

**Universidad de Cienfuegos Carlos
Rafael Rodríguez**

Facultad de Ingeniería



Trabajo de Diploma

Título:

**Aprendizaje e innovación
organizacional desde una nueva forma
de organización del trabajo: trabajo a
distancia en la Empresa Eléctrica**

Autora: Lorena María Espinosa Palenque

Tutora: Dr. Marle Pérez de Armas

Curso: 2020-2021

Año 63 de la Revolución

UNE



Pensamiento

***“El secreto del cambio es enfocar toda tu energía, no en luchar contra lo viejo,
sino en construir lo nuevo.”***

Sócrates



Dedicatoria

A todas las personas especiales en mi vida.



Agradecimientos

A Dios, que me guía cada día de mi vida.

A mi familia y a mi novio por toda la comprensión y apoyo que me han brindado en este tiempo.

A mi tutora Marle, por todo su tiempo y dedicación.

A mis amigas, por compartir juntas momentos inolvidables a lo largo de estos años de carrera universitaria.

A Yanet, Ignacio y cada uno de los trabajadores de la Empresa Eléctrica Cienfuegos que me brindaron su tiempo para realizar esta investigación

A todas y cada una de las personas que me motivaron durante este tiempo.



Resumen

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 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 Cienfuegos 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.



Abstract

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. Given 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 Cienfuegos Electric Company in the face of the health crisis situation 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 study expose the impacts of remote work in the Cienfuegos Electric Company, which is represented as learning and organizational 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.



Índice

Índice

Introducción	156
CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos que sustentan el proceso de Gestión del Conocimiento desde el Aprendizaje Organizacional y la Innovación Organizacional como respuesta a la situación de pandemia de covid- 19	19
1.1 La Gestión del Conocimiento.....	20
1.1.1 Aprendizaje Organizacional	24
1.1.2 La Innovación Organizacional	29
1.1.3 Investigación, Desarrollo e Invocación (I+D+i). Estándares para su gestión	35
1.2 Aprendizaje e innovación organizacional bajo la crisis sanitaria por covid-19. Reconfiguración de rutinas organizacionales: el trabajo a distancia. 40	
1.3 Guías y normas de trabajo que responden a las nuevas condiciones de trabajo modificadas por la crisis sanitaria.....	48
Conclusiones del capítulo I.....	53
CAPÍTULO II: Procedimiento para evaluar el trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos bajo la crisis sanitaria por covid-19.....	55
2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio	55
2.2 Procedimiento para evaluar la repercusión del trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos ante la situación de Crisis Sanitaria por Covid-19.	60
Conclusiones del Capítulo II	64
CAPITULO III Aplicación procedimiento para evaluar la repercusión del trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos ante la situación de crisis sanitaria por covid-19.....	66
3.1 Aplicación del procedimiento para evaluar la repercusión del trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos ante la situación de crisis sanitaria por covid-19.	66
Conclusiones del Capítulo III	95
Conclusiones Generales.....	99
Recomendaciones	101
Bibliografía.....	103
Anexos	109



Introducción

Introducción

En la actualidad la utilización del conocimiento se ha convertido en un recurso indispensable para las organizaciones, donde también se hace significativo el proceso mediante el cual este importante recurso llega a grandes o pequeñas empresas: El aprendizaje organizacional. Este último es cada vez más utilizado tanto en el ámbito académico como en el empresarial, considerando hoy el hecho de aprender, más que una elección, una necesidad. En las organizaciones el aprendizaje está en el corazón de la gestión de las empresas y se ha convertido en la esencia de la actividad productiva.

Como parte de la creación de nuevo conocimiento surge el aprendizaje, resultado tanto del ambiente interno como el externo, lo que permite a aquellas organizaciones verdaderamente enfocadas en la producción y transmisión de conocimiento ser capaces de aprender de sus momentos tanto de éxito como de dificultad, tal es el caso de lo sucedido con la situación mundial derivada de la crisis sanitaria por covid-19 donde unas empresas demostraron estar mejor preparadas que otras para enfrentar esta situación de nuevo tipo.

La modalidad de trabajo a distancia, teletrabajo entre otras nuevas formas de trabajo fueron concebidas como alternativa temporal ante el cierre inminente de los centros laborales. A raíz de esto han surgido nuevas interrogantes en cuanto a las 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

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 de estas nuevas formas de trabajo 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 evaluar de forma más certera el trabajo a distancia como aprendizaje e innovación tanto para afrontar situaciones de crisis por contingencia sanitaria, situaciones similares o como parte del contexto organizacional caracterizado por ser altamente cambiante.

Situación Problemática: La necesidad de estudiar y evaluar el contexto organizacional bajo el cual se conforman estos cambios, sus impactos y limitaciones que existen debido a la inexperiencia sobre el tema en la empresa cubana plantean la necesidad de un aprendizaje e innovación organizacional ya no solo ante la situación de Crisis Sanitaria por Covid-19 en la Empresa Eléctrica Cienfuegos sino desde la reconfiguración de sus capacidades organizacionales.

Problema científico:

¿Cómo evaluar el trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos como una nueva forma de organización del trabajo?

Objetivo general:

Evaluar el trabajo a distancia como aprendizaje e innovación organizacional desde la organización del trabajo en la Empresa Eléctrica Cienfuegos ante la situación de crisis sanitaria por covid-19.

Objetivos específicos:

1. Construir un marco teórico referencial que permita fundamentar y comprender los principales criterios sobre el trabajo a distancia a la vez que representa un aprendizaje e innovación organizacional dada la necesidad de adaptación y respuesta a los cambios provocados por la COVID-19.
2. Evaluar el trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos como nueva forma la organización del trabajo.
3. Proponer directrices para el desempeño eficaz del trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos resultado del aprendizaje.

Hipótesis

Si se aplica un procedimiento para la mejora de la organización del trabajo desde el aprendizaje organizacional y la innovación, entonces se podrá mejorar la respuesta ante situaciones de crisis como la dada por la pandemia de covid-19.

A partir de la hipótesis planteada, se consideran como variables de la investigación:

Variable independiente: Procedimiento para la mejora de la organización del trabajo desde el aprendizaje organizacional y la innovación.

Variable dependiente: Respuesta organizacional ante situaciones de crisis.

Teniendo en cuenta lo anteriormente explicado la investigación queda estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: En este capítulo se realiza una revisión de la literatura relacionada con el Aprendizaje Organizacional y las guías y normas de trabajo que responden a las nuevas condiciones de trabajo modificadas por la crisis sanitaria, se estudian criterios de diferentes investigadores dedicados al tema queda construido el sustento conceptual del mismo.

Capítulo II: En este capítulo se presenta un procedimiento para evaluar el trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos bajo la Crisis Sanitaria por Covid-19 orientada al análisis de indicadores, análisis contextual referente a las orientaciones para las nuevas formas de trabajo adoptadas en situación de pandemia y en último lugar al diseño de un instrumento de medición para medir este contexto.

Capítulo III: Se efectúa la aplicación del procedimiento propuesto y se analizan los resultados obtenidos y se proponen soluciones.

Finalmente se expresan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo, así como la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.



Capítulo I

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos que sustentan el proceso de Gestión del Conocimiento desde el Aprendizaje Organizacional y la Innovación Organizacional como respuesta a la situación de pandemia de covid- 19.

El análisis de la base teoría y criterios de diferentes autores sobre la gestión del conocimiento y dentro de este, el proceso de aprendizaje organizacional que impulsa la innovación y su análisis particular desde la situación de crisis sanitaria por la pandemia de Covid-19 constituyen la base fundamental para la construcción del marco teórico-metodológico referencial de la presente investigación que se realizó a partir de la estrategia que se resume en la Figura 1.1.

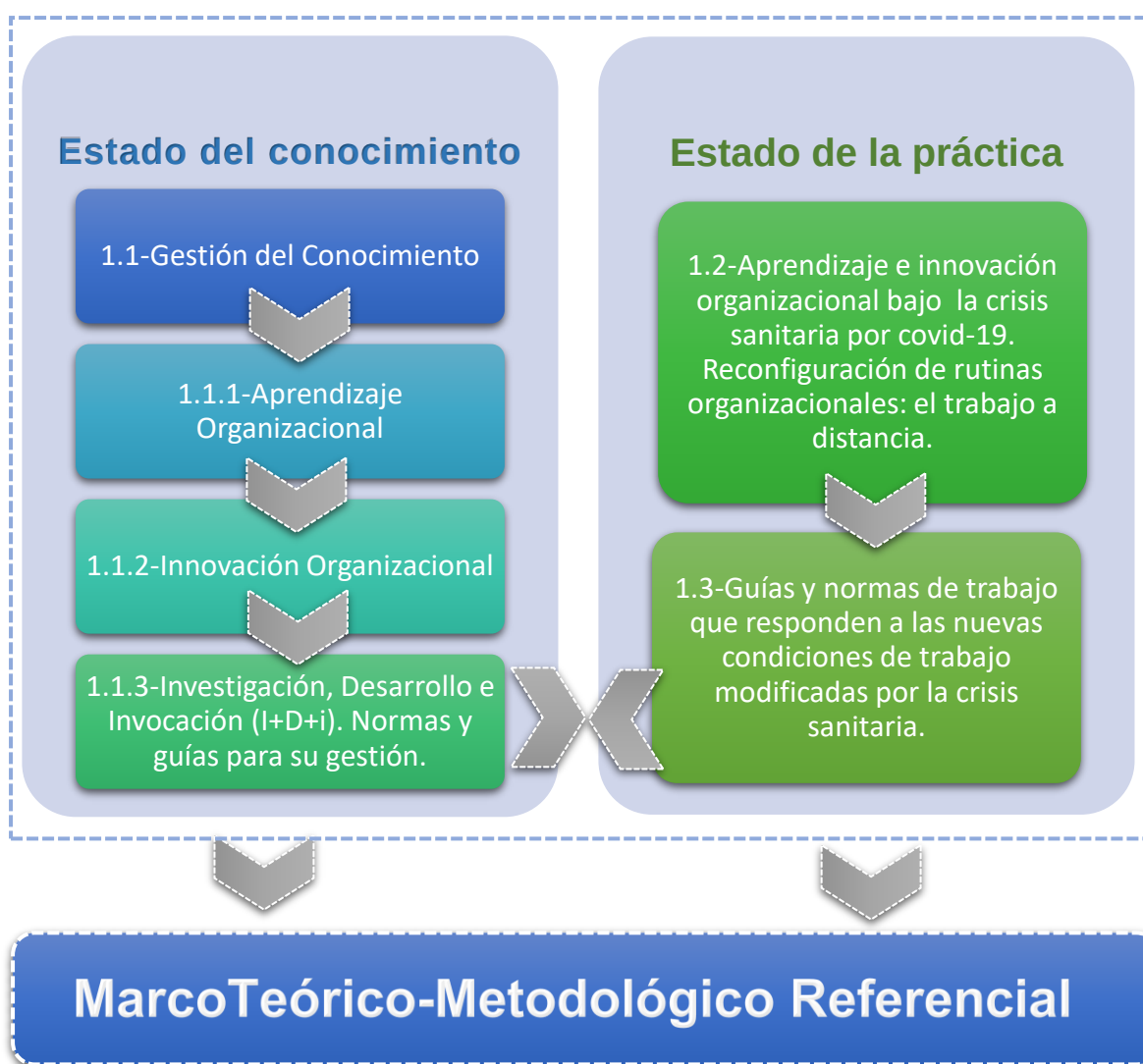


Figura 1.1 Estrategia (hilo conductor) para la construcción del marco teórico-metodológico referencial de la investigación. **Fuente:** elaboración propia.

1.1 La Gestión del Conocimiento

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)

Es entonces como a partir de visionarios como Nonaka (1995) llega la idea de una “empresa creadora de conocimiento” como el mismo la describiera, empresa identificada tanto con “ideales como con ideas” hecho que fomentaría la innovación.

Partiendo de este enfoque renovador para una empresa de nuevo tipo es considerado el conocimiento como elemento clave que marcaría la diferencia en el futuro, acompañado de la rápida integración de las tecnologías de la información y las comunicaciones, donde la obtención, almacenamiento traslado, diseminación y empleo de conocimientos e información tienen un roll decisivo (Montuschi, 2002). Coincidiendo con (Camisón et al., 2001) Una empresa que aspire a ser competitiva de forma sostenida en el tiempo: “... deberá identificar, crear, almacenar transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de sus trabajadores con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios”.

Sin embargo, en empeños de contribuir a transmitir conocimiento de forma efectiva, se suelen confundir términos que aunque están asociados a este, difieren en gran medida. La idea errónea de que “la generación de datos no estructurados conduce de modo automático a la creación de información” o que “la información puede ser considerada automáticamente como conocimiento” son entre algunos casos ejemplos del mal uso de los términos: “Dato”, “Información”, “conocimiento”.(Montuschi, 2002)

Davenport y Prusak (2001) y Ponjuan Dante (2006) refieren: *“el conocimiento no es datos ni información, aunque se relaciona con ambos y a menudo las diferencias entre estos términos es una cuestión de grado”*. Añadiendo que : *“la confusión acerca de qué son los datos, la información y el conocimiento –en que difieren, qué significan estas palabras—ha dado como resultado inversiones inmensas en iniciativas tecnológicas que pocas veces han devuelto lo que necesitaban o pensaban obtener las empresas que invirtieron el dinero”...* *“entonces, por básico que parezca, es importante destacar que*

datos, información y conocimiento no son conceptos intercambiables. Con frecuencia el éxito o el fracaso de la empresa puede depender de saber cuál de estos necesitamos, cuáles tenemos y qué es posible hacer o no con cada uno”.

Ponjuan Dante (2006) ofrece una visión esclarecedora de estos conceptos delimitando el primero como hechos discretos sobre acontecimientos, siendo estos determinados recursos o los registros de transacciones realizadas si se analizan en los marcos de una organización. Los datos se muestran incapaces de suministrar explicaciones o dar razones. No determina esto que las organizaciones en su gran mayoría dependan de ellos, convirtiéndolos en la materia prima fundamental para la creación de información.

Desde la visión de Camisón et al, 2001 “Un dato es un conjunto discreto de factores objetivos sobre un hecho real. Dentro de un contexto empresarial, el concepto de dato es definido como un registro de transacciones. Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito. Los datos describen únicamente una parte de lo que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones, y por lo tanto no son orientativos para la acción. La toma de decisiones se basará en datos, pero estos nunca dirán lo que se ha de hacer. A pesar de todo, los datos son importantes para las organizaciones, ya que son la base para la creación de información”.

Como resultado de lo descrito por los conocedores del tema, se toma conciencia de la importancia de los datos en la organización estableciendo la delimitante de que estos no pueden ser considerados información en sí, más bien la base de su creación. Esta última desde la perspectiva de Drucker (1995) equivale a los datos dotados de importancia y propósito que al adquirir un determinado significado constituyen: “información”. Otros autores señalan la necesidad de un emisor y un receptor como red formal o informal de transmisión de información equivalente en la mayoría de los casos a un mensaje en forma de documento o de una comunicación audible o visible. (Arroyo, 2001)(Ponjuan Dante, 2006)

La información y los datos distan en cuanto a que la primera está dotada de significado (relevancia y propósito) siendo posible cambiar la forma en que el receptor percibe algo, puede modificar sus consideraciones de valor y modos de actuar. Por lo tanto, una información de interés para quien la recepciona puede cambiar tanto sus actitudes como aptitudes y está organizada para algún propósito. Siendo solo posible el proceso de conversión de los datos en información cuando su creador les añade significado (Arroyo, 2001)

De igual forma como los datos no pueden ser considerados información pues carecen de importancia y propósito, la información no puede ser considerada conocimiento pues por sí sola no ofrece una interpretación del entorno que rodea al ser humano, en tanto el proceso de creación de conocimiento como hecho inherente a la persona hacen de esta el componente básico y primordial de las organizaciones.(Drucker, 1993)

Volviendo a la perspectiva de (Ponjuan Dante, 2006) se puede obtener una visión clara en cuanto al significado de “conocimiento” desde el contexto empresarial. Lo denomina como el “conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas”. Reafirma el hecho de como el conocimiento se sirve de los datos y la información aunque con su relación indisoluble con la persona humana. Precisa: “Comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción. Forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales.”

