-47. Disponible en: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRYS/article/view/730/1257>.
 30. Martínez B, Cote O, Dueñas Z, Camacho A. El teletrabajo: una nueva opción para la extensión de la licencia de maternidad en Colombia. *Revista de Derecho, Barranquilla*. 2017. [Internet] [acceso 06/03/2021];(48):1-20. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/851/85152301002.pdf>.
 31. Organización Internacional del Trabajo. COVID-19: Orientaciones para la recolección de estadísticas del trabajo: Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio. Nota Técnica de la OIT del 22/07/2020. [Internet] [acceso 06/03/2021]. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_758333.pdf.
 32. Beltrán A, Sánchez L. Las relaciones laborales virtuales: Teletrabajo (P.U. Javeriana, compilador) Bogotá. 2002. [Internet] [acceso 06/03/2021]. Disponible en: <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere4/Tesis-31.pdf>.
 33. Eurofound. Vida, trabajo y COVID-19 Primeras conclusiones - Abril de 2020. Eurofound. 2020. [Internet] [acceso 06/03/2021]. Disponible en <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/report/2020/living-working-and-COVID-19-first-findings-april-2020>.
 34. Oviedo A, Vásquez N. El teletrabajo: una estrategia de motivación. *Revista Nacional de Administración*. 2014. [Internet] [acceso 06/03/2021];5(2):41-56. Disponible en: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/744>.
 35. Herzberg. La teoría de la motivación – Higiene. 1954. [Internet] [acceso 06/03/2021]. Disponible en: http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_ext/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoría_de_la_organizacion.pdf

Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

- Arienne Medina Macías. Conceptualización, curación de datos, análisis formal, administración de proyectos, investigación, metodología, supervisión, validación, visualización, redacción del borrador original y redacción, revisión y edición.
- Marta Martínez Rodríguez. Conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, supervisión, validación, visualización, redacción del borrador original y redacción.
- Yaily Fabia González Borrego. Curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, visualización, redacción del borrador original y redacción.

- Juliette Ortiz Gómez. Curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, visualización, redacción del borrador original y redacción.
- Adalberto Avila Vidal. Conceptualización, curación de datos, administración de proyectos, investigación, metodología, supervisión, validación, visualización, redacción del borrador original y redacción.

Copyright © 2021: Arianne Medina Macías, Marta Martínez Rodríguez, Yaily Fabia González Borrego, Juliette Ortiz Gómez, Adalberto Avila Vidal

Licencia creative commons

	Este artículo de la Revista Cubana de Salud y Trabajo está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) . Esta licencia permite el uso, distribución y reproducción del artículo en cualquier medio o formato, siempre y cuando se otorgue el crédito correspondiente al autor del artículo y al medio en que se publica, en este caso Revista Cubana de Salud y Trabajo .
---	--