

Teletrabajo en Cuba. Desafíos actuales¹

Laura Esquivel Cabezas^{*}, Yanaris de la Caridad Pita Santana^{**} y Lisandra Esquivel Cabezas^{***}

Introducción

El teletrabajo en Cuba es un fenómeno relativamente reciente si se compara con el contexto internacional. El proceso de informatización de la sociedad ha permitido su desarrollo, aunque no es hasta finales del 2019 que esta forma de organización del trabajo se generaliza en el país, primero por la compleja situación energética y luego por la llegada del virus SARS-CoV-2.

Su implementación ocurrió sin una adecuada preparación para muchas empresas y trabajadores/as (Mesa Redonda, 2022). A tres años de su puesta en práctica y a más de uno de su reglamentación por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), todavía la producción científica cubana sobre el tema es escasa y proviene fundamentalmente desde la Psicología.

Los estudios (Esquivel *et al.*, 2021; Medina *et al.*, 2021; 2022) indican que existen experiencias tanto positivas como negativas. Se han identificado diversas problemáticas tales como: su tardía e insuficiente regulación que conlleva a la desprotección de los derechos del/la teletrabajador/a; una precariedad infraestructural para su puesta en práctica; y resistencias al cambio por parte de las administraciones con esquemas de pensamiento rígidos basados en el presencialismo como única fórmula de producción.

A pesar de esto, el teletrabajo llegó al contexto laboral cubano para quedarse, por lo que las ciencias sociales deberán avocarse a la revisión de las disposiciones jurídicas, a realizar estudios con contribuciones teóricas, metodológicas y prácticas para una mejor implementación, que suponga una mayor protección y bienestar para quien teletrabaja. Para ello, son necesarios estudios multidisciplinarios y transdisciplinarios que analicen sus efectos y sugieran soluciones integradoras que desde diversas perspectivas comprendan la complejidad del fenómeno.

En este sentido, esta ponencia tiene como objetivo identificar algunos de los desafíos actuales del teletrabajo en Cuba. Para ello se empleó una metodología cualitativa -con métodos teóricos como el analítico-sintético e inducción-deducción y la técnica de análisis documental- en función de, primero, realizar breves apuntes conceptuales sobre qué entender por teletrabajo, sus componentes y posibles efectos; y segundo, caracterizar el marco regulatorio nacional e identificar algunas de sus limitaciones. En un tercer momento desde la etnografía virtual se realizó una observación de

¹ Para citar este artículo:

Esquivel, L., Pita, Y. y Esquivel, L. (2024). Teletrabajo en Cuba. Desafíos actuales. En Rodríguez-Mena, M., Rojas, M., Pérez, O., Serrano, A., Llanes, L., Capote, T. y Armas, A. (eds.). *Memorias del Simposio Internacional 40 Aniversario del CIPS* [Multimedia]. Ediciones CiPS, ISBN: 978-959-85018-1-6 <http://www.cips.cu/Publicaciones/articulos>

* Licenciada en Psicología. Grupo de Estudios Sociales del Trabajo (GEST), Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS).

** Licenciada en Sociología. GEST, CIPS.

*** Máster en Derecho Constitucional y Administrativo. Profesora auxiliar. Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana.

publicaciones en internet o “participación en foros” de acceso público (Verd y Lozares, 2016) para el estudio de experiencias en la implementación de esta submodalidad en el país.

El abordaje metodológico que se propone es también novedoso al asumir a internet como instrumento de investigación. Siguiendo la lógica del e-research, la incorporación progresiva de las tecnologías en la producción de conocimiento científico en las ciencias sociales es una realidad llena de beneficios y desafíos (Estalella y Ardévol, 2011). El llamado de estudiosos/as en el tema es al aprovechamiento de las oportunidades que brinda el continuo desarrollo de las tecnologías, manteniendo una actitud reflexiva que legitime las decisiones metodológicas en el proceso investigativo.

Puntualmente, se analizó la información textual de 198 comentarios del sitio *Cubadebate* en su sección “La pregunta de Cubadebate” publicada el 8 de abril del 2022 dando respuesta a la interrogante “¿Cuál es su experiencia sobre el teletrabajo y el trabajo a distancia?”. Los comentarios en un foro público son registros que permiten que la actividad investigativa sea más transparente y responsable, ya que sirven como medio de auditoría de la veracidad de la información².

Se eligió el sitio web *Cubadebate* pues realizó un sondeo relacionado con la temática con alcance nacional. La observación realizada fue indirecta y pasiva pues se trabajó con los registros conservados luego de que ocurrió la interacción³.

El análisis de los datos se realizó a partir de una estrategia basada en lo que el texto dice (Verd y Lozares, 2016) a través de un análisis de contenido cualitativo-temática en el que se crearon códigos organizados de forma inductiva y abductiva para analizar las experiencias.

