

## **TRABAJO A DISTANCIA Y TELETRABAJO: UNA EXPERIENCIA EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE VILLA CLARA**

### **DISTANCE WORK AND TELEWORK: AN EXPERIENCE IN THE VILLA CLARA POPULAR SAVINGS BANK**

Dailenis García Surí<sup>I</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-4458-009X>

Waldo Pérez García<sup>II</sup>  <https://orcid.org/0000-0001-5164-5536>

Hugo García Isla<sup>I</sup>  <https://orcid.org/0000-0003-0918-1429>

Allan Francisco Aguilera Martínez<sup>II\*</sup>  <https://orcid.org/0000-0001-9934-285X>

<sup>I</sup>Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro, Villa Clara, Cuba

<sup>II</sup>Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Villa Clara, Cuba

\*Autor para dirigir correspondencia: [aaguilera@uclv.edu.cu](mailto:aaguilera@uclv.edu.cu)

Clasificación JEL: J24, J41, M55

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6609748>

*Recibido: 03/05/2022*

*Aceptado: 01/06/2022*

### **Resumen**

El contexto impuesto por la pandemia COVID-19, la implementación de la unificación monetaria y cambiaria en el sistema empresarial y las nuevas regulaciones laborales emitidas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en Cuba, han abierto el camino para incursionar en nuevas formas de organización del trabajo como lo son el trabajo a distancia y el teletrabajo. El objetivo del artículo es establecer las pautas para la implementación del teletrabajo y trabajo a distancia en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro (BPA) en Villa Clara. Se parte de un estudio de clima laboral, de la aplicación de un instrumento metodológico para la solución del problema de investigación y de la determinación del Índice de Satisfacción Grupal (ISG) aplicando la técnica Iadov.

**Palabras clave:** trabajo a distancia, teletrabajo, formas de organización del trabajo

## **Abstract**

The context imposed by the COVID-19 pandemic, the implementation of monetary and exchange unification in the business system and the new labor regulations issued by the Ministry of Labor and Social Security in Cuba, have opened the way to venture into new forms of organization of work such as remote work and teleworking. The objective of the article is to establish the guidelines for the implementation of teleworking and remote work in the Provincial Directorate of the Banco Popular de Ahorro (BPA) in Villa Clara. It is based on a study of work environment, the application of a methodological instrument for the solution of the research problem and the determination of the Group Satisfaction Index (ISG) applying the Iadov technique.

**Keywords:** remote work, teleworking, forms of work organization

## **Introducción**

Las transformaciones que se dieron en los últimos años de la mano de los progresivos avances tecnológicos, plantean la necesidad de reflexionar acerca de los cambios en los comportamientos ligados a las nuevas prácticas laborales. Las mismas surgen a partir de la inclusión de Internet y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el ambiente del trabajo. En este nuevo entorno organizativo surgen el trabajo a distancia y el teletrabajo, los cuales están causando cambios importantes tanto en la dinámica de trabajo como en las prácticas cotidianas.<sup>1</sup>

Muchas veces se emplean de forma indistinta los conceptos de trabajo a distancia y teletrabajo. En principio, el teletrabajo es trabajo a distancia, pero no todo trabajo a distancia es teletrabajo (prestación de servicios mediante el uso intensivo de la tecnología). El teletrabajo es solo una parte del género que constituye el trabajo a distancia. Así, es posible encontrar trabajo a distancia que no incluya teletrabajo, y de igual modo, existe trabajo con dispositivos tecnológicos que no supone trabajo a distancia.<sup>2</sup>

No existe una delimitación única del concepto de trabajo a distancia y teletrabajo, pues se encuentran diversas definiciones tanto a nivel doctrinal, como normativo y jurisprudencial.<sup>3-11</sup> Sin embargo, pudieran resaltarse las definiciones siguientes:

- Trabajo a distancia, es el trabajo que se desempeña en casa por un empleado externo.<sup>12</sup>
- Teletrabajo, se define como aquella modalidad de trabajo, desarrollada en forma personal fuera de las instalaciones físicas de la empresa, a través de la utilización de medios informáticos y de las tecnologías de la información y comunicación TIC.<sup>13</sup>

Resumiendo, el trabajo a distancia acentúa el carácter remoto del servicio prestado y el teletrabajo pone de relieve el uso de las TIC.<sup>14</sup>

El vertiginoso desarrollo de las tecnologías de la informática y las comunicaciones ha conducido a cambios en las relaciones laborales y la aparición de nuevas formas de organización del trabajo como el teletrabajo. La mayoría de los autores sitúan el origen del teletrabajo en la crisis del petróleo de los años setenta.<sup>15</sup>

## TRABAJO A DISTANCIA Y TELETRABAJO: UNA EXPERIENCIA EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE VILLA CLARA

---

Las estadísticas indican que el trabajo a distancia y el teletrabajo no han sido un fenómeno explosivo, sino que se ha ido extendiendo lentamente, especialmente en el sector de los servicios. Se trata de un crecimiento lento pero constante. El aumento del número de trabajadores hogareños se debe principalmente a los avances en las TIC, si bien éste no es el único factor determinante. La mayor presencia femenina en el ámbito laboral y la necesidad de un doble ingreso en las familias, así como el surgimiento de los microemprendimientos son tendencias que convierten al teletrabajo en una práctica atractiva.<sup>1</sup>

Sin embargo, el impacto o efecto que puede causar el trabajo a distancia y el teletrabajo en la administración empresarial puede ser positivo o negativo de acuerdo a una serie de circunstancias dentro de las que se destaca, que la empresa cumpla con los requisitos para su implantación, entre los principales: contar con una tecnología adecuada que permita llevarse a cabo.

