



ARTÍCULO ORIGINAL  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## Competencias claves para el teletrabajo en profesores de una institución superior cubana

### *Key competencies for teleworking in professors of a Cuban higher education institution*

Arianne Medina-Macías

 <https://orcid.org/0000-0002-6473-1190>

Adalberto Avila-Vidal

 <https://orcid.org/0000-0003-3646-4467>

Juliette Ortiz Gómez

 <https://orcid.org/0000-0001-6158-6760>

Marta Martínez-Rodríguez

 <https://orcid.org/0000-0001-5819-5515>

Yaily Fabia González-Borrego

 <https://orcid.org/0000-0002-3707-0550>

I Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.

E-mail: [arianne@psico.uh.cu](mailto:arianne@psico.uh.cu), [adalberto@psico.uh.cu](mailto:adalberto@psico.uh.cu), [ortiz@psico.uh.cu](mailto:ortiz@psico.uh.cu), [martam@psico.uh.cu](mailto:martam@psico.uh.cu),  
[yaily.gonzalez@psico.uh.cu](mailto:yaily.gonzalez@psico.uh.cu).

Recibido: 14 de octubre del 2020.

Aprobado: 9 de abril del 2020.

#### RESUMEN

En tiempos de COVID-19 (acrónimo del inglés *coronavirus disease*), el teletrabajo se ha expandido en Cuba. El objetivo de esta investigación fue determinar las competencias claves asociadas al teletrabajo en profesores de una institución de la educación superior cubana. Se utilizó un cuestionario de teletrabajo, aplicándose a una muestra de 43 profesores, incluidos directivos. El dominio técnico del contenido de trabajo, capacidad de planificación y disciplina y autocontrol, constituyen las competencias más relevantes para el teletrabajo en los profesores. En los directivos, las de mayor relevancia son: la planificación del trabajo, orientación eficaz a los subordinados y organización del trabajo. Las competencias claves identificadas se pueden considerar genéricas para cualquier tipo de ocupación en teletrabajo. En conclusiones, el teletrabajo requiere de competencias y el actual contexto es una oportunidad para desarrollarlas en teletrabajadores y jefes. Constituye una novedosa forma de organización del trabajo en Cuba, que demanda de una re conceptualización de sus factores influyentes.

**Palabras Clave:** Teletrabajo, competencias laborales, covid-19, profesores universitarios.

#### ABSTRACT

In times of COVID-19 (*coronavirus disease*), teleworking has expanded in Cuba. The objective of this research was to determine the key competencies associated with teleworking in professors of a Cuban higher education institution. The Teleworking Questionnaire was used, applied to a sample of 43 teachers, including bosses. The technical domain of the work content, planning capacity and discipline and self-control, constitute the most relevant competences for teleworking in teachers. In bosses, the most relevant are work planning, effective guidance to subordinates and work organization. The identified key competencies can be considered generic for any type of teleworking occupation. In conclusion, telework requires competences and this context is an opportunity to develop

**A. MEDINA-MACÍAS, A. AVILA-VIDAL, J. ORTIZ GÓMEZ, M. MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, Y  
FABIA GONZÁLEZ BORREGO**

them into teleworkers and bosses. It is a new form of work organization in Cuba, which demands a re-conceptualization of its influencing factors.

**Key Words:** *Teleworking, job competences, COVID-19, university professors.*

## **I. INTRODUCCIÓN**

El teletrabajo es la actividad laboral remunerada que un trabajador realiza en acuerdo con la empresa en que labora para desempeñar sus actividades fuera de la sede de la misma, comunicándose con apoyo de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Según la Ley 116 Código de Trabajo de la República de Cuba, el teletrabajo es posible, en tanto se establece el lugar de trabajo en el contrato laboral, previo acuerdo entre el empleador y el empleado [1]. Generalmente, el lugar donde se realiza es el domicilio del trabajador [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.

Si bien se distinguen en la literatura numerosos conceptos de teletrabajo y sus clasificaciones, existe cierto consenso en considerarlo como: una forma de organización del trabajo, cuya principal característica es que la actividad laboral se desarrolla fuera del espacio físico de la organización y los principales medios de trabajo son las tecnologías de la información y las comunicaciones [3; 4; 5; 6; 7; 8].

Esta modalidad de trabajo ha transformado el modelo organizacional tradicional, derivando en nuevas maneras de organización y control de los procesos en las organizaciones [9], así como las relaciones laborales. Dadas las ventajas que ha mostrado su implementación, se ha potenciado el empleo sistemático del teletrabajo por las organizaciones laborales en el mundo, en especial durante el periodo de la pandemia por la COVID-19 (acrónimo del inglés *coronavirus disease*). Según Anghel, Cozzolino y Lacuesta (2020) 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 [10]. Por su parte, Tapasco y Giraldo (2016), consideran que todas las actividades de gestión de la información y el conocimiento, incluida la labor docente y de investigación, pueden realizarse mediante teletrabajo [11].

Las áreas de aplicación del teletrabajo son diversas; sin embargo, se encontró que el teletrabajo ha impactado fuertemente en el ámbito académico, ya que cada vez son más las universidades que han incorporado licenciaturas y maestrías a distancia, lo cual implica que los docentes se han transformado en teletrabajadores [2]. En la literatura consultada, se encuentran pocas referencias a investigaciones empíricas sobre el teletrabajo en el ámbito educativo. Sin embargo, algunos resultados muestran que son amplias las posibilidades para su aplicación en este campo. Los estudios de Guaca, Caicedo y Díaz (2018), Chávez, Martínez y Dávila (2020) y Chirinos y Panta (2014) revelan una actitud positiva de los docentes hacia esta modalidad, considerando como elementos satisfactorios:

- las posibilidades de disminuir el conflicto entre la vida familiar y laboral
- el aumento en la calidad del trabajo, la flexibilidad en la organización del tiempo,
- la reducción del estrés y una elevación de la calidad de vida [12; 13; 14]

Por otra parte, Tapasco y Giraldo (2016) asocian el empleo del teletrabajo en la práctica docente, con altos niveles de productividad y satisfacción, bajos niveles de fatiga física y emocional y una reducción en el estrés laboral, la frustración y la sobrecarga laboral [11].