Para Davenport y Prusak (1999): *“... el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y ‘saber hacer’ que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas”.*

Según algunos autores el conocimiento puede clasificarse en “conocimiento táctico” y “conocimiento explícito” El primero se refiere a aquel conocimiento que no ha sido registrado previamente por ningún medio y que la persona adquiere de manera práctica a través de sus experiencias personales, lo que hace difícil su transmisión de individuo a individuo. Sin embargo a pesar de su carácter sumamente personal y difícil de verbalizar, no se hace imposible transmitir estos conocimientos. Se transmite o recibe en determinados contextos y acciones, consultando directamente al poseedor de estos conocimientos o codificando la información de igual forma que el conocimiento explícito, para documentarla y plasmarla con el objetivo de luego acceder a esta.(Ponjuan Dante, 2006)

El conocimiento explícito a diferencia del táctico se puede difundir con mayor facilidad de un individuo a otro, pues este ha sido previamente codificado en alguna forma o bien se puede acceder a él en medios donde ha sido plasmado: documentos de una organización, informes, patentes, manuales, imágenes, esquemas, software, productos, diagramas organizativos entre otros. Es el tipo de conocimiento de que puede basarse en objetos o reglas, basado en datos concretos. Aunque no requiere de interpretación

alguna apenas tiene utilidad si no se combina con el conocimiento tácito.(Ponjuan Dante, 2006)

No obstante como se refiriera, (Nonaka, 2007) "...pese a lo mucho que se habla del 'poder mental' y del 'capital intelectual' pocos ejecutivos captan la verdadera naturaleza de la empresa creadora de conocimiento y menos aún saben cómo manejarla. Esto ocurre porque malinterpretan lo que es conocimiento y lo que las empresas deben hacer para explotarlo."

El conocimiento es considerado dentro de la organización un capital de marcada importancia .Este establece las pautas en cuanto las acciones a tomar en cada situación que el individuo se vea involucrado, permitiéndole comprender que hacer en cada ocasión, con el objetivo de mejorar las consecuencias o si fuese necesario cambiarlos. Utilizar el conocimiento y sacarle el mayor provecho ha materializado una estrategia poderosa para aumentar el potencial de la compañía. De Igual manera como los individuos a través de sus experiencias personales adquieren nuevos conocimientos, a la par las organizaciones lo adquieren y acumulan, situación que les sirve para conservar su posición en el mercado, perfeccionar o lanzar nuevos productos o servicios, mejorar sus procesos, entre otros aspectos. Por lo que adueñarse del conocimiento ha dejado de representar poder, muy por el contrario al gestionarlo se alcanza un alto grado de consolidación de la cultura de la organización. (Lahaba & León Santos, 2001); Huamani, 2007)

En este sentido se puede entender como el conocimiento por sí solo no aporta en la organización, depende de las personas que lo portan y en gran medida su capacidad para gestionarlo y emplearlo en beneficio del desarrollo de la organización. Por lo que la gestión del conocimiento juega un papel fundamental como proceso gestor del capital intelectual Ponjuan Dante (2006) lo define como el "...proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos con objeto de ser más efectivos y productivos en su trabajo y cumplir los objetivos y metas de la organización"

La percepción del Gestión del conocimiento según otros autores:

Rodríguez (2006) lo define como el "Conjunto de procesos sistemáticos orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo."

Para Malhotra (1997). "La gestión del conocimiento es la combinación de sinergias entre datos, información, sistemas de información y la capacidad creativa e innovadora de seres humanos".

Dou & Dou, (2004) ápod (Angulo Rincón, 2017) asocia la Gestión del Conocimiento como “la capacidad de administrar eficazmente los flujos de conocimiento al interior de la organización para garantizar su acceso y reutilización permanente, con lo cual se estimula la innovación, la mejora de los procesos de toma de decisiones y la generación de nuevos conocimientos. Dicho proceso estaría mediado por el carácter facilitador de las tecnologías de la información, posibilitando el flujo de información en toda la organización y la optimización de los canales de comunicación internos y externos”.

Peña Vendrell (2001) esboza este concepto como: “Conjunto de procedimientos, reglas y sistemas destinados a captar, tratar, recuperar, presentar y transmitir los datos, informaciones y conocimientos de una organización. La captación se puede realizar tanto desde el exterior como desde el interior de la organización. La finalidad es constituir un stock de conocimientos objetivos y sistemáticos aplicables a las actividades de la organización para cualquiera de sus miembros, independientemente de quien los hubiese generado, al objeto de mejorar su eficiencia.”

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)

1.1.1 Aprendizaje organizacional

Para apreciar el verdadero ingenio de una organización, ha de estudiarse su capacidad de vencer las metas de forma diligente ante situaciones que modifiquen el ambiente externo a ella. 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 desde la perspectiva organizacional ha sido estudiado por un amplio número de teóricos e investigadores de escuelas y disciplinas divergentes El diccionario de recursos humanos: organización dirección (Fernández, 1999) define el Aprendizaje Organizacional como “la habilidad organizacional consistente en crear, adquirir y

transferir conocimientos, lo que se traduce en un cambio en el comportamiento organizacional. Este cambio puede consistir en una modificación de las reglas y procedimientos existentes, una modificación de los objetivos, políticas y normas, o bien una modificación de los principios y valores fundamentales de la organización”.

Otros autores como (Easterby-Smith, 2011) lo definen como el proceso mediante el cual “es posible la adquisición y creación de conocimiento institucional” o el proceso que involucra “la exploración, adquisición, acumulación y explotación de nuevas capacidades y recursos basados en conocimiento” según la perspectiva de (Ordóñez de Pablos, 2003). Castañeda y Pérez (2005) lo denominan como el proceso que posibilita la adaptación de las organizaciones a las situaciones de cambio en el entorno utilizando como base el conocimiento que realizan los trabajadores atendiendo a su nivel de desarrollo alcanzado. Mientras que para Argyris (1999) es una competencia, que toda empresa que aspire a ser innovadora deberá desarrollar.

Una empresa en continuo aprendizaje es aquella que “aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente” y esto lo realiza en beneficio de aquellas personas o grupos interesados en la organización que de alguna forma tienen intereses colocados en esta. Peter Senge ofrece un acercamiento a la “Organización Inteligente” como el mismo la definiera y es aquella institución capaz de incorporar cambios más rápidos donde toman relevancia elementos intangibles como el autocontrol, las visiones mentales, los modelos conceptuales compartidos junto con el aprendizaje en grupo. Una organización basada en el aprendizaje complementa varios estilos de este con una infraestructura de apoyo que permiten sostener de forma prolongada proyectos de Gestión del conocimiento con el objetivo de administrar procesos dinámicos de los sistemas de innovación. (Lank & Mayo, 2000)

Según la visión de Garvin (1994) Una organización enfocada en el aprendizaje es aquella “capaz de crear, adquirir, y transferir conocimiento, y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones”. Igualmente, Steib (1997) expone que “el aprendizaje organizacional se produce cuando los sistemas y la cultura de la empresa (entiéndase cualquier organización) son capaces de retener ideas y conceptos relacionados con las mejoras en los modos de actuar, de producir, de crear, en todos los ámbitos y esferas y transferirlos a nuevos individuos”

Por otra parte Senge (1992) señala: “las organizaciones inteligentes son posibles, porque en el fondo todos son aprendices. Y son posibles porque aprender no solo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. Cuando se experimenta una

situación positiva de trabajo en equipo, de pertenecer a una gran institución no eran magníficos desde el principio, sino que aprendieron a generar resultados extraordinarios” Es a partir de la obra de este autor, titulada “La Quinta disciplina” que se diera a conocer en la década de los ´90, una nueva teoría organizacional basada en principios que venían formándose cincuenta años antes. Como consecuencia irrumpe en todos los campos relacionados con la Gestión del Conocimiento, la cual surgiera en esta misma época. La relación constante con el medio externo y su constante transformación hacen que todo se vincule más al aprendizaje, lo que hace insuficiente el mero hecho de que la persona aprenda para la organización. De este modo advierte que “...las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”. (Ponjuan Dante, 2006)

Para llegar a este nivel de aprendizaje dentro de la organización se hace necesario considerar la comunicación que debe establecerse entre los integrantes, y que la empresa no obstaculice la transmisión rápida y efectiva del conocimiento hacia todas sus áreas, más bien se convierta en un medio facilitador de este proceso. Lo que se traduce en la necesidad por parte de la organización de involucrar a todos sus miembros de forma constante en la búsqueda de soluciones comunes en pos de incrementar el conocimiento organizacional. (Goh & Ryan, 2002)

Volviendo a la obra de Senge (1992) el autor establece 5 disciplinas para el aprendizaje organizacional que conduce a la llamada “organización inteligente”. La primera de estas “Dominio personal” analizada por Ponjuan Dante (2006) se refiere a la disciplina que se enfoca de manera individual en desarrollar la paciencia en cada individuo así como ver la realidad objetivamente. Es considerada el cimiento espiritual de la organización inteligente. Interesa en esta disciplina la relación entre aprendizaje personal y organizacional garantizando compromisos recíprocos entre individuos y organización. Otra de las disciplinas nombradas por Senge “modelos mentales” explica Ponjuan(2006) se refiere a “supuestos hondamente arraigados” que no son más que ideas o imágenes construidas que intervienen en el proceso de interpretación del mundo así como el modo de actuar al respecto. Esa disciplina está orientada a trabajar con los “mapas mentales” en virtud de extraer las imágenes creadas sobre el mundo en el interior para luego someterlas a un “riguroso escrutinio” en el plano externo. Otra disciplina trabaja la “Visión compartida” con el objetivo que en las organizaciones las visiones personales se conviertan en compartidas y estimulantes para todos sus miembros. En pos de configurar “visiones del futuro” que se formen por compromiso y no por el mero hecho de acatar. Por otra parte el “Aprendizaje en equipo” como disciplina

para Senge se centra como su nombre lo indica en el trabajo en conjunto, fomentando el diálogo y la idea de un “pensamiento conjunto”. Es también objetivo de esta depurar aquellos “patrones de interacción” que entorpecen el aprendizaje en equipo.

Por último el “Pensamiento sistémico” es considerado la quinta disciplina que según el autor da inicio a la apertura de una organización inteligente si ya fueron aplicadas las cuatro anteriores de forma correcta. Esta habla de la empresa que ha de ser capaz de funcionar como un sistema cuyas partes sean independientes, lo que conllevará a que se forme un pensamiento sistémico dentro de la organización. Referido a esto Levaggi (2000) señala que “las diferentes teorías de dirección, coinciden en establecer que una empresa debe analizarse sistemáticamente”. Según lo definiera este autor un sistema corresponde a “un conjunto de entidades interaccionantes, diseñadas a efecto de lograr la obtención de un determinado objetivo, en forma cooperativa” esta definición señalada por él enmarca a la empresas como un sistema social cuyas funciones son sistémicas al igual que el ámbito donde esta se desarrolla.

En base a lo anteriormente expuesto se podría pensar que las organizaciones inteligentes están hechas solamente para visualizar futuros problemas a partir del conocimiento adquirido y la verdad es que utilizan los problemas y crisis como variables esenciales para el aprendizaje, la clave es hacer llegar a la persona que resuelva los problemas aquellos conocimientos para realizar de mejor manera cada una de las etapas del proceso. La obtención de nuevo aprendizaje ocurre entonces con la resolución de las crisis y problemas siempre que este reto se sitúe dentro de unos determinados límites, y cuando la persona encargada de afrontar dicho reto tenga las capacidades acordes a este. Son entonces las capacidades dinámicas un elemento fundamental para la perdurabilidad de las empresas. Estas le permiten a la organización desarrollar habilidades cambiantes en correspondencia con un entorno que de igual forma resulta cambiante, y de esta forma la apropiada adaptación y creación de nuevas habilidades que den lugar a la reconfiguración de rutinas que estén mejor encaminadas a la satisfacción del cliente.

Según el diccionario de Oxford el término capacidad se asocia a circunstancia o conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes, especialmente intelectuales, que permiten el desarrollo de algo, el cumplimiento de una función, el desempeño de un cargo, etc. Por otro lado, el término dinamismo en la misma referencia corresponde a la cualidad de las cosas, empresas o actividades que tienen actividad, movimiento e innovación y que están en constante transformación o la hacen posible. Es entonces la capacidad dinámica como se definiera por Teece & Pisano (1994) aquel subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y

procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado. Otros autores como Henderson & Cockburn (1994) la denominaron como “competencias arquitectónicas” que a su vez son las encargadas de la creación, evolución y recombinación de los recursos en búsqueda de nuevos orígenes de ventaja competitiva. Por otra parte en Teece, Pisano & Shuen (1997) la conciben como la “Habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio” que a su vez “reflejan la habilidad organizativa de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva”. Otros autores como Oliver & Holzinger (2008) se refieren a capacidad dinámica como “la habilidad de las empresas de mantener o crear valor mediante el desarrollo y despliegue de competencias internas que maximicen la congruencia con los requerimientos de un entorno cambiante”. Son muchos los autores y clasificaciones que se pudieran citar relacionados con capacidades dinámica, y es debido a su importancia que ha impulsado el estudio de esta para la mejora de rutinas dentro de la organización, la adquisición de ventajas competitivas y el dinamismo que brinda a las organizaciones para adaptarse a entornos cambiantes.

El Aprendizaje organizacional como se analiza en Perez (2014) constituye aquella capacidad de la empresa que permite no solo la adquisición de conocimiento sino también su renovación, expansión y aplicación a sus procesos. Esta se hace imprescindible en entornos dinámicos, donde las empresas compiten con capacidades esenciales para conseguir ventajas competitivas sostenibles y donde el nuevo conocimiento va a ser un recurso indispensable de ventaja competitiva. Este tipo de capacidad denominada: Capacidad Dinámica de Aprendizaje Organizacional es definida por Perez (2014) como: “una competencia distintiva que permite alcanzar y mantener resultados de desempeño competentes, a partir de diversas habilidades y conocimientos instaurados durante el proceso de aprendizaje que deriva en la trayectoria evolutiva de la organización, donde es necesario una orientación continua de reconfiguración de la base de conocimientos individuales, grupales y de la propia organización, para enfrentar las exigencias dinámicas del contexto, a la vez que se obtiene un nuevo y/o relevante conocimiento organizacional que contribuye a la supervivencia y/o crecimiento de la organización” Esto permite entender la relevancia del Aprendizaje organizacional más allá de su capacidad para crear, adquirir, y transferir conocimiento, sino que también permite aplicarlos y renovarlos ante nuevos retos originados por un entorno sumamente cambiante. 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

1.1.2 La Innovación Organizacional

En los epígrafes anteriores se trata en mayor parte, la importancia del conocimiento como activo intangible de la organización, y que no basta que una sola persona lo posea pues, la riqueza está en compartirlo y aprender en conjunto de las experiencias vividas. 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)

Serán aquellas organizaciones en las que se facilite a sus miembros manejar o manipular sus ambientes de trabajo, empresas donde su personal se encuentre satisfecho y por tanto ser notablemente más creativo. (Broadbent & Myers, 1994). Aunque más allá de razones psicológicas son la creatividad y la innovación elementos en los que aprovechar estas nuevas condiciones. *"La innovación y la creatividad se asocian frecuentemente, no sólo con la prosperidad económica sino con avances específicos en el conocimiento y la consiguiente mejoría de la salud y el bienestar de nuestras personas. Los avances, éticamente orientados en medicina, educación, ciencias y psicología son ejemplos de ello"* (West & Farr, 1990).

Como se definiera en el Manual de Oslo (2018) el término Innovación corresponde a la *"introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores."* Si bien este concepto delimitado en el Manual es sumamente esclarecedor en cuanto al objetivo de la Innovación, también se muestra muy general en cuanto a una considerable gama de posibles innovaciones, lejos del interés de esta investigación, que es definir la Innovación de tipo Organizacional. De esta el propio Manual la define como ***"la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa."*** De igual forma ambos conceptos coinciden que en la innovación está la idea de cambio, de algo nuevo, y difieren en cuanto a que es lo que cambia. Como lo delimitara el manual esta se diferencia de otros tipos de innovación en cuanto a la introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y los

procedimientos de gestión de los trabajos. Esto incluye la implementación de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento en la empresa.

El concepto de innovación organizacional, que se tiene hoy en día no es el mismo que surgiera años atrás cuando comenzara a estudiarse esta definición, como es lógico ha evolucionado a través del tiempo de manera similar cómo ha evolucionado su estudio en las organizaciones. En la década de '90 Afuach (1999), relacionaba la Innovación desde dos puntos de vista, la primera una visión organizacional de la innovación y la otra desde la perspectiva económica de la organización. En ambas relaciona la innovación con la capacidad de la organización teniendo en cuenta si la organización crea un nuevo conocimiento que podía hacer obsoleto al anterior (innovación radical) o un producto tan superior competitivamente (radical). También si mejora el conocimiento actual, es decir, no hace obsoleto al existente (innovación incremental) o si la innovación permite que los productos existentes se mantengan competitivos (incremental).