Otro elemento que caracterizó el estudio que se presenta fue la triangulación de investigadoras. Desde miradas provenientes de las ciencias psicológicas, sociológicas y jurídicas se analizó el fenómeno de estudio visto desde su complejidad. Esto permitió la integración de saberes asociados al teletrabajo en busca de la protección de los derechos de los/as teletrabajadores/as, así como el fomento del bienestar individual y colectivo de los sujetos involucrados en el proceso.

La ponencia se estructura en un primer epígrafe referido a los elementos teóricos sobre el teletrabajo, un segundo, sobre el marco regulatorio del teletrabajo en el país y sus limitaciones; un tercero, con los resultados del estudio etnográfico virtual sobre las experiencias en su implementación. Como colofón se realizan reflexiones finales dirigidas a sistematizar los desafíos actuales del teletrabajo en Cuba.

Apuntes teóricos sobre el teletrabajo

El teletrabajo como una nueva forma de organización del trabajo, tiene su génesis en los principales fundamentos asociados al llamado “trabajo no clásico” (De la Garza, 2009). Esta aproximación permite comprender varias de las configuraciones en los procesos de trabajo: precisiones entorno a qué es trabajar, quién trabaja y cómo se trabaja.

Según De la Garza (2009), el concepto de trabajo no clásico deber ser considerado como un concepto ampliado. Este implica el reconocimiento de un conjunto de trabajos

² Las autoras no son ajenas a los conflictos que puede generar este tipo de investigación asociados a la distinción público-privado, el anonimato en internet o la necesidad o no del consentimiento informado.

³ La interacción en el foro ocurrió desde el 8 de abril hasta el 18 de mayo de 2022.

que tradicionalmente han sido desconocidos e invisibilizados por no encajar con las concepciones clásicas como es el caso del teletrabajo.

En las últimas décadas se han ido transformando los modos de trabajar debido al desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) lo que generó el surgimiento y desarrollo del teletrabajo como una modalidad del trabajo no clásico.

Sobre el teletrabajo existen en la literatura especializada múltiples definiciones sin alcanzar consenso sobre los elementos que lo determinan (International Telework Academy-Latin American and Caribbean, 2017; Lenguita y Miano, 2005). Esta falta de unanimidad puede estar provocada por ser aún el teletrabajo un fenómeno incipiente en la práctica laboral, sin una regulación jurídica suficiente que lo particularice y con un desarrollo científico todavía escaso.

Según Karl Stroetmann (1997 citado en Lenguita y Miano, 2005) los elementos más generalizados entre los/as autores/as para definir el teletrabajo son: el geográfico o locativo, el tecnológico o comunicativo y el organizativo.

El elemento locativo se refiere a un trabajo a distancia donde los servicios son brindados fuera del centro físico de funcionamiento de la empresa, es decir, que la prestación del servicio exhibe una naturaleza deslocalizada.

Por su parte, el elemento comunicativo se expresa a partir del uso de determinadas TIC que permiten el cumplimiento de una tarea productiva y la prestación de servicios. No se refiere, por separado, al mero uso de una computadora cuando se está trabajando, ni sólo como medio de telecomunicación con la empresa, sino a la conjugación de los mismos con un uso intensivo de herramientas informáticas que permitan la prestación.

El elemento organizativo señala un cambio en la forma de organización del trabajo con una ejecución diferente a la tradicional, una nueva configuración a partir de la flexibilización espacial y temporal. Con respecto al control del trabajo por los/as supervisores/as se debe tener en cuenta que el teletrabajo no puede ser monitoreado de forma tradicional, pues quien contrata no puede vigilar físicamente la ejecución del mismo como ocurre en una oficina. Para ello es preciso alejarse del *traditional management mindset* (mentalidad de gestión tradicional) basada en la cultura del presencialismo y en la necesidad de la observación para el control del/la trabajador/a. El monitoreo debe estar orientado al producto de la actividad laboral y no al proceso.

En los estudios cubanos, los referentes son muy escasos y recientes (Esquivel, 2021; Esquivel *et al.*, 2021; Medina *et al.*, 2021; 2022). Estos provienen fundamentalmente de la Psicología y suelen incluir solo los dos primeros elementos a los que se hacían alusión.

Esquivel (2021) sistematiza los múltiples efectos del teletrabajo recogidos en la literatura científica. Entre los principales beneficios para los/as teletrabajadores/as se evidencia: reducción o eliminación del tiempo de viaje casa-trabajo, mayor aprovechamiento del tiempo, ahorro en el traslado, menos distracciones e interrupciones, disminución de accidentes laborales; para la empresa: posicionamiento innovador en el mercado, retención del talento y menor rotación laboral, reducción de costes, creación de entornos multiculturales (diversos e inclusivos), menor absentismo laboral, aumento de la rentabilidad, promoción de la retención, fidelización y atracción del talento; y para la sociedad: distribución geográfica más equitativa, inserción laboral de grupos en riesgo de exclusión o en situación de vulnerabilidad, favorece la inversión en nuevas tecnologías, reduce la contaminación ambiental, reducción de la congestión vial y de los costes por desplazamientos. Algunos efectos para los individuos todavía se

debaten: productividad, balance trabajo-vida, armonía trabajo-familia, motivación y estrés.