No obstante, existen otras investigaciones que evidencian que los docentes que poseen pocas competencias para el manejo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, tienden a rechazar el teletrabajo [11].

Se entiende por competencias laborales al: "conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales, y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios" [15]. Las competencias claves asociadas al teletrabajo son aquellas que resultan imprescindibles para un desempeño superior en esta modalidad laboral.

## **COMPETENCIAS CLAVES PARA EL TELETRABAJO EN PROFESORES DE UNA INSTITUCIÓN SUPERIOR CUBANA**

El campo del teletrabajo ha traído consigo demandas específicas de los teletrabajadores que le permitan un exitoso desempeño laboral [16]. Las competencias laborales requeridas en esta modalidad de trabajo, que incluyen aspectos de conocimientos, habilidades, capacidades; resultan imprescindibles para ello.

Aun, cuando cada puesto de trabajo dentro de las empresas y organizaciones pueda suponer competencias diferentes, en la literatura revisada se aprecian algunas que son consideradas entre las más importantes que debe tener un teletrabajado. Dentro de ellas se encuentran:

- la autonomía, la comunicación efectiva,
- la autodisciplina y el autocontrol
- la flexibilidad y adaptación
- la autogestión y planificación del tiempo [17; 18]
- la responsabilidad y compromiso
- las habilidades en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, los conocimientos técnicos asociados a la actividad laboral que se realiza [19; 20]
- el trabajo en equipo [21; 22; 23].

Para los teletrabajadores docentes, en las investigaciones consultadas, no se evidencian diferencias entre las competencias de teletrabajadores docentes y otras de carácter genérico para esta forma de organización del trabajo.

Sin duda, esta modalidad de trabajo también supone retos para la organización y en especial para los teletrabajadores. Según Peiró y Soler (2020), el no contar en casa con condiciones adecuadas para el teletrabajo y la falta de preparación previa para asumir este cambio constituyen causas generadoras de estrés [7], sobre todo en las condiciones impuestas por la actual pandemia, donde el teletrabajo resultó una solución emergente e improvisada, sin planificación y preparación previa. En Cuba, particularmente, las posibilidades de acceso a las tecnologías necesarias para el teletrabajo y el costo de la conectividad pueden resultar una carga económica insostenible para muchos teletrabajadores. Se requieren acciones por parte de las instituciones y el Estado para garantizar las condiciones mínimas necesarias para el desempeño en esta modalidad, si se quiere mantener.

Los principales riesgos que se asocian con el teletrabajo son los ergonómicos (los cuales pueden agudizarse en condiciones laborales desfavorables, como es el caso de un mobiliario inadecuado, un trabajo intenso, etc.) y los psicosociales (fatiga, estrés, adicción al trabajo) [10; 11; 24]. Es necesario elevar la cultura de la comunidad organizacional en el afrontamiento a estos riesgos.

Dadas las nuevas condiciones de trabajo, resulta imprescindible la adopción de nuevos contratos laborales, normas de seguridad y salud en el trabajo, así como una legislación que proteja al teletrabajador [8; 25; 26; 27].

Los teletrabajadores deben tener tanto el dominio técnico para el desempeño de su labor específica, como otras competencias genéricas asociadas al teletrabajo que le permitan desempeñarse con éxito en esta modalidad laboral. Los resultados del presente estudio y su replicación en otras muestras pueden contribuir a identificar brechas de competencias que demanden acciones de formación y capacitación novedosas.

En Cuba, la cifra de teletrabajadores durante los primeros meses de la pandemia llegó a superar los seiscientos mil [28]. Sin embargo, esta ha disminuido considerablemente con la paulatina adopción de medidas de reincorporación a la llamada **nueva normalidad**. Se considera que: la escasa experiencia cubana en la aplicación de esta modalidad de trabajo, la ausencia de un enfoque científico en las decisiones al respecto. Junto al modelo de dirección centralizado que prevalece en muchas organizaciones cubanas, los temores y mitos asociados, así como las limitaciones tecnológicas y de conectividad, pueden haber conducido a una escasa aplicación del teletrabajo en el país. De momento, se desconoce si esta disminución está asociada a la falta de competencias de los trabajadores para el desempeño en estas modalidades. Por ello, resulta necesario ampliar y diversificar los estudios asociados a esta nueva experiencia. En este sentido, el presente estudio se dirige a determinar las competencias claves asociadas al teletrabajo en un grupo de profesores de una institución de la educación superior en Cuba.