A manera de resumen, dentro de las ventajas de la implantación del sistema de trabajo a distancia y teletrabajo en la administración de empresas, se pueden señalar:<sup>16, 17</sup>

1. Menor necesidad de infraestructura.
2. Menos gastos, ya que el trabajador asume ciertos gastos.
3. Menos recursos en el control de los trabajadores.
4. Mejor aprovechamiento de los puestos de trabajo.
5. Menor ausentismo.
6. Menor conflicto entre trabajadores.
7. Menor contaminación.
8. Más acceso a profesionales y talentos.

De la misma manera, el trabajo a distancia y el teletrabajo pueden presentar desventajas para las organizaciones:<sup>16, 18</sup>

1. Menor comunicación cara a cara, con nuevos enfoques de la comunicación, lo que impactará en el clima laboral y es muy probable que los profesionales tengan una percepción menos global del trabajo desarrollado por la organización.
2. Dificultad de control que, aunque los estudios hablan de un aumento del vínculo con el empleado, la gestión de equipos a distancia es más complicada.
3. Inversión tecnológica inicial, dado que muchas empresas no dan el salto al teletrabajo por no acometer la inversión necesaria en nuevas tecnologías para que esa persona pueda acceder desde cualquier punto a los diferentes archivos o pueda asistir a reuniones sin problemas de comunicación.

Enfocadas ya al empleado,<sup>12,15</sup> el trabajo a distancia y el teletrabajo generan mayor productividad, dado que se dispone de flexibilidad horaria para ejecutar el trabajo según un plan independiente e individualizado al tiempo y a sus necesidades, lo que le permite auto-organizarse y disponer de una mayor autonomía y libertad; menos distracciones y la sensación de que uno es su propio jefe y dispone de más tiempo para sí mismo; y conseguirá una reducción en los costos, por ejemplo, de vestuario y tiempos de desplazamiento al lugar de trabajo.

## TRABAJO A DISTANCIA Y TELETRABAJO: UNA EXPERIENCIA EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE VILLA CLARA

---

Por el lado negativo, existe la posibilidad de trabajar demasiado, la dificultad para separar el trabajo de la vida personal y que se dedique menos tiempo a la familia. También puede haber aislamiento y pérdida de contacto personal con los demás. Por último, añadir que el teletrabajador soporta ciertos costos que antes no tenía, como pueden ser de iluminación, calefacción, acondicionamiento del lugar de la casa, etc.<sup>12,15</sup>

Con todos estos antecedentes, ya para inicios del año 2020 el trabajo a distancia y el teletrabajo se convierten en un paliativo para muchas organizaciones, que ante la situación generada por la pandemia de COVID 19, decidieron emprender el uso de estas formas de organización del trabajo. Sin embargo, se evidenció el carácter empírico de la implementación de esta nueva modalidad de trabajo, el desconocimiento de la misma por parte de empleadores y empleados y el insuficiente basamento científico para su aplicación,<sup>19,20,21</sup> así como la inobservancia de aspectos claves en la llamada adaptabilidad organizacional.<sup>22</sup>

Cuba no estuvo exenta de esta situación, la premura con que se tomaron decisiones sobre estas nuevas formas de organización del empleo no permitió aplicar concepciones clásicas sobre la organización del trabajo<sup>22-25</sup> en aras de consolidar las mismas, no como un paliativo temporal, sino como una estrategia de innovación en materia organizacional, tal y como se ha proyectado el país en los últimos años.<sup>26</sup>

En Cuba, se han estado implementado medidas en materia laboral, salarial y de seguridad social ante la situación causada por la COVID-19 desde mediados del año 2019,<sup>27</sup> en las cuales ha primado la óptica de proteger el empleo y los ingresos de los trabajadores. Entre las facilidades que se han promovido está el trabajo a distancia y el teletrabajo, los que han estado respaldados por todo un cuerpo legal de leyes, decretos leyes y resoluciones principalmente de los Ministerios del Trabajo y Seguridad Social, (MTSS), Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) y Ministerio de Comunicaciones (MINCOM).<sup>28-33</sup>

Una vez conceptualizado el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, donde se definen y sustentan las pautas esenciales para construir una sociedad más próspera y sostenible; elevar la eficiencia y productividad del trabajo ha sido la aspiración del país en los últimos años.

Ante este escenario, es que la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro (BPA) de Villa Clara tiene entre sus retos evaluar y determinar, sobre bases científicas, las posibilidades reales de implementar el teletrabajo y el trabajo a distancia, sin afectar la calidad de sus prestaciones. Sin embargo, el no disponer de instrumentos metodológicos que le faciliten el cumplimiento de este objetivo de trabajo, se ha convertido en un problema a resolver. De ahí que el objetivo general de la presente investigación expuesta en este artículo se defina como: establecer las pautas para la implementación del teletrabajo y trabajo a distancia en la Dirección Provincial del BPA en Villa Clara, a partir del uso de instrumentos metodológicos científicamente fundamentados.

### **Materiales y Métodos**

Para dar solución a la problemática presentada y cumplimentar el objetivo planteado en la investigación, se utilizan diferentes métodos de investigación, referidos en el nivel teórico y empírico.

Del nivel teórico, se utiliza el analítico sintético, con el objetivo de procesar la información bibliográfica que aporta el análisis del problema para concretar los fundamentos teóricos que sustentan la investigación. El inductivo – deductivo, para orientar la lógica adoptada en la investigación, y la relación contenido y forma en la propuesta de solución al problema declarado. El abstracto – concreto, para comprender las regularidades del tema objeto de estudio. El enfoque de sistema, para modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, y las relaciones entre ellos, las que determinan, por un lado, la estructura de los pasos y por otro, su dinámica y movimiento.