Mientras que entre los riesgos para los/as teletrabajadores/as se consideran: transferencia de costos, afectación del espacio físico, emocional y psicológico, aumento de la jornada de trabajo, reducción de las relaciones interpersonales, pérdida del sentimiento de pertenencia a la organización, desprotección sindical, problemas de salud, aislamiento. Para la empresa: estructura más descentralizada, inversión en TIC, dificultades en la supervisión, deficiencias en el intercambio de la información, dificultad para mantener la confidencialidad, discriminación laboral; y para la sociedad: pérdida del protagonismo sindical, obsolescencia de grandes instalaciones en el centro de las ciudades, regulación escasa o inespecífica, dumping social.

A partir del reconocimiento de estos riesgos y el aumento que ha tenido esta submodalidad de trabajo a distancia como consecuencia de la COVID-19, ha sido preocupante la forma en que las empresas lo aplican. En este sentido, se sugiere que la empresa atravesase cuatro etapas organizativas: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación y control (Villafrade y Palacios, 2013). El diagnóstico se debe realizar basado en las condiciones objetivas y subjetivas con las que cuenta la empresa, es decir, conocer el estado actual de la organización, el status jurídico vigente y el componente tecnológico. Seguidamente, se diseña la forma en que se implementará el teletrabajo en la empresa, teniendo en cuenta el marco legal aplicable, los objetivos del programa, el nivel de seguridad y la relación teletrabajador/a-empresa. Con el diseño del programa como base se llega a la implementación, etapa marcada por la comunicación, sensibilización y cultura organizacional; la selección de los/as teletrabajadores/as; el entrenamiento de los/as participantes y su ejecución. Luego de la implementación se deben evaluar con sistematicidad sus resultados.

En esencia, para entender el teletrabajo se debe hacer alusión a su carácter no clásico y comprenderlo como un tipo de trabajo a distancia que implica un cambio en la forma de organización de la actividad laboral a partir de su flexibilización espacial-temporal mediante el uso de las TIC. Sus efectos alcanzan al/la trabajador/a, la empresa y la sociedad. Su implementación no debe tomarse a la ligera, sino que debe realizarse a partir de cuatro etapas fundamentales: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación y control.

Marco regulatorio del teletrabajo en Cuba y sus limitaciones

En el “Código del Trabajo” (Ley 116/2013 del MTSS) no se regula de forma expresa al teletrabajo. Sin embargo, en la práctica se ha entendido que tampoco limita su utilización al establecer que entre los/as trabajadores/as y empleadores/as se puede acordar por mutuo acuerdo cuestiones como el lugar de trabajo, horario, duración de la jornada, entre otras como el régimen de descanso (art. 24e).

El Decreto-Ley⁴ No. 370/2018 del Consejo de Estado “Sobre la informatización de la sociedad en Cuba” incorporó dentro de las funciones del MTSS, el crecimiento de acciones encaminadas a desarrollar el teletrabajo en coordinación con los demás órganos y organismos de la Administración Central del Estado (art. 59). En el contexto de enfrentamiento a la COVID-19 el MTSS y el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) adoptaron varias medidas encaminadas a la protección laboral, salarial y de

⁴ En lo adelante D-L.

garantía a las personas más vulnerables, medidas que consistían precisamente en fomentar el teletrabajo en todas las actividades que lo permitieran (Resolución No. 391/2020 del MFP).

En agosto del 2021 es aprobado el “Reglamento sobre el trabajo a distancia y el teletrabajo” contenido en la Resolución No. 71/2021 del MTSS, con el objetivo de regular ambas formas de organización del trabajo en Cuba. Algunos de los elementos más importantes de esta regulación están relacionados con la definición del teletrabajo, su ámbito de aplicación, los sujetos que pueden desarrollarlo, así como su diseño.

Su definición (art. 7) solo incluye los dos primeros elementos utilizados para caracterizar el teletrabajo a los que se hizo alusión anteriormente, dejando fuera su concepción no tradicional y sus implicaciones. Además, sobre el uso de las TIC solo se mencionan el correo electrónico, las redes sociales y la mensajería instantánea, dejando abierto el uso de otros mecanismos de comunicación que debe garantizar el/la empleador/a (Lam, 2021). En este sentido, se podía hacer corresponder con lo planteado en el D-L No. 370/2018 para una definición más abarcadora, en el que se incluyen recursos como “herramientas, equipos, programas y aplicaciones informáticas, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión y recepción de información en cualquier formato: voz, datos, texto, video e imágenes” (art. 3).

