

APRENDIZAJE E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL DESDE LA CRISIS SANITARIA POR COVID-19: EMPRESA ELÉCTRICA DE CIENFUEGOS

Dr. C. Marle Pérez de Armas¹Lorena Espinosa Palenque²MS.C Mario Curbelo Hernández³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Marle Pérez de Armas, Lorena Espinosa Palenque y Mario Curbelo Hernández (2021): "Aprendizaje e innovación organizacional desde la crisis sanitaria por Covid-19: empresa eléctrica de Cienfuegos", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 22 (p.p. 24-38, agosto 2021). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/22- agosto2021/innovacion-organizacional>

RESUMEN

La crisis desencadenada por la pandemia de la nueva enfermedad COVID-19 ha generado inmensos desafíos para la economía y la vida en todos los ámbitos de la sociedad. Ante esta situación algunas empresas demostraron tener mayor capacidad de respuesta que otras y muchas hallaron una alternativa en el teletrabajo y el trabajo a distancia. Concebida como alternativa temporal en los inicios de la agravante situación sanitaria y sin la certeza de cuánto tiempo deba tomar antes de que las empresas regresen a la vida laboral que llevaban antes, han surgido importantes interrogantes en cuanto a esta forma de organización del trabajo. Ante esta problemática el trabajo que se presenta posee como principal objetivo evaluar la repercusión del trabajo a distancia como aprendizaje e innovación organizacional en la Empresa Eléctrica de Cienfuegos ante la situación de crisis sanitaria por Covid-19. La investigación se desarrolla en el marco de un proyecto empresarial involucrando a directivos y especialistas en la ejecución y los resultados del trabajo. Los principales resultados del estudio exponen los impactos del trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica de Cienfuegos desde la reconfiguración de rutinas y resultados en la organización lo que se representa como un aprendizaje e innovación organizacional dada la necesidad de adaptación y respuesta a los cambios provocados por la COVID-19 llegando hasta la propuesta de las principales directrices para el desempeño eficaz del trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica en Cienfuegos.

Palabras claves: trabajo a distancia, COVID 19, innovación organizacional.

¹ Profesora titular, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". E-mail: marletp@ucf.edu.cu

² Estudiante de Ingeniería Industrial, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". E-mail: ji1610@ucf.edu.cu

³ Profesor auxiliar, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". E-mail: mcurbelo@ucf.edu.cu

LEARNING AND ORGANIZATIONAL INNOVATION SINCE THE HEALTH CRISIS DUE TO COVID-19: EMPRESA ELÉCTRICA DE CIENFUEGOS

ABSTRACT

The crisis triggered by the pandemic of the new COVID-19 disease has generated immense challenges for the economy and life in all areas of society. Faced with this situation, some companies proved to be more responsive than others and many found an alternative in teleworking and remote work. Conceived as a temporary alternative at the beginning of the aggravating health situation and without the certainty of how long it should take before companies return to the working life they had before, important questions have arisen regarding this form of work organization. Faced with this problem, the main objective of the work that is presented is to evaluate the impact of distance work as learning and organizational innovation in the Electricity Company of Cienfuegos in the face of the health crisis due to Covid-19. The research is developed within the framework of a business project involving managers and specialists in the execution and results of the work. The main results of the work expose the impacts of remote work in the Electricity Company of Cienfuegos from the reconfiguration of routines and results in the organization, which is represented as organizational learning and innovation given the need to adapt and respond to the changes caused by COVID-19 reaching the proposal of the main guidelines for the effective performance of remote work in the Electric Company in Cienfuegos.