Del nivel empírico, se aplican el análisis de documentos (Metodologías para la organización del trabajo con trabajo a distancia y teletrabajo),<sup>19,34,35</sup> así como lo legislado en el país en materia laboral y de control interno.<sup>28-33</sup>

Toda vez que son consultados varios instrumentos metodológicos sobre la temática,<sup>19,34,35</sup> los autores de esta investigación deciden aplicar la "Metodología para la organización del trabajo con trabajo a distancia y teletrabajo".<sup>19</sup> Esta selección se fundamenta en los aspectos siguientes: su capacidad de asimilar los cambios, que ocurridos en el entorno, puedan incidir en las estrategias de contratación; poseer un carácter simple de aplicación independientemente de abordar un problema complejo y dada la facilidad de su comprensión, tanto por el personal técnico que debe aplicarlo, como por los receptores de sus resultados. Dicha metodología presupone la realización de un estudio de clima laboral que garantice el éxito de su implementación, haciendo énfasis en la importancia de la satisfacción laboral en la práctica organizacional,<sup>36,37,38</sup> lo cual apoyó también la decisión de su aplicación.

## **Resultados y Discusión**

Para el estudio del clima laboral fue utilizado el modelo que se muestra en la **Tabla 1**. El mismo está conformado por tres componentes:

1. Liderazgo - mide la percepción sobre el nivel de liderazgo que las autoridades del nivel jerárquico superior tienen en las instituciones.
2. Compromiso - mide la percepción del grado en el que un colaborador se identifica con la institución.
3. Entorno del trabajo - mide percepciones sobre los aspectos materiales y humanos que afectan el entorno en el que los colaboradores desarrollan su trabajo.

Se utiliza como escala de evaluación lo mostrado en la **Tabla 2**. Donde es recomendable para la implementación de la metodología niveles de clima laboral muy bueno o excelente. De obtenerse valores por debajo, se recomienda dar respuesta a los aspectos menos favorables, obtenidos de la encuesta.<sup>19</sup>

**Tabla 1.** Modelo de medición del clima laboral

COMPONENTES	FACTORES	SUB-FACTORES
Liderazgo	Influencia	Credibilidad
		Motivación
	Interacción	Comunicación
		Participación
	Orientación a resultados	Evaluación
		Organización
		Cumplimiento
Independencia		
Compromiso	Sentido de pertenencia	Integración
		Identificación
	Reciprocidad	Reconocimiento
		Desarrollo
		Equidad
	Adaptación al cambio	Apertura al cambio
		Iniciativa
Entorno de trabajo	Condiciones físicas y humanas	Instalaciones
		Herramientas
		Equilibrio persona - trabajo

**Fuente:**<sup>19</sup>

**Tabla 2.** Escala de evaluación del clima laboral

NIVEL CUANTITATIVO (%)		NIVEL CUALITATIVO
100,00%	90,01%	Clima laboral Excelente
90,00%	75,01%	Clima laboral Muy bueno
75,00%	60,01%	Clima laboral Aceptable
60,00%	40,01%	Clima laboral Regular
40,00%	0,00%	Clima laboral Deficiente

**Fuente:**<sup>19</sup>

## TRABAJO A DISTANCIA Y TELETRABAJO: UNA EXPERIENCIA EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE VILLA CLARA

---

Para la evaluación de los componentes, factores y subfactores, así como la evaluación del clima laboral se aplicó la encuesta de clima laboral<sup>17</sup> al 100 % de la población de la Dirección Provincial del BPA de Villa Clara. Un resumen de los principales resultados se muestra a continuación:

### **Liderazgo**

- El 73 % de los encuestados consideran que las aptitudes técnicas y los estilos personales de los jefes influyen positivamente en el comportamiento de sus colaboradores.
- Solo el 25 % de los encuestados refieren que los directivos tienen apertura limitada hacia los colaboradores y que existe poca fluidez en la comunicación entre superiores y subordinados en el ámbito laboral.
- El 82 % de los encuestados consideran que los jefes administran sus equipos de trabajo de manera eficiente con la finalidad de conducirlos hacia las metas establecidas por la institución.
- De forma general, el 87% de los encuestados refiere que los jefes tienen liderazgo.

### **Compromiso**

- El 93 % de los encuestados tiene la percepción de que son parte integrante de la institución y se encuentran satisfechos al ser parte del equipo.
- El 89 % de los encuestados considera que existe una correlación de la institución con el trabajo que realizan.
- El 72 % de los encuestados refiere que los colaboradores de la institución cuentan con predisposición para aceptar y proponer de forma positiva cambios en la entidad.
- De forma general, el 83% de los encuestados considera que los colaboradores se identifican con la institución, con sus políticas y objetivos, adicional se adaptan, aportan y desean permanecer en ella, ya que la institución conoce sus necesidades y llena sus expectativas.

### **Entorno de trabajo**

- El 98 % de los encuestados refiere que en la institución existen las facilidades materiales necesarias, y que la distribución de carga laboral con las que cuentan los mismos es equilibrada como para que puedan ejecutar su trabajo de manera eficiente.

Una vez procesadas las encuestas, la valoración general del clima laboral en la institución resultó de un 87 %, equivalente a muy bueno. Existe la percepción generalizada de que el clima que reina en la institución es favorable. De tales resultados se pudo inferir que resultaba factible y pertinente, en términos de clima laboral, la implementación del trabajo a distancia y teletrabajo en la Dirección del BPA Villa Clara.

La metodología seleccionada<sup>17</sup> consta de 5 etapas, que se resumen a continuación:

#### **Etapa 1. Realizar la socialización al personal sobre el teletrabajo**

En esta primera fase se planea informar a los trabajadores de manera general sobre la normativa, objetivo, ámbito, definiciones, aplicación y gestión de cambio respecto al trabajo a distancia y teletrabajo, con la finalidad de cimentar el conocimiento de esta nueva modalidad de trabajo, dentro de esta fase se toman



## TRABAJO A DISTANCIA Y TELETRABAJO: UNA EXPERIENCIA EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE VILLA CLARA

---

como base las normativas del trabajo a distancia y teletrabajo aplicadas a cada país de acuerdo a su jurisdicción.

### **Etapa 2.** Designar el comité técnico

La siguiente etapa es crear un grupo de trabajo el cual regule el trabajo a distancia y teletrabajo en la institución, así como dé cumplimiento a la normativa legal vigente, dicho grupo será denominado “Comité Técnico de Teletrabajo”. Este grupo será responsable de la implementación, seguimiento y evaluación de esta modalidad en la entidad, el cual deberá tomar decisiones que garanticen la eficiencia y eficacia del proceso y de ser necesario solicitará la asesoría de las distintas áreas.

### **Etapa 3.** Realizar la convocatoria

Una vez creado el Comité Técnico de Teletrabajo se hace el llamamiento a los trabajadores que estén dispuestos a acogerse a la modalidad del trabajo a distancia y teletrabajo, destacando el carácter voluntario de esta decisión en una primera instancia. Dicha convocatoria debe realizarse de manera formal utilizando las herramientas tecnológicas permitidas dentro de las instituciones.

### **Etapa 4.** Establecer lineamientos para la realización de las actividades de trabajo a distancia y teletrabajo

Finalizada la etapa de convocatoria, el Comité Técnico según sus atribuciones y responsabilidades deberá seleccionar los perfiles idóneos para teletrabajar, así como establecer las condiciones de empleo, protección de datos, equipos y herramientas tecnológicas, salud y seguridad ocupacional, y a su vez definir los lineamientos para la realización de las actividades de los teletrabajadores, dentro de los cuales se considera la organización del trabajo y la formación de los trabajadores.

### **Etapa 5.** Evaluar y controlar la implementación del teletrabajo

Para finalizar, es necesario contemplar la evaluación y control de esta nueva modalidad de trabajo, esta fase estará acorde a lo señalado por la normativa de cada país con lo finalidad de respetar los derechos y hacer cumplir las obligaciones de los implicados.

A continuación, se describen los resultados de la aplicación parcial de la metodología seleccionada,<sup>17</sup> que dieron paso a la formulación de las pautas que se proponen como solución al problema de investigación planteado.

### **Etapa 1.** Realizar la socialización al personal sobre el teletrabajo

La conducción de esta etapa estuvo a cargo de la dirección de capital humano de la Dirección Provincial del BPA, con la participación de los jefes de áreas. La socialización se realizó por colectivos laborales organizado por departamentos, de forma presencial. Al existir un grupo de trabajadores que se encontraban en aislamiento por razones asociadas a la COVID-19, también se recurrió a la divulgación e intercambio de la información a través de los grupos de WhatsApp y Telegram creados con anterioridad por los trabajadores. Durante esta socialización se precisaron los conceptos de teletrabajo y trabajo a distancia, y las disposiciones establecidas en la base legal y reglamentaria aplicable.<sup>25-30</sup>



## TRABAJO A DISTANCIA Y TELETRABAJO: UNA EXPERIENCIA EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE VILLA CLARA

---

También se explicaron las características generales de estas modalidades. Se enfatizó en la relevancia de la conciencia individual para garantizar la ejecución de las actividades en tiempo y con la calidad requerida. Asimismo, se abordó la necesidad de cambio en los métodos de control en esta nueva modalidad.

### **Etapa 2.** Designar el comité técnico

El equipo de trabajo se creó por acuerdo del consejo de dirección de la Dirección Provincial del BPA. La dirección del equipo quedó a cargo del jefe de departamento de capital humano. También formaron parte de este equipo los jefes de áreas, un especialista en tecnologías de la información, y un especialista en seguridad y salud en el trabajo. Se incorporó también un representante de la sección sindical.

### **Etapa 3.** Realizar la convocatoria

El lanzamiento de la convocatoria estuvo marcado por lo dispuesto en la base legal y reglamentaria aplicable vigente en el país. En tal sentido, las disposiciones de aplicar el trabajo a distancia y el teletrabajo a un puesto de trabajo específico o persona, o de retorno a las condiciones de normalidad, se rigen por las disposiciones establecidas en el país para tales efectos.<sup>28,29,30</sup>

Como resultado de esta etapa, un total de 91 trabajadores estuvieron de acuerdo en incursionar en esta nueva modalidad de trabajo, representando el 70 % de la plantilla cubierta al momento del estudio.

### **Etapa 4.** Establecer lineamientos para la realización de las actividades de trabajo a distancia y teletrabajo

Para el desarrollo de esta etapa se siguió lo propuesto,<sup>19</sup> adaptado a las condiciones de la base legal y reglamentaria aplicable en Cuba.<sup>28-33</sup>

Un análisis más casuístico y a tono con las condiciones técnico-organizativas imperantes en el objeto de estudio permitió, a partir de la alta aceptación por parte de los trabajadores del trabajo a distancia y el teletrabajo, definir los puestos de trabajo más factibles a pasar a esta modalidad. Dentro de los mismos fueron definidos como más representativos los de auditores internos y auditores de línea, especialistas en gestión de recursos humanos y en cuadros, analistas de gestión, analistas de riesgo, comunicador e informáticos.

En esta propia etapa y con toda la información obtenida hasta este punto de la investigación, es que se establecieron las pautas a seguir en la implementación total de la metodología para la inserción, en la Dirección Provincial del BPA en Villa Clara, del trabajo a distancia y el teletrabajo.

A continuación, se explicitan dichas pautas:

1. El comité técnico se reunirá con frecuencia mensual, de forma presencial o virtual (según las circunstancias lo permitan).
2. El comité técnico debe presentar un informe mensual a la máxima dirección, con los avances y principales resultados derivado de la implementación del trabajo a distancia y teletrabajo, según proceda.

## TRABAJO A DISTANCIA Y TELETRABAJO: UNA EXPERIENCIA EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE VILLA CLARA

---

3. Determinar, sobre la factibilidad de contratar a ETECSA, los servicios de nauta hogar o datos móviles y el equipamiento asociado, para aquellos trabajadores que pasarán a la modalidad de teletrabajo.
4. Para aquellos casos que se determine, en correspondencia con la pauta anterior, regular e informar los permisos para el acceso remoto y monitorear su cumplimiento.
5. Potenciar el teletrabajo sobre el trabajo a distancia, fundamentalmente para Cuadros y Especialistas.
6. Considerar, como potencialmente aplicable, el trabajo a distancia para todos aquellos trabajadores que dispongan de tecnologías propias para el desarrollo de su trabajo en el hogar.
7. Se exceptúan de la propuesta anterior aquellos trabajadores que necesariamente tienen que desarrollar su actividad de forma presencial, tales como secretarías, personal de servicios, o personas que trabajan directamente en la atención a clientes y público en general.
8. Para los casos de trabajadores, que por la naturaleza de su trabajo deban permanecer en la institución y desarrollar sus actividades de forma presencial, y dadas las condiciones esto no sea posible, considerar la posibilidad de ubicar temporalmente en otro puesto de trabajo en el que se puedan desempeñar desde el teletrabajo o el trabajo a distancia, o en su defecto evaluar las condiciones para aplicar las garantías salariales según lo dispuesto en la base legal y reglamentaria aplicable.
9. Establecer y divulgar un cronograma para la atención a clientes y público en general, con participación limitada del personal de la organización, en el que se reorganicen los días de atención y aspectos de trámites a ejecutar. En correspondencia con lo anterior se determinarán los trabajadores que asistirán de forma presencial.
10. Potenciar el desarrollo y uso de plataformas virtuales especializadas para la interacción con clientes y público en general, a partir de la gradual inserción de servicios en online, recomendándose consultar estudios realizados al respecto.<sup>39,40</sup>
11. Cada jefe debe definir claramente la descripción de las tareas a realizar en teletrabajo o trabajo a distancia, así como sus objetivos, indicadores y metas a cumplirlas que deberán ser cuantificables y medibles, de manera al menos mensual.
12. En correspondencia con la propuesta anterior, cada jefe debe definir con claridad a cada trabajador los mecanismos, medios y frecuencia del control a emplear.

**Etapa 5.** Evaluar y controlar la implementación del trabajo a distancia y el teletrabajo, recomendándose cuestionarios validados al respecto.<sup>41</sup>

En correspondencia con lo propuesto por<sup>19</sup> el control y evaluación se debe desarrollar con ajuste a las modalidades de teletrabajo y trabajo a distancia, y la legislación aplicable en el país.<sup>28-33</sup> Se deben replantear los mecanismos de control, atendiendo a estas nuevas modalidades de trabajo y se deben mantener los sistemas de evaluación de desempeño existentes, en correspondencia con la calidad del trabajo realizado, aunque deberán atemperarse a las nuevas condiciones de organización del trabajo y sin perder de vista la opinión de los clientes.

Para validar la metodología seleccionada, así como las pautas propuestas, se aplicó la técnica de Iadov para determinar el Índice de Satisfacción Grupal (ISG).<sup>42</sup> Para determinar el (ISG), relacionado con uso de la metodología seleccionada y las pautas propuestas para la implementación del teletrabajo y el trabajo a distancia en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro de Villa Clara, se aplicó la técnica

## TRABAJO A DISTANCIA Y TELETRABAJO: UNA EXPERIENCIA EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE VILLA CLARA

lados, siendo encuestados todos los miembros del comité técnico. Para determinar el ISG se aplicó el proceder que se muestra con las **Tabla 3**, **Tabla 4** y la **Expresión 1**.

**Tabla 3.** Ponderación de respuestas

	<i>¿Utilizaría otras metodologías y pautas en la implementación del teletrabajo y el trabajo a distancia en la Dirección Provincial del BPA-VC?</i>								
	No			No sé			Si		
<i>¿Le satisfacen la metodología seleccionada y las pautas propuestas?</i>	<i>¿Si tuviera que elegir entre implementar el teletrabajo o el trabajo a distancia en la Dirección Provincial del BPA-VC sin o con instrumentos metodológicos orientativos de referencia, preferiría usar instrumentos metodológicos orientativos?</i>								
	Si	No sé	No	Si	No sé	No	Si	No sé	No
Me satisfacen mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
No me satisfacen tanto	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me da lo mismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de los que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me satisfacen	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

**Fuente:** adaptado de<sup>42</sup>

La escala de satisfacción utilizada es la que se muestra:

- Clara satisfacción
- Más satisfecho que insatisfecho
- No definida
- Más insatisfecho que satisfecho
- Clara insatisfacción
- Contradictoria

Para obtener el ISG, los niveles de satisfacción se expresan en escala numérica que oscila entre +1 y -1.

**Tabla 4.** Niveles de satisfacción

+1	Máxima satisfacción
0,5	Más satisfecho que insatisfecho
0	No definido y contradictorio
-0,5	Más insatisfecho que satisfecho
-1	Máxima insatisfacción

**Fuente:**<sup>42</sup>

# TRABAJO A DISTANCIA Y TELETRABAJO: UNA EXPERIENCIA EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE VILLA CLARA

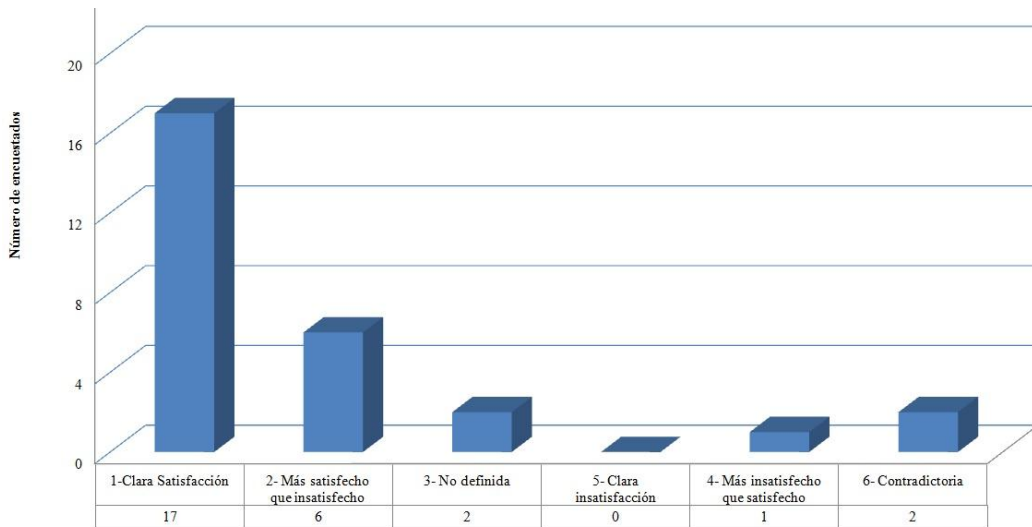
La satisfacción grupal se calcula a partir del ISG:

$$\text{ISG} = \frac{A(+1)+B(0,5)+C(0)+D(-0,5)+E(-1)}{N} \quad \text{Expresión 1}$$

donde:

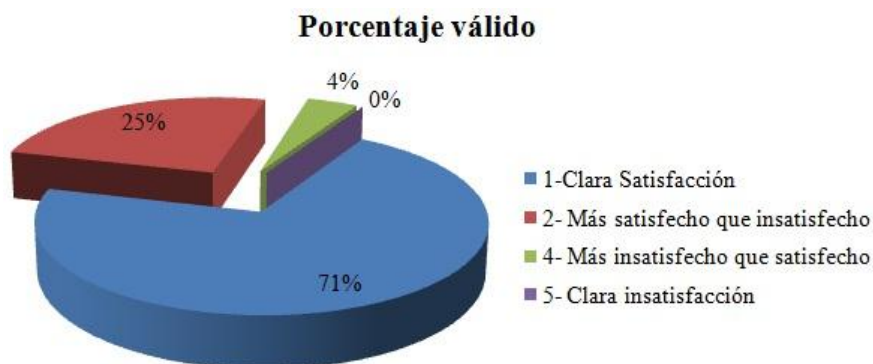
A; B; C; D y E, representan el número de sujetos con índice individual 1; 2; 3 ó 6; 4; 5, respectivamente; y N representa el número total de sujetos del grupo.

Los resultados por categoría de la escala de satisfacción Iadov, se muestran en las **Figura 1 y Figura 2.**



**Figura 1.** Comportamiento de la frecuencia de respuestas de satisfacción grupal por categorías de la escala de satisfacción Iadov

**Fuente:** elaboración propia



**Figura 2.** Comportamiento de la satisfacción grupal por categorías válidas de la escala de satisfacción Iadov

**Fuente:** elaboración propia

## TRABAJO A DISTANCIA Y TELETRABAJO: UNA EXPERIENCIA EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE VILLA CLARA

---

Para calcular los valores de porcentaje válido de la **Figura 2**, se eliminaron las respuestas no definidas y contradictorias. Se observa que el mayor porcentaje se corresponde con las categorías de satisfacción (96%). Solo el 4% se manifiesta más insatisfecho que satisfecho, y no se reportan respuestas de clara insatisfacción. A partir de la aplicación de la técnica se obtuvo un valor de ISG = 0,69, este valor confirma resultados satisfactorios.

Por tanto, la valoración general del clima laboral resultante en un 87 %, equivalente a muy bueno y el resultado de la aplicación del ISG en el uso de la metodología utilizada y las pautas definidas, permitieron que la propuesta fuera aprobada por el consejo de dirección de la Dirección Provincial del BPA de Villa Clara, en aras de implementar en toda su magnitud el trabajo a distancia y teletrabajo en la entidad.

### Conclusiones

La situación generada por la pandemia de COVID 19 precipitó la adopción del trabajo a distancia y el teletrabajo, lo que repercutió en una mayor aceptación a nivel mundial, pero también puso en evidencia que, a pesar de contar con el desarrollo tecnológico para llevarlo a cabo, muchas organizaciones no estaban preparadas en términos organizativos para mantener una interacción completamente virtual con sus empleados, en lo que Cuba no fue la excepción.

La metodología para la organización del trabajo con trabajo a distancia y teletrabajo, utilizada en la presente investigación, demostró, dado los resultados obtenidos, su viabilidad y aplicabilidad en el objeto de estudio (Dirección Provincial del Banco Popular Villa Clara) ratificando su flexibilidad, parsimonia y transparencia.

El estudio de clima laboral realizado y la aplicación de la metodología para la organización del trabajo con trabajo a distancia y teletrabajo seleccionada, permitieron trazar las pautas necesarias para abordar científicamente la inserción, en la Dirección Provincial del BPA Villa Clara, del trabajo a distancia y el teletrabajo, quedando resuelto el problema planteado en la presente investigación.

### Referencias bibliográficas

1. Gaulluer P. Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral. El caso de la teletraducción en Rosario. Revista La Trama de la Comunicación. 2005. 1-15. [Consultado 15 diciembre de 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/105/209>
2. Álvarez H. Del recurso al teletrabajo como medida de emergencia al futuro del trabajo a distancia. Lan Harremanak Revista de Relaciones Laborales. 2020. 175-201. [Consultado 12 diciembre de 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.21722>
3. Culqui A, González A. El Teletrabajo: Una Innovadora Forma de Organización del Trabajo, una Herramienta de Inclusión Laboral y su Regulación Jurídica en el Perú. Revista Derecho & Sociedad. 2016. 95-109. [Consultado 11 noviembre de 2021] Disponible en: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/18823/19043>
4. Caamaño E. El teletrabajo como una alternativa para promover y facilitar la conciliación de responsabilidades laborales y familiares. Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica

## TRABAJO A DISTANCIA Y TELETRABAJO: UNA EXPERIENCIA EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE VILLA CLARA

---

- de Valparaíso. 2010, 79-105. [Consultado 19 noviembre de 2021] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-68512010000200003>
5. Maresca G. Un paradigma diferente del management: teletrabajo. Revista de Ciencias Empresariales. 2016. 2-17. [Consultado 9 diciembre de 2021]. [https://doi.org/10.37767/2468-9785\(2016\)001](https://doi.org/10.37767/2468-9785(2016)001)
  6. Vicente MT, Torres JI, Torres A, Ramírez MV, Capdevila L. El teletrabajo en salud laboral: Aspectos médico-legales y laborales. Revista CES Derecho. 2018. 287-297. [Consultado 19 diciembre de 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.21615/cesder.9.2.6>
  7. Martínez R. El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. Repositorio Institucional en acceso abierto de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR). 2012. 144-154. [Consultado 18 octubre de 2021] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.17163/ret.n4.2012.01>
  8. Ferriol G. La Reforma Constitucional de 2019 en Cuba y su impacto en el Derecho del Trabajo. Revista Abogacía. Boletín ONBC. No 63. 2020. 44-58
  9. Serrato S. El trabajo a distancia y el teletrabajo. Repositori UJI. 2021. [Consultado 4 diciembre de 2021] Disponible en: <http://hdl.handle.net/10234/194213>
  10. Bonilla C, Puerto Y. El teletrabajo, una precisión conceptual. Monografía. Universidad Nacional de Colombia. 2014. [Consultado 14 diciembre de 2021] Disponible en: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/51915>
  11. Gentilin M. Pasado, presente y futuro del Teletrabajo. Reflexiones teóricas sobre un concepto de 50 años. 2020. [Consultado 25 noviembre de 2021] Disponible en: <https://es.scribd.com/document/466718379>
  12. Chiavenato I. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8va. ed. México: McGraw-Hill; 2011.
  13. Muñoz A. Teletrabajo. Revista Justicia Juris. No 1. 2018. [Consultado 20 noviembre de 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.15665/rj.v14i1.1976>
  14. Ushakova T. El Derecho de la OIT para el trabajo a distancia: ¿una regulación superada o todavía aplicable? Revista Relaciones Laborales y Derecho del Empleo. No 3. 2016. [Consultado 20 diciembre de 2021] Disponible en: [http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde\\_adapt/article/view/332](http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/332).
  15. Selma J. El Teletrabajo ¿Una solución? Trabajo fin de grado. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche. Universidad Miguel Hernández. 2016. [Consultado 20 noviembre de 2021] Disponible en: <http://dspace.umh.es/handle/11000/2522>
  16. Peralta A. et. al. El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento. No 1. 2020. 326-335. [Consultado 20 noviembre de 2021] Disponible en: <https://www.recimundo.com/index.php/es>
  17. Muñoz A, Amórtegui V, Esguerra G. El teletrabajo. Revista Justicia Juris. 2018. Vol. 14 (1), 25-31. [Consultado 19 febrero de 2022] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.15665/rj.v14i1.1976>
  18. Villavicencio E, Quiroz E, García M, Santamaría E. Afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por COVID-19 en México. Revista Estudios Gerenciales. 2021. Vol. 37. N° 158. 85-93. [Consultado 19 febrero de 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4322>
  19. Delgado P. Creación de una metodología para la implementación y control del teletrabajo en el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca en la Ciudad de Quito. [Trabajo de investigación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión Pública]. Universidad Central del Ecuador. 2020. [Consultado 10 de octubre de 2021] Disponible en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/20207>
-



## TRABAJO A DISTANCIA Y TELETRABAJO: UNA EXPERIENCIA EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE VILLA CLARA

---

20. Medina A, Ávila A, González Y. Teletrabajo en condiciones de covid-19. Ventajas, retos y recomendaciones. Revista Cubana de Salud y Trabajo. No 3. 2020. 59-63. [Consultado 15 de noviembre de 2021] Disponible en: <http://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsy/article%20/view/168>
21. Pérez, C. El teletrabajo: “¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores?”. Revista de Internet, Derecho y Política. 2010. No11. 24-32. [Consultado 12 febrero de 2022] Disponible en: <https://raco.cat/index.php/IDP/article/view/225853/307251>
22. Bernal Y, Ramos L. Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en empresas cubanas. Revista Avanzada Científica, No 1. 2019. 68-74. [Consultado 12 de noviembre de 2021] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/revista/15786/A/2012>
23. Barba A. Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. Revista Gestión y Estrategia. 2010. No 38. 17-30. [Consultado 22 de noviembre de 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2010n38>
24. Cata E. La organización del trabajo en Cuba. Revista Universidad de La Habana. No 283. 2017. 152-166. [Consultado 20 de noviembre de 2021] Disponible en: <http://www.revuh.uh.cu/index.php/UH/article/view/109>
25. Cuesta A. Organización del trabajo: base de la gestión del capital humano. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2017;1(2): 107-119 [Consultado 15 octubre de 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/12>
26. Díaz-Canel M, Delgado M. Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2020; 4(3): 300-321. [Consultado 18 noviembre de 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/141>
27. Rojas M. Miradas al mercado de fuerza de trabajo en Cuba. Tendencias en tiempos de Covid 19. Ed. Friedrich-Ebert-Stiftung (FES). 2020. [Consultado 25 noviembre de 2021] Disponible en: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/fescaribe/17168>
28. Ley 116 “Código del trabajo”. Gaceta Oficial Número 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014. Actualizada 20 de febrero de 2020 [Consultado 23 noviembre de 2021] Disponible en: <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
29. Decreto Ley 370 “Sobre la Informatización de la Sociedad en Cuba”. GOC-2019-547-O45. Gaceta Oficial Número 45 Ordinaria de 4 de julio de 2019. La Habana. [Consultado 3 noviembre de 2021] Disponible en: <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
30. Resolución 391 “Activos Fijos Tangibles”. GOC-2021-202-O21. Gaceta Oficial Número 21 Ordinaria de 15 de junio de 2021. La Habana. [Consultado 3 noviembre de 2021] Disponible en: <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
31. Resolución 71 “Reglamento sobre el trabajo a distancia y el teletrabajo”. GOC-2021-774-EX72. Gaceta Oficial Número 72 Extraordinaria de 15 de junio de 2021. La Habana, [Consultado 3 noviembre de 2021] Disponible en: <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
32. Decreto 53 “De la organización del sistema salarial en el sistema empresarial estatal cubano”. GOC-2021-847-EX80. Gaceta Oficial Número 80 Extraordinaria de 15 de junio de 2021. La Habana. [Consultado 3 enero de 2022] Disponible en: <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
33. Resolución 73. “De la organización del sistema salarial en el sistema empresarial estatal cubano”. GOC-2021-848-EX80. Gaceta Oficial Número 80 Extraordinaria de 15 de junio de 2021. La Habana. [Consultado 3 enero de 2022] Disponible en: <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
34. Fernández P, Zapata M. Diseño de una metodología de teletrabajo para Supergiros S.A. [Tesis para optar por el título de Magister en Administración]. Universidad del Valle. Colombia. 2016.



## TRABAJO A DISTANCIA Y TELETRABAJO: UNA EXPERIENCIA EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE VILLA CLARA

---

[Consultado 20 octubre de 2021] Disponible en: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/15378/CB-0565928>.

35. García A et. al. Guía sobre el teletrabajo para los organismos del estado dominicano. Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y la Comunicación (OPTIC). República Dominicana. 2020. [Consultado 29 octubre de 2021] Disponible en: <https://optic.gob.do/wp-content/uploads/2020/08>
36. Madero S. La satisfacción laboral como efecto moderador entre las prácticas organizacionales de recursos humanos y las líneas estratégicas de responsabilidad social corporativa en México. Revista Estudios Gerenciales. 2020. Vol. 36. N° 157. 391-401. [Consultado 19 febrero de 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.157.3790>
37. Cernas D, Wai L. Social connectedness and job satisfaction in Mexican teleworkers during the pandemic: the mediating role of affective well-being. Revista Estudios Gerenciales. 2021. Vol. 37. N° 158. 37-48. [Consultado 19 febrero de 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4322>
38. Acuña A, Mendoza R, Pons O. Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. Revista Estudios Gerenciales. 2021. Vol. 37. N° 158. 104-112. [Consultado 19 febrero de 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>
39. Rodrigues A, Alves T, Dai C. Impactos de la pandemia COVID-19 sobre el emprendimiento digital en las instituciones bancarias brasileñas: un análisis a la luz de las fuerzas isomórficas. Revista Estudios Gerenciales. 2021. Vol. 37. N° 113. 125. [Consultado 19 febrero de 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4446>
40. Gines A. How to ensure employees well-being in the digital age? Discussing (new) working time policies as health and safety measures. Revista de Internet, Derecho y Política. 2022. No 35. 1-10. [Consultado 12 febrero de 2022] Disponible en: <https://raco.cat/index.php/IDP/article/view/n35-gines>
41. Medina A. et. al. Construcción y validación de contenidos de cuestionarios de teletrabajo y trabajo a distancia. Revista Psicología para América Latina. 2021. No 35, 89-104. [Consultado 10 febrero de 2022] Disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psilat/n35/a08n35.pdf>
42. Fernández A, Sánchez N, Reyes Y. El proceso de validación mediante la técnica Iadov en cursos por encuentro. Revista Ingeniería Agrícola. 2020. Vol. 10, número 1. [Consultado 20 de noviembre de 2021] Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5862/586262449010>

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

### Contribución de los autores

- Dailenis García Surí: Conceptualización, recopilación de datos y escritura.
- Waldo Pérez García: Conceptualización, procesamiento de datos y escritura.
- Hugo García Isla: Conceptualización, procesamiento de datos y escritura.
- Allan Francisco Aguilera Martínez: Diseño, escritura, revisión y edición.