Los principales resultados derivados de este estudio muestran entre las competencias claves más seleccionadas para el teletrabajo en profesores universitarios: el dominio técnico del contenido de

**A. MEDINA-MACÍAS, A. AVILA-VIDAL, J. ORTIZ GÓMEZ, M. MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, Y  
FABIA GONZÁLEZ BORREGO**

trabajo, la capacidad de organización del trabajo, la administración del tiempo y las habilidades y destrezas en el uso de las TICs (Tecnologías de la información y las Comunicaciones). En cuanto a las competencias claves que debe poseer un jefe, las más seleccionadas fueron: la orientación eficaz a los subordinados y las habilidades y destrezas en el uso de las TICs. Todas las competencias para el desempeño en el teletrabajo de los profesores tuvieron una buena valoración, encontrándose los mayores consensos en lo referido al dominio técnico del contenido de trabajo y la autodisciplina y autocontrol. En el caso de los jefes, sus competencias para el teletrabajo también se evaluaron de forma favorable, especialmente la orientación eficaz a los subordinados, las habilidades en el uso de las TICs y la supervisión y retroalimentación sistemática a los subordinados. Las competencias de mayor relevancia, en el caso de los profesores, son: el dominio técnico del contenido de trabajo, la capacidad de planificación y la disciplina y autocontrol. En el caso de los jefes, tienen mayor relevancia: la planificación del trabajo, la orientación eficaz a los subordinados y la organización del trabajo. Durante el periodo de teletrabajo, se han potenciado algunas competencias en la muestra estudiada: habilidades y destrezas en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, creatividad, administración del tiempo y conciliación entre la vida laboral y familiar. De esta manera, el teletrabajo ha representado una oportunidad para el desarrollo o consolidación de competencias en los teletrabajadores, con su consecuente impacto positivo en los resultados de la organización.

## **II. MÉTODOS**

Se utilizó como instrumento del estudio el Cuestionario de teletrabajo, elaborado por Medina, Martínez, Avila, González y Hernández (2021), 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, condiciones laborales, competencias laborales y resultados del trabajo. Para el presente artículo, no se tienen en cuenta las dimensiones: beneficios, condiciones y resultados del trabajo, por constituir objetivo de otra publicación.

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

### **Procesamiento estadístico:**

Para el procesamiento de las preguntas de selección múltiple y de escalas se utilizó el paquete estadístico *SPSS v 22*. Se aplicaron los estadígrafos: media, desviación estándar, frecuencias absolutas y relativas, así como U de Mann-Whitney para comparar los grupos de teletrabajadores y jefes en la búsqueda de diferencias significativas.

### **Población y muestra:**

Se consideró como población 49 trabajadores y directivos, que se encontraban laboralmente activos en teletrabajo por un período superior a cuatro meses.

Se obtuvo una muestra representativa, conformada por 43 profesores (incluyendo directivos), lo que abarca el 88% de la población. En el momento del estudio, se encontraron en teletrabajo por un período promedio de 5,8 meses. La edad promedio es 43 años (DS 17,4), con un rango entre 23 y 73 años. Mientras, la experiencia en el cargo actual posee una media de 17 años (DS 17,9) y un rango desde 1 hasta 53 años. Existe amplio predominio del sexo femenino (84%).

El 100% es profesional, ocupando cargos de dirección (14%), docentes (74%) y graduados de nivel superior en adiestramiento (12%). Entre los cargos directivos y docentes (38 trabajadores), predomina la categoría docente de profesor titular (36,8%), seguido de los profesores asistentes (29%), los profesores auxiliares (18%) y los instructores (16%). Para el análisis de los resultados, se divide la muestra en dos grupos: directivos y teletrabajadores.

## **III. RESULTADOS**

Los resultados apuntaron a tres elementos fundamentales:

## **COMPETENCIAS CLAVES PARA EL TELETRABAJO EN PROFESORES DE UNA INSTITUCIÓN SUPERIOR CUBANA**

- competencias claves para el desempeño de los teletrabajadores y de los jefes en el teletrabajo
- la evaluación y autoevaluación de los teletrabajadores y sus jefes sobre las competencias de ambos para el teletrabajo
- la ponderación por ambos grupos de las competencias más relevantes para el desempeño exitoso en esta modalidad de trabajo

En la tabla 1 se observan las competencias claves para el desempeño del teletrabajador.

**Tabla 1.** Competencias claves para el desempeño del teletrabajador

<b>Competencias</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Dominio técnico del contenido de trabajo	40	98
Capacidad de organización del trabajo	40	98
Administración del tiempo	40	98
Habilidades y destrezas en el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TICs)	40	98
Autodisciplina y autocontrol	39	95
Capacidad para el aprendizaje permanente y el autodesarrollo	39	95
Capacidad de planificación del trabajo	38	93
Comunicación efectiva	38	93
Autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas	37	90
Gestión de la información	37	90
Tolerancia al trabajo en aislamiento	34	83

Como se evidencia en la tabla 1, las 11 competencias listadas se reconocieron como claves para el desempeño en la modalidad de teletrabajo en la muestra de profesores universitarios. Todas alcanzaron valores de frecuencia relativa superiores al 80%. Siendo las más seleccionadas por el grupo: el dominio técnico del contenido de trabajo, la capacidad de organización del trabajo, la administración del tiempo y las habilidades y destrezas en el uso de las TICs y la menos frecuente, la tolerancia al trabajo en aislamiento. No se agregaron otras competencias.

En la tabla 2 se aprecian las competencias claves del jefe en el teletrabajo.

**Tabla 2.** Competencias claves del jefe en el teletrabajo

<b>Competencias</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Orientación eficaz a los subordinados	41	100
Habilidades y destrezas en el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones	40	98
Capacidad de planificación del trabajo	39	95
Capacidad de organización del trabajo	39	95
Supervisión y retroalimentación sistemática sobre el desempeño de sus subordinados	39	95
Comunicación efectiva	39	95
Capacidad para motivar e inspirar a sus subordinados	39	95
Capacidad para la evaluación clara y transparente del trabajo de sus subordinados	38	93
Potenciación de la cohesión del equipo	37	90
Gestión de la información	36	88

En cuanto a las competencias claves que debe tener un jefe para contribuir a un buen desempeño de sus subordinados en la modalidad de teletrabajo se seleccionaron 10 competencias claves. Todas

**A. MEDINA-MACÍAS, A. AVILA-VIDAL, J. ORTIZ GÓMEZ, M. MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, Y  
FABIA GONZÁLEZ BORREGO**

estas alcanzaron una frecuencia relativa igual o mayor al 88%. La competencia seleccionada por el 100% de los teletrabajadores y jefes fue la orientación eficaz a los subordinados, seguida de las habilidades y destrezas en el uso de las TICs, al ser esta la vía de comunicación por excelencia en la relación jefe-subordinados en esta modalidad laboral.

No se evidenciaron diferencias significativas en la selección de las competencias claves al comparar el grupo de jefes y subordinados.

La tabla 3 muestra las competencias que teletrabajadores y jefes consideran que tienen los primeros para el desempeño en esta modalidad.

**Tabla 3.** Competencias que tienen los teletrabajadores (autorreporte y reporte del jefe)

<b>Competencias</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Dominio técnico del contenido de trabajo	40	95
Autodisciplina y autocontrol	38	90
Capacidad de organización del trabajo	37	88
Capacidad para el aprendizaje permanente y el autodesarrollo	37	88
Comunicación efectiva	35	83
Capacidad de planificación del trabajo	34	81
Habilidades y destrezas en el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones	33	79
Autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas	33	79
Gestión de la información	31	74
Administración del tiempo	29	69
Tolerancia al trabajo en aislamiento	29	69

Como muestran los resultados, se realizó una buena valoración de todas las competencias claves para el desempeño en el teletrabajo de los profesores, en especial los mayores consensos en cuanto a las competencias: dominio técnico del contenido de trabajo y la autodisciplina y autocontrol, con las frecuencias relativas más altas.

No se mostraron diferencias significativas entre los grupos de jefes y teletrabajadores. Solo se evidenció diferencia significativa en la valoración de la competencia autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas al comparar el grupo de jefes y subordinados. Los teletrabajadores se autoevaluaron mejor en esta competencia de lo que los evaluaron sus jefes.

Al igual que con los teletrabajadores, se evaluaron las competencias de los jefes en función de lograr buenos resultados del teletrabajo. En la tabla 4 se integran los criterios de ambos grupos (jefes y teletrabajadores).

## COMPETENCIAS CLAVES PARA EL TELETRABAJO EN PROFESORES DE UNA INSTITUCIÓN SUPERIOR CUBANA

**Tabla 4.** Competencias claves que tiene el jefe para el teletrabajo (autorreporte y reporte de los teletrabajadores)

Competencias	Frecuencia	%
Orientación eficaz a los subordinados	38	95
Habilidades y destrezas en el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones	37	93
Supervisión y retroalimentación sistemática sobre el desempeño de sus subordinados	37	93
Capacidad de planificación del trabajo	36	90
Capacidad de organización del trabajo	34	85
Comunicación efectiva	34	85
Capacidad para motivar e inspirar a sus subordinados	34	85
Capacidad para la evaluación clara y transparente del trabajo de sus subordinados	34	85
Potenciación de la cohesión del equipo	32	80
Gestión de la información	30	75

Igual que en el caso de los teletrabajadores se evaluaron de forma favorable las competencias de los jefes para el teletrabajo. Todas obtuvieron valores de frecuencia relativa igual o superiores al 75%, siendo las mejor evaluadas: la orientación eficaz a los subordinados, las habilidades en el uso de las TICs y la supervisión y retroalimentación sistemática a los subordinados. Dos de las mejor evaluadas coinciden con las competencias claves más seleccionadas por la muestra.

No se encontraron diferencias significativas entre los grupos.

### **Relevancia de las competencias de los teletrabajadores para el desempeño en el teletrabajo**

Al solicitarle a los encuestados que ordenaran las tres competencias más importantes según su grado de relevancia para el desempeño en el teletrabajo (siendo 1 la más importante... hasta 3) se obtuvieron los resultados que se observan en la tabla 5.

**Tabla 5.** Ponderación de las competencias claves del teletrabajador según su relevancia para el desempeño en teletrabajo

Nivel	Competencias	N	Suma	Media*	DS
<b>1</b>	Dominio técnico del contenido de trabajo	28	38	1,36	,621
<b>2</b>	Capacidad de planificación del trabajo	7	12	1,71	,756
<b>3</b>	Autodisciplina y autocontrol	17	31	1,82	,728
<b>4</b>	Capacidad para el aprendizaje permanente y el autodesarrollo	11	21	1,91	,944

\*el grado de importancia de las competencias se ordenó según los valores alcanzados por la media, donde el menor valor de media indica la competencia más importante y de forma creciente.

Ocuparon los lugares de mayor relevancia las competencias: dominio técnico del contenido de trabajo, la capacidad de planificación y la autodisciplina y autocontrol.

Para el caso de las competencias de los jefes el orden se refleja en la tabla 6.

**Tabla 6.** Ponderación de las competencias de los jefes para el desempeño en el teletrabajo

Nivel	Competencias	N	Suma	Media	DS
<b>1</b>	Capacidad de planificación del trabajo	8	11	1,38	,744
<b>2</b>	Orientación eficaz a los subordinados	29	44	1,52	,574
<b>3</b>	Capacidad de organización del trabajo	15	26	1,73	,704
<b>4</b>	Capacidad para motivar e inspirar a sus subordinados	8	14	1,75	,886

**A. MEDINA-MACÍAS, A. AVILA-VIDAL, J. ORTIZ GÓMEZ, M. MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, Y  
FABIA GONZÁLEZ BORREGO**

En el caso de los jefes ocuparon los lugares de mayor relevancia las competencias: planificación del trabajo, orientación eficaz a los subordinados y organización del trabajo.

En cuanto a la ponderación de las competencias no se evidenciaron diferencias significativas entre ambos grupos.

También se exploró el desarrollo de las competencias laborales durante el periodo de teletrabajo. Los datos de la tabla 7 muestran el por ciento de respuestas de los encuestados acerca de las competencias que se han incrementado o se han mantenido en el mismo nivel.

**Tabla 7.** Competencias que se han incrementado o mantenido durante el periodo de teletrabajo

<b>Competencias</b>	<b>Incrementa %</b>	<b>Mantiene %</b>	<b>Frecuencia acumulada</b>
Habilidades y destrezas en el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones	88	12	100
Calidad del trabajo	30	68	98
Creatividad	81	14	95
Organización del trabajo	51	44	95
Rendimiento	44	49	93
Autonomía en la toma de decisiones	51	42	93
Planificación del trabajo	49	44	93
Administración del tiempo	72	16	88
Conciliación vida laboral / vida familiar	63	19	81

Como muestra la tabla anterior, las competencias que más se han desarrollado durante el periodo de teletrabajo son: las habilidades y destrezas en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la creatividad, la administración del tiempo y la conciliación entre la vida laboral y familiar.

#### **IV. DISCUSIÓN**

Como se revela en los resultados del estudio, para la modalidad de teletrabajo se requieren competencias claves, tanto en el caso de los teletrabajadores como de sus jefes. Son identificadas un grupo de 11 competencias claves para los teletrabajadores y 10 competencias claves para los jefes.

Para el primer grupo, destacan con elevados valores de frecuencia: el dominio técnico del contenido de trabajo, la capacidad de organización del trabajo, la administración del tiempo y las habilidades y destrezas en el uso de las TICs. Todas estas se relacionan con la autonomía del teletrabajador para alcanzar buenos resultados en esta modalidad, coincidiendo con los resultados de Comité editorial (2011), Ladino (2019), Sánchez (2015) y Santillán (2020) [16; 22; 29; 30]. Por tanto, la decisión de un directivo acerca de colocar a un trabajador en esta modalidad deberá tener en cuenta la calificación y/o experiencia del subordinado en su trabajo. Ambas vías se consideran válidas para adquirir dominio técnico del contenido de trabajo. La competencia menos frecuente de las seleccionadas fue la tolerancia al trabajo en aislamiento. El sentimiento de aislamiento se reconoce en la bibliografía como uno de los riesgos psicosociales asociados al teletrabajo [2; 11; 24].

Para el grupo de jefes se destacan competencias relacionadas con las funciones administrativas (planificación, organización, orientación eficaz, evaluación clara y supervisión sistemática). Pero también se seleccionan con elevada frecuencia las competencias relacionadas con funciones sociopsicológicas (comunicación, motivación y cohesión de los subordinados) que facilitan el mejor desempeño de los trabajadores. Vale destacar, que las competencias claves del jefe deben facilitar la claridad del rol y las expectativas acerca de este al subordinado, ofreciendo el margen de libertad para que auto organice y auto controle su trabajo. Se percibe, la necesidad de un cambio de paradigma de la dirección, tradicionalmente centrado en el control directo del subordinado y la cantidad de horas presenciales en su entidad, hacia una dirección que aporta un encuadre mínimo (atendiendo a las diferencias individuales de los teletrabajadores). Una evaluación del trabajo basada en la calidad y los resultados del trabajo. Se trata, entonces, de una dirección sustentada en la confianza en los subordinados.

## **COMPETENCIAS CLAVES PARA EL TELETRABAJO EN PROFESORES DE UNA INSTITUCIÓN SUPERIOR CUBANA**

Algunas de las competencias claves para el teletrabajo coinciden para ambos grupos: es el caso de las habilidades y destrezas para el uso de las TICs, la comunicación efectiva y la gestión de la información, distintivas de la gestión del conocimiento imprescindible en las ocupaciones que pueden hacer uso del teletrabajo [7]. Vale señalar que las competencias claves identificadas tienen un carácter genérico para el teletrabajo, no solo se aplican para la actividad específica de la docencia.

La evaluación de las competencias de los teletrabajadores arroja resultados favorables (tanto en la evaluación como autoevaluación), lo que muestra la calificación de estos para desempeñarse en esta modalidad de trabajo, lo cual coincide con lo planteado en la bibliografía [2; 7]. La comparación según las categorías (profesor titular, auxiliar, asistente, instructor o adiestrado) arroja diferencias significativas solo para la competencia dominio técnico del contenido de trabajo, el cual presenta evaluaciones menos favorables para el subgrupo de los adiestrados. Este resultado es comprensible, puesto que los adiestrados son jóvenes recién graduados, sin experiencia docente.

Para el caso de las competencias de los jefes, estas son bien valoradas por ambos grupos (teletrabajadores y jefes). Destacan: la orientación eficaz a los subordinados, las habilidades en el uso de las TICs y la supervisión y retroalimentación sistemática sobre el desempeño de sus subordinados. Las cuales propician el trabajo autónomo de estos últimos. La competencia con menor frecuencia fue la gestión de la información, lo cual puede indicar la necesidad de que estos sean transmisores de informaciones relevantes para sus subordinados sobre la organización y el trabajo, contribuyendo a su mejor desempeño. Se señala que es posible que el tipo de informaciones gestionadas por teletrabajadores y jefes sea diferente. Estos últimos manejan informaciones estratégicas procedentes de organismos superiores que los trabajadores requieren para planificar su trabajo y no pueden adquirir de manera autónoma. Por ello, la orientación eficaz y la comunicación efectiva se asumen como competencias claves para los jefes.

La evaluación y autoevaluación de las competencias claves asociadas al teletrabajo resulta favorable para ambos grupos (teletrabajadores y jefes). El hecho de tratarse de un grupo de docentes, altamente calificados, con una experiencia promedio en el cargo actual de 17 años y un 55% entre las categorías docentes superiores (titular y auxiliar) influye en estos resultados. No se encontraron estudios empíricos asociados a la evaluación de estas competencias en docentes que permitieran comparar.

Vale señalar que se evaluaron y autoevaluaron ambos grupos con respecto a sus propias competencias. No se mostraron diferencias significativas entre las valoraciones, con excepción de la competencia autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas de los teletrabajadores, la cual resulta mejor autoevaluada por estos. Si bien todas las competencias de los teletrabajadores son evaluadas de forma favorable por más del 68% de la muestra integrada, las que se consideran con mayor necesidad de desarrollo son: la administración del tiempo y la tolerancia al trabajo en aislamiento. La administración del tiempo fue una de las competencias seleccionadas como clave para el teletrabajo en el 98% de los encuestados. Los estudios de Guaca, Caicedo y Díaz (2018), Chávez, Martínez y Dávila (2020) y Chirinos y Panta, (2014) muestran que la flexibilidad en la organización del tiempo que ofrece esta modalidad se considera un elemento satisfactorio para los docentes [12; 13; 14]. Esto está indicando una necesidad de formación en una competencia que no suele ser parte de los contenidos de los cursos de capacitación tradicionales y que es muy necesaria para el teletrabajo. Ello contribuiría a alinear el desempeño individual de los trabajadores con las conductas estratégicas que necesita la organización para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia. Por su parte, el sentimiento de aislamiento, se reconoce como uno de los riesgos psicosociales distintivos del teletrabajo [5; 11; 24]. Este debe ser prevenido con una adecuada estrategia de comunicación interna, potenciar el trabajo en equipo a distancia (muchas alternativas tecnológicas lo permiten) y eventualmente, actividades presenciales, que no son excluyentes del concepto de teletrabajo.

Las competencias de los jefes para el teletrabajo también fueron evaluadas de forma favorable. Todas obtuvieron valores de frecuencia relativa igual o superiores al 75%. Siendo las mejor evaluadas: la orientación eficaz a los subordinados, las habilidades en el uso de las TICs y la supervisión y retroalimentación sistemática a los subordinados. Dos de las mejor evaluadas coinciden con las competencias claves más seleccionadas por la muestra.

En este sentido, las competencias claves del jefe, consideradas como más relevantes para el desempeño del teletrabajo, son: la capacidad de planificar y organizar el trabajo, la orientación

**A. MEDINA-MACÍAS, A. AVILA-VIDAL, J. ORTIZ GÓMEZ, M. MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, Y  
FABIA GONZÁLEZ BORREGO**

eficaz a los subordinados y la motivación e inspiración de estos. Si bien no se encontraron estudios empíricos sobre competencias de directivos para el teletrabajo, los resultados de este estudio coinciden con la bibliografía que apunta a un perfil del directivo que:

- confía en las competencias de sus subordinados
- orienta de forma eficaz, se centra en la evaluación de los resultados del trabajo;
- retroalimenta sistemáticamente en función de las expectativas laborales, estimula la autonomía, la creatividad y motiva [5; 31].

Por su parte, las competencias claves de los teletrabajadores consideradas como más relevantes para el desempeño en esta modalidad son: dominio técnico del contenido de trabajo. La capacidad de planificación y la disciplina y autocontrol y la capacidad para el aprendizaje permanente y el autodesarrollo. Se perfila un teletrabajador: calificado y/o experimentado, que sepa planificar su trabajo y su tiempo y sea disciplinado en su cumplimiento y control, así como capaz de aprovechar el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones para el aprendizaje permanente en aras de su autodesarrollo. Algunas de estas competencias coinciden con las planteadas en la bibliografía [2; 5; 16; 21; 22].

Por último, los resultados de la tabla 7 confirman la oportunidad que ofrece el teletrabajo para el desarrollo o consolidación de competencias en los teletrabajadores. Se considera que siete competencias se han incrementado más de lo que se han mantenido durante este periodo. Estas son: las habilidades y destrezas en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la creatividad, la capacidad para administrar el tiempo, la conciliación vida laboral / vida familiar, la organización del trabajo, la autonomía en la toma de decisiones y la planificación del trabajo, en las cuales los consensos del grupo oscilan entre el 88% y el 49%. Otras dos competencias: calidad del trabajo (68%) y rendimiento (49%) se considera se han mantenido más de lo que se han incrementado. Se constata, entonces, que esta modalidad laboral permite obtener beneficios para el teletrabajador y para la organización, coincidentes con los planteados por Anghel et al. (2020), Gajendran y Harrison (2007), Hoyos y Mesa (2015), Medina et al. (2020), entre los que se destacan el desarrollo de los teletrabajadores, con su consecuente impacto en los resultados de la organización [5; 10; 32; 33].

Como limitación del presente estudio se reconoce la homogeneidad de la muestra, constituida por un grupo de profesores universitarios. Se exploran las competencias para el teletrabajo desde la percepción de docentes y directivos. Sin embargo, los autores consideran que tanto las competencias claves identificadas en este estudio, como los perfiles del teletrabajo para teletrabajadores y jefes encontrados en la bibliografía, pueden ser genéricos también para otras ocupaciones y profesiones que se desempeñan en esta modalidad. Algo que debe ser constatado con la replicación del presente estudio en muestras diversas. El estudio está basado en la aplicación de un instrumento que, si bien ha sido diseñado y validado en el contexto cubano. Se recomienda que en futuras investigaciones sea complementado con otras técnicas o métodos que permitan triangular la información, para lograr mayor profundidad en los análisis.

