



## **Cinco premisas para los sistemas de gestión del trabajo a distancia en tiempos de pandemia**

Five premises for remote work management systems in times of pandemic

Isabel Damaris Castañeda Pérez<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0003-1041-7961>

Gonzalo Rubio Mejías<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0001-6367-0907>

Clara Lig Long Rangel<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8406-7848>

Gilberto Daniel del Castillo Saíz<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2354-9365>

<sup>1</sup>Hospital Universitario "General Calixto García". Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García". La Habana, Cuba.

<sup>2</sup>Exconsultor económico y medioambiental, jubilado como profesor, trabajador por cuenta propia. La Habana, Cuba.

<sup>3</sup>Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García". La Habana, Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [isadamaris@infomed.sld.cu](mailto:isadamaris@infomed.sld.cu)

### **Cómo citar este artículo**

Castañeda Pérez ID, Rubio Mejías G, Lig Long Rangel C, del Castillo Saiz GD. Cinco premisas para los sistemas de gestión del trabajo a distancia en tiempos de pandemia. Arch Hosp Univ "Gen Calixto García" [Internet]. 2020;8(3):332-44. Acceso: dd/mm/2021. Disponible en: <http://revcalixto.sld.cu/index.php/ahcg/article/view/567>

---

## RESUMEN

**Introducción:** La pertinencia de ejecutar la Etapa III - Estrategia Económica para la "nueva normalidad"-, demanda proporcionar una explicación científica a la interrogante de por qué existe un elevado número de directivos al frente de las unidades presupuestadas, que no se deciden a implementar a cabalidad el trabajo a distancia. Entre las múltiples respuestas, una puede ser el desconocimiento.

**Objetivo:** Contribuir en la elaboración de un grupo de premisas o condiciones básicas, indispensables para facilitar la implementación de los sistemas de gestión del trabajo a distancia, en diferentes unidades presupuestadas del Ministerio de Salud Pública.

**Métodos:** Estudio cualitativo descriptivo, concibió interpretar las motivaciones, percepciones y significados; la observación participante durante el pilotaje realizado en el Hospital Universitario "General Calixto García", en el período septiembre 2019 - octubre de 2020, y la triangulación metodológica para develar las contradicciones sociales, mediante el análisis de la información descriptiva acopiada.

**Resultados:** Fueron identificadas cinco premisas: el control y fiscalización de los factores políticos; clima organizacional; la planificación técnico económica; reconocimiento del trabajo a distancia como un proyecto para la organización del trabajo en la entidad; la designación y asignación de un Grupo Gestor de Proyecto.

**Conclusiones:** Existen reservas para la implementación del trabajo a distancia en beneficio del país, de la masa trabajadora y la población en general, cuya ejecución relevante en la etapa de enfrentamiento a cualquier pandemia, puede ser más impactante en la etapa de recuperación y de "nueva normalidad".

**Palabras clave:** Reinserción al trabajo; distancia social; condiciones de trabajo; rendimiento laboral; COVID-19.

---

## ABSTRACT

**Introduction:** The pertinence of executing Stage III - Strategy The pertinence of executing Stage III - Economic Strategy for the "new normality", demands to provide a scientific explanation to the question of why there is a high number of managers in charge of the budgeted units, who do not decide to fully implement the remote work. Among the multiple answers, one can be the lack of knowledge.

**Objective:** To contribute to the elaboration of a group of premises or basic conditions, indispensable to facilitate the implementation of the management systems of remote work, in the different budgeted units of the Ministry of Public Health.

**Methods:** Qualitative descriptive study, conceived to interpret motivations, perceptions and meanings; the participant observation during the piloting carried out in the University Hospital "General Calixto García", in the period September 2019 - October 2020, and the methodological triangulation to reveal social contradictions, through the analysis of the collected descriptive information.



**Results:** Five premises were identified: the control and supervision of political factors; organizational climate; technical and economic planning; recognition of remote work as a project for the organization of work in the entity; the designation and assignment of a Project Management Group.