El reglamento estipula que el/la empleador/a de conjunto con el sindicato correspondiente define las áreas de trabajo y cargos en los que estas modalidades puedan aplicarse, exceptuándose aquellas que requieren de la presencia física del/la trabajador/a en la entidad para la producción o la prestación de servicios. Aunque el reglamento no lo reconoce expresamente, esta definición debe realizarse sobre la base de un diagnóstico inicial, donde se tenga en cuenta no solo las áreas de trabajo y cargos telerrealizables sino también otras características de la empresa como los recursos humanos disponibles, los perfiles laborales, la cultura organizacional, así como los medios tecnológicos con los que cuenta la empresa o no para desarrollar este tipo de actividad.

En cuanto a los sujetos que pueden desarrollarlo no se hace una distinción entre formas de gestión de la propiedad, por lo que se asume que podrá utilizarse en todas las entidades, ya sean públicas, privadas o mixtas. Sobre este ámbito de aplicación solo se regula que se emplea en trabajadores/as que laboran con subordinación a un/a empleador/a (art. 2.1).

Sobre el diseño del teletrabajo se establece como principio y derecho la igual retribución por el trabajo realizado para aquellos/as trabajadores/as que se encuentren en esta modalidad y el reconocimiento de los mismos derechos laborales reconocidos para aquellos con presencia física en la entidad, exceptuándose aquellos propios del trabajo presencial.

Aunque el texto se refiere a la puntualidad y la asistencia al trabajo como derechos propios del trabajo presencial, cabe señalar que se está haciendo referencia a deberes laborales y que en todo caso estos no desaparecen con el teletrabajo, solo se modifican. El/la teletrabajador/a -según se establezca en su contrato laboral- tiene que asistir y ser puntual a reuniones y encuentros virtuales, y presenciales, aunque la realización de estos últimos sea más distendida en el tiempo. Así lo recalca el propio articulado del reglamento cuando en su definición deja explícito que no se deben excluir los encuentros presenciales.

Sobre la capacitación del/la trabajador/a la disposición regula que el/la empleador/a debe determinar su necesidad en dependencia del grado de autonomía, conocimientos y destreza que posee el/la trabajador/a y para ello debe verificar cuatro elementos: el equipamiento tecnológico y la necesidad de su adecuación, la conectividad y velocidad en la comunicación, la seguridad y confidencialidad en el uso de las tecnologías, así como la necesidad de capacitación periódica para adaptarse a las nuevas tecnologías.

Este precepto confunde los elementos relativos a la capacitación del/la trabajador/a con las garantías laborales referidas a las condiciones de trabajo y los medios necesarios que debe proveer el/la empleador/a para la realización del teletrabajo.

Sobre la capacitación pudo considerarse también la solicitud del/la trabajador/a y no solo la determinación del/la empleador/a. Sobre su contenido hay que señalar que no solo involucra elementos tecnológicos sino también herramientas en la gestión y distribución de la carga de trabajo en el tiempo, la organización y preparación del puesto de trabajo, la comunicación con miembros del hogar durante la jornada laboral entre otros elementos imprescindibles. De ahí que no sea recomendable prescindir –por determinación del/la empleador/a– de esta capacitación, sino que debe ser un deber del/la empleador/a organizarla y prepararla con este carácter integral y un derecho del/la teletrabajador/a recibirla.

Un elemento trascendental regulado en el reglamento es la obligación del/la empleador/a de garantizar la infraestructura tecnológica: dispositivos, medios informáticos, conectividad u otros medios a utilizar por el/la trabajador/a. En este sentido, gracias a la Resolución No. 391/2020 del MFP se permite la utilización de activos fijos tangibles fuera de la entidad. En el caso de que los dispositivos utilizados sean propiedad del/la trabajador/a, se estipula que el/la empleador/a debe garantizar su mantenimiento y la conectividad necesaria para desarrollar sus funciones (art. 12.1). Así mismo, el/la empleador/a deberá certificar la calidad de estos dispositivos para el desempeño del trabajo. Sobre este tema señalar que quedan olvidados otros gastos en los que incurre el/la trabajador/a al realizar las actividades laborales en su casa relacionados, por ejemplo, con el consumo eléctrico.

Sobre el contrato de trabajo se estipulan las cláusulas del contrato inicial o el suplemento –en caso de que exista contrato anterior– que suscriben las partes. En este debe recogerse las atribuciones y obligaciones, objetivos del trabajo, control de la calidad y cantidad de trabajo, mecanismos y vías para la entrega de los resultados, información sobre el uso de la infraestructura tecnológica, disposiciones sobre seguridad y protección de información oficial, secreto técnico o comercial y seguridad informática, así como los términos para la entrega del resultado del trabajo.

Algunas de estas cláusulas quedan reguladas de forma muy general o imprecisa. Principalmente aquellas referidas al uso de la tecnología donde se estipula que el contrato debe contener información sobre el uso de las mismas. Además, la enunciación de las cláusulas parece establecer un listado *numerus clausus* de elementos en el contrato cuando pueden aparecer cuestiones específicas que deben incorporarse al acuerdo entre las partes. Aspectos medulares de esta submodalidad como la voluntariedad, la reversibilidad, el derecho a la desconexión digital, la seguridad y salud en el trabajo, la protección de datos, el ciberacoso y el ejercicio de los derechos colectivos, no tienen mención expresa.

Un elemento positivo que reconoce esta regulación es que se acuerden entre las partes los términos o plazos para la entrega del resultado del trabajo de manera que las tareas planificadas no obstaculicen el tiempo de descanso. No obstante, en algunos escenarios

este plazo será difícil de determinar en el contrato inicial y dependerá de factores propios del/la trabajador/a, la entidad o del contenido de la actividad laboral que se le asigne.

No existe un llamado hacia la realización de un diagnóstico inicial que permita identificar de antemano las potencialidades, pero también las dificultades que presenta la entidad para desarrollar el teletrabajo por parte de sus trabajadores/as.

En la implementación, no queda esclarecido que sucede cuando el/la empleador/a no garantiza los recursos necesarios para realizar la actividad laboral, así como en la evaluación y control no se incluyen las encuestas de satisfacción de los/as trabajadores/as y se deja la modificación de las condiciones del contrato y el diseño del teletrabajo otra vez en manos exclusivas del/la empleador/a. Además, no se menciona la posibilidad del teletrabajo transfronterizo, lo que crea una laguna jurídica en relación con los derechos y obligaciones en esta situación.

En síntesis, aunque la entrada en vigor del reglamento viene a cubrir una latente necesidad de regulación de la submodalidad del teletrabajo en Cuba, todavía su articulado deja mucho que desear en términos de organización, planificación, implementación y protección de derechos en la realización del teletrabajo. Es una regulación que privilegia el cumplimiento de tareas, controles, medidas de seguridad, protección de la información oficial y el cuidado de los medios en custodia del/la teletrabajador/a frente a la calidad de vida del/la trabajador/a.

Estudio de etnografía virtual: experiencias en la implementación del teletrabajo

Con la interrogante “¿Cuál es su experiencia sobre el teletrabajo y el trabajo a distancia?” la sección “La pregunta de Cubadebate” del 8 de abril del 2022 inicia un debate sobre la experiencia de la población con estas formas de organización del trabajo. El debate contó con 198 comentarios, de ellos hicieron referencia específica al teletrabajo 174. Estos últimos fueron utilizados como muestra para el análisis.

Teniendo en cuenta el contenido de los comentarios en estudio se organizó el análisis a partir de tres categorías: condiciones laborales, resultados de trabajo y creencias asociadas al teletrabajo.

Se entendió por condiciones laborales aquellos factores internos y externos que influyen en la actividad laboral y su resultado (Schaarschmidt y de Prado, 1979 en Medina *et al.*, 2022). Los resultados de trabajo no solo indican lo relacionado con el producto de la actividad laboral sino también a las consecuencias psicológicas de la misma (Almirall, 2007 en Medina *et al.*, 2022). Por último, las creencias comprenden aquellos juicios y criterios con respecto al teletrabajo. En función de las dos primeras categorías se relacionaron las experiencias positivas y negativas en la implementación del teletrabajo.

Con relación a la categoría condiciones laborales las experiencias positivas hacen alusión a la obtención de menores gastos personales, mayor bienestar psicológico, dominio técnico de su puesto de trabajo, adecuada infraestructura tecnológica, adecuada comunicación con sus colegas y superiores, disminución de interrupciones, claros objetivos de trabajo, plazos para el cumplimiento de las tareas y conciliación trabajo-familia.

No trasladarse a la oficina implicó un mayor aprovechamiento del tiempo, un ahorro económico en lo referido a la movilidad y a la alimentación, un alivio del sistema de transporte, así como se evitaron dinámicas de la oficina que interrumpen la actividad

laboral. El bienestar psicológico se destacó gracias al incremento de la autonomía en la gestión de los tiempos lo cual permitió cumplir con los plazos establecidos para el trabajo y realizar diferentes actividades -otros trabajos (posibilidad de pluriempleo), estudios de posgrado, trámites, así como tareas hogareñas, de cuidado y ocio.

En cambio, las experiencias negativas sobre esta categoría reflejan una resistencia de los empleadores a la implementación, incapacidad de los directivos en la gestión, aumento de los gastos personales, no contar con los medios tecnológicos necesarios, dificultades en el acceso a internet, desprotección sindical y de otras organizaciones políticas, aumento del estrés, conflictos trabajo-familia y discriminación salarial.

Las dificultades identificadas resaltaron la falta de infraestructura -desde medios tecnológicos hasta acceso a conexión- propiciada por los centros de trabajo que, deviene más tarde, en un aumento de los gastos personales para la realización del teletrabajo. Esta transferencia de costos de la empresa al/la teletrabajador/a ocurre sin un respaldo monetario, pues con el mismo salario el/la teletrabajador/a debe costear la conectividad, la electricidad y los medios para garantizar la actividad laboral. Ocurrió una pérdida de lo colectivo que influyó en la disminución del sentido de pertenencia con la institución, acompañado por una desprotección sindical y de otras organizaciones políticas que no supieron adaptarse y resguardar los derechos de los que teletrabajan. Incluso se mencionan casos en que los/as teletrabajadores/as en las empresas cobran menos que sus homólogos en la oficina, por lo que los primeros se han vistos obligados a regresar a la presencialidad para no ver afectado su salario.

En cuanto a la categoría resultados de trabajo, las experiencias positivas refieren mayor satisfacción, productividad y calidad del trabajo, mayor autonomía en la gestión del tiempo e incremento de la creatividad. Aquellos que afirmaron que aumentaron su productividad lo vinculan a una implementación adecuada del teletrabajo. Esto permitió generar mayor creatividad y reducir el estrés, incidiendo positivamente en la calidad de los resultados laborales.

Por el contrario, las experiencias negativas puntualizan una menor productividad, aumento de la indisciplina, dificultades en la comunicación con los superiores, pérdida de la función socializadora del trabajo y bajas competencias tecnológicas. Alegan que no hubo una verdadera producción pues se destinó el tiempo a la realización de otras actividades como por ejemplo a la compra de productos para el abastecimiento del hogar. Testifican que no se tuvo un adecuado control, ni una correcta estipulación de las fechas de entrega y de los canales de comunicación. Todo lo cual llamó a la indisciplina con tareas incompletas o mal realizadas y, por tanto, a una disminución de la productividad.

Las creencias asociadas al teletrabajo versan sobre: efectividad y productividad laboral, disciplina y rigidez de los/as directivos/as. Muchas creencias radican en la necesidad de “cambiar de raíz la mentalidad de los directivos de las empresas”. Similares expresiones son utilizadas para referirse a la resistencia a la implementación e incapacidad directiva para gestionar el teletrabajo. “Una cosa es que algo no sirva y otra que no se sepa usar”. Los/as jefes/as están aferrados/as a una gestión tradicional basada en la cultura del presencialismo y en la necesidad de la observación para controlar al/la trabajador/a. “Los directivos siguen detenidos en el tiempo, el presidente x un lado y ellos x otros, queriendo tener a todos los pollos reunidos, eso no va a cambiar mientras se siga con esa mentalidad arcaica”.

A su vez, la identificación -no solo por parte del/la empleador/a- de cuáles actividades pueden ser telerrealizables es imprescindible, pues se menciona que hay casos que

desconocen el contenido del puesto de trabajo y por ello consideran que no es viable el teletrabajo.

Se evidencia una creencia sobre el teletrabajo que lo devalúa en comparación con el trabajo presencial, lo consideran “estar de vacaciones” o como “indisciplina del/la trabajador/a” y, por lo tanto, es un trabajo que no produce o que produce menos.

En sentido general, se observó una percepción favorable con la implementación del teletrabajo y una preferencia a que esta submodalidad se mantenga permanentemente como forma de organización del trabajo. Estos resultados coinciden con los del estudio nacional realizado en el 2020 (Medina *et al.*, 2022).

Algunos refieren que fue solo durante la pandemia (2020-2021) que pudieron teletrabajar pues luego, al disminuir los casos de COVID-19, ocurrió un retorno forzoso a la presencialidad. Este regreso lo experimentan negativamente como un retroceso y una incongruencia con lo que promueve la dirección del país y el MTSS.

En esencia, las experiencias positivas y negativas compartidas parten de una misma variable. Esta se refiere a la correcta o incorrecta implementación del teletrabajo en los diferentes espacios y sectores económicos. Las experiencias negativas compartidas pueden ser prevenidas y controladas a partir de la preparación y trabajo en conjunto entre el/la teletrabajador/a y la empresa. La productividad, el balance familia-trabajo o la pérdida del sentido de pertenencia a la organización, entre otros, están determinados por la adecuada o inadecuada gestión que se haga de esta modalidad de trabajo. En este sentido, dependerá del accionar de los sujetos implicados que la balanza se incline más hacia los beneficios que puede generar el teletrabajo.

Reflexiones finales: desafíos actuales

Según datos del MTSS en octubre de 2020 había 43732 cubanos/as en teletrabajo (Figueredo *et al.*, 2021), mientras que para junio de 2021 la cifra ya había disminuido a casi la mitad, 22204 teletrabajadores/as (Silva, 2021). Estas cantidades continuaron decreciendo luego del “regreso a la normalidad” en noviembre de 2021 (Mesa redonda, 2022).

Estos datos muestran que el teletrabajo fue asumido como algo coyuntural, propio de situaciones extraordinarias como lo fue la pandemia. Sin embargo, esta visión soslaya todos los beneficios que en términos económicos y sociales puede representar el desarrollo de esta submodalidad en las prácticas laborales cotidianas cubanas.

Se impone hacer un uso racional de la fuerza de trabajo la cual disminuye por la situación demográfica en el país, el continuo éxodo de personas hacia el exterior y el envejecimiento poblacional. El teletrabajo da la posibilidad de mantener el vínculo laboral de emigrados/as -en este caso teletrabajo transfronterizo- y de jubilados/as que pueden continuar aportando desde sus conocimientos al desarrollo de la sociedad. Asimismo, facilita el pluriempleo y la compatibilización con trabajos de cuidados y domésticos.

En este sentido, vale la pena la defensa de la sostenibilidad del teletrabajo frente a la rigidez de las administraciones que han decidido el regreso a la presencialidad. Defensa que se hace reconociendo que su implementación tuvo carencias que deben ser superadas.

Su puesta en práctica no fue homogénea. Las experiencias indican que no se llevó a cabo con la suficiente preparación y planificación. Las disposiciones jurídicas que se dictaron tampoco profundizaron en las diferentes etapas de su implementación, en la necesidad de su diagnóstico, diseño, evaluación y control; así como no fue lo suficientemente garantista con relación a la protección del/la teletrabajador/a.

En Cuba, la infraestructura necesaria para el teletrabajo todavía es precaria, pero se deben buscar mecanismos y soluciones alternativas para garantizar las condiciones de trabajo. La concepción tradicional sobre qué es trabajar y cómo supervisar la actividad laboral es el principal obstáculo para una mejor implementación. Se hace necesario un cambio de mentalidad en el que se comprenda que “ir al trabajo no es lo mismo que trabajar”. Se deben generar nuevos mecanismos de seguimiento de tareas y/o de supervisión (planes de trabajo, fechas de cumplimiento, tareas supervisables) que fomenten la autonomía y la confianza en el/la teletrabajador/a. Se recomienda digitalizar todo el proceso de trabajo y no exigir entregas físicas innecesarias, aprovechando la posibilidad de la firma digital que acelera trámites burocráticos y ahorra recursos. Los sindicatos y organizaciones políticas deben reanimarse y, en conjunto con las administraciones, garantizar las condiciones para la participación del/la teletrabajador/a en las actividades sindicales y facilitar los medios necesarios para que los/as representantes sindicales puedan comunicarse con los/as teletrabajadores/as.

Es imprescindible crear una cultura de teletrabajo, en la cual se hagan valer derechos como a la desconexión y se logre un balance trabajo-familia gracias a una negociación con sus miembros acerca del espacio y los horarios de trabajo.

Ante este panorama, se identifican como desafíos actuales del teletrabajo en Cuba:

- Perfeccionar el marco regulatorio del teletrabajo en función de ofrecer más derechos y garantías a los/as teletrabajadores/as según las carencias señaladas en este estudio. En especial garantizar los principios de voluntariedad y reversibilidad, el derecho a la desconexión digital, la seguridad y salud en el trabajo, la protección de datos, el ciberacoso y el ejercicio de los derechos colectivos.
- Modificar los mecanismos de supervisión y control tradicionales y ajustarlos a las particularidades del teletrabajo, los cuales deben estar orientados al producto de la actividad laboral y no al proceso. Todo ello teniendo en cuenta que se debe velar por la protección del derecho a la intimidad y a la inviolabilidad del domicilio.
- Intencionar que la empresa atravesase por cuatro etapas organizativas para implementar el teletrabajo: diagnóstico, diseño, implementación, evaluación y control, evaluando los resultados de trabajo y la satisfacción laboral e identificando los riesgos y problemáticas que persisten.
- Continuar fomentando el desarrollo del teletrabajo desde los diferentes ministerios, así como generar acciones de sensibilización dirigidas a directivos/as de entidades y capacitar a empleadores/as y empleados/as para una mejor implementación. Esta capacitación debe incluir temas como la selección de los cargos idóneos y requerimientos para teletrabajar, el desarrollo de competencias, así como modificar creencias equívocas.
- Crear un mecanismo institucional para el asesoramiento directo para aquellas entidades que lo requieran y/o lo soliciten.

Para materializar estas acciones es necesario una visión sistémica y coordinada desde diversas disciplinas. Estos esfuerzos conjuntos deben estar enfocados en lograr que el teletrabajo -como forma de organización del trabajo- sea sinónimo de oportunidad,

bienestar, productividad para el teletrabajador, las empresas y la sociedad cubana y evitar que se convierta en nicho de precariedad y desprotección.

Referencias

- De la Garza, E. (2009). Hacia un concepto ampliado de trabajo. En *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*. Vol. I., (pp. 111-140). CAICyT y CLACSO. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20160216041739/07.pdf>
- Decreto-Ley No. 370 de 2018. (2019, 4 de julio). “Sobre la informatización de la sociedad en Cuba”. Consejo de Estado. Gaceta Oficial, Ordinaria, 45. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-45-ordinaria-de-2019>
- Esquivel, L. (2021). Cuando el teletrabajo llama a la puerta: sistematización teórica y propuestas para su implementación. En *Memorias del Encuentro Internacional “Emancipación Social vs Dominación en el contexto latinoamericano y caribeño: contribuciones desde las ciencias sociales”* [Multimedia] (Eje temático 7: Taller de Estudios Sociales del Trabajo). Publicaciones Acuario.
- Esquivel, L., Rojas, M., Gómez, J., Serrano, A., González, Y., Pita, Y. y Campos, J.C. (2021). El trabajo a distancia y el teletrabajo: percepciones en tiempos de pandemia. En Pañellas, D. y Cabrera, I.I. (coords.), *La subjetividad de la pandemia: experiencias en Cuba* (pp. 356-377). Editorial Publicaciones Acuario. https://www.researchgate.net/publication/357150277_Cuba_subjetividades_en_pandemia
- Estalella, A. y Ardévol, E. (2011). E-research: desafíos y oportunidades para las ciencias sociales. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*, (55), enero-abril, 87-111. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352011000100004
- Figueredo, O., del Prado, N. y Carmona, E. (2021, 12 de febrero). Cortocircuito: Teletrabajo, cuestiones más allá de la tecnología. Cubadebate, *Canal USB*. <http://www.cubadebate.cu/especiales/2021/02/12/cortocircuito-teletrabajo-cuestiones-mas-alla-de-la-tecnologia-podcast/>
- International Telework Academy-Latin American and Caribbean (ITA-LAC). (2017). *Primer Informe Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe-2017*. Academia Internacional de Teletrabajo para América Latina y el Caribe. <https://www.ita-lac.org/docs/1er-Informe-Estado-delTeletrabajo-LATAM.pdf>
- Lam, R. J. (2021). La regulación del teletrabajo en Cuba. *Noticias CIELO*, (12). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8205435&orden=0&info=link>
- Lenguita, P. y Miano, A. (2005). “Las relaciones laborales invisibles del teletrabajo a domicilio”. <https://www.aacademica.org/amalia.miano/39>.
- Medina, A., Martínez, M., González, Y.F., Ortiz, J. y Ávila, A. (2021). Satisfacción laboral asociada a las modalidades de trabajo a distancia en Cuba. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 23(1), 15-32, <http://www.revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsytr/article/download/276/275>
- Medina, A., Ortiz, J., Ávila, A., Martínez, M. y González, Y.F. (2022). Desempeño en modalidades de trabajo a distancia y teletrabajo en Cuba desde una perspectiva

- de género. *Novedades en Población*, 18(35).
<http://scielo.sld.cu/pdf/rnp/v18n35/1817-4078-rnp-18-35-126.pdf>
- Mesa Redonda. (2022, 7 de abril). “Teletrabajo y trabajo a distancia, ¿llegaron para quedarse?”
<http://mesaredonda.cubadebate.cu/mesa-redonda/2022/04/07/teletrabajo-y-trabajo-a-distancia-llegaron-para-quedarsevideo/>
- Messenger, J. (2017). Working anytime, anywhere: the evolution of telework and its effects on the world of work. *IUSLabor*, (3).
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf
- Resolución No. 391 de 2020 “Reglamento sobre El Trabajo a Distancia y el Teletrabajo”. (2021, 25 de febrero). Ministerio de Finanzas y Precios. Gaceta Oficial, Ordinaria, 21. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-391-de-2020-de-ministerio-de-finanzas-y-precios>
- Resolución No. 71 de 2021. (2021, 18 de agosto). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Gaceta Oficial, 72, Extraordinaria.
<https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-ex72.pdf>
- Silva, Y. (2021, 3 de agosto). Cerca de medio millón de cubanos trabaja a distancia. *Granma*, Órgano Oficial del Comité Central del Partido Comunista de Cuba.
<https://www.granma.cu/cuba/2021-08-03/cerca-de-medio-millon-de-cubanos-trabaja-a-distancia-03-08-2021-23-08-03>
- Verd, J.M. y Lozares, C. (2016). *Introducción a la investigación cualitativa. Fases, métodos y técnicas*. Síntesis.
<https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjwipaxs4yBAxUAAAAAHQAAAAAQAg&url=https%3A%2F%2Fs81ac41ecb5d92fb.jimcontent.com%2Fdownload%2Fversion%2F1661568930%2Fmodule%2F11869584395%2Fname%2FIntroducci%25C3%25B3n%2520a%2520la%2520investigaci%25C3%25B3n%2520cualitativa-Verd-Lozares.pdf&psig=AOvVaw16pQiFaXK-X2Tnq6rUFZDJ&ust=1693760355235781&opi=89978449>
- Villafrade, A. y Palacios, J.I. (2013). Propuesta de implementación de un modelo de teletrabajo. *RISTI Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información*, (12).
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiZn7_Iq-qAhUSJt8KHYjTAewQFjAAegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.mec.pt%2Fpdf%2Frist%2Fn12%2Fn12a03.pdf&usg=AOvVaw1W90-2_k2LH6vjMlWCDp7A