## **V. CONCLUSIONES**

■ El teletrabajo constituye una novedosa forma de organización del trabajo en Cuba, que requiere de una re conceptualización de sus factores influyentes: perfiles de trabajadores y directivos, modelos de dirección y de relación jefes-teletrabajadores, formas de planificar, organizar y evaluar el trabajo, condiciones laborales, contratos laborales, normas y legislaciones sobre seguridad y salud en el trabajo y alternativas de capacitación y formación.

■ Se obtienen como competencias claves del teletrabajador: estar calificado y/o experimentado en su contenido de trabajo, que sepa planificar y organizar su trabajo y su tiempo, ser disciplinado en su cumplimiento y control. Así como capaz de aprovechar el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones para el aprendizaje permanente en aras de su autodesarrollo. La identificación de estas competencias puede contribuir a que los directivos seleccionen de manera más confiable a los trabajadores que se pueden desempeñar exitosamente en esta modalidad, sin dejar de considerar que el propio contenido de trabajo debe ser también valorado.

■ Se obtienen como competencias claves del directivo para el desempeño en el teletrabajo: la confianza en las competencias de sus subordinados; la orientación eficaz; la planificación y

## COMPETENCIAS CLAVES PARA EL TELETRABAJO EN PROFESORES DE UNA INSTITUCIÓN SUPERIOR CUBANA

organización del trabajo; la evaluación de los resultados; la retroalimentación sistemática en función de las expectativas laborales; el estímulo a la autonomía, creatividad y motivación de sus teletrabajadores. La identificación de estas competencias permite orientar la formación y capacitación de los cuadros que tienen bajo su mando teletrabajadores, con vistas a lograr mejores resultados de estos.

■ Se muestra que el teletrabajo constituye una oportunidad para el desarrollo de competencias de teletrabajadores y jefes. De manera notable se estimulan: las habilidades y destrezas en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la creatividad, la capacidad para administrar el tiempo, la conciliación vida laboral / vida familiar, la organización del trabajo, la autonomía en la toma de decisiones y la planificación del trabajo, la calidad del trabajo y el rendimiento.

### VI. REFERENCIAS

1. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2014). Ley 116 del Código del Trabajo. La Habana . [citado 10 de marzo de 2020] Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu/html/codigodetrabajo.html>
2. Martínez, R. El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. En: Retos II 2012; (4), julio-diciembre, pp. 143-156. Quito: Editorial Abya-Yala/UPS.
3. Estupiñán, L. M.; Villamil, H. y Jiménez, E. A. Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo de los Teletrabajadores: Revisión Sistemática [6 de octubre de 2020]. Pensamiento Americano. 2019;12 (23). [citado 10 de marzo de 2020] Disponible en: <https://doi.org/10.21803/pensam.v12i22.249>
4. Martínez, B.; Cote, O.; Dueñas, Z. y Camacho, A. El teletrabajo: una nueva opción para la extensión de la licencia de maternidad en Colombia. Revista de Derecho; 2017(48), julio-diciembre: 1-20. ISSN 0121-8697.
5. Medina, A., Avila, A. y González, Y. F. Teletrabajo en condiciones de COVID 19. Ventajas, retos y recomendaciones . Revista Cubana de Salud y Trabajo. 2020; 21(3):59-63. ISSN 1991-9395.
6. Peiró, J. M. (2020). El teletrabajo, estrategia de afrontamiento individual y colectiva ante la pandemia del COVID-19: Contribuciones desde la Psicología de las Organizaciones. SIP Bulletin . (Número especial COVID-19). ISSN: 1997-3748
7. Peiró, J. M. y Soler, A. El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea. COVID 19 [citado 30 de septiembre de 2020 0] Disponible en: [www.IvieExpress.2020.html](http://www.IvieExpress.2020.html).
8. Vicente, M. T.; Torres, J. I.; Torres, A.; Ramírez, M. V y Capdevila, L. El teletrabajo en salud laboral: Aspectos médico legales y laborales . Revista CES Derecho. 2018;9(2):287-297. ISSN 2145-7719.
9. González, A.; Floréz, K. y Vera, V. Gestión del cambio y el teletrabajo [Tesis de especialidad]. Medellín: Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económico Administrativas; 2014.
10. Anghel, B.; Cozzolino, M. y Lacuesta, A. El teletrabajo en España. Boletín Económico, Banco de España [citado 6 de octubre de 2020]. Disponible en: <https://ideas.recep.org/s/bde/joures/y2020i06daan13.html>
11. Tapasco, O. A. y Giraldo J. Factores asociados a la disposición por el teletrabajo entre docentes universitarios. Ciencia & trabajo. 2016;18(56):87-93. ISSN 1718-2449.
12. Guaca, N. A., Caicedo, Y. y Díaz, J. C. Estado del arte de Teletrabajo. Documentos De Trabajo ECACEN [6 de octubre de 2020]. 2018;(1). [citado 6 de octubre de 2020]. Disponible en <https://doi.org/10.22490/ECACEN.2568>
13. Chávez, J. M., Martínez, J. G. y Dávila, R. Educación a Distancia y Teletrabajo . Daena: International Journal of Good Conscience. 2020; 15(1):264-277. ISSN 1870-557X.
14. Chirinos, E. y Panta, A. Potencial del teletrabajo en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo [Tesis de grado]. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad de Ciencias Empresariales; 2014. [citado 6 de octubre de 2020] Disponible en: [http://54.165.197.99/jspui/bitstream/123456789/303/1/TL\\_ChirinosAitaElsa\\_PantaEcurraAngela.pdf](http://54.165.197.99/jspui/bitstream/123456789/303/1/TL_ChirinosAitaElsa_PantaEcurraAngela.pdf)

**A. MEDINA-MACÍAS, A. AVILA-VIDAL, J. ORTIZ GÓMEZ, M. MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, Y  
FABIA GONZÁLEZ BORREGO**

15. Oficina Nacional de Normalización (ONN). (2007). NC 3000: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario: La Habana, Cuba.
16. Sánchez, L.M. Competencias comunicativas en teletrabajo: cibercomunicación eficiente (Editorial) [6 de octubre de 2020]. Revista Reflexiones y saberes. 2015; 3(4):1-3. ISSN2389-7511
17. Anaya, L.C. y Valbuena, S.R. Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del modelo de teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN [Tesis de maestría]. Bogotá: Universidad EAN, Facultad de estudios en ambientes virtuales; 2017.
18. Castro, L.A. Propuesta para un modelo de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica [Tesis de maestría]. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: Universidad de Costa Rica; 2009.
19. De Haro, J.M. Factores relevantes para la selección y formación de teletrabajadores [4 de octubre de 2020]. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 1998; 14(1):89-98. ISSN 1576-5962.
20. Deza, G., Zumaeta, L., Lo, M., Man, P., & Garay, N. Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima – Perú: Un estudio basado en los casos: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Enel Distribución Perú y Banco de Crédito del Perú (BCP). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC); 2017. [citado 4 de octubre de 2020]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10757/621866>
21. Escudero, M.P. Caracterización de los docentes de la Secretaría de Educación de Medellín para el perfilamiento en teletrabajo [Tesis de maestría]. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, Facultad de Ingeniería en Tecnologías de Información y Comunicación; 2016.
22. Comité editorial. El perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito laboral [2 de octubre de 2020]. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. 2011; (33):1-6. ISSN 0124-5821.
23. Guzmán, A.P. y Abreo, C.A. Las habilidades del teletrabajador para la competitividad . Fórum Empresarial 22(2): 5-33; 2017. ISSN 1541-8752
24. Suárez, A. S. Teletrabajo: realidad y bienestar . Desbordes - Revista de Investigaciones de la Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades – UNAD. 2016; 7:17-32. ISSN 0124-793X
25. de las Heras, A. El teletrabajo en España: un análisis crítico de normas prácticas Edimundus; 2016 [ citado6 de octubre de 2020]. Disponible en <http://hdl.handle.net/20.500.12226/375>
26. Gandini, A. L. y Perciballi, V. Teletrabajo y pandemia. Derecho Laboral. Revista De Doctrina, Jurisprudencia e Informaciones Sociales, 2020; 63(277):137-152. ISSN 0797-2148.
27. Montalvo, J. Teletrabajo: modalidad en expansión. Enfoque jurídico. 2020; (2).ISSN 2683-2070. [citado 6 de octubre de 2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.25009/ej.v0i2.2550>
28. Alonso, R., Figueredo O. y Sifonte Y.J. (2020). Cubadebate. Garantías laborales y apuntes sobre la transportación en tiempos de COVID-19.[6 de octubre de 2020]. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020/05/11/garantias-laborales-y-apuntes-sobre-la-transportacion-en-tiempos-de-covid-19/>.
29. Ladino, C. Teletrabajo: instrumento para forjar competencias laborales y beneficios para las organizaciones y trabajadores . Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, Facultad De Estudios a Distancia Administración a Empresas; 2019.[6 de octubre de 2020]. Disponible en <http://hdl.handle.net/10654/35148>
30. Santillán, W. El Teletrabajo en el COVID-19. CienciAmérica. 2020; 9(2). Número Especial Desafíos Humanos ante el COVID-19. ISSN 1930-9592
31. Muñoz D.E., Pabón M.V. y Valencia B.C. Comunicación organizacional en torno al teletrabajo [4 de octubre de 2020]. Revista Luciérnaga-Comunicación. Facultad de Comunicación Audiovisual-Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadevid & Facultad de Ciencias de la Comunicación -Universidad Autónoma de San Luis Potosí-México. 2017; 9(18):61-71. ISSN 2027-1557.
32. Gajendran, R. S. y Harrison, D. A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual Consequences. Journal of Applied Psychology, 2007; 92(6):1524-1541. ISSN 0021-9010.
33. Hoyos, S. P. y Mesa, N. C. Teletrabajo: reflexiones y panorama. Revista Reflexiones y saberes, 2015; 3 (4): pp. 39-47. ISSN 2389-7511. [6 de octubre de 2020] <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/730/1257>.

## **COMPETENCIAS CLAVES PARA EL TELETRABAJO EN PROFESORES DE UNA INSTITUCIÓN SUPERIOR CUBANA**

**Los autores declaran que no hay conflicto de intereses**

### **Contribución de cada autor:**

**Ariane Medina-Macías:** Dirigió la concepción y el diseño metodológico de la investigación, la identificación de las categorías a evaluar, el diseño de los instrumentos, el análisis de los resultados obtenidos. Redacción, revisión del artículo y aprobación.

**Adalberto Avila-Vidal:** Colaboró en la concepción y el diseño metodológico de la investigación, la identificación de las categorías a evaluar, el diseño de los instrumentos, el análisis de los resultados obtenidos. Redacción, revisión del artículo y aprobación.

**Juliette Ortiz Gómez:** Colaboró en la aplicación del estudio y el análisis de los resultados obtenidos. Redacción, revisión del artículo y aprobación.

**Marta Martínez Rodríguez:** Colaboró en la aplicación del estudio y el análisis de los resultados obtenidos. Redacción, revisión del artículo y aprobación.

**Yaily Fabia González Borrego:** Colaboró en la aplicación del estudio y el análisis de los resultados obtenidos. Redacción, revisión del artículo y aprobación.