**Conclusions:** There are reserves for the implementation of remote work, for the benefit of the country, the working mass and the population in general, whose relevant execution in the stage of confrontation with Coronavirus infections, may be more impactful in the stage of recovery and "new normality".

**Keywords:** Return to work; social distance; working conditions; work performance; Coronavirus infections.

---

## INTRODUCCIÓN

Desde los años 80 del siglo XX, comenzó a desarrollarse el teletrabajo a nivel internacional, cuando algunas empresas iniciaron la sustitución de aquellos desplazamientos de la fuerza laboral desde sus hogares, por la comunicación electrónica. *Jack Nilles* se considera el padre de este concepto, ya que ideó cómo lograr con ello la reducción de costos por transportación y, por tanto, el uso del petróleo en el periodo de crisis de los 70 en EE.UU.<sup>(1)</sup>

El trabajo a distancia (TAD) es la denominación general por la que se conocía en Cuba tal modalidad, donde el lugar de trabajo se encuentra incluido en el contrato laboral. Sobre el año 1997, el teletrabajo tuvo una verdadera explosión en Europa, fundamentalmente en empresas españolas.<sup>(1)</sup> En el estudio consultado se realiza un recuento internacional del tema entre los años 1990 y 2000, desde la perspectiva de equidad de género y en cuanto a la conciliación laboral familiar.

La crisis energética ocurrida en Cuba desde septiembre de 2019 -producto del recrudecimiento del bloqueo estadounidense-, propició el inicio de un proyecto investigativo institucional, proyectado 18 meses antes de dicha coyuntura económica. La crisis estructural de la economía cubana y su trascendencia en lo social, ya había provocado la adopción de dinámicas emergentes en el ámbito laboral y de la organización del trabajo, aspecto del que no escapan las unidades presupuestadas hospitalarias.<sup>(2)</sup>

En consecuencia, los acuerdos aprobados en el VI y VII Congresos del Partido Comunista de Cuba, poseen plena vigencia junto a la Conceptualización del Modelo Económico y el Plan de Desarrollo hasta el 2030,<sup>(3)</sup> todos contentivos de directrices que justifican las ideas investigativas centrales del presente trabajo.

En Cuba se ha luchado contra la enfermedad COVID-19, durante un periodo denominado etapa I -o de transmisión autóctona limitada-, caracterizada por su transmisión endémica de manera asimétrica, en diferentes provincias del país. Así mismo, ha sido en la etapa II donde se desarrollan acciones y tareas para la recuperación asimétrica de los daños y consecuencias, tras el extenso confinamiento a que obligó la primera etapa.<sup>(4)</sup> Le sucede la Etapa III, aquella en la cual se cuenta con una amplia estrategia



económica,<sup>(5)</sup> concebida con la debida rigurosidad a fin de convivir con la enfermedad, controlarla y a la vez reanimar la vida económica y social.<sup>(3)</sup>

En la etapa III -Estrategia Económica para la "nueva normalidad",<sup>(5)</sup> demanda una explicación científica a la interrogante: por qué existe un elevado número de directivos al frente de unidades presupuestadas, que no se deciden por implementar a cabalidad el TAD. Entre las múltiples respuestas, una puede ser el desconocimiento.

De dicha problemática cubana, ha dado cuenta la titular del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) -Marta Elena Feitó-, al referirse en diferentes medios al tema de como "las administraciones se vuelven reticentes a esta variante, debido al predominio de un enfoque tradicional."<sup>(6)</sup>

La modalidad del trabajo a distancia tiene escasa presencia en Cuba. Constituye entonces una novedad científica explicar con fundamento las causas y razones de la persistente reticencia de su introducción en el ámbito hospitalario, cuando la forma presencial posee un fuerte arraigo cultural. El TAD se erige como "la disposición por excelencia que desde el punto de vista laboral tributa al aislamiento social", constituye innovación y es un eje que atraviesa temas como "observancia y solución sanitaria", "ahorro y optimización de gastos" -sociales e institucionales-, humanización y "armonización de las contradicciones 'vida familiar-necesidades laborales' ".<sup>(6)</sup>