En 1993 Scott sin desacreditar el hecho que la innovación Organizacional se nutre del trabajo en conjunto, señala que este bien tiene lugar con el aporte de una idea individual. Delimita que la innovación no procede de la “cotidianidad administrativa y el reforzamiento de los procesos en marcha”. (González Valdés, 2000). Luego para el año 1995 la Unión Europea enmarca este concepto desde un punto de vista más cooperativo cuando lo describe como un mecanismo que fortalece la colaboración tanto de forma interna con la asociación de las diferentes áreas y miembros de la organización, así como la relación externa con otras empresas y entidades de interés. Hamel en 2001 asocia la innovación de tipo organizacional con la capacidad de crear nuevas ideas de negocio que se diferencien de forma radical de las ya existentes (González Valdés, 2000).

Desde un punto de vista más amplio según (Chávez & M., 2011) se denomina innovación organizacional *a todos aquellos cambios orientados a la mejora de los procesos existentes en el seno de una estructura organizacional. Dichos cambios implican la adopción de una idea o conducta nueva para la organización, y son adoptados por la empresa a fin de favorecer su desempeño y rentabilidad.* En el epígrafe anterior se hablaba de la importancia de las Capacidades Dinámicas para crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado, y a su vez el Aprendizaje Organizacional como aquella capacidad de la empresa que le permite la adquisición de conocimiento así como renovación, expansión y aplicación a sus procesos. Por otra parte la Innovación de tipo Organizacional responde a otro tipo de capacidad: “La capacidad de Innovación” que como la definiera Adler & Shenbar (1990) corresponde a aquella capaz de desarrollar nuevos productos que satisfagan las

necesidades del mercado así como la aplicación de tecnologías de procesos adecuadas para la producción de estos nuevos productos, esta también se hace importante por responder a las actividades tecnológicas accidentales y oportunas inesperadas creadas por los competidores y además permite generar conocimiento en la forma de propiedad intelectual.

(Martínez, 2010, 3) define la capacidad de innovar como: “un recurso más de la empresa igualmente ocurre con sus capacidades financieras, comerciales, productivas y se debe gestionar de una manera rigurosa y eficiente” Por otra parte (Acosta, 2010) señala que indicios de un nivel alto de capacidad de innovación en la empresa representa una respuesta a las condiciones cambiantes del mercado, que a su vez favorecen en el desarrollo de nuevos productos, procesos y sistemas. Muchos estudios reflejan la importancia de la capacidad de innovación desde sus diferentes aristas tal como se muestra en la tabla 1.1 donde se analizan diferentes estudios acerca de esta característica no física de la empresa, que sin lugar a dudas todos coinciden en su potencial para producir valor en el futuro.

Tabla 1.1 Resumiendo estudios de capacidad de innovación

Fuente: Yilmaz & G., (2008)

Autores	Temas	Resultado	Industria País
Ongkittikul & Geerlings (2006)	Diferentes efectos de los regímenes reguladores con respecto a la capacidad de innovación de los servicios de transporte público, tanto en los sectores público y privado	El estudio elabora el marco teórico derivado de la perspectiva de la innovación y la compara las capacidades de innovación que se produjeron tanto en los Países Bajos y Gran Bretaña	Servicio, los Países Bajos y Gran Bretaña
Zhao et al (2005)	Otros enlaces los tipos de fuentes de tecnología con las capacidades innovadoras	Los tipos de fuentes de tecnología están efectivamente asociadas con la capacidad de innovación con diferentes impactos	Fabricación, Singapur

Quintana García & Benavides Velasco (2004)	Efectos de la estrategia de cooperación, como las conductas estratégicas alternativas de la combinación de actitudes competitivas y cooperativas, en la diversidad tecnológica y desarrollo de nuevos productos (capacidad de innovación)	Cooperación estratégica influye en la capacidad de innovación.	Las empresas De biotecnología, Europa
Romjin&Al baladejo (2002)	Factores determinantes de la capacidad de innovación	Relación estadísticamente significativa entre el éxito y el factor de innovación interna y externa relacionada con la capacidad de innovación de la empresa	Electrónica y software, Inglaterra
Calantone et al. (2002)	Interacción entre la orientación del aprendizaje, la capacidad innovadora de la empresa y resultados de la empresa	La capacidad de innovación y la orientación de aprendizaje se relacionan positivamente con el desempeño de la empresa	EE.UU.
Neely et al. (2001)	Cómo los factores externos influyen en la capacidad de innovación, cómo los diferentes tipos de capacidad de innovación influyen en los resultados empresariales	Los factores externos de la organización influyen en la capacidad de innovación de la organización.	Italia e Inglaterra
Nassimbeni (2001)	Efectos de la capacidad tecnológica y la innovación factor	Mientras que la capacidad de innovación influye	Fabricación, Italia

	relacionado con las actividades de exportación	significativamente las actividades de exportación, orientación tecnológica no	
Lawson&Samson (2001)	Sobre la base de enfoque de las capacidades dinámicas, una innovadora construcción de capacidad consta de siete elementos; visión y estrategia, el aprovechamiento de la base de la competencia, la inteligencia organizacional, creatividad y gestión de ideas, estructuras organizativas y sistemas, la cultura y el clima, y la gestión de la tecnología	El modelo fue apoyado por un estudio de caso único de los sistemas de Cisco	Australia
Hine &Ryan (1999)	Factores ambientales internos y externos que influyen en el éxito de empresas innovadoras	No sólo para mejorar su propio desempeño, sino que desempeñan un papel importante en sus industrias	Servicio, Australia
Özsomer et al. (1997)	Efectos de la incertidumbre ambiental, la estructura organizativa y la actitud estratégica de innovación firme y los factores determinantes de la capacidad de innovación de alta nivel	Estructura organizativa y la actitud estratégica de innovación influencia directa. Incertidumbre ambiental influencia actitud estratégica, por lo que influye en la capacidad de innovación indirectamente	Fabricación, Inglaterra

Por tanto para lograr la competitividad por medio de la innovación cada empresa debe ser libre de adaptar el proceso de innovación que más se acerque a sus propias posibilidades de desarrollo e integración de conocimiento, a su propia capacidad de innovación. La Innovación de tipo Organizacional varios autores la asociaron con el aporte de nuevas ideas dentro de la organización, que le permite actualizarse de forma constante ante los nuevos cambios del medio exterior y a su vez potenciar otras innovaciones dentro de la empresa. Por lo que se puede decir que este tipo de Innovación facilita en gran medida superar aquellos obstáculos a los que se enfrentan las empresas para poder innovar. (Chávez & M., 2011) estudia un grupo de variables que si no son manejadas con detenimiento en la empresa pueden constituir obstáculos para su proceso de Innovación.

La primera de las variables que intervienen en el desempeño de la empresa, es el *tamaño de la organización*, que bien puede parecer un elemento ambiguo como se describiera en (Chávez & M., 2011) pues “...por un lado, el tamaño de la empresa influye positivamente sobre las necesidades de mejora y soporte del desempeño organizacional.” Pero por otra parte otros autores ven a las empresas de menor tamaño con condiciones más favorables a la adopción de Innovaciones, esto se lo atribuyen a que al ser pequeñas poseen estructuras organizacionales más flexibles. La segunda variable denominada “*clase de empresa*” como bien su nombre indica clasifica a la empresa en dependencia de su capital que puede ser público, privado o privado-internacional y si pertenece a un grupo de empresas. En tercer lugar “*nivel de innovación de la empresa*” mide la capacidad que pueda tener la organización de adoptar nuevos productos o ideas, y se puede evaluar en dependencia de que la empresa haya introducido bienes o servicios en el mercado. La variable “cooperación tecnológica” analiza la medida en que la empresa y otras instituciones se nutren mutuamente con el conocimiento tecnológico compartido entre ellas, lo que impulsa a la adopción de innovaciones organizacionales. Por otra parte la “*Apertura al exterior*” supone que una empresa ubicada en un mercado extranjero con ventas significativas suele tener mayor grado de innovación ante una presión competitiva más fuerte. Son consideradas también las nuevas técnicas de recursos humanos como formas de innovación organizacional que miden el “*Capital humano de la empresa*”, siendo los novedosos métodos que garantizan la descentralización de la toma de decisiones, la rotación de puestos de trabajo entre otros, elementos positivos que pueden salir de su evaluación.

En último lugar la “*Financiación de las actividades de I+D de la empresa*” constituye elemento de vital importancia para potenciar el proceso innovador en la organización. Esta, como variable según Lynch (2007) citado por (Chávez & M., 2011) indica que la

obtención de beneficios futuros actúa como determinante en la adopción de innovaciones organizacionales, poniendo de relieve que las restricciones financieras a las que se enfrentan las empresas pueden condicionar la introducción de este tipo de innovaciones. Referida a esta variable en (Ricardo et al., 2010) se analiza como en la década de los noventa del pasado siglo los académicos identifican el gasto en I+D como la actividad que influye directamente en la creación de nuevos productos y procesos que se traduce en mayor capacidad innovadora para las empresas.

Son entonces Investigación y Desarrollo (I+D) dos actividades científicas y tecnológicas que implican la creación de nuevo conocimiento. Si a ellas se le añade la aplicación práctica de los progresos a través de la innovación se tendrá el ciclo completo de un sistema de investigación: Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i). Desafortunadamente persisten aún dificultades metodológicas importantes para diferenciar estos dos procesos. (Fuentes Pujol, 2008) cita el ejemplo de lo difícil que resulta delimitar a cabalidad el desarrollo experimental de otras actividades de innovación. La autora añade que el mayor problema para diferenciar la I+D de otras actividades científicas y tecnológicas ocurre en el momento de diferenciar la docencia y la investigación en las universidades. Por otra parte, como bien explica la norma UNE166001 (b) los proyectos de I+D+i difieren de otro tipo de proyectos, *“... en que los resultados a los que llegan pueden diferenciarse sustancialmente de los objetivos iniciales y no por ello dejar de ser valiosos, ya que a veces conseguir algo nuevo, distinto del objetivo previsto, o no conseguir el objetivo, es un resultado apropiado para la I+D+i.”* En la Sociedad del Conocimiento el ciclo de I+D+I ocupa una posición estratégica, ya que potencia el crecimiento económico y la competitividad empresarial en un entorno internacional marcadamente dinámico.

1.1.3 Investigación, Desarrollo e Invocación (I+D+i). Estándares para su gestión

Las actividades de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación (I+D+i), son estudiadas como proceso de importante interés, no solo por su estrategia innovadora sino además por su consecuente aporte de progreso económico y social. Son muchos los estudios relacionados con la Innovación que se han desarrollado en los últimos años. Con un mayor interés los modelos teóricos encaminados a conocer cómo funciona el proceso de innovación y como se generan nuevas innovaciones en productos, procesos, servicios, organizativas, en marketing y en modelos de negocio a partir de este.

A raíz del rápido crecimiento de los recursos de I+D y la recogida de datos estadísticos aparejado a este, se hizo necesario establecer una normativa que recogiera definiciones y clasificaciones para lograr un trabajo más organizado en este sentido. También con el

objetivo de tener a la mano de instituciones y países una fuente de información comparable referente a este tipo de proyectos. A partir de esta necesidad surgen los sistemas estandarizados de gestión de la Innovación. En estos se orienta a las organizaciones cómo gestionar, de manera sistematizada y estandarizada, la innovación para ser más activos y eficientes en este campo. Dos de los estándares de gestión de la innovación más importantes en la actualidad son: la norma española: UNE 166002:2006 Gestión de la I+D+I: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+I (AENOR, 2014), y su homóloga Inglesa: BS 7000-1:2008 Design Management Systems: Guide to managing innovation (BSI, 2008). Ambas guías son pioneras en el ámbito de la gestión de la innovación, estas han servido de referente para la elaboración de otras normas en diferentes países. (Mir Mauri & Casadesús Fa, 2011) En la actualidad existe un gran número de estándares y manuales que sirven de apoyo en la gestión de la Innovación tanto a nivel mundial como regional como se muestra en la Tabla 1.2 y para el caso de Cuba se han adaptado las más significativas para su uso en territorio nacional, estas se muestran en la Tabla 1.3

Tabla 1.2 Normas y manuales más significativos para la gestión de la Innovación a nivel mundial. Fuente: elaboración propia

Fecha: 2001	País: Colombia	Norma/manual: Manual de Bogotá
Consideraciones: Surge a raíz de la necesidad de un Manual que proponga pautas para la normalización de los indicadores de innovación tecnológica que respondan a criterios y procedimientos que aseguren su comparabilidad, a escala regional. Brinda un enfoque alternativo que propone captar los rasgos idiosincrásicos que adoptan los procesos innovativos en la región, y abarcar el conjunto de las estrategias empresariales que determinan los esfuerzos tecnológicos de las firmas. Pone mayor énfasis en la caracterización de la conducta tecnológica de las empresas de la región, a fin de obtener criterios y elementos de juicio para orientar las acciones públicas y privadas en la materia.		
2007	Portugal	NP4457:2007 Gestão da Investigação (IDI). Requisitos do sistema de gestão da IDI
En esta norma los estándares se basan en el concepto amplio de innovación del Manual de Oslo de 2005. Según esta normativa las empresas están en el centro del proceso de innovación, un proceso que tiene lugar en una ecología de innovación bastante compleja con muchas posibles partes interesadas e interfaces intervinientes y con muchas posibles caminos Requerimientos generales: Las organizaciones deben: 1. Diseñar, implementar, documentar (de manera similar a la norma ISO 9001 estándar), monitorear y mantener un proceso general de I + D + i; 2. Establecer los límites de sus actividades de I + D + i (enfoque o alcance de I + D + i); 3. Controlar las actividades de subcontratación con conexiones a la I + D + i sistema de gestión		
2008	Reino Unido	BS 7000-1:2008 Design Management Systems - Part 1: Guide to managing Innovation.
Constituye una guía no certificable que se centra en la gestión de la innovación, basada en las mejores prácticas y estudios académicos en gestión de la innovación. Brinda orientación sobre:		

1-La innovación, la novedad y los fundamentos de la gestión de la innovación 2-La gestión de la innovación a nivel de la organización. 3-Operar el marco de gestión de la innovación, y 4- Herramientas y técnicas para gestionar la innovación		
2008	México	NMX-GT-003-IMNC-2008 Sistema de Gestión de la Tecnología-Requisitos.
En su conjunto, señala requisitos generales para el establecimiento y gestión de un sistema de gestión de la tecnología y está elaborado a partir de la experiencia de gestión de la tecnología de profesionales y organizaciones relevantes en este ámbito Los elementos que la Norma presenta como indispensables para implementar un sistema de gestión de la tecnología en una organización son los siguientes: El modelo de sistema de gestión de tecnología considera cinco procesos sustantivos de la organización que son: vigilar, planear, proveer, proteger e implantar, que en conjunto generan innovaciones tecnológicas, soportados por las actividades estratégicas y los procesos de operación de la organización.		
2009	Portugal	Manual de Lisboa
La propuesta tiene dos componentes: 1-Un marco conceptual general para la medición de la Sociedad de la Información. Esta propuesta metodológica se expresa y sintetiza en un esquema matricial permite destacar, transmitir y contextualizar con mayor facilidad los principales conceptos y aspectos involucrados. 2-Dentro del marco conceptual sugerido, se intenta realizar un aporte puntual sobre cómo abordar el desempeño de los agentes dentro de este nuevo paradigma caracterizado por un profundo cambio en la generación, la gestión y la circulación de la información y el conocimiento.		
2011	Brasil	ABNT NBR 16501:2011-Directrizes para Sistemas de Gestão da Pesquisa, do Desenvolvimento e da Inovação (PD&I)
Según el documento, para que un proyecto sea considerado como I + D + i, “es necesario que exista la adquisición de conocimiento a través de la investigación -propia o de terceros- y que este conocimiento adquirido sea aplicado en el desarrollo del proyecto, con el objetivo de obtener resultados”. Según la norma, la capacidad de innovación de las empresas es reconocida como uno de los principales factores que favorecen el crecimiento económico de un país, los niveles de bienestar y la competitividad de su economía. La norma aborda temas como: lineamientos generales, control de registros, objetivos de I + D + i, gestión y planificación de recursos, seguimiento y control del desempeño de I + D + i, entre otros.		
2014	España	UNE 166002-2014 Gestión de la I+D+i: Requisitos del sistema de Gestión de la I+D+i
En incremento de su anterior versión en 2006, la norma cuenta con aspectos novedosos como las recomendaciones de la Especificación Técnica europea CEN/TS 16555-1:2013 sobre sistemas de gestión de la innovación así como la estructura de alto nivel de ISO/IEC. Cuenta con una estructura sencilla con el objetivo de facilitar su utilización y aplicación. Esta norma proporciona orientación para: Comprender el contexto de la organización, establecer la Visión y estrategia de I+D+i, establecer el liderazgo y el compromiso de la Dirección, planificación del sistema, identificar y fomentar los factores que dan soporte a la I+D+i, desarrollar el proceso de gestión de la I+D+i, evaluar el desempeño del sistema de gestión de la I+D+i así como mejorar el rendimiento del sistema.		
2015	Guatemala	Manual de Antigua
Es una propuesta técnica que tiene por finalidad proponer una metodología común y recomendaciones prácticas para la implementación de las encuestas nacionales sobre percepción pública de la ciencia y la tecnología que llevan adelante los organismos nacionales de ciencia y tecnología (ONCYTs) de la región iberoamericana. Según proyecta este manual su aplicación permitiría: 1-Reducir la complejidad de la co-variación de muchas de las medidas de análisis. 2-Ayudaría a construir escalas e índices más confiables. 3-Posibilitaría que se realicen análisis más complejos con datos más confiables. 4-Otorgaría una mayor eficiencia a la decisión de cuáles indicadores son útiles y cuáles no		