Keywords: remote work, COVID 19, organizational innovation.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad escuchar el término “conocimiento” asociado a cuestiones económicas o empresariales no se hace tan difícil de comprender como en tiempos anteriores a la última década del siglo pasado. Con la apertura del nuevo milenio, la vida empresarial ha revolucionado progresivamente dentro de la nueva sociedad de la Información, dejando atrás la arcaica sociedad industrial donde la transmisión de información y el inconsciente aporte de conocimiento se consideraba como parte inherente de las actividades del día a día, sin mero grado de especialización. (Montuschi, 2002; Rodríguez Ibarra, 2019)

De esta forma teniendo en cuenta la importancia que asume para las organizaciones adquirir y crear conocimiento también se hace significativo el proceso mediante el cual este importante recurso llega a grandes o pequeñas empresas: El aprendizaje organizacional que permite mediante esta apropiación de conocimiento convertirlo en conocimiento institucional, que le facilite a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo. (del Río Cortina & Santisteban Roja, 2011)

Una empresa inteligente es capaz de adaptar su comportamiento en función del ambiente interno y externo con la habilidad de crear, adquirir y transferir conocimiento con el fin de mostrar el nuevo conocimiento. Se puede decir que con la creación de un nuevo conocimiento nace el aprendizaje, que puede ser producto tanto del ambiente interno o por el contrario del externo.(Garvin, 1993) Serán

entonces aquellas organizaciones capaces de aprender de sus éxitos y fracasos las verdaderamente preparadas para el cambiante mundo empresarial de estos tiempos. (del Río Cortina & Santisteban Roja, 2011)

El aprendizaje organizacional como se refirieran Collis (1994) y Collis y Montgomery (1995) desde el enfoque de del Río Cortina & Santisteban Roja (2011) de 1531 no solo le permite a la empresa actualizar de forma constante los conocimientos adquiridos además le permite crear otros nuevos que influyan en el mejoramiento continuado de sus procesos y rutinas para responder de forma consecuente a los cambios del entorno y adquirir la habilidad de prever dichos cambios y, muchas veces, provocarlos por medio de la innovación

El Aprendizaje organizacional si es bien concebido en la empresa, será el que marque la pauta del proceso de transmisión de conocimiento en la organización, lo que generaría procesos de cambio e innovación que favorezcan estilos de vida y actitudes de los miembros de la organización. (del Río Cortina & Santisteban Roja, 2011)

Como se percibe en lo expresado anteriormente la I+D se percibe cada vez más como una contribución a la innovación y para su correcta aplicación se hace indispensable el uso de manuales y estándares como los que se reseñaron anteriormente, esta continúa jugando un papel crucial y, debido a sus características únicas, constituye uno de los centros de atención más importantes de las políticas de gobierno que le permiten contribuir de manera significativa a la prosperidad y el crecimiento económico. El conocimiento nuevo que resulta de la I+D se puede emplear tanto para satisfacer necesidades nacionales como para superar retos a nivel global como es el caso de la actual crisis sanitaria por COVID-19. (frascati)

A finales del año 2019 es detectada en la República Popular China una enfermedad altamente contagiosa localizada por primera vez en Wuhan provincia de Hubei. Al principio denominada como una “neumonía vírica” y ya para la fecha del 9 de enero del año 2020 la Organización Mundial de Salud (OMS) informa de que las autoridades chinas habían determinado que el brote era provocado por un nuevo coronavirus. En ese mismo mes son detectados en Tailandia y Japón los primeros casos de esta enfermedad fuera de la República de China. Aumentando de forma progresiva el número de países que reportaran casos de contagios con la nueva enfermedad para el 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara oficialmente el COVID-19 como una pandemia. («Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID-19», 2020).

La modalidad de trabajo a distancia fue concebida como alternativa temporal en los inicios de la agravante situación sanitaria, sin embargo las cifras diarias de contagiados y fallecidos no dan certeza de cuánto tiempo deba tomar antes de que las empresas regresen a la vida laboral que llevaban antes, si bien esto fuera posible en los años venideros. A raíz de esto han surgido interrogantes en cuanto a estas nuevas condiciones de trabajo, la protección social, la necesidad de un marco legal que regule el trabajo organizado a través de plataformas digitales para que no se violen derechos laborales vinculados con el trabajo asalariado, entre otras cuestiones

En vías de fortalecer la idea de un futuro innovador para Cuba, no solo se toman en cuenta el desarrollo de la industria biofarmacéutica y el sector de la salud en el enfrentamiento a la pandemia. También desde la situación actual se debe trabajar en base a las nuevas condiciones de trabajo que los diferentes sectores de la economía enfrentan. Nuevos retos organizacionales ante el estrés, el ausentismo y la reducción de beneficios individuales a consecuencia de las medidas de aislamiento, requieren también de una visión innovadora de los profesionales cubanos. También se hace necesario el desarrollo de propuestas teóricas y metodológicas sustentadas por la experiencia adquirida en la situación actual, y que sirvan para la preparación futura. Coincidiendo con Arias Rivera (2020) se hace necesario profundizar "...en la capacidad de las organizaciones para seguir funcionando, analizar los costos de gestión de la crisis y la rentabilidad de los presupuestos, identificar nuevos mecanismos de adaptación de las organizaciones respecto al trabajo y sus nuevas formas, las tecnologías y la cadena de suministros, la resiliencia de las empresas según tamaño, estructura, enfoque estratégico y proyección financiera, la capacidad de adaptación a condiciones nuevas y las estrategias para crear valor desde las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) (...) también debe estudiarse la experiencia de empresas y organizaciones que han puesto de manifiesto una gestión exitosa, incluyendo el ajuste de los espacios de trabajo y su realización a distancia, así como el acervo internacional "(Arias Rivera, 2020)

Sin lugar a dudas Tanto el esfuerzo de las organizaciones internacionales como el propio del gobierno cubano ha dado pasos de avances para la creación de una base sólida en la aplicación del teletrabajo así como el cumplimiento de los derechos de los trabajadores y el cuidado de su salud. Este esfuerzo materializado en importantes guías, documentos y leyes no significa un esfuerzo definitivo sino más bien la necesidad de un trabajo más amplio que permita a las empresas tanto para afrontar la actual crisis como para futuras contingencias. Ante esta problemática el trabajo que se presenta posee como principal objetivo evaluar la repercusión del trabajo a distancia como aprendizaje e innovación organizacional en la Empresa Eléctrica de Cienfuegos ante la situación de crisis sanitaria por Covid-19. La investigación se desarrolla en el marco de un proyecto empresarial involucrando a directivos y especialistas en la ejecución y los resultados del trabajo.

METODOLOGÍA O MÉTODO

Para llevar a cabo el objetivo propuesto por la investigación que consiste en evaluar la repercusión del trabajo a distancia como aprendizaje e innovación organizacional en la Empresa Eléctrica de Cienfuegos ante la situación de crisis sanitaria por Covid-19. Se realizó una amplia revisión documental, para el análisis de la misma fue necesario ir de lo general a lo particular y sintetizar en los elementos fundamentales.

En primer lugar se realiza un análisis de los principales indicadores propuestos por el Ministerio de Trabajo en la provincia de Cienfuegos, que recogen las medidas laborales, salariales y de seguridad social relacionadas con la prevención y el enfrentamiento del coronavirus covid-19 adoptados por cada municipio en la primera etapa de crisis por Covid-19. Se realiza un estudio partiendo de lo general a lo particular teniendo en cuenta el municipio más afectado de la provincia de Cienfuegos,

posteriormente un análisis de las entidades más afectadas en dicho municipio, donde se ubica la entidad objeto de estudio para la cual se realiza un análisis comparativo entre estos indicadores.

Los indicadores seleccionados para la investigación son:

- Trabajo a distancia
- Teletrabajo
- Domicilio
- Terreno
- Vacaciones
- Trabajadores vulnerables
- Adultos mayores en riesgo
- Interruptos cobrando garantía al 100%
- Interruptos cobrando garantía al 60%
- Sin cobrar garantía salarial por no reubicación
- Trabajadores que no aceptan reubicación injustificadamente
- Enfermos por Covid-19

Se tiene en cuenta las directrices propuestas por la Organización Internacional del Trabajo, y basada también en la labor de varias organizaciones a nivel mundial y diversos materiales y orientaciones de la OMS. Los documentos más importantes que se tuvieron en cuenta para la investigación se observan en la tabla 1.1.

Tabla 1.1

Documentos internacionales para el trabajo en condiciones de Pandemia por COVID-19.

Fecha	Documento / Manual / Guía	Consideraciones
2020	El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella	Esta Guía ofrece recomendaciones prácticas para lograr un teletrabajo eficaz, que estas sean aplicables a una amplia gama de actores además de brindar apoyo a los responsables de la formulación de políticas en la actualización de las políticas existentes y proporcionar un marco flexible mediante el cual tanto las empresas privadas como los organismos del sector público puedan elaborar o actualizar sus propias políticas y prácticas de teletrabajo.
Abril 2020	Seguridad y salud en el trabajo frente a la pandemia. Mesa virtual de diálogo de	Tiene como objetivo principal analizar y dialogar entre decisores de políticas y representantes de los empleadores y de los trabajadores sobre el papel clave de la seguridad y salud laboral

	OIT en América Latina	durante la crisis sanitaria y de cara a la futura reactivación productiva y recuperación económica.
Mayo 2020	Regresar al trabajo de forma segura-Guía para los empleadores sobre la prevención de la COVID-19.	La publicación tiene la finalidad de proporcionar directrices e información general a los empleadores sobre la forma de evitar la propagación de la COVID-19 en el lugar de trabajo, a fin de que los trabajadores puedan volver a la actividad laboral en condiciones de seguridad, manteniendo al mismo tiempo al mínimo posible el riesgo de contaminación. También facilita algunas ideas sobre cómo proteger el bienestar mental de los trabajadores durante la pandemia.
Mayo 2020	Las normas de la OIT y la COVID-19 (coronavirus)	Es una compilación de respuestas a las preguntas más frecuentes relacionadas con las normas internacionales del trabajo y la COVID-19. No aborda de manera exhaustiva las medidas jurídicas o de política que podrían adoptarse.
Agosto 2020	Prevención y mitigación de COVID-19 en el trabajo para Pequeñas y Medianas Empresas	Este documento tiene como objetivo proporcionar conocimientos básicos sobre la prevención de COVID-19 en el lugar de trabajo. Proporciona a las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) una Lista de Comprobación para evaluar los riesgos de COVID-19 e información para implementar medidas para proteger la seguridad y la salud de sus trabajadores.

Fuente: elaboración propia

En Cuba las nuevas formas del ejercicio laboral incluido el teletrabajo tienen un tratamiento legal que aboga por los derechos de los trabajadores. Para el análisis legal de esta forma de trabajo, se recogen las leyes y artículos que respaldan a los trabajadores que ejercen esta nueva modalidad de trabajo, los cuales se exponen en la tabla 1.2.

Tabla 1.5

Leyes que sustentan el cuidado de los derechos laborales en situación de pandemia para Cuba.

Fecha	Decreto Ley / Resolución	Consideraciones
Julio 2019	Decreto-ley no. 370	Se establece que el Estado promueve el

	“sobre la informatización de la sociedad en cuba”	desarrollo y utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, con el objetivo de que constituyan una fuerza política, científica y económica, que contribuya y propicie la integración y conducción de los procesos asociados a la informatización de la sociedad.
Febrero 2020	Versión actualizada de la Ley No. 116, Código de Trabajo. (Artículo 24)	El artículo 24 inciso e establece que los contratos de trabajo contienen al menos: lugar de trabajo acordado entre las partes, horario, duración de la jornada y el régimen de trabajo y descanso

Fuente: elaboración propia

A partir de los documentos analizados se propone un estudio comparativo entre lo estipulado por la Organización Internacional del Trabajo y la aplicación de estos nuevos conceptos en la empresa objeto de estudio, teniendo también en cuenta el análisis de experiencias que contribuyan a la configuración de nuevas rutinas como conocimiento de nuevo tipo para enfrenar situaciones similares en futuros escenarios.

Siguiendo las pautas de la guía de la OIT: El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella, se tienen en cuenta los siguientes aspectos a la hora de evaluar la repercusión del trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica de Cienfuegos:

Tiempo de trabajo y organización del trabajo:

Diagnóstico de habilidades entre los trabajadores

Análisis de experiencias de otros trabajadores:

Seguridad y salud en el trabajo (SST)

Evaluar medidas de seguridad y salud para el trabajo a distancia

Derechos y responsabilidades de los teletrabajadores en relación con su salud.

Consecuencias jurídicas y contractuales

Evaluar el cumplimiento de Leyes que sustentan el cuidado de los derechos laborales para el trabajo a distancia

Digitalización:

Revisar las necesidades de tecnología y nivel de habilidades para acceder a la tecnología

Comunicación

Sesgos cognitivos en relación con la frecuencia y la calidad de la comunicación

Formación

Análisis de desafíos y necesidades de los teletrabajadores

El equilibrio entre el trabajo y la vida privada

Determinar límites entre la vida laboral y la vida privada

Para evaluar cada uno de estos aspectos se tiene en cuenta la lista de control propuesta la guía de la OIT: El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella, la cual se puede observar en el **Anexo 1**. Esta está compuesta por una serie de ítems relacionados con cada uno de los aspectos a medir, el cumplimiento o no de estos aspectos da la medida de donde han de centrarse los mayores esfuerzos de mejora en relación al trabajo a distancia. También el uso de otras herramientas de recogida de información como la entrevista y encuesta pueden resultar de utilidad para recoger las experiencias positivas derivadas del trabajo a distancia que puedan servir como referente para la configuración de nuevas rutinas en esta nueva modalidad de trabajo.

RESULTADOS

Análisis de Indicadores del Ministerio de Trabajo en la Provincia de Cienfuegos:

Como resultado del primer análisis tal como se muestra en la **Figura 1** de los indicadores para la Provincia de Cienfuegos se detectó que el municipio de Cienfuegos era en el que mayor cantidad de trabajadores desempeñan el trabajo a distancia y donde mayor incidencia de los otros indicadores se reportaba.

Figura 1:

Análisis de Indicadores del Ministerio de Trabajo en la Provincia de Cienfuegos.

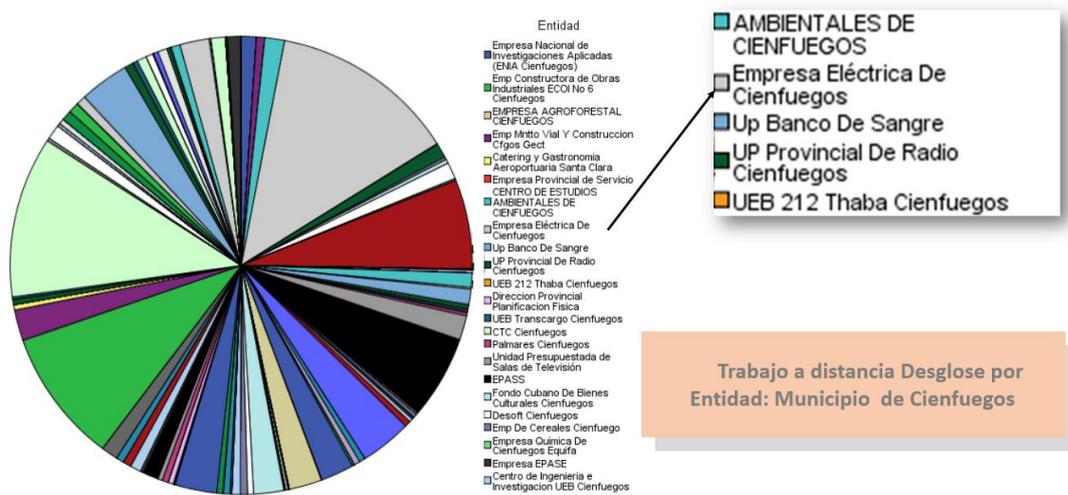


Fuente: Elaboración propia a partir del software estadístico SPSS

Una vez detectado el municipio más afectado se realizó el análisis por entidad para dicho municipio, que se muestra en la **Figura 2**, el cual muestra a la Empresa eléctrica de Cienfuegos como una de las entidades más involucradas en esta modalidad de trabajo.

Figura 2:

Análisis de Indicadores del Ministerio de Trabajo en el Municipio de Cienfuegos.

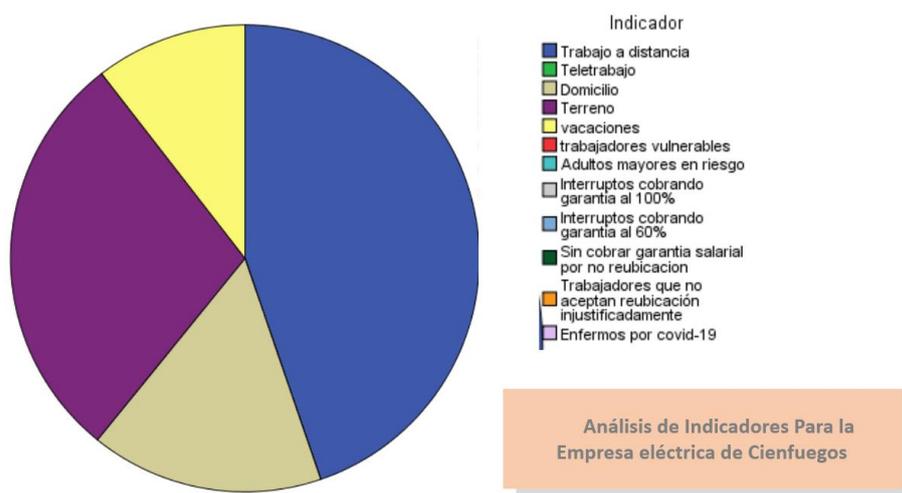


Fuente: Elaboración propia a partir del software estadístico SPSS

Con los resultados previamente analizados se pretende evaluar la repercusión del trabajo a distancia como aprendizaje e innovación organizacional en la Empresa Eléctrica de Cienfuegos ante la situación de crisis sanitaria por Covid-19. Se realiza una comparación de los indicadores propuestas por el Ministerio del trabajo, para un análisis más detallado de estos dentro de la organización objeto de estudio, que demuestra que las actividades que predominan son: el trabajo a distancia en primer lugar, luego el terreno, trabajo en el domicilio y vacaciones en ese orden tal como se muestra **Figura 3**.

Figura 3:

Análisis de Indicadores del Ministerio de Trabajo en la Empresa Eléctrica de Cienfuegos.



Fuente: Elaboración propia a partir del software estadístico SPSS

Resultados Esperados

A partir del diagnóstico realizado en una etapa posterior de la investigación se espera exponer los impactos del trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica de Cienfuegos desde la reconfiguración de rutinas y resultados en la organización como:

- Sesiones de capacitación, habilidades sociales y gestión del tiempo
- Evaluación del Trabajo en función de la calidad y no de la cantidad
- Establecimiento de normas de comunicación
- Actualización de responsabilidades de SST por parte de los directivos
- Oportunidades de capacitación para el uso de las TIC
- Mecanismo común de evaluación de la productividad en función de los resultados.

- Identificación y corrección de factores de riesgo que podrían contribuir a enfermedades o lesiones.
- Sopesar riesgos y posibilidades antes de invertir e implantar nueva tecnología en la fuerza laboral.
- Realizar encuestas regularmente (cada 2-3 semanas) sobre los desafíos y necesidades de los teletrabajadores y abordar específicamente esas necesidades mediante la formación en línea, seminarios web, talleres y sesiones de entrenamiento.
- Fomentar la comunicación y la cooperación abiertas entre los trabajadores y los directivos en lo que respecta a la programación, la disponibilidad y el establecimiento de límites dentro de los equipos.

Además de resultados en la organización lo que se representa como un aprendizaje e innovación organizacional dada la necesidad de adaptación y respuesta a los cambios provocados por la COVID-19 llegando hasta la propuesta de las principales directrices para el desempeño eficaz del trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica en Cienfuegos.

CONCLUSIONES

- Las actividades científicas y tecnológicas de Investigación, Desarrollo e Innovación intervienen en la creación de nuevo conocimiento. Para un trabajo más organizado con estas actividades se utilizan estándares y manuales que recogen las definiciones y clasificaciones de estos para lograr un trabajo más organizado en este sentido.
- La crisis sanitaria desencadenada por la pandemia de Covid-19 influyó significativamente en las condiciones de trabajo, para el que muchas empresas no tenían un plan elaborado lo que influyó negativamente en la gestión laboral empresarial y consecuentemente en la adaptación de la empresa a las condiciones cambiantes del entorno.
- El surgimiento de nuevas guías de trabajo, dotaron a la empresa de herramientas para evitar la propagación de la enfermedad dentro de la entidad así como orientaciones para el trabajo desde casa,
- El Impacto de la crisis sanitaria por la pandemia de Covid-19, permitió la incorporación de nuevos aprendizajes en el marco organizacional dentro, que sirve como experiencia para mejorar el desempeño del trabajo a distancia para la segunda etapa de enfrentamiento a la pandemia en 2021.

REFERENCIAS

Arias Rivera, M. L. (2020). Pensar la pandemia Perspectiva estratégica en la gestión de la Covid-19 en Cuba. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana. <https://www.clacso.org/experiencias-cubanas-en-la-gestion-de-la-covid-19/>

- Collis, D. J. (1994). Resource—Based Theory of the firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Journal*.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s'. *Harvard Business Review*.
- Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID-19. (2020, diciembre 15). <https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-covidtimeline>
- del Río Cortina, J., & Santisteban Roja, D. F. (2011, diciembre). Perspectivas del Aprendizaje Organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 247-266.
- Desafío: COVID-19. (2020). IDEAS LLYC.
- Díaz-Canel Bermúdez, M., & Núñez Jover, J. (2020). Gestión gubernamental y ciencia cubana en el enfrentamiento a la COVID-19.
- El COVID-19 y la Conducta Empresarial Responsable. (2020). OCDE. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=130_130612-yej4uhtct8&title=El-COVID-19-y-la-Conducta-Empresarial-Responsable
- Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, the Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Publicado por acuerdo con la OCDE, París (Francia). <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239012-en>
- Garvin, D. (1994). Building a learning organization. *Business Credit*.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71.
- Kar, K., Phillips, A., & Lillie, M. (2020). COVID-19 Personas, tecnología y el camino hacia la resiliencia organizacional. Deloitte Development LLC. www.deloitte.ca
- Montuschi, L. (2002, enero). La economía basada en el conocimiento: Importancia del conocimiento tácito y del conocimiento codificado. : <https://www.researchgate.net/publication/4806426>
- Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo. (2020). OIT.
- OIT. (2020a). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica.
- OIT. (2020b). Regresar al trabajo de forma segura Guía para los empleadores sobre la prevención de la COVID-19.
- Quiñones Bencomo, W. S. (2020, abril 7). Teletrabajo en tiempos de la Covid-19. *Juris Cuba*. <http://juriscuba.com/teletrabajo-en-tiempos-de-la-covid-19/>
- Rodriguez Ibarra, M. A. (2019, septiembre). Gestión del conocimiento. Instituto Tecnológico de Orizaba.
- Trabajo a distancia y teletrabajo: Luces, sombras e innovación. (2020, noviembre 26). *Cubahora primera revista digital de Cuba*. <https://www.cubahora.cu/blogs/datos-con-sentido/trabajo-a-distancia-y-teletrabajo-luces-sombras-e-innovacion>
- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

ANEXOS

Anexo 1: Lista de control propuesta por la guía de la OIT: El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella

Tiempo de trabajo y organización del trabajo

	SÍ	NO
Se han redactado y aprobado planes individuales de teletrabajo para todos los trabajadores a distancia, que incluyen horas de trabajo y horarios para contactarlos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha acordado y establecido un sistema común para indicar la disponibilidad entre los miembros del equipo y para con los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se han establecido equipos multifuncionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se han analizado e identificado las competencias de los trabajadores y el personal ha sido redistribuido en equipos, según sea necesario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gestión del desempeño

	SÍ	NO
Los resultados previstos se han definido y comunicado de manera clara a los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se han acordado plazos y calendarios realistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los supervisores directos y los jefes de equipo han sido capacitados en la gestión de resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cultura de la organización en lo relativo al intercambio de comentarios ha sido evaluada y adaptada al teletrabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Digitalización

	SÍ	NO
Las necesidades tecnológicas y los recursos necesarios para los teletrabajadores han sido revisados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha evaluado el nivel de conocimientos tecnológicos de los teletrabajadores, quienes han recibido capacitación en este ámbito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha revisado la política interna sobre el uso de la tecnología y las herramientas digitales para incluir el uso de dispositivos propios por parte de los trabajadores y las modalidades de apoyo financiero o material para los trabajadores que trabajan desde casa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La información sobre el apoyo técnico se ha difundido ampliamente entre los teletrabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La capacitación en protección de datos y privacidad está disponible para toda la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La recopilación y el procesamiento de datos personales cumple con la legislación relativa a la privacidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comunicación

	SÍ	NO
Se ha creado un sitio específico dedicado al teletrabajo en el sitio web o la intranet de la organización que incluye información, recursos y actualizaciones de las políticas internas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los teletrabajadores han sido informados acerca de las estrategias de comunicación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La información sobre cuándo y cómo se puede contactar a los supervisores directos se ha difundido ampliamente (en múltiples canales) a los teletrabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha alentado a los trabajadores a que participen en la comunicación social e informal entre los equipos y organizaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seguridad y salud en el trabajo

	SÍ	NO
Los posibles riesgos y peligros para la salud y la seguridad que afectan a los teletrabajadores han sido identificados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los teletrabajadores han sido informados acerca de sus derechos y deberes relacionados con su propia salud y seguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las oportunidades para proporcionar a los trabajadores apoyo en materia de salud física y mental han sido revisados y se han tomado las medidas correspondientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha revisado y otorgado la opción de que los trabajadores tomen prestado el equipo ergonómico (sillas, monitores) de la oficina durante el teletrabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Consecuencias jurídicas y contractuales

	SÍ	NO
Se han revisado las políticas gubernamentales y el apoyo disponible para los empleadores con teletrabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los salarios y paquetes de prestaciones de los trabajadores han sido revisados y ajustados, de ser necesario, en caso de que el teletrabajo se prolongue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se han evaluado y aclarado las cuestiones jurídicas y fiscales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los visados, permisos de trabajo y otras formalidades para los trabajadores internacionales han sido revisados y tramitados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Formación

	SÍ	NO
Se realizan encuestas periódicas en línea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha evaluado y proporcionado la formación y apoyo para los teletrabajadores y el personal directivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación y capacitación en aptitudes interpersonales y aspectos y normas de comportamiento han sido consideradas y puestas en marcha tanto para los trabajadores como para los directivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Equilibrio entre la vida laboral y la personal

	SÍ	NO
Se ha ofrecido flexibilidad y apoyo a los teletrabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha fomentado la comunicación abierta y la cooperación entre los supervisores directos y los trabajadores en lo que respecta a la programación, la disponibilidad y el establecimiento de límites.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se han escuchado los desafíos de trabajar desde casa con niños fuera de las guarderías y escuelas cerradas y se han discutido y desplegado formas de apoyar a estos trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Confianza y cultura institucional

	SÍ	NO
Se han fomentado las relaciones sociales entre los miembros del equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha alentado a los grupos de recursos para empleados y a los grupos de afinidad a continuar trabajando y reuniéndose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha establecido la comunicación regular, honesta y positiva por parte de los altos dirigentes y también se ha incorporado sesiones de preguntas y respuestas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Género

	SÍ	NO
Se han eliminado los obstáculos normativos y las creencias relativas al género para superar los estereotipos y sesgos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las mujeres y las cuestiones de género han sido incluidos en el grupo de trabajo de respuesta a la pandemia de COVID-19.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La recopilación de datos se ha ajustado para recopilar datos desglosados por género.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se han difundido entre los teletrabajadores medidas de sensibilización y apoyo en relación con la violencia de género y la violencia doméstica, así como también información sobre dónde buscar asistencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durante la pandemia de COVID-19 y en el teletrabajo, se han mantenido proyectos y programas de desarrollo centrados en el liderazgo de la mujer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>