El estado de incertidumbre en líderes administrativos de las unidades presupuestas habaneras del MINSAP -en cuanto a los procesos del sistema de gestión trabajo a distancia (SG-TAD)-, pueden generar tensiones que dificultan su implementación con la celeridad que se demanda. Un grupo de premisas y condiciones básicas imprescindibles para el inicio de las tareas de diseño e implementación de los SG-TAD, disminuiría la incertidumbre organizativa apreciada en tal sentido, en buena parte del liderazgo de las unidades presupuestadas.<sup>(7)</sup>

El objetivo del presente trabajo consiste en contribuir en la elaboración de un grupo de premisas y condiciones básicas indispensables para facilitar la implementación del sistema de gestión del trabajo a distancia, en diferentes unidades presupuestadas del Ministerio de Salud Pública (MINSAP). No se trata de un formulario esquemático, se trata de poner a disposición de los dirigentes políticos y administrativos las bases organizativas para que, con seguridad y firmeza puedan diseñar los instrumentos de sus sistemas de gestión del trabajo a distancia.

## MÉTODOS

El estudio cualitativo descriptivo concibió interpretar las motivaciones, percepciones y significados identificados durante la prueba piloto de implementación del TAD en el Hospital Universitario "General Calixto García", desde septiembre de 2019 hasta octubre de 2020.

La presente es una investigación encargada institucionalmente, con vistas al diseño, introducción e implementación del TAD en un área de dicha unidad presupuestada, con un alcance de proyección investigadora en otras entidades similares del MINSAP.



La observación participante se incorporó como técnica interactiva y sociocrítica, a partir del trabajo práctico a lo interno del Departamento Docencia e Investigaciones del Hospital. Se utilizó la triangulación metodológica para develar las contradicciones sociales, mediante el análisis de la información descriptiva acopiada.

La entrevista estuvo muy ligada a este método de observación, aplicadas de forma exploratoria a informantes claves, tales como directivos del sector presupuestado, cuando se sondeó la proyección - incluso de manera informal-, tanto de jefes como de subordinados acerca del trabajo a distancia.<sup>(7)</sup>

La investigación bibliográfica recorre distintas publicaciones, artículos periodísticos, acuerdos institucionales, además del discurso cotidiano de dirigentes gubernamentales, planteamientos de la academia, entre otros. Por último, se integran y reconstruyen teóricamente los indicadores obtenidos durante el proceso investigativo, que se complejizan de forma progresiva. Se trata de elaborar nuevos conocimientos a partir del proceso de integrar gran cantidad de informaciones dispersas.

La muestra estuvo constituida por las siete personas seleccionadas para trabajar a distancia, de acuerdo al muestreo no probabilístico -a criterio del investigador- entre el personal contratado para la prueba piloto TAD (14 conforman la plantilla) del área estudiada. Al grupo conformado por cinco mujeres y dos hombres, se les ofreció información detallada de las características de su colaboración en el estudio y se contó con su aprobación, además de las del Consejo Científico hospitalario. De forma similar, se contó con la aprobación del Comité de Ética de la investigación en la entidad.

Por la importancia sustantiva y esencial que tiene la calidad del ambiente y vida donde se pudieran ejecutar el trabajo, resulta de interés lo difundido en investigaciones cubanas: "La temática acerca del clima organizacional ha sido abordada por múltiples autores y diversos puntos de vista, con el objetivo común de examinar los principales tipos de clima de trabajo que existen, analizar sus causas y efectos y plantear opciones para modificar o mejorar el ambiente laboral desde una perspectiva de desarrollo organizacional".<sup>(8)</sup>

## RESULTADOS

Fueron identificadas cinco premisas para diseñar, introducir e implantar los sistemas de gestión trabajo a distancia (SG-TAD) en el sector presupuestado del MINSAP, durante las tres etapas analizadas. (Fig.)

Cada una de estas premisas, se exponen a continuación:

### I. El control y fiscalización de los factores políticos.

Es condición básica y garantía en la introducción e implementación eficaz del SG-TAD para las entidades presupuestadas. Existen políticas públicas y decisiones capitales para la vida presente y futura de cubanas y cubanos, que para impulsarlas tienen que ser conducidas indefectiblemente por el Partido en el poder, en este caso, el Partido Comunista de Cuba.





**Fig.** Premisas para los sistemas de gestión del trabajo a distancia en tiempos de pandemia.

Este planteamiento se fundamenta en las experiencias externas halladas y discutidas, provenientes de algunos países capitalistas, sobre los factores estimulantes del TAD, que logran sustituir esta premisa de forma perentoria y decisiva, cuando se trata de economías de mercado. En casos como esos, la competencia obliga a empresarios y líderes corporativos a implementar formas innovadoras de organización del trabajo.

En Cuba, por el contrario, la gestión económica de las entidades presupuestadas está basada en otros fundamentos. No son los resortes del mercado los que con fuerza compulsan a sus gerentes a adoptar formas organizativas de optimización en los recursos productivos de tan alto vuelo estratégico.

## II. El clima organizacional.

La modelación TAD está sujeta dialécticamente a las dinámicas del clima organizacional. Los procederes favorables o desfavorables del TAD se derivan del clima imperante en cada unidad presupuestada.

El trabajo a distancia es una forma de organización donde se combinan los factores: trabajo, persona contratada, medios de trabajo, objeto de trabajo, liderazgo administrativo, relaciones interpersonales verticales y horizontales, y comunicación adecuada. Si no existe un clima organizacional constructivo,

cooperativo y armónico, la incertidumbre y la carencia de entusiasmo imposibilitan las tareas requeridas para diseñar, introducir e implementarlo.

A partir de las conceptualizaciones introducidas en la primera sección, se advierte como el TAD depende de los elementos contenidos en el clima organizacional, entre ellos: la calidad de vida laboral; las condiciones de trabajo; la calidad de la interacción individuo-grupo-condiciones de trabajo; de la estructura organizacional; la calidad comunicacional; la calidad del ejercicio de la dirección; la conciliación del trabajo con la vida familiar; de la satisfacción en el puesto de trabajo; así como de la realización profesional alcanzada; el sentido de pertenencia; y los valores organizacionales que se hayan forjado.

### III. La planificación técnico económica.

Para la implementación del TAD, este debe utilizar y ser resultado de la planificación a corto, mediano y largo plazos. Como función principal de dirección, la planificación debe darle seguridad a líderes y dirigentes administrativos de que en el presupuesto existe un equilibrio proporcional de recursos, como garantía para el cumplimiento de las metas, objetivos e indicadores de resultados finales.

En condiciones de debilidad en la planificación, el "presencialismo" logra constituirse en "tabla de salvamento" para los llamados "apaga fuegos", observados durante los procesos por ejecutar en departamentos u otras estructuras de cada entidad.

La planificación de objetivos, tareas, normativas de tiempos, de personal, salarios y de otros recursos e insumos en plazos, en cuanto a espacios y en formas o calidad esperada, aseguran el buen desempeño del TAD. Ejemplo de ello resulta la cantidad prevista de artículos para ser publicados trimestralmente por determinada revista científica.

El voluntarismo es una de las disfunciones que más obstaculizan los procesos de planificación. Se trata de verdaderas olas contagiosas de "entusiasmos", simplificaciones en la aplicación de procedimientos para la necesaria proyección de actividades, con "traumatismos" organizativos que obstaculizan la eficacia institucional y del personal involucrado.

### IV. Asumir el TAD como un proyecto para la organización del trabajo de cada entidad.

Para la organización del trabajo en la entidad -de acuerdo a lo antes expuesto- se requerirá mayor rigor técnico en la función Planificación. Las investigaciones realizadas, arrojan que la calidad en los procesos de planificación presenta debilidades capaces de afectar la eficacia y eficiencia del resto de los procesos de las unidades presupuestadas, cuando no se asumen las técnicas de proyectos.

Es una condición importante para involucrarse en las tareas del TAD, el hecho de contar con "el mandato" de quienes en la entidad aprobaron la realización del diseño e implementación del SG-TAD. Es importante significar que estas operaciones no pueden quedar huérfanas o desprotegidas de repente, por parte de quienes las autorizaron. Por eso se convierte en una premisa clave que libra de incertidumbre todo el ciclo de dirección de las tareas para implementar el trabajo a distancia.



## V. Designación y asignación de un Grupo Gestor de Proyecto.

La intención principal es evitarles a los líderes de cada unidad presupuestada, tensiones y desatenciones a sus tareas habituales. En la creación de grupos o equipos gestores de proyectos, existe en Cuba suficiente experiencia. Es una tarea en la que la administración puede combinar experiencia y creatividad suficientes.

Se trata de organizar sin improvisaciones todo el trabajo para que el TAD no quede diluido entre las tareas rutinarias y a la vez reciba la mayor atención requerida. Se debe concebir como una investigación que aplicará los conocimientos científicos de características innovadoras. Su composición puede estar conformada por trabajadores/as o especialistas que trabajan a distancia. Su número dependerá de la magnitud de la tarea, la entidad y su complejidad estructural será a criterio de las personas participantes y del Grupo Gestor.

Así mismo, la evaluación del pilotaje -mediante indicadores y criterios de medidas- contribuirá a la garantía de éxito.

## DISCUSIÓN

En la primera de las cinco premisas identificadas para implementar los SG-TAD durante las tres etapas previstas en tiempos de pandemia, se hace necesario profundizar en el contexto del MINSAP, en cuanto a lo siguiente:

En las experiencias externas consultadas en la literatura especializada de países capitalistas, se constata la inexistencia del control y fiscalización de los factores políticos para el alcance del TAD, al tratarse de economías de mercado.<sup>(9)</sup> Al presentarse contextos diferentes al cubano en algunos casos consultados,<sup>(10)</sup> la competencia obliga a empresarios/as y líderes corporativos a adoptar formas innovadoras de organización del trabajo.

En el sector estudiado, la asignación del financiamiento se encuentra tan centralizada, que el Gobierno acude a hacerlo administrativamente, lo cual limita el interés de las y los gerentes de unidades presupuestadas en buscar soluciones de optimización a su nivel. A estos dirigentes le son asignados desde el presupuesto estatal y de forma directa, los diferentes salarios para el pago de sus trabajadores(as) contratados. Ellos no tienen por qué sentirse presionados por "conquistar" la eficacia salarial de sus trabajadores(as), más allá de los niveles presupuestados directivos, porque ese ahorro de salario por la vía de más productividad o mayor desempeño ocupacional no se produce, porque ellos no venden e ingresan lo realizado por el personal contratado. En su caso, el mercado no le envía señales en tal sentido. Por ello, la compulsión al ahorro en el sector presupuestado, debe llegar por otras vías, fundamentalmente la vía política.

El problema tratado resulta de gran actualidad y de considerable relevancia en el periodo de "nueva normalidad". El TAD se traduce como una forma eficaz de organización del trabajo y la producción de



bienes y servicios, para el alcance de la eficiencia económica -aunque esta no sea exigida por el mercado- y para el desarrollo multilateral de la personalidad en la masa trabajadora involucrada.

Las unidades presupuestadas tienen Objeto Social, encargo estatal e Indicadores directivos. Dichos compromisos a nivel de estas instancias resultan poco vinculados a la organización del trabajo a distancia. Le corresponde al Partido "convencer" que se implemente, aunque no tenga carácter directivo para la entidad.<sup>(8)</sup>

Para explicar estas conductas de la subjetividad, es necesario agregar las contradicciones objetivas "sociedad-colectivos-individuos", que tienen su causal objetiva y principal más profunda en el aislamiento técnico-económico-material entre individuos, colectivos y de estos con la sociedad en su conjunto.

En medio de este dilema de tipos de intereses, se encuentra la aceptación real de la implementación del TAD y la necesaria intervención de las estructuras del Partido a favor de los intereses de toda la sociedad.

El clima organizacional o ambiente de trabajo, como segunda premisa identificada, constituye una variable clave de la cultura organizacional.<sup>(9)</sup> Ambas variables han sido delineadas por *Moreno Ayala* y otros, cuando citan a *Brancato B*, y *Juri F* (2011), respecto al ambiente donde una persona desempeña su trabajo a diario.<sup>(9)</sup>

La planificación técnico-económica como tercera premisa, impide la subutilización del fondo de tiempo y el derroche de recursos humanos. Esos errores y disfunciones de la planificación deben ser alejados de la gestión del TAD. Los procesos rigurosos de planificación transmiten tranquilidad, certidumbre, sosiego, en síntesis: robustez del liderazgo administrativo.

En tiempos de pandemia, la conciliación de la vida laboral familiar y el trabajo pasan a ser objetivo y objeto estratégico de la planificación. Además de consustancial al proyecto humanista de nuestra construcción económico-social. Quizás un tanto alejado de los intereses colectivo-particulares de las entidades, debe estar priorizado por el Partido y el Sindicato.

Al formar parte la planificación de las funciones del SG-TAD, esta cuenta con instrumentos utilitarios, tales como: los Diseños de puestos de trabajo, los Balances de Carga contra capacidad, la Plantilla de cargo y personal, los Reportes de Trabajo, los Planes de Trabajo y objetivos, entre otros,<sup>(8)</sup> las normativas de horarios, las tarifas de salarios, los contratos laborales, de calificaciones y habilidades técnicas, de materiales, de medios para ejecutar las tareas de producción, las evaluaciones del desempeño, así como toda la legislación salarial y laboral vigente, aplicable a las unidades presupuestadas del país y del MINSAP en lo particular.

Para profundizar en la cuarta premisa de asumir el TAD como proyecto, se consultó la guía para la Gestión de Proyectos, elaborado por ACPA.<sup>(11)</sup> Esta define un proyecto de desarrollo a: "una unidad operativa que a través de un conjunto integrado de actividades ejecutadas por una o varias instituciones, grupos y personas pretende transformar una parte de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit



o solucionando un problema y/o realizar oportunidades de desarrollo aún desaprovechadas. Por ello debe contarse con los recursos humanos, financieros y materiales necesarios".

Resulta importante entonces enfocar como un proyecto la Implementación de este Sistema para darle la mayor lógica y coherencia, para mitigar en lo posible los riesgos a que estará sometida dicha opción organizativa, para intentar desmontar con rigor científico las posibles justificaciones de sus detractores/as.

La designación y asignación de un Grupo Gestor de Proyecto, se refiere a la posibilidad de realizar acciones de capacitación hacia el resto del personal y hacia el interior del grupo. Se trata de un Proyecto de Organización Científica del Trabajo que impactará positivamente en la cultura organizacional de la entidad, sus estructuras y de todo el personal.

Antes de dar por concluido el sistema, es necesario efectuar una prueba a manera de pilotaje durante un número aconsejable de semanas. Ello garantizaría realizar ajustes convenientes.

Ante la necesidad sanitaria de desconcentrar y distanciar físicamente la mayor cantidad posible de trabajadores/as, se agregó en 2020 una indicación que, aunque no es nueva, se incorporó estratégicamente al plan de desarrollo en condiciones de "nueva normalidad": "favorecer que cada trabajador/a concilie mejor su vida laboral y familiar".<sup>(4)</sup>

La Ley No. 116, Código del Trabajo<sup>(12)</sup> proporciona una opción poco adoptada para la organización del trabajo en la actualidad, no implica incumplimiento de esta norma legal. Como toda Ley, es una confirmación de determinada política estatal de un alcance mucho más abarcador.

Si se trata de una forma flexible de empleo -con las implicaciones que ello tiene en el ahorro y disminuciones de gastos, tanto para el empleador como para el empleado-, su reticencia en la aplicación llama a la sospecha en cuanto a la existencia de una contradicción, o al menos de un problema social, algo que reta a la ciencia y al debate público<sup>(6)</sup> a investigar para encontrar explicación y soluciones, máxime cuando desde septiembre de 2019, el Gobierno central insiste en que las administraciones procedieran a aplicar el TAD, así como a no esperar otra legislación específica.

Sobre la persistencia de problemas subjetivos, sus raíces políticas están explicadas por el General de Ejército Raúl Castro, cuando sentenció: "El mayor obstáculo que enfrentamos en el cumplimiento de los acuerdos del Sexto Congreso es la barrera psicológica, formada por la inercia, el inmovilismo, la simulación o doble moral, la indiferencia e insensibilidad y que estamos obligados a rebasar con constancia y firmeza en primer lugar, los dirigentes del Partido, el Estado y el Gobierno en las diferentes instancias nacionales, provinciales y de los municipios".<sup>(13)</sup>

Esta indicación del también Primer Secretario del PCC constituye la base general, conceptual de más alto alcance que explica los dilemas para aceptar la implementación del TAD en la contemporaneidad cubana. Dicha referencia atañe al séptimo Congreso también y a través de ella fue posible hallar una explicación pertinente a las actuales contradicciones y disfunciones de la subjetividad, mediante el presente informe investigativo parcial sobre el tema, al cual le continúan otros.



Como limitación del estudio se encuentra el hecho de haber excluido de los análisis -por razones de espacio- la base material u objetiva del TAD, es decir, los requerimientos administrativos y técnicos imprescindibles para trabajar a distancia, que, de forma general no son idénticos a los del teletrabajo en lo particular.

En conclusión, a partir de las premisas y condiciones básicas abordadas, constató que, sin llegar a incumplir las normas jurídicas vigentes, existen reservas para la implementación del trabajo a distancia, en beneficio del país, de trabajadoras y trabajadores y de la población en general, cuya ejecución relevante en la etapa de enfrentamiento a cualquier pandemia, puede ser más impactante en la etapa de recuperación y de "nueva normalidad".

El estudio del presente informe investigativo se recomienda a líderes de organizaciones políticas y a jefes administrativos interesados en conocer los puntos de partida y las condiciones básicas, que deben estar garantizadas para el diseño -con mayor certeza y escasos riesgos- del Sistema de Gestión del trabajo a distancia en cada una de sus organizaciones. En próximos trabajos deben resolverse las limitaciones de la presente investigación, al incluir la base material u objetiva que sustentan el trabajo a distancia.

## REFERENCIAS

1. Silva Correa Y. ¿Cómo y cuándo se aplica el teletrabajo? Granma. 22 sep 2019:[aprox. 1 p.]. Acceso: 7/09/2020. Disponible en: <http://www.granma.cu/cuba/2019-09-22/como-y-cuando-se-aplica-el-teletrabajo-22-09-2019-20-09-07>
2. Partido Comunista de Cuba. Plan Nacional de Desarrollo Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores estratégicos. En: Séptimo Congreso del Partido. Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista (Tabloide). La Habana: PCC; 2016.
3. Fernández González A, Díaz Canel Bermúdez M. Gestión de gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local. Preprints Scientific Electronic Library Online. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.1069. Acceso: 20/09/2020. Disponible en: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/1069/version/113>
4. Ministerio de Economía y Planificación. Cuba y su desafío económico y social: Síntesis de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19: Tabloide especial. La Habana: jul 2020. Acceso: 20/09/2020. Disponible en: [https://www.presidencia.gob.cu/media/filer/public/2020/09/08/tabloide\\_estrategia.pdf](https://www.presidencia.gob.cu/media/filer/public/2020/09/08/tabloide_estrategia.pdf)
5. Cubadebate [Internet]. La Habana: UCI; c2014- 2020 [actualizado 02 oct 2020]. ¿Cuál es tu experiencia con el trabajo a distancia y el teletrabajo? Acceso: 25/11/2020. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020/10/02/la-pregunta-de-cubadebate-cual-es-tu-experiencia-con-el-trabajo-a-distancia-y-el-teletrabajo/>



6. Castañeda Pérez ID, Rubio Mejías G. El trabajo a distancia en entidades presupuestadas cubanas y sus factores de riesgo organizacionales. Actas del V Congreso Iberoamericano sobre acoso laboral e institucional. La Habana: Unión Nacional de Juristas de Cuba; Universidad de La Habana; 2019.
7. Fundación del Español Urgente. Madrid: FUNDEU/ Real Academia Española [actualizado 20/10/2020]. Sindemia, término válido. Acceso: 25/11/2020. Disponible en:  
<https://www.fundeu.es/recomendacion/sindemia-termino-valido/>
8. Instituto de Estudios e Investigación del Trabajo; MTSS. Sección 6. En: Compendio Metodológico sobre política laboral y salarial. Vol I. La Habana: IEIT; 2000. p. 108-9.
9. Moreno Ayala EC, Alfonso Rueda YY, Peña Velandia WE. El teletrabajo, impacto en la calidad de vida de los colaboradores del área de soporte técnico de la Compañía Colvattel S.A. [Tesis]. Bogotá: Universidad de Bogotá "Jorge Tadeo Lozano", Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas; 2018. Acceso: 10/08/2020. Disponible en:  
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/8345/Trabajo%20de%20g rado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
10. Álvarez Cuesta H. Del recurso al teletrabajo como medida de emergencia al futuro del trabajo a distancia. Lan Harremanak Rev Relac Laborales. 2020;(43):[aprox. 24 p.]. Disponible en:  
[https://ojs.ehu.eus/index.php/Lan\\_Harremanak/article/download/21722/19663](https://ojs.ehu.eus/index.php/Lan_Harremanak/article/download/21722/19663)
11. Haep R, González G, Jústiz E. Guía para actores interesados en la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo. Vol. I. Santiago de Cuba: Asociación Cubana de Producción Animal; 2004.
12. Ley No. 116/2013, Código de Trabajo, Gaceta Oficial de la República de Cuba. 17 jun 2014; CXII Extraordinaria (29):453-595. Acceso: 25/11/2020. Disponible en:  
<http://www.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2014/06/codigo-del-trabajo-de-la-republica-de-cuba.pdf>
13. Cubadebate [Internet]. La Habana: UCI; c2014- 2020 [actualizado 02 ago 2011]. Castro Ruz R. Discurso pronunciado en el Séptimo Periodo Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. Acceso: 25/11/2020. Disponible en:  
<http://www.cubadebate.cu/especiales/2011/08/01/discurso-de-raul-en-la-asamblea-nacional/>

## Conflicto de interés

Los autores declaran no tener conflicto de interés.



### Contribuciones de los autores

Isabel Damaris Castañeda Pérez: Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, redacción - borrador original, redacción - revisión y edición.

Gonzalo Rubio Mejías: Conceptualización, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, metodología, recursos, redacción - borrador original.

Clara Lig Long Rangel: Curación de datos, adquisición de fondos, supervisión, validación.

Gilberto Daniel del Castillo Saiz: Adquisición de fondos, software, visualización, redacción - revisión y edición.

Recibido: 01/10/2019.

Aprobado: 02/12/2019.