2015	OCDE¹	Manual de Frascati
Ha sido el referente a nivel mundial en la recopilación y presentación de estadísticas comparables a nivel internacional sobre los recursos humanos y económicos destinados a la investigación y el desarrollo experimental. Ha proporcionado definiciones de I+D que se emplean en otros manuales y ha servido de complemento a otros manuales que han ido surgiendo y que ahora forman parte de un marco para las estadísticas de ciencia, tecnología e innovación conocido, el documento de referencia en materia de I+D en países que se encuentran en diferentes etapas de desarrollo económico.		
2015	ISO²	ISO 9000 :2015 Sistemas de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario
Esta Norma Internacional describe los conceptos y los principios fundamentales de la gestión de la calidad. Los conceptos y los principios de la gestión de la calidad descritos en esta Norma Internacional proporcionan a la organización la capacidad de cumplir los retos presentados por un entorno que es profundamente diferente al de décadas recientes. Esta Norma Internacional proporciona una manera de pensar más amplia en relación con la organización, proporcionando conceptos y principios fundamentales para utilizar en el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).		
2015	ISO	ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la calidad-requisitos
Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. Esta norma permite innovar estableciendo estrategias de innovación, considerando los aspectos legales y ayudando a la evaluación de certificados y proyectos de I+D+i. También favorece vincular el diseño con el proceso de innovación para apoyar con el proceso de innovación de forma equilibrada entre la generación de los recursos económicos que implica el diseño y la competitividad futura de la empresa.		
2017	España	Manual de Valencia
El propósito de este documento es ofrecer un sistema de indicadores de las actividades de vinculación entre las universidades iberoamericanas y su entorno socioeconómico. Esto resulta clave, por un lado, para dotar a las universidades de instrumentos necesarios para desarrollar estrategias propias de vinculación con el entorno y permitir, a su vez, la medición efectiva del desempeño de ellas. Adicionalmente, le sirve a las empresas y otras entidades, como referencia a la hora de procurar apoyo por parte de universidades y otros centros públicos de investigación para proyectos innovadores cuya problemática es afín a la de las instituciones académicas.		
2018	OCDE- EUROSTAT³	Manual de Oslo
El manual permite un grado significativo de discreción sobre cómo diferentes países o grupos de países llevan a cabo sus actividades de recopilación de datos. Aunque no fue diseñado con este propósito en mente, el manual puede proporcionar una referencia para usos normativos o normativos, proporciona un marco conceptual y una definición general de innovación que aplicable a todos los sectores de la economía. Actualiza y simplifica las definiciones y taxonomías básicas para facilitar la presentación de informes e interpretación en todo el sector empresarial Proporciona orientación sobre la medición de factores internos y externos que influyen en el negocio innovación además, este manual contribuye a una mejor comprensión de la digitalización y sus vínculos.		

¹ Organización De Cooperación Y Desarrollo Económicos

² International Organization for Standardization

³ Oficina De Estadística De Las Comunidades Europeas

2019	ISO	ISO 56002:2019 Gestión de la innovación: fundamentos y vocabulario
Esta norma proporciona las directrices y requisitos para la implementación y el mantenimiento de un sistema de gestión de la innovación. Divido en 9 etapas las cuales se encuentran inmersas dentro del ciclo de mejora continua PHV (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), y puede ajustarse al tipo de organización a la cual se quiera aplicar. Las etapas propuesta por la norma son: 1-Compromiso de la Dirección 2-Planeación del Sistema de Gestión(SG) 3-Definición y análisis de los procesos y/o actividades principales. 4-Desarrollar los Planes de Gestión. 5-Diseño de los elementos del SG. 6-Documentación de los elementos del SG. 7-Implementación del SG 8-Preevaluación de la implementación del SG 9-Adecuación sistemática del SG.		

Tabla 1.3 Normativas relacionadas con la gestión de la Innovación en Cuba

Fuente: Elaboración propia

Fecha	Norma cubana	Consideraciones
2012	Decreto-ley número 290 De las invenciones y dibujos y modelos Industriales	Este decreto tiene como principal función regular la protección de las invenciones, ya sea por patentes o por modelos de utilidad, y de los dibujos y modelos industriales, a través de la concesión de derechos de propiedad industrial.
2015	NC-ISO 9000: 2015 Sistemas de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario	Es una adopción idéntica de la traducción certificada por la ISO de la Norma Internacional ISO 9000: 2015 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary
2015	NC-ISO 9001: 2015 Sistema de Gestión de la calidad-requisitos	Es una adopción idéntica de la traducción certificada por la ISO de la Norma Internacional ISO 9001: 2015 Quality management systems - Requirements.
2019	NC 1307:2019 Gestión de la I+D+i: Requisitos del sistema de Gestión de la I+D+i	Es una adopción idéntica de la Norma Española UNE 166002 de mayo de 2014 en el marco del Convenio NC-UNE AENOR que autoriza su uso a NC.

2019	Resolución 287/2019 Reglamento para el sistema de programas y proyectos de Ciencia, tecnología e innovación.	Su finalidad es normar el proceso de organización, planificación, elaboración, aprobación, financiamiento, ejecución, evaluación y control del Sistema de Programas y Proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación a todos los niveles.
2020	Decreto No. 2/2020 De las Empresas de Alta Tecnología	Establece la definición de la categoría de empresas de Alta Tecnología, su organización y funcionamiento.
2020	Resolución No. 50/2020 Reglamento para el Otorgamiento de la Categoría de Empresa de Alta Tecnología	Establece lo referido a la categoría de Empresa de Alta Tecnología que tiene como objetivo reconocer aquella organización que muestra una actividad intensiva en investigación, desarrollo e innovación; alcanza elevados estándares tecnológicos y cierra el ciclo de investigación, desarrollo, innovación, producción y comercialización de productos y servicios de alto valor agregado, con énfasis en el mercado exterior

Como se percibe en la conclusión del epígrafe anterior y el desarrollo del presente 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)

1.2 Aprendizaje e innovación organizacional bajo la crisis sanitaria por covid-19.

Reconfiguración de rutinas organizacionales: el trabajo a distancia.

El trabajo tal y como se concibe hoy en día con sus nuevas modalidades ha sido el resultado del transcurso por diferentes etapas evolutivas de la historia de este, desde la sociedad antigua con la concepción más precaria de “trabajo” relacionada con la

actividad realizada por los esclavos, transitando por el trabajo forzoso de la sociedad medieval, la sociedad moderna con el surgimiento del régimen capitalista y posteriormente la sociedad industrial caracterizada por los conflictos propios del trabajo: salarios insuficientes, malas condiciones de trabajo, jornadas demasiado extensas, etc.

La evolución de la sociedad hacia una nueva etapa “Contemporánea” se vio marcada por el fenómeno de la Globalización como tendencia a la expansión de los mercados y de las empresas, que trajo consigo la difusión de las tecnologías. Esto agilizó la comunicación entre personas sin importar el lugar donde se encontrasen, un hecho que sin duda ha dado nombre a la actual “era de la información”. A partir de estos nuevos avances en telemática y una nueva concepción de relaciones interpersonales surge una forma de trabajo diferente el “teletrabajo”, apoyado en el uso de las nuevas tecnologías en telecomunicaciones.

Este nuevo término nacido en la actual sociedad contemporánea ha transitado también por evolución en cuanto a su concepción. En los años 70 aún no había nacido esta nueva forma de trabajo aunque la inminente reorganización de los procesos productivos en las empresas como resultado de una crisis petrolera fue lo que despertó interés por la información como un recurso estratégico. En 1973 surge el término “tele desplazamiento” por parte del físico de la Nasa, Jack Nilles cuyo fin era de fomentar el trabajo a distancia mediante tecnologías de la comunicación, a efectos de ahorrar energía. Será finalmente el año 1980 el que viera nacer la figura del Teletrabajo con la liberación del sector de telecomunicaciones y la flexibilización de conceptos relacionados con las relaciones entre trabajadores y empleados como el de “horario fijo” al de “horario flexible”. En algunas ciudades de Europa 5 años antes de la apertura del nuevo milenio ya era vista esta nueva forma de trabajo como un recurso para ahorrar costos y se estimaba que llegaron a tener unos 20 mil teletrabajadores en centros pilotos, cifra que para finales de la de la década del siglo XX ya había aumentado a 10 millones.

En los últimos años del actual siglo ha aumentado el desarrollo de las nuevas tecnologías en el espacio laboral que ha influido además en las relaciones laborales y que con la creación nuevas formas de utilización de las tecnologías de la información y la comunicación han facilitado la incorporación de esta nueva forma de trabajo. Es entonces el Teletrabajo en la actualidad resultado de la evolución hacia un nuevo concepto del lugar de trabajo que es flexible y global, este proyecta la flexibilización de las formas y métodos de organización que proponen conducir a su mejora y reconfiguración de rutinas con la aplicación del diseño organizacional como herramienta

para atender la complejidad creciente de las relaciones laborales y que a su vez constituye una herramienta innovadora de tipo organizacional.

Para Cuba los primeros pasos legales orientados a la aplicación de esta nueva modalidad fue en el año 2014 cuando es promulgada la Ley No. 116 del Código del Trabajo, la cual en su Artículo 24 indica que los contratos deben contener el lugar de trabajo acordado entre las partes, horario, duración de la jornada y el régimen de trabajo y descanso. Es en septiembre 2019 cuando a raíz de la situación energética que atravesó el país debido al recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero, que esta nueva modalidad adquiere un mayor auge. Esta en su primera aplicación a gran escala dentro del territorio nacional logró su objetivo principal que era el ahorro energético, además influyó positivamente en el rendimiento de los empleados. Unos meses más tarde en marzo del año 2020 se presenta nuevamente la necesidad de usar esta forma de trabajo a gran medida, como parte del plan de enfrentamiento a la COVID-19 presentado por el gobierno cubano como condición imprescindible para proteger a los empleados del país en el contexto de la situación epidemiológica provocada por la pandemia. En esta situación de nuevo tipo el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) adoptó varias medidas encaminadas a la protección laboral, salarial, y para atender a las personas más vulnerables y de las cuales se abundará más en este epígrafe.

Crisis sanitaria por covid-19

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).

Como respuesta ante la grave situación sanitaria los gobiernos se vieron en la necesidad de tomar medidas extremas lo que supuso el cierre en gran escala de la actividad económica, cuarentenas generales, la elaboración de paquetes de ayuda para sostener tanto a las empresas como trabajadores. No obstante como era de esperar la crisis desencadenada por la pandemia de la nueva enfermedad ha generado grandes

interrupciones en la economía y en la vida de las empresas.(OCDE, 2020). Según un estimado recogido en la quinta edición del Observatorio de la OIT (2020) la pérdida de horas de trabajo en el segundo trimestre de 2020 (con respecto al cuarto trimestre de 2019) se elevó al 17,3 por ciento (495 millones de empleos equivalentes a tiempo completo), valor que se ha revisado al alza con respecto al 14,0 por ciento (400 millones de empleos equivalentes a tiempo completo). Los países de ingreso mediano bajo son los más afectados, al registrarse en ellos una pérdida de horas de trabajo de alrededor del 23,3 por ciento (240 millones de empleos equivalentes a tiempo completo) en el segundo trimestre del año 2020. (OIT, 2020b).

A medida que fueron aumentando los casos por COVID-19 alrededor del mundo, una de las medidas inminentes por parte de los diferentes gobiernos fue el cierre de empresas y la aplicación del teletrabajo a tiempo completo donde fuera posible. Primeramente surge como medida temporal y sin ninguna preparación previa por parte de empleadores o trabajadores, la que luego permaneciera por más de un año mientras persiste la crisis sanitaria.

Esta nueva modalidad de trabajo no fue recibida de igual forma en los diferentes países, en estudios recientes, se evaluaron las condiciones en las que países con distintos niveles de desarrollo podían afrontar esta nueva estrategia de trabajo. La investigación reveló que la posibilidad de trabajar desde el hogar aumenta con el nivel de desarrollo económico del país. Aquellos países en que los puestos laborales pertenecen es su mayoría a sectores como las TIC, los servicios profesionales, las finanzas y los seguros y los sectores de la administración pública podían movilizar una mayor cantidad de trabajadores a trabajar desde casa, mientras que aquellos que su economía depende de sectores como la industria manufacturera, la agricultura, la construcción y el turismo se les dificulta más ejercer esta modalidad de trabajo.(Hatayama et al., 2020; OIT 2020h)

De forma general como resultado de las medidas de contención de la pandemia decretadas por los gobiernos, casi 4 de cada 10 empleados en Europa comenzaron a teletrabajar (Eurofound, 2020b). Este tuvo su aumento más significativo en aquellos países que se vieron más afectados por el virus y en los que el teletrabajo estaba bien desarrollado antes de la pandemia, para el que sin lugar a dudas es conveniente tener en cuenta las perspectivas de los trabajadores en relación con los desafíos y oportunidades del teletrabajo que involucran: situación familiar y de vida, tipo de función, aptitudes, entre otros.

Para la región América Latina y el Caribe sería febrero el mes donde se detectarían los primeros casos del nuevo coronavirus, colocando al continente en igual situación de crisis sanitaria. Con similar proceder que en las ya afectadas regiones de Europa y Asia, el enfrentamiento al COVID-19 en el continente americano devino en el aislamiento temporal como principal muro de contención de la pandemia. No obstante, la falta de experiencia ante una enfermedad poco conocida y la prevalencia de sistemas públicos mucho menos robustos y con un gasto en salud per cápita tres veces inferior en comparación al de la Unión europea, constituían al momento de frenar la enfermedad el panorama general de la región. Siendo para los primeros meses del año: 100 000 contagiados y unos 5 000 fallecidos por el virus la cifra tan alarmante que caracterizara el continente encabezado por Brasil como el país más golpeado por el virus. (“Desafío: Covid-19”, 2020)

La cuarentena obligatoria como medida de prevención para la salud se tradujo en el cierre momentáneo del mayor por ciento de las actividades económicas que afectó directamente en la disminución de los ingresos en muchos hogares que a su vez influyó negativamente en el nivel de ocupación en todos los países de la Región. Según cifras recogidas por la Cooperación Económica Para América Latina en coordinación con la Organización Internacional del Trabajo la tasa de ocupación cayó 10,0 puntos porcentuales con respecto al mismo período del año anterior, del 57,4% al 47,4%, lo que corresponde a una pérdida de aproximadamente 47 millones puestos de trabajo. (Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2020).

Ciertamente ante esta situación algunas empresas demostraron tener mayor capacidad de respuesta ante la crisis que otras. La existencia de documentos formales de vínculos laborales facilitó para determinadas organizaciones valerse de instrumentos que no interrumpieran la relación laboral. Aunque se modificara el espacio de trabajo de una oficina dispuesta con todas las condiciones requeridas para el trabajo al clima cotidiano del hogar, muchas empresas hallaron una alternativa en el teletrabajo. Según el “Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe” dado por la CEPAL en el Uruguay, en abril un 19,3% de los ocupados (sin incluir los ocupados ausentes) ejerció esta modalidad de trabajo. Por otra parte, también se recoge la medida de trabajadores denominados “ausentes” es decir que se consideraban ocupando un puesto de trabajo pero no trabajaban para esa fecha con las cifras de 21,7% en México, el 23,7% en el Uruguay (en ambos casos en el mes de abril), el 18,6% en el Brasil (mayo) y el 18,1% en Chile (segundo trimestre). Esto fue posible con el empleo de otras alternativas para conservar el puesto de trabajo incluso sin desempeñarlo en el momento de la crisis. Los adelantos de vacaciones, la disminución de las horas de

trabajo o los salarios, y el aprovechamiento de subsidios y modalidades especiales de acceso a un seguro de desempleo fueron algunas de las vías que ayudaron a empleadores y empleados a conservar el vínculo laboral. (Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2020).

Bien podría parecer por los datos anteriormente mencionados que la situación laboral en América Latina durante el primer momento de la crisis sanitaria estaba siendo solucionada de forma general. No es menos cierto que desde antes de la situación de emergencia por el nuevo coronavirus esta Región es considerada una de las regiones más ricas y diversas y, al mismo tiempo, más desiguales del mundo. El acceso a los instrumentos de control ante situación de pandemia en el marco laboral ha sido desigual en gran medida siendo el alcance de solo el 1,7% para los ocupados con la escuela primaria completa o secundaria incompleta y del 0,6% de los ocupados con niveles de estudio aún más bajos para el caso de Brasil según cifras de Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe” dado por la CEPAL. (Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 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. (Weller, 2020)

En el caso de Cuba es detectado el 11 de marzo de 2020 el primer caso de contagio por COVID-19 procedente del exterior, para lo cual la gestión gubernamental se había preparado en nuevas estrategias, alertado por la situación de las primeras regiones afectadas. La situación para Cuba supuso un esfuerzo mayor para la gestión ante la crisis sanitaria, marcada por el recrudecimiento de la política de bloqueo desde finales del año 2019. Esto no impidió que se elaborara con prontitud un plan de medidas por parte del Estado cubano con la consonante participación del pueblo en la adopción de las decisiones y solución de problemas.

Una de las medidas laborales más significativas que fueron tomadas en el país al inicio de la pandemia fue la implementación del trabajo a distancia, de la cual se comentaba a inicios de este epígrafe. El gobierno en trabajo conjunto con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) se encargaron de poner en marcha varias medidas

encaminadas a la protección laboral, salarial, y para atender a las personas más vulnerables. Según una publicación de la revista/periódico cubaahora para la fecha del artículo eran 334 mil 779 trabajadores los que laboran a distancia y de ellos en el teletrabajo 25 mil 622, los que no se vieron afectados desde el punto de vista salarial, ya que continúan disfrutando de los derechos y beneficios, incluido el pago del estipendio de alimentación.

Esta modalidad de trabajo constituye una respuesta eficaz para permitir la continuidad operativa del país, incluso en momentos de crisis, y es que a pesar de que su desarrollo en la Isla aun es incipiente ha mostrado beneficios tanto para trabajadores como entidades. En publicación de Cubaahora recoge experiencias positivas de usuarios cubanos que han trabajado a distancia durante la pandemia, entre las cuales algunos destacan la ventaja de evitar el transporte público diario, que coincide con un gran número de trabajadores para los que ha resultado provechoso la disminución del tiempo de desplazamiento de la casa al trabajo, otras ventajas significativas han sido la no existencia de un horario rígido y lograr una mayor eficiencia en sus labores. El país se ha sustentado en situación de crisis por su preparado potencial humano, Acompañado por la diligente gestión del gobierno. Presentes tanto en las entidades de ciencia, tecnología e innovación así como en las universidades han sabido responder a disímiles contingencias. Dotados tanto por sus capacidades profesionales como sus virtudes morales que en tiempos de pandemia se expresan con especial intensidad. Coincidiendo con Díaz-Canel Bermúdez y Núñez Jover (2020) "Ciencia, tecnología y valores, todos juntos, ofrecen a Cuba la posibilidad de buscar respuestas a las viejas y las nuevas contingencias."

Han jugado un papel importante en la gestión de la crisis el diálogo con expertos académicos y profesionales con el gobierno, así como una activa comunicación con el pueblo para mejorar su desempeño y hacerles llegar la información de forma efectiva. Marcado por un sistema de trabajo que propició entre otras cuestiones una intensa labor en la concepción de la "Estrategia Económica Social en la etapa de fortalecimiento de la economía" para enfrentar un escenario prolongado de crisis. Este proceso de gestión e innovación se nutrió de la creación de 460 investigaciones y estudios en el plan de investigaciones sobre la COVID-19 (85 nacionales y 375 provinciales). (Díaz-Canel Bermúdez & Núñez Jover, 2020)

Ante la situación actual la posición de Cuba siempre ha sido contrapuesta a recetas neoliberales de privatización del conocimiento. Muy por el contrario siempre se ha mostrado abierta a intercambiar experiencias con motivo de aprender para posibles eventos futuros. Esto se refleja en los Lineamientos de la Política Económica y Social

del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos y la Constitución de la República, donde los temas relacionados con el conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación ocupan un lugar relevante. Para lo que el estado se proyecta continuar avanzando en el fortalecimiento de las capacidades de ciencia, tecnología e innovación. (Díaz-Canel Bermúdez & Núñez Jover, 2020)

En momentos de contingencia sanitaria como el que vive actualmente el país se corrobora la pertinencia de considerar la innovación, la informatización y la comunicación social como pilares en la gestión del Gobierno cubano. Esta ha propiciado el nacimiento de soluciones innovadoras desde la ciencia, el desarrollo de aplicaciones informáticas en respuesta a la pandemia. Lo que muestra el camino a seguir, siendo la colaboración entre el Gobierno y los científicos la meta no muy lejana de estilo de trabajo permanente que facilite el "profundo ejercicio de pensamiento innovador"

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 al 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)

1.3 Guías y normas de trabajo que responden a las nuevas condiciones de trabajo modificadas por la crisis sanitaria

Como se refleja en el epígrafe anterior los primeros meses de enfrentamiento a la crisis sanitaria influyeron significativamente en las condiciones de trabajo. Tanto los ejecutivos de la alta dirección que se vieron obligados a trabajar horas extras para buscar nuevas estrategias de trabajo, como el resto de los empleados que tuvieron que acatar estas nuevas medidas incluso en situaciones muy difíciles para laboral en el nuevo puesto que suponía lidiar con el entorno hogareño. Los primeros meses de crisis supusieron para las empresas tener que responder de forma rápida sobre la marcha, adoptando nuevas y viejas alternativas que fueron surgiendo en respuesta a la pandemia. En general el clima imperante era de incertidumbre debido a un fenómeno de nuevo tipo para el que muchas empresas no tenían un plan elaborado.

Para el segundo semestre de 2020 ya se había trabajado en cuanto a la elaboración de guías y normas que orientaran en las nuevas condiciones de trabajo dadas por la pandemia ver tabla 1.4, tanto para la protección de la salud del trabajador en el entorno de la empresa como la nueva estrategia de trabajo desde casa. A nivel mundial La Organización Internacional del Trabajo (**OIT**) ha tenido una labor significativa en este aspecto dentro del marco de sus responsabilidades. Uno de sus aportes más significativos es la guía práctica denominada “El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella”. (OIT, 2020a)

Según establece esta Guía su finalidad está orientada a “ofrecer recomendaciones prácticas para lograr un teletrabajo eficaz, que sean aplicables a una amplia gama de actores, 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”. También se pueden contemplar una serie de ejemplos prácticos de cómo empleadores y empleados han llevado el teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 así como la experiencia adquirida durante los primeros meses del 2020 recogidas a modo de enseñanzas y que servirían las empresas como guía para futuros acuerdos de teletrabajo no solo para la pandemia. (OIT, 2020a)

Otro aporte importante de la OIT para el trabajo en situación de pandemia es una guía que orienta a las organizaciones en relación al trabajo luego de la cuarentena sin dejar de protegerse ante la amenaza del virus. El documento titulado “Regresar al trabajo de

forma segura-Guía para los empleadores sobre la prevención de la COVID-19” (OIT, 2020b) da recomendaciones sobre prácticas y estrategias en materia de salud y seguridad para la prevención de la COVID-19 basada en la labor de varias organizaciones a nivel mundial y diversos materiales y orientaciones de la OMS. La guía tiene como objetivo proveer a los empleadores de estrategias e información para evitar la propagación de la COVID-19 en el lugar de trabajo con el fin de que estos puedan incorporarse nuevamente en condiciones adecuadas, sin dejar de descuidar el bienestar mental de los trabajadores. (OIT, 2020b)

Tabla 1.4 Documentos internacionales para el trabajo en condiciones de Pandemia por COVID-19. Fuente: Elaboración Propia

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 OIT en América Latina	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 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.

Para el caso de Cuba el tránsito por los primeros meses de la pandemia y hasta la actualidad ha tenido el apoyo de la gestión del gobierno y el Ministerio de Trabajo que han velado por el cumplimiento de las medidas y el cuidado de los derechos laborales en situación de pandemia los que se muestran en la tabla 1.5. Tal como se mencionaba en el epígrafe anterior un número significativo de investigaciones y artículos han surgido en Cuba a raíz de la actual crisis sanitaria. Este ha sido el resultado del proceso de investigación de profesionales que buscan dar solución a nuevas problemáticas surgidas en situación de pandemia y que demandan asumir nuevas estrategias.

En Cuba las nuevas formas del ejercicio laboral incluido el teletrabajo tienen un tratamiento legal que aboga por los derechos de los trabajadores. En la Ley número 116 del código de trabajo en su artículo 24 se aborda como en los contratos de trabajo establecidos deben contener al menos: apartado e) – “lugar de trabajo acordado entre las partes, horario, duración de la jornada y el régimen de trabajo y descanso”. Luego el Decreto-Ley número 370 sobre LA INFORMATIZACIÓN DE LA SOCIEDAD EN CUBA,

en su artículo 59 establece que Los ministerios de Comunicaciones y de Trabajo y Seguridad Social, de acuerdo con sus funciones, desarrollen acciones encaminadas a: apartado c)- “desarrollar el teletrabajo, en coordinación con los demás órganos y organismos de la Administración Central del Estado”. A esto se le puede agregar el pertinente interés del Estado cubano de impulsar el desarrollo informacional en la sociedad que asume un rol importante en crecimiento político, económico y social de Cuba.(Quiñones Bencomo, 2020)

Otro aspecto significativo a destacar es que los jefes de las administraciones en las entidades laborales amparados por la ley del Código de trabajo no requieren del autorizo de niveles superiores institucionales para suscribir los correspondientes contratos que encierren formas de teletrabajo, quienes evalúan las características de cada labor y las condiciones de aseguramiento, forma de medir y controlar su cumplimiento.

Tabla 1.5 Leyes que sustentan el cuidado de los derechos laborales en situación de pandemia para Cuba. Fuente: Elaboración propia

Fecha	Decreto Ley / Resolución	Consideraciones
Julio 2019	Decreto-ley no. 370 “sobre la informatización de la sociedad en cuba”	Se establece que el Estado promueve el 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
Agosto 2021	Resolución 71/2021 “Reglamento sobre El	La Resolución regula el trabajo a distancia y el teletrabajo como formas de organización del trabajo,

	Trabajo a Distancia y el Teletrabajo”	para las cuales los trabajadores realizan su trabajo fuera del entorno físico de la entidad.
--	---------------------------------------	--

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 afrontar futuras contingencias.

Conclusiones del capítulo I

Luego del análisis realizado de la literatura y otras fuentes de información consultadas siguiendo el hilo conductor expuesto en la Figura 1.1, se arribó a las conclusiones siguientes:

- 1- La Gestión del Conocimiento constituye un capital indispensable dentro de la organización, pues mediante este se administra de forma eficaz los flujos de conocimiento al interior de la organización que al interactuar con todas las áreas de la empresa estimula la innovación y la mejora de procesos que forman una empresa capaz de mantenerse competitiva de forma sostenida en el tiempo.
- 2- El Aprendizaje Organizacional constituye el proceso fundamental en que el conocimiento llega a las organizaciones, y que es creado también para influir en el mejoramiento continuado de sus procesos si este se gestiona de forma adecuada posibilita la adaptación de esta las nuevas situaciones del entorno.
- 3- La Innovación organizacional en la empresa interviene significativamente en la implementación de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento en esta, orientados a la mejora de los procesos existentes en el seno de una estructura organizacional.
- 4- 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.
- 5- 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.
- 6- Como respuesta a la crisis surgieron nuevas guías de trabajo que 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, aunque persiste la necesidad de un documento que oriente a la organización en la gestión del conocimiento ante estas nuevas condiciones de trabajo o similares a esta.



Capítulo II

CAPÍTULO II: Procedimiento para evaluar el trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos bajo la crisis sanitaria por covid-19

El presente capítulo tiene como objetivo caracterizar el contexto general de la Empresa Eléctrica Cienfuegos, donde se propone el procedimiento para evaluar la repercusión del trabajo a distancia en la empresa ante la situación de crisis sanitaria por covid-19, el cual está dividido en tres etapas, Etapa I: Análisis de Indicadores del Ministerio de Trabajo, Etapa II: Análisis Contextual y Etapa III: Diseño y Aplicación del Instrumento de Evaluación.

2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio

En Cienfuegos, parte del desarrollo energético corresponde a la Empresa Eléctrica, cuyo objetivo fundamental es hacer llegar la electricidad hasta el lugar más apartado del territorio, desarrollando las actividades de entrega de energía, mantenimiento y construcción de redes y otros servicios de carácter industrial.

La Empresa Eléctrica Cienfuegos se encuentra ubicada en calle 33 # 5602 entre las avenidas No. 56 y 58 en la Ciudad de Cienfuegos, la cual tiene como **objeto social** aprobado la transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica, para la prestación de servicio tanto al sector residencial como al sector estatal y privado. La misma fue creada mediante la Resolución No. 74 de orden y fecha 23 de febrero del 2001, creación que fuera autorizada a través de la Resolución No. 14 del 2001 emitida el 3 de enero del 2001 por el Ministro de Economía y Planificación.

Aplica el Perfeccionamiento Empresarial sobre la base de la autorización expedida por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros a través de su Acuerdo No. 3865 de fecha 30 de enero del 2001.

Generalidades de la empresa

La Empresa Eléctrica Cienfuegos es propulsora del uso racional de la energía en nuestra provincia como vía para contribuir a los planes de ahorro del país y la reducción de los impactos ambientales que se producen como resultado de los procesos que se desarrollan en la organización en correspondencia con los lineamientos del estado cubano.

Es una organización económica, con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma. Su funcionamiento se basa en el principio de autofinanciamiento empresarial por lo que no solo debe cubrir sus gastos con sus ingresos, sino que además debe generar un margen

de utilidades. Su creación, traslado, función o disolución corre a cargo del Ministerio de Economía y Planificación a propuesta del Ministerio de Energía y Minas que la atiende en correspondencia con los procedimientos establecidos.

Atiende una extensión territorial de 4177.8 km² donde están instalados 12 líneas de Transmisión (110kV), con un total de 296.235 km, 26 líneas de subtransmisión que recorren 543 km y tiene a su cargo 85 circuitos abarcados en 1874 km. Tiene instalado más 8371 transformadores de distribución, 131 subestaciones de 33kV y 8 subestaciones eléctricas de 110kV. Además, son parte también de sus redes eléctricas 10511 instalaciones de alumbrado público.

Clientes y servicios

La empresa posee alrededor de 164 366 clientes de los cuales 153 324 son clientes residenciales y 6 249 estatales. Existen 1 227 clientes que son industrias consumidoras de un volumen importante de energía y una demanda instantánea superior a los 37 KW..

A los cuales se les brinda sin costo alguno en las oficinas comerciales los servicios de:

- Solicitud de nuevo servicio.
- Solicitud de aumento de capacidad.
- Pago del servicio eléctrico.
- Atención a quejas y reclamaciones.
- Consejos útiles para el ahorro de energía eléctrica en el hogar.

Además de:

- Solicitud de variado de lugar del metro contador con costo mínimo.

Atendiendo sus inconformidades a través del Centro de Atención Telefónica de la Empresa Eléctrica 18888, el cual tiene como misión dar servicio las 24 horas, brindando informaciones rápidas y completas, así como la atención a quejas.

En Carpeta de servicios de la empresa se incluye:

- Prestar servicios de ingeniería y mantenimiento a instalaciones eléctricas aéreas y soterradas al sistema Unión Eléctrica.
- Realizar trabajos de corrección del factor de potencia, acomodo y control de la carga, al sistema de la Unión Eléctrica y a otras entidades.
- Brindar servicios técnicos relacionados con el uso eficiente de la energía eléctrica y para las redes eléctricas al sistema de la Unión Eléctrica y a otras entidades.

- Brindar servicios de alquiler, montaje y mantenimiento a grupos electrógenos al sistema de la Unión Eléctrica en y a otras entidades.
- Llevar a cabo la aprobación y certificación de las capacidades dieléctricas de los medios de protección para trabajar con la electricidad.
- Ofrecer servicios de reparación, mantenimiento de equipos estáticos y rotatorios eléctricos al sistema de la Unión Eléctrica y a otras entidades.
- Realizar proyectos de electrificación, mejoras y modernización de las redes eléctricas así como de iluminación exterior e interior.
- Comercializar de forma mayorista chatarra a las empresas de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas.

Estos servicios se brindan por las Unidades Empresariales de Base correspondientes, debiéndose regir cada una de ellas por regulaciones jurídicas bien definidas, que aparecen en el subsistema de Contratación Económica.

Estructura Organizativa de la Empresa

La empresa opera con una estructura de dirección alineada con la visión y misión aprobada y conectada con los objetivos estratégicos y de trabajo, su diseño responde en cierta medida al de una estructura horizontal (Plana) con un perfil de dirección que se encuadra entre consultivo y participativo, aunque la tendencia es al participativo. (Ver **Anexo No.1 Estructura Organizativa de la Empresa Eléctrica Cienfuegos.**)

Misión

“Proveer energía eléctrica en el territorio de Cienfuegos de forma segura, excelente calidad, con amplia capacidad de respuesta, costo razonable para lograr la satisfacción de los clientes”

Visión

“Ser una empresa de Excelencia Nacional en el servicio eléctrico de manera competitiva, segura y de alta calidad a través de la aplicación del conocimiento científico y la innovación como capacidad distintiva de la organización.

Objetivos Estratégicos 2018 - 2023

- Alcanzar elevados niveles de eficiencia y eficacia del proceso de generación aumentando la disponibilidad técnica de las diferentes tecnologías.

- Alcanzar los índices de interrupciones planificados para el periodo logrando disminuir en un 5% el TIU por causas involuntarias y entre el 5 y 10 % de los índices de interrupciones en líneas y subestaciones con respecto al año anterior.
- Elevar el desempeño de la gestión comercial mediante el aumento en la recaudación, la disminución del indicador de pérdidas de distribución y la atención al cliente interno y externo, alcanzando un índice de satisfacción del 80%.
- Alcanzar el 100% en la ejecución del Programa de las Inversiones y puesta en marcha de las mismas.
- Establecer las prioridades en la asignación y distribución de los recursos, así como el cumplimiento de los indicadores económicos y planes contables para mejorar el desempeño de los procesos.
- Mejorar continuamente la eficacia integrada de los sistemas de gestión, apoyados en las normas vigentes, la legislación aplicable y otros requisitos suscritos por la empresa.

Para el logro de la Misión y Visión, la empresa posee una plantilla cubierta, al inicio de esta investigación, de 1756 trabajadores, dividida por categoría ocupacional (Cuadros, Técnicos, Administrativos, Servicios, Operarios) se muestran en la tabla 2.1:

Tabla 2.1: Representación de los trabajadores de la entidad según la categoría ocupacional y el género. Fuente: Empresa Eléctrica Cienfuegos.

Fecha: 1/6/2021

Fecha: 1/6/2021

UNIDAD	CATEGORÍAS OCUPACIONALES						Total
	Cuadros		Técnicos	Administrativos	Servicio	Operario	
	Directivo	Ejecutivo					
Dirección General	1	2	41	0	0	1	45
Dirección de Capital Humano	0	1	33	2	0	5	41
Dirección Técnica	0	1	16	0	0	1	18
Dirección Contabilidad y Finanzas	0	1	42	0	0	1	44
Dirección de Auditoria y Control	0	1	9	0	0	1	11
Dirección de Inversiones	0	1	11	0	0	1	13
Dirección Comercial	0	1	9	0	0	1	11
UBE Atención al Cliente	0	1	42	0	3	0	46
UBE Centro de Operaciones	0	1	45	2	13	82	143
UBE Servicios Comerciales	0	1	25	0	0	7	33
UBE Generación de Emergencia	0	1	25	0	0	0	26
UBE Despacho de Carga	0	1	40	0	1	1	43

UBE Informática y Comunicaciones	0	1	21	0	0	0	22
UBE Aseguramiento Logístico	0	1	41	1	63	32	138
UBE Transporte Automotor	0	1	23	0	12	34	70
UBE Inversiones	0	1	9	0	4	23	37
UBE Fuente Renovable de Energía	0	1	12	0	1	56	70
UBEM Cienfuegos	0	1	25	0	25	76	127
UBE Servicios Comerciales Cienfuegos	0	1	90	0	45	12	148
UBEM Palmira	0	1	25	1	17	34	78
UBEM Cruces	0	1	28	0	18	40	87
UBEM Lajas	0	1	24	0	10	29	64
UBEM Abreus	0	1	40	1	31	48	121
UBEM Rodas	0	1	24	0	13	30	68
UBEM Aguada	0	1	24	2	18	34	79
UBEM Cumanayagua	0	1	29	0	20	32	82
UBE de Redes Provincial	0	1	21	0	0	44	66
UBE de Mtto. y Const. Civil a Subestaciones	0	1	13	0	7	4	25
Total	1	29	787	9	301	629	1756

Principales Proveedores

- Empresa Distribuidora de Materiales para la Energía (ENERGOMAT)
- Empresa de Mantenimiento a Grupos Electrónicos de Fuel Oil (EMGEF)
- Empresa de Grupos Electrónicos y Servicios Eléctricos (GEYSEL)
- Empresa de Producciones Electromecánicas (EPE). Unidad Empresarial de Base (UEB) Fábrica de Transformadores LATINO.
- Empresa de Producciones Electromecánicas (EPE). (UEB) Fábrica de Fusibles y Desconectivos VC.
- Empresa de Producciones Electromecánicas (EPE). (UEB) Planta de Herrajes y Galvanización.
- Almacenes Universales Sucursal Cienfuegos y Habana.
- Cooperativa de Créditos y Servicios “Fernando de Dios” y “Mario Escalona”.
- Corporación CIMEX S.A. Sucursal Cienfuegos y Habana.
- Complejo ISLAZUL Cienfuegos
- SERVISA Sucursal Cienfuegos
- Empresa de Tecnología de la Información y Automática (ATI) Habana

- Empresa de Telecomunicaciones S.A (ETECSA)
- Empresa de Transporte y Equipos Pesados (ETEP)
- Empresa de Producción Industrial
- Empresa Desarrolladora de Inversiones en Fuentes Renovables de Energía (EDIFRE)

Los procesos de la empresa se encuentran identificados a través de un mapa de proceso dividido en: procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo. (Ver Anexo No. 2 Mapa de procesos).

A nivel provincial, la empresa está compuesta por una Unidad Básica Eléctrica para cada municipio, las que tienen un contacto más directo con los usuarios pues conforman su estructura, Oficinas y/o Grupos Comerciales, que son los encargados de tramitar las solicitudes de servicio, las quejas, las aclaraciones a la población, y también se encuentran las oficinas dónde los usuarios pagan por el servicio, por ello es que se considera que este es el proceso de mayor importancia al impacto de los diferentes contactos de los clientes con la organización.

2.2 Procedimiento para evaluar la repercusión del trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos ante la situación de Crisis Sanitaria por Covid-19.

En la revisión inicial de la literatura referente a la repercusión del trabajo a distancia como aprendizaje e innovación organizacional se observó que ha sido poco estudiado. Se revisaron guías y protocolos emitidos por los organismos nacionales e internacionales responsables de velar por los derechos laborales en condiciones ordinarias y de nuevo tipo como la que trae consigo la implementación del teletrabajo y trabajo a distancia en tiempos de pandemia tal como se recoge en el anterior capítulo. Resultado de la revisión de estos documentos y orientaciones de la Organización Internacional del Trabajo se pudo obtener una vasta información en cuanto a las medidas de contención de la Covid-19, la situación económica mundial y orientaciones dirigidas a los empleadores en cuanto a medidas de seguridad y salud indispensables para el retorno al área de trabajo. Sin embargo, aún no existe un instrumento que de un criterio exacto de cómo medir la existencia o no de un contexto favorable para el trabajo a distancia así como la satisfacción laboral derivada de esta situación de la cual un resultado negativo puede influir significativamente en el desempeño laboral.

Para ello la autora de la investigación propone realizar un estudio dividido en tres etapas como se muestra en la Figura 2.1 que en primer lugar permita un análisis de los

principales indicadores propuestos por el Ministerio del Trabajo en Cuba que recogen las medidas laborales, salariales y de seguridad social relacionadas con la prevención y el enfrentamiento del coronavirus en Cuba lo cual se reflejaría en la **Etapa I**, para luego pasar a un análisis contextual que permita un estudio comparativo de las regulaciones y normativas nacionales e internacionales como parte de la **Etapa II**, y para finalizar la **Etapa III** involucraría lo relacionado con el diseño del instrumento de evaluación y el análisis de resultados posterior a su aplicación. Un análisis más detallado de cada etapa se muestra a continuación.

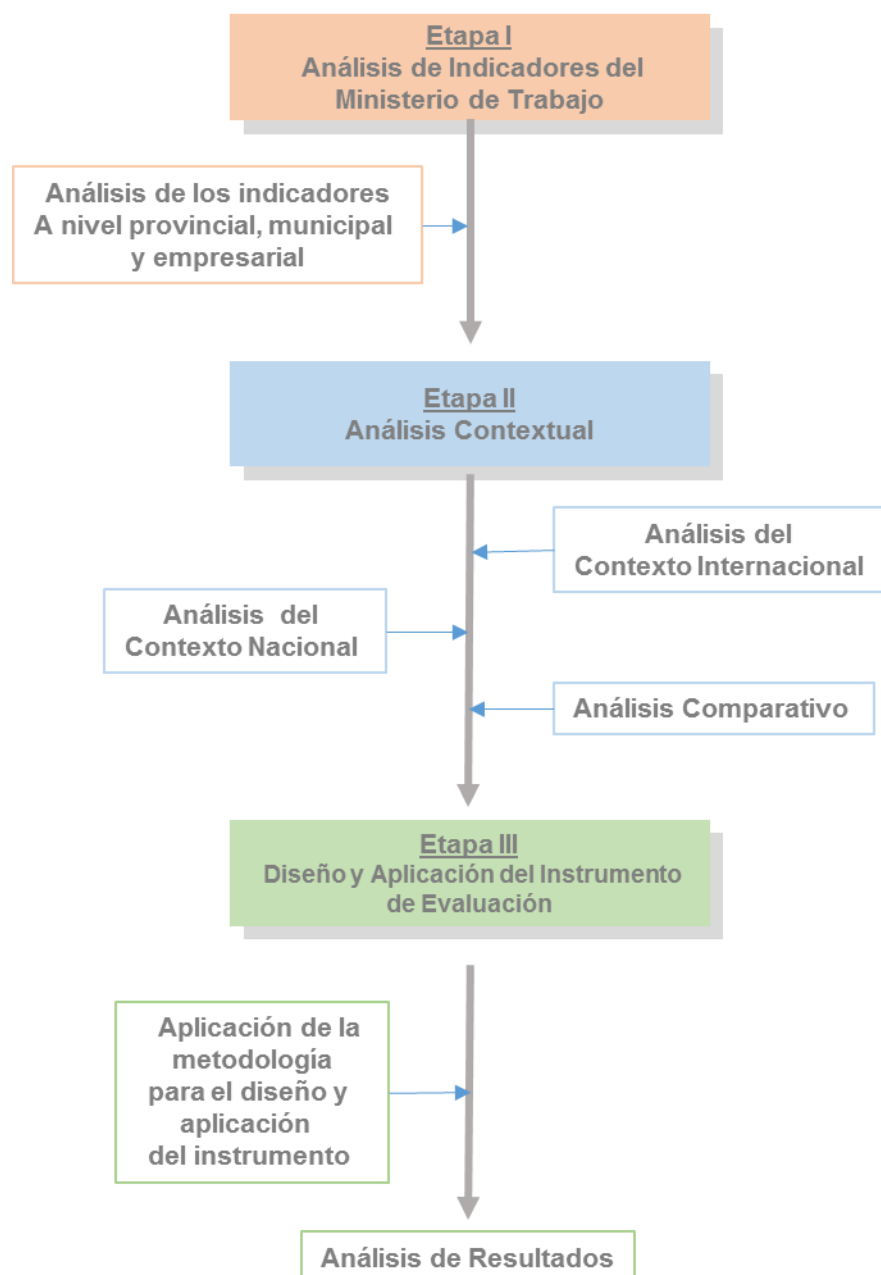


Figura 2.1: Procedimiento para evaluar la repercusión del trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos ante la situación de Crisis Sanitaria por Covid-19.
Fuente: Elaboración Propia

Etapas I: Análisis de Indicadores del Ministerio de Trabajo

En abril de 2020 el Ministerio de Trabajo en Cuba emite una serie de nuevas medidas laborales, salariales y de seguridad social relacionadas con la prevención y el enfrentamiento del coronavirus covid-19, que proponen fomentar el trabajo a distancia o el teletrabajo en todas las actividades que lo permitan, para el que, el trabajador devenga el 100% del salario, según las formas y sistemas de pago correspondientes, a su vez como seguimiento del cumplimiento de esta nueva forma de trabajo establece una serie de indicadores para medir el impacto del covid-19 en cada entidad.

Como parte del objetivo de la presente investigación 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 que se tuvieron en cuenta para la investigación son los siguientes:

- . Trabajo a distancia
- Teletrabajo
- Domicilio
- Terreno
- Vacaciones
- Adultos mayores en riesgo
- Trabajadores vulnerables
- 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

Etapas II: Análisis Contextual

En esta etapa se realiza un estudio comparativo de las regulaciones y normativas establecidas por una selección de países de la región iberoamericana como análisis del contexto internacional relacionado al trabajo a distancia para ello se toma a consideración las pautas orientadas por la guía de la OIT: El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella, que delimita elementos esenciales en una organización para el desempeño del teletrabajo, siguiendo este análisis partiendo de lo general a lo particular se estudia el contexto nacional para luego hacer una comparación de elementos entre el contexto internacional y lo abordado en Cuba, y así poder delimitar aquellos factores que pudieran estar faltando en la resolución nacional para el tratamiento de estas formas de trabajo. Una vez delimitados aquellos elementos esenciales para el desarrollo de estas formas de trabajo se realiza la propuesta de contrato de trabajo para la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

Etapas III: Diseño y Aplicación del Instrumento de Evaluación

Teniendo en cuenta el análisis documental realizado de las normativas y reglamentos internacionales referidos al trabajo a distancia y su comparación con lo establecido en el territorio nacional se procede a evaluar a la empresa objeto de estudio de la investigación en cada uno de los aspectos que se analizan en la etapa anterior de forma tal que puedan detectarse las principales áreas afectadas en relación a esta forma de trabajo que pueden estar vinculadas al no adecuado tratamiento legal o la insatisfacción por parte de los trabajadores en el funcionamiento de estos aspectos en la empresa. Para ello se realiza en esta etapa el diseño y aplicación un instrumento para la evaluación de la satisfacción laboral y la existencia de un contexto favorable para el trabajo a distancia, que abarque las dimensiones evaluadas en el estudio comparativo que se realizó como parte del análisis contextual, este instrumento se desarrollará siguiendo la metodología propuesta por Curbelo Martínez & Pérez de Armas (2012) que se muestra en el Anexo No.3

Conclusiones del Capítulo II

1. El procedimiento propuesto permite evaluar la repercusión del trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos ante la situación de Crisis Sanitaria por Covid-19.
2. El análisis de los indicadores seleccionados por el MTSS permiten evaluar el conjunto de medidas (laborales, salariales y de seguridad social) relacionadas con la prevención y el enfrentamiento del coronavirus covid-19 en particular a nivel de provincia, municipio y entidad, siendo Cienfuegos la más afectada.



Capítulo III

CAPITULO III Aplicación de procedimiento para evaluar el trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos ante la situación de crisis sanitaria por covid-19

En el capítulo II se presentó un procedimiento para evaluar la repercusión del trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos, en este capítulo se aplica la secuencia de etapas y pasos del procedimiento hasta concluir con el análisis de los resultados derivados del diseño del instrumento.

3.1 Aplicación del procedimiento para evaluar la repercusión del trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos ante la situación de crisis sanitaria por covid-19.

Etapas I: Análisis de Indicadores del Ministerio de Trabajo

Como resultado del primer análisis tal como se muestra en la figura 3.1 de los indicadores para la Provincia de Cienfuegos se detectó que el municipio de Cienfuegos, era en el que mayor número de trabajadores desempeñan el trabajo a distancia y donde mayor incidencia de los otros indicadores se reportaba.

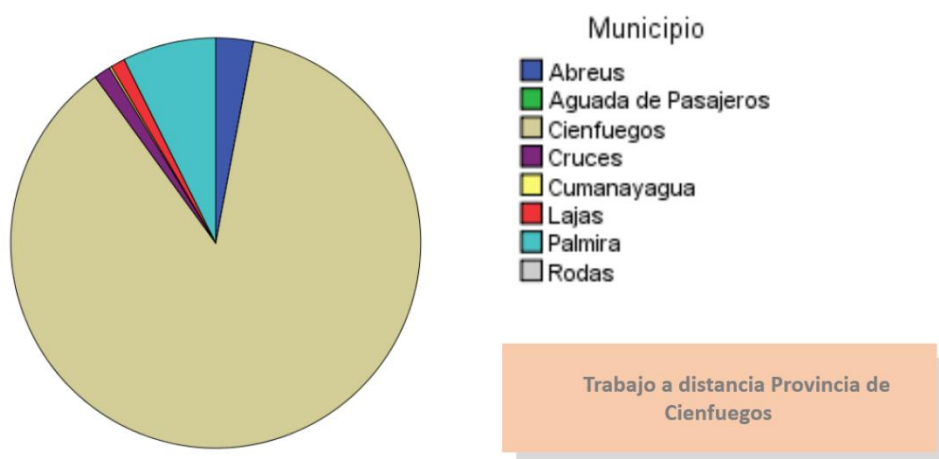


Figura 3.1: Análisis de Indicadores del Ministerio de Trabajo en la Provincia de Cienfuegos. Fuente: Elaboración propia a partir del software estadístico SPSS

Una vez detectado el municipio más afectado se realizó el análisis por entidad para dicho municipio, que se muestra en la Figura 3.2, el cual muestra a la Empresa Eléctrica Cienfuegos como una de las entidades más involucradas en esta modalidad de trabajo.

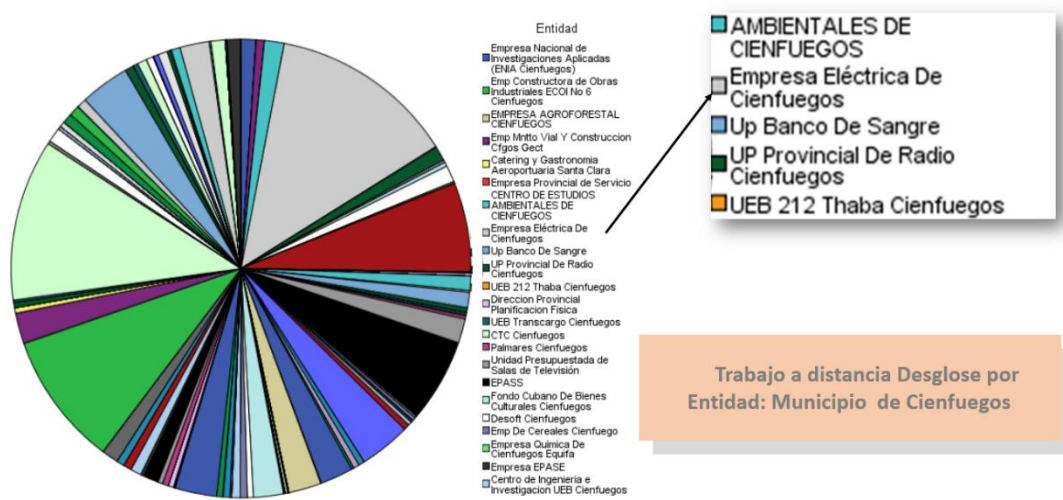


Figura 3.2: Análisis de Indicadores del Ministerio de Trabajo en el Municipio de Cienfuegos.

Fuente: Elaboración propia a partir del software estadístico SPSS

Con los resultados previamente analizados se pretende evaluar la repercusión del trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica 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 tal como se muestra Figura 3.3

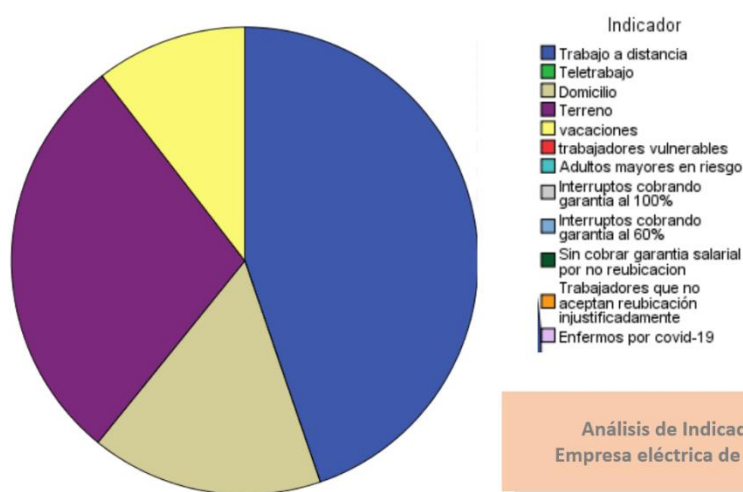


Figura 3.3: Análisis de Indicadores del Ministerio de Trabajo en la Empresa Eléctrica Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia a partir del software estadístico SPSS

Como resultado del análisis de los indicadores se determinó que las actividades que predominan para la entidad objeto de estudio son: el trabajo a distancia en primer lugar, luego el terreno, trabajo en el domicilio y vacaciones en ese orden lo que determina en función de las características de esa modalidad de trabajo, donde deben centrarse los principales empeños de diagnóstico y mejora del trabajo como aprendizaje e innovación organizacional.

Etapas II: Análisis Contextual

Análisis del contexto Internacional

Para el estudio del contexto internacional se toman como referencia las leyes o regulaciones de países de la Región Iberoamericana (Ver tabla 2.2) donde Cuba se encuentra ubicada, tomando a consideración además el grado de actualización de los reglamentos referidos a teletrabajo y trabajo a distancia que estos poseen para su posterior comparación con el contexto nacional.

Tabla 2.2 Leyes o regulaciones de países de la Región Iberoamericana seleccionados para el análisis del contexto internacional.

Fuente: Elaboración propia

País	Regulación/Ley	Fecha	Consideraciones
España	Ley 10/2021	9/07/21	Regula el trabajo a distancia
Colombia	Ley N° 2088	12/05/21	Se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones
Argentina	Ley 27555 Decreto 27/2021	1/04/21	Régimen legal del contrato de teletrabajo
Costa Rica	Ley N° 9738	09/ 19	Ley para regular el teletrabajo
Chile	LEY NÚM. 21.220	24/03/20	Modifica el código del trabajo en materia de

			trabajo a distancia
--	--	--	---------------------

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 y sus objetivos a la hora de evaluar la repercusión del trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos: Tiempo de trabajo y organización del trabajo, Seguridad y salud en el trabajo (SST), Digitalización, Comunicación, Formación y El equilibrio entre el trabajo y la vida privada.

Tiempo de trabajo y organización del trabajo:

El primer enfoque de la guía está dirigido a analizar cómo los trabajadores administran su tiempo de trabajo desde el hogar, pues se considera una tendencia creciente que al cambiar a esta nueva modalidad de trabajo a distancia el trabajador incrementa sus horas de trabajo en comparación a cuando laboran en el local habitual. Es común que el trabajo a distancia de lugar a un aumento de la carga de trabajo durante las noches o los fines de semana. Por tanto, el personal directivo tiene la tarea de apoyar a los trabajadores en la mitigación del impacto perjudicial del exceso de trabajo en su salud y bienestar. Para ello se plantea que exista una comunicación de forma eficaz con expectativas realistas, y se establezcan metas alcanzables teniendo en cuenta el contexto actual. También establece la importancia de llevar un análisis de experiencias de otros trabajadores así como un diagnóstico de habilidades entre estos, que permita tomar como referencia para crear nuevas estrategias de trabajo en este nuevo contexto y desarrollar nuevas habilidades que permitan enfrentar situaciones de nuevo tipo sin afectar los resultados laborales o afectar la salud del trabajador.

De forma general para este aspecto de la guía cada ley aborda lo relacionado con la distribución de las horas de trabajo de forma diferente, aunque todas establecen la necesidad de que esta sea esclarecida en el contrato de trabajo previamente acordado entre el empleador y el trabajador, la diferencia radica en la libertad de este último para intervenir en este aspecto a consideración de su caso particular. En la regulación española si se reconoce esta parte abordada dentro de los derechos con repercusión en el tiempo de trabajo, donde el trabajador tiene derecho a un horario flexible, de conformidad con los términos establecidos y la negociación colectiva, respetando los tiempos de disponibilidad obligatoria y la normativa sobre tiempo de trabajo y descanso, la persona que desarrolla trabajo a distancia podrá flexibilizar el horario de prestación de servicios establecido. Para el caso de la ley argentina aunque no reconoce

formalmente en su estatuto el derecho a la flexibilización si establece que el empleador no podrá exigir a la persona que trabaja la realización de tareas, ni remitirle comunicaciones, por ningún medio, fuera de la jornada laboral. Para el caso de Chile también se reconoce formalmente la posibilidad de distribuir libremente su jornada en los horarios que mejor se adapten a sus necesidades respetando siempre los límites máximos de la jornada diaria y semanal, además aborda lo relacionado con la combinación de tiempos de trabajo de forma presencial en establecimientos, instalaciones o faenas de la empresa con tiempos de trabajo fuera de ella, para los que ha de acordarse alternativas de combinación de dichos tiempos.

Seguridad y salud en el trabajo (SST):

Según se establece este enfoque de la guía de la OIT los empleadores tienen las mismas responsabilidades en materia de salud y seguridad para los teletrabajadores que para cualquier otro trabajador de la organización, que incluyen la identificación y la gestión de los riesgos laborales de estos trabajadores. También ha de tenerse en cuenta que trabajar desde casa durante la pandemia de COVID-19 es diferente al trabajo a distancia en condiciones normales, ya que los trabajadores trabajan desde el hogar durante un período prolongado, en circunstancias externas difíciles. Los desafíos más importantes son los riesgos psicosociales y la ergonomía, que no escapan de un mayor riesgo de violencia tecnológica, ciberacoso, acoso y violencia doméstica. Para esto la guía propone que haya una cooperación más estrecha entre los profesionales y los directivos de la organización en materia de salud y seguridad en todas las empresas y organizaciones, ya que los directivos deben prestar especial atención a la salud física y mental de los miembros de su equipo durante un período prolongado de teletrabajo a tiempo completo

En la regulación Española el tratamiento legal relacionado a este aspecto se ve reflejado en el apartado de Evaluación de riesgos y planificación de la actividad preventiva, donde reconoce que estos deberán tener en cuenta los riesgos característicos de esta modalidad de trabajo, para los cuales se ha de poner especial atención en los factores psicosociales, ergonómicos y organizativos y de accesibilidad del entorno laboral efectivo, y se le confiere especial interés a la garantía de los descansos y desconexiones durante la jornada. Otro aspecto significativo de esta ley es que establece que la empresa deberá obtener toda la información acerca de los riesgos a los que está expuesta la persona que trabaja a distancia mediante una metodología que ofrezca confianza respecto de sus resultados, y prever las medidas de protección que resulten más adecuadas en cada caso.

En cambio para Colombia reconoce que la Administradora de Riesgos Laborales a la que se encuentre afiliado el empleador, deberá promover programas que permitan garantizar condiciones de salud física y mental, así como la seguridad en el trabajo. En cambio la ley Argentina determina que las enfermedades causadas por el teletrabajo deberán ser consideradas enfermedades profesionales y los accidentes que ocurran en el lugar, jornada y en ocasión del teletrabajo, se presumen accidentes de trabajo. Por otra parte Costa Rica al igual que la anterior reconoce las enfermedades causadas por el teletrabajo como enfermedades laborales y da una visión más esclarecedora de lo que se consideran riesgos de trabajo, en la modalidad de teletrabajo y cuales se excluyen de esta categoría. Chile por otra parte en su ley establece la necesidad de que el empleador examine las condiciones de seguridad y salud que el puesto debe cumplir en caso de que este realice la actividad laboral en su domicilio. Además será responsabilidad del empleador informar por escrito al trabajador a distancia o teletrabajador acerca de los riesgos que entrañan sus labores, de las medidas preventivas y de los medios de trabajo correctos según cada caso en particular.

Digitalización:

En este enfoque de la guía se refiere a la tecnología en el contexto de trabajo y lugar de trabajo, referida en su forma actual al aumento de la presencia y el uso de la computación y de los instrumentos de programación, así como de las aplicaciones basadas en la web en diferentes plataformas para facilitar el acceso remoto y el trabajo en colaboración. Uno de los puntos más significativos que aborda este enfoque es la desigual extensión de la digitalización en todo el mundo provocando afectaciones en el acceso a internet y herramientas de herramientas de TIC indispensables para permitir el trabajo a distancia, por lo que se hace indispensable que cada organización evalúe los posibles riesgos y posibilidades antes de invertir o implantar nueva tecnología. Otra cuestión importante que sugiere es que los trabajadores no incurran en gastos adicionales al realizar su trabajo desde casa, pues están en su derecho de obtener de su empleador los equipos y herramientas necesarias que eviten consecuencias negativas para su rendimiento, eficacia y bienestar.

Para este aspecto de la guía cada una de las leyes analizadas recogen en sus estatutos el derecho por parte de los trabajadores a distancia, teletrabajadores y otras modalidades que lo requieran a que sean dotados de todos los medios, equipos y herramientas necesarios para el desarrollo de la actividad, y su mantenimiento así como el hecho de no poder ser obligados a usar sus propios medios para el desarrollo de esta actividad laboral. Por otra parte la ley Española añade además un tratamiento especial

para el caso de personas con discapacidad, para la cual la empresa asegurará que esos medios, equipos y herramientas, incluidos los digitales, sean universalmente accesibles, para evitar cualquier exclusión por esta causa. En el caso de la ley Argentina y Chilena se añade otra garantía dada por la posibilidad de usar los medios propios y ser compensados por la entidad, a diferencia de Costa Rica que exime de esta responsabilidad a la empresa. Por otra parte Colombia señala que el empleador definirá los criterios y responsabilidades en cuanto al acceso y cuidado de los equipos, así como respecto a la custodia y reserva de la información de conformidad con la normativa vigente sobre la materia.

Comunicación:

Este enfoque de la guía va dirigido a prever los problemas de comunicación que puedan existir por parte de los equipos de trabajo a distancia, puesto que un mayor tiempo de trabajo por separado aumenta el grado de separación y aislamiento profesional, que trae consigo en algunos casos dificultades por parte de los trabajadores a la hora de interpretar y comprender la información que reciben. Se asegura que en estos casos se hace necesario tanto trabajadores como administradores deberán realizar esfuerzos adicionales para garantizar que la comunicación sea eficaz, los mensajes sean claros y para proporcionar un flujo continuo de información.

Referido a este aspecto la ley española recoge en sus estatutos que no deberán existir obstáculos para la comunicación entre las personas trabajadoras a distancia y sus representantes legales, así como con el resto de personas trabajadoras. Además reconoce que se ha de garantizar la participación de las personas trabajadoras a distancia en las actividades organizadas o convocadas por su representación legal.

Formación:

Este enfoque como su nombre lo indica está destinado a evaluar ante esta nueva situación viejos hábitos de trabajo para así poder aprender nuevas técnicas que ayuden a gestionar mejor la situación, asegurar el bienestar de los trabajadores además de mantener las medidas de rendimiento acordadas. Para ello se hace importante la capacitación y el desarrollo tanto de los trabajadores como de los directivos, pues estos deben ser capaces de dirigir eficazmente el equipo a distancia utilizando un enfoque basado en resultados. Además los trabajadores deben tener las aptitudes y conocimientos para trabajar a distancia incluso durante situaciones de nuevo tipo como la actual provocada por la pandemia

Las Regulaciones estudiadas recogen dentro sus orientaciones el derecho que poseen tanto teletrabajadores como trabajadores a distancia a recibir una formación para el adecuado desarrollo de su actividad tanto al momento de formalizar el acuerdo de trabajo a distancia como cuando se produzcan cambios en los medios o tecnologías utilizadas, estos deben capacitar a los trabajadores brindando cursos y herramientas de apoyo, tanto en forma virtual como presencial, que permitan una mejor adecuación de las partes a esta modalidad laboral. Además la ley chilena abarca la formación relacionada con las principales medidas de seguridad y salud que debe tener presente para desempeñar dichas labores, dadas por las nuevas condiciones de trabajo.

Gestión del Desempeño:

Este enfoque de la guía está dirigido a analizar cómo ha de mantenerse el rendimiento del equipo de trabajo y cumplir los compromisos con las partes interesadas, los clientes y los beneficiarios, para lo cual recomienda que el trabajo sea basado en el diálogo y la cooperación entre la dirección y los trabajadores. Según expresa la guía el mejor método para gestionar el personal es a través de la gestión por resultados en el que tanto el equipo directivo como el trabajador se ponen de acuerdo sobre un mecanismo común de evaluación de la productividad.

Para el caso de la Gestión del desempeño tanto España como Colombia establecen que tanto la empresa o el empleador podrá adoptar las medidas que estime más oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento por la persona trabajadora de sus obligaciones y deberes laborales así como los instrumentos, la frecuencia y el modelo de evaluación del desempeño, cumplimiento de metas, así como el mecanismo para el reporte y/o resultados de éstas, por el tiempo que dure el trabajo en casa. A diferencia de los anteriores la Regulación de Costa Rica dictamina que los criterios de medición, evaluación y control de la persona teletrabajadora serán previamente determinados en el acuerdo o adenda a suscribir, y deberán ser proporcionales a los aplicados en su centro de trabajo.

El equilibrio entre el trabajo y la vida privada:

El enfoque final que plantea la guía va dedicado a un problema frecuente que manifiestan los trabajadores a distancia, que es el de establecer la frontera entre el trabajo remunerado y la vida personal en este nuevo contexto por situación de pandemia. Se plantea la necesidad de ayudar a los trabajadores a mantener el equilibrio entre su vida laboral y personal, mediante un nuevo enfoque de trabajo que priorice los resultados y no la cantidad de horas trabajadas, pues se cree que manteniendo la carga de trabajo manejable y estableciendo expectativas claras y realistas en cuanto a los

resultados concretos que deben alcanzarse, los trabajadores están mejor equipados para organizar su propio tiempo y sus tareas, a fin de equilibrar eficazmente sus obligaciones laborales con su vida personal, incluidas sus responsabilidades familiares.

En cuanto a favorecer el equilibrio entre el trabajo y la vida privada: las leyes internacionales reconocen el derecho a la desconexión que consiste en la garantía y el derecho que tiene todo trabajador y servidor público a disfrutar de su tiempo de descanso, permisos, vacaciones, feriados, licencias con el fin de conciliar su vida personal, familiar y laboral, por tanto la empresa deberá adecuar la jornada de trabajo de forma que sea compatible con la garantía de tiempos de descanso y el empleador se abstendrá de formular órdenes u otros requerimientos al trabajador por fuera de la jornada laboral. Por otra parte se reconoce que los convenios o acuerdos colectivos de trabajo podrán establecer los medios y medidas adecuadas para garantizar el ejercicio efectivo del derecho a la desconexión en el trabajo a distancia. Por otro lado la regulación Argentina brinda un tratamiento especial a aquellas personas que trabajen bajo esta modalidad y que acrediten tener a su cargo, de manera única o compartida, el cuidado de personas menores de trece (13) años, personas con discapacidad o adultas mayores que convivan con la persona trabajadora y que requieran asistencia específica, para los cuales ha de considerarse su derecho a horarios compatibles con las tareas de cuidado a su cargo y/o a interrumpir la jornada.

Análisis del contexto nacional

En Cuba para inicios de la pandemia en marzo de 2020 ya existía una base legal para las nuevas formas del ejercicio laboral que son:

- **Versión actualizada de la Ley 116, “Código de Trabajo”, de febrero de 2020**
- **El Decreto-Ley 370, “Sobre la informatización de la sociedad en Cuba”, de 17 de diciembre de 2018.**
- **La Resolución 391, de 14 de diciembre de 2020**

Sin embargo las leyes establecidas para ese entonces no cumplían en su totalidad las nuevas necesidades legales para una situación de nuevo tipo como la pandemia por Covid-19 por lo que surge la necesidad de regular por sus ventajas sociales y económicas y para potenciar su utilización, el trabajo a distancia y el teletrabajo, como formas de organización del trabajo que permiten realizar las actividades laborales, fuera del ámbito físico de la entidad. Es entonces en agosto de 2021 que es aprobado el Reglamento sobre el Trabajo a distancia y el Teletrabajo que saliera en la Gaceta Oficial No. 72 Extraordinaria de 18 de agosto de 2021 en:

La Resolución 71/2021 “Reglamento sobre El Trabajo a Distancia y el Teletrabajo”

La nueva Resolución regula el trabajo a distancia y el teletrabajo como formas de organización del trabajo, para las cuales los trabajadores realizan su trabajo fuera del entorno físico de la entidad.

Establece aquellos trabajadores que son sujeto de este Reglamento, siendo aquellos que laboran con subordinación a un empleador y tienen suscrito un contrato de trabajo con una entidad, por tiempo indeterminado y por tiempo determinado o para la ejecución de una trabajo u obra, así como aquellos cuya relación de trabajo se formaliza mediante designación o nombramiento, así como aquellos cuyos contratos de trabajo tienen una duración inferior a la jornada diaria y semanal y a los que laboran en actividades discontinuas o cíclicas.

Establece además que el empleador de conjunto con el sindicato correspondiente, deben definir, a partir de la estructura y plantilla de cargos aprobada, las áreas de trabajo y cargos en los que se puede utilizar el trabajo a distancia y el teletrabajo, siempre que la naturaleza de la actividad lo permita, lo que se incluye en el Convenio Colectivo de Trabajo, no clasifican para estas modalidades las actividades que requieren la presencia física del trabajador en la entidad para la producción o la prestación de servicios a la población.

Trabajo a Distancia

Describe el trabajo a distancia como una forma de organización del trabajo en la que el trabajador desempeña su labor alternando la presencia física en la entidad, su domicilio u otras unidades, para el cual depende de la comunicación directa con el jefe, los compañeros de trabajo y otros usuarios para el intercambio de información necesaria para el trabajo, además para realizarlo se puede prescindir del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Teletrabajo

Lo describe como una forma de organización del trabajo en la que el trabajador desempeña una actividad sin estar presente físicamente en la entidad; la comunicación y el intercambio de información necesaria para desarrollar su labor, depende de las tecnologías de la información y las comunicaciones mediante el uso del correo electrónico, redes sociales, mensajería instantánea y otros mecanismos de comunicación que garantiza el empleador, sin que se excluyan los encuentros presenciales.

Para esta forma de trabajo el reglamento establece que el empleador debe determinar a partir del análisis de cada área de trabajo y la actividad a desarrollar la necesidad de capacitación del trabajador, para que así este adquiera los conocimientos y destrezas necesarias para desarrollar el teletrabajo con eficiencia y calidad.

Contrato de Trabajo

Establece que para formalizar la relación laboral o modificar el contrato de trabajo inicial, en una de estas formas de organización del trabajo se debe en primer lugar formalizar el contrato de trabajo inicial acordando las particularidades previstas para cada una de estas formas de organización; o en caso contrario se suscribe un suplemento al contrato de trabajo inicial para que las modificaciones acordadas por las partes surtan efectos legales.

En artículo 10 de la nueva resolución se describen las cláusulas del contrato de trabajo inicial o el suplemento que suscriban las partes que deben contar con los elementos siguientes.

- Atribuciones y obligaciones a partir de la definición y organización de las tareas a realizar.
- Objetivos de trabajo, control de la calidad y cantidad del trabajo.
- Mecanismos o vías para la entrega de los resultados del trabajo;
- Información sobre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para facilitar el trabajo a desarrollar.
- Utilización de la infraestructura tecnológica: las tecnologías de la información y las comunicaciones para realizar el trabajo que se encuentran bajo la custodia del trabajador.
- Cumplimiento de las disposiciones jurídicas vigentes sobre la seguridad y protección de la información oficial, el secreto técnico o comercial y la seguridad informática.
- Términos para la entrega del resultado del trabajo, de manera que las tareas planificadas no obstaculicen el tiempo de descanso del trabajador.

Sobre la Infraestructura tecnológica

En este apartado del reglamento se describe todo lo relacionado con el uso de los dispositivos y medios a utilizar por el trabajador así como la conectividad en el caso del teletrabajo que debe ser garantizada por el empleador, el que certifica que poseen la calidad requerida para el desempeño de su trabajo. Por otra parte se especifica que el

empleador debe garantizar el mantenimiento de los dispositivos y medios informáticos a utilizar también en caso de que sean propiedad del trabajador.

También establece las obligaciones del empleador para garantizar la infraestructura tecnológica, y las obligaciones del trabajador una de las formas de organización del trabajo que se establecen en el Reglamento, que viene dado por el cumplimiento de las disposiciones jurídicas vigentes relacionadas con la seguridad y protección de la información oficial, el secreto técnico o comercial y la seguridad informática, así como el cuidado de los equipos y medios informáticos, entre otras cuestiones.

Control del Trabajo a Distancia y del Teletrabajo

Este apartado establece lo relacionado con el control del trabajo realizado a partir del cumplimiento del plan de trabajo y de los objetivos estratégicos de la entidad con la periodicidad acordada, para esto se deben comprobar los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de los objetivos de trabajo.
- Realización de la cantidad de trabajo programada en el plazo establecido para hacerlo.
- Calidad de los resultados del trabajo realizado.
- Comprobación del conocimiento y las habilidades que posee el trabajador, para realizar con eficiencia y eficacia el trabajo planificado.
- Dominio de las tecnologías de la información y la comunicación que facilitan la realización del trabajo.

Comparación del contexto internacional y nacional

Tiempo de trabajo y organización del trabajo:

En este primer aspecto se puede decir que en el reglamento de Cuba las cláusulas del contrato de trabajo se refieren a los mecanismos o vías para la entrega de los resultados así como los términos para la entrega de resultados del trabajo sin embargo no reconoce de manera formal los derechos a un horario flexible o la posibilidad de distribuir libremente en su jornada los horarios que mejor se adapten a sus necesidades respetando siempre los límites máximos de la jornada diaria y semanal.

Seguridad y Salud

Para el caso de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), la ley cubana reconoce los derechos de los trabajadores de forma general en relación a este aspecto, sin embargo no se le da un tratamiento especial para los casos de trabajo a distancia y

teletrabajo como lo recogen las demás leyes internacionales. Entre los aspectos en que pudiera abundar el reglamento nacional están:

- La obligatoriedad por parte de la empresa de obtener la información acerca de los riesgos a los que está expuesta la persona que trabaja a distancia mediante una metodología que ofrezca confianza respecto de sus resultados, y prever las medidas de protección que resulten más adecuadas en cada caso.
- El reconocimiento legal de las enfermedades causadas por el teletrabajo y trabajo a distancia como enfermedades laborales, así como la delimitación de cuales pudieran entrar en esta categoría y cuales se excluyen de esta.
- La necesidad por parte de la empresa de examinar las condiciones de seguridad y salud que el puesto debe cumplir en caso de que este realice la actividad laboral en su domicilio.

Digitalización

En este punto la resolución cubana es bastante amplia donde dedica un apartado completo a lo relacionado con la infraestructura tecnológica al igual que las demás leyes estipula la necesidad del trabajador de proveer de las herramientas, tecnológica necesaria para el desarrollo de estas formas de trabajo así como la debida capacitación para el uso y adaptación del trabajador a estos.

Comunicación

En este aspecto al igual que las demás leyes internacionales la norma nacional no abunda en cuanto a la prevención de los problemas de comunicación aparejados a estas formas de trabajo. En los apartados del contrato de trabajo aborda lo relacionado con el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones aunque no refiere a su utilización en favor de propiciar un flujo continuo de información. En este aspecto sería necesario:

- Reconocer que no han de existir obstáculos entre las personas trabajadoras a distancia y sus representantes legales, así como con el resto de personas trabajadoras.
- Establecer la necesidad por parte del empleador de dotar a los trabajadores de las herramientas y capacitación necesaria para que no existan sesgos de comunicación.

Formación

En este sentido la ley cubana es esclarecedora en cuanto a la necesidad de capacitación del trabajador en el sentido de adquirir los conocimientos y destrezas necesarias para desarrollar el trabajo con eficiencia y calidad, sin embargo aunque reconoce la necesidad de capacitación por parte del trabajador para adaptarse a las nuevas tecnologías no incluye dentro de esta relacionada con las principales medidas de seguridad y salud que debe tener presente para desempeñar dichas labores, dadas por las nuevas condiciones de trabajo.

Gestión del Desempeño:

Este aspecto del reglamento cubano se ve reflejado en las cláusulas del contrato de trabajo referidas a las atribuciones y obligaciones con la organización de tareas a realizar así como los objetivos de trabajo, control de la calidad y cantidad del trabajo, además ofrece una visión más esclarecedora en cuanto a las demás leyes pues destina un apartado específico para la delimitación del control del trabajo a distancia y del teletrabajo donde cubre aspectos como cumplimiento de los objetivos de trabajo y la calidad de los resultados del trabajo realizado entre otros.

El equilibrio entre el trabajo y la vida privada:

Referido a este punto la ley cubana recoge en una de las cláusulas del contrato de trabajo los términos para la entrega del resultado de trabajo de manera que las tareas planificadas no obstaculicen el tiempo de descanso del trabajador, sin embargo no reconoce de manera formal el derecho a la desconexión como garantía del trabajador para disfrutar su tiempo descanso, permisos, vacaciones, feriados, licencias con el fin de conciliar su vida personal, familiar y laboral. Por otra parte tampoco es esclarecedora en cuanto al tratamiento especial que ha de brindarse a aquellas personas que tengan a su cargo el cuidado de menores de trece (13) años, personas con discapacidad o adultas mayores que convivan con la persona trabajadora. En este aspecto sería necesario:

- Reconocer en los convenios o acuerdos colectivos de trabajo los medios y medidas adecuadas para garantizar el ejercicio efectivo del derecho a la desconexión en el trabajo a distancia.
- Delimitar los derechos de aquellas personas que tengan a su cargo el cuidado de manera única o compartida de menores de trece (13) años, personas con discapacidad o adultas mayores que convivan con la persona trabajadora, permitiéndoles establecer horarios compatibles con las tareas de cuidado a su cargo y/o a interrumpir la jornada.

A partir del análisis contextual realizado se pudieron detectar puntos de interés en el reconocimiento legal del trabajo a distancia. Al momento de esta investigación la Empresa cuenta con una versión del suplemento del contrato de trabajo para trabajadores bajo la modalidad de trabajo a distancia que necesita ser actualizada atendiendo a las nuevas resoluciones emitidas las cuales fueron analizadas anteriormente, por tanto se realiza la propuesta de un nuevo suplemento del contrato de trabajo (ver Anexo No. 4) que incluye estas nuevas orientaciones y otros aspectos significativos derivados de este análisis.

Etapas III Diseño y Aplicación del Instrumento de Evaluación

En esta etapa se procede a seguir la metodología propuesta por Curbelo Martínez & Pérez de Armas (2012) compuesta por diferentes etapas y pasos, para el diseño del Instrumento de evaluación, esta se desarrolla a continuación.

Etapas I- Revisión de la literatura para la obtención de características de los factores a medir.

Paso 1: Revisión de la literatura.

Como inicio de toda investigación se parte de la revisión de la literatura relacionada con el tema de investigación, en el caso del presente trabajo este proceso se realiza previamente en el capítulo I, capítulo II, e inicios del capítulo III, donde se realiza una profunda revisión bibliográfica acudiendo a fuentes primarias y secundarias de información que permite elaborar el sustento teórico de lo que se realiza en las etapas sucesivas.

Paso 2: Elaboración de la lista de características que han tenido en cuenta diferentes autores en sus investigaciones.

El Contexto de satisfacción laboral y la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia en la situación de crisis sanitaria es la variable que se pretende medir u observar de manera general. Como se analiza en la literatura en los capítulos anteriores existen muy pocos autores que han abordado este tema a cabalidad. Por lo tanto para la selección de las características a medir se tuvo en cuenta el análisis comparativo realizado en la Etapa anterior, donde previamente se delimitaron los aspectos de: Tiempo de trabajo y Organización del trabajo, Seguridad y Salud en el Trabajo, Digitalización; Comunicación; Formación; Gestión del Desempeño y el Equilibrio entre el Trabajo y la Vida Diaria, para la elaboración de la lista de características integradoras que permitan medir este contexto. También se tuvo en cuenta otros instrumentos revisados en la literatura (Ver anexo No. 5, No. 6) que aunque no se ajustan a este

contexto en específico comparten características significativas para evaluar este contexto del análisis derivado de estos la autora toma como criterio incluir otro aspecto en el instrumento: Supervisión y para hacer un análisis más detallado del aspecto formación subdividirse en dos aspectos considerados en la literatura que son: Crecimiento de Carrera y Trascendencia.

Una vez elaborada la lista con las principales características de los factores identificados en la literatura y adicionadas o reformadas otras, a partir de análisis de la autora de la presente investigación, se continúa con la aplicación del procedimiento.

Etapas II- Identificación de expertos en el tema que se analiza.

La selección de los expertos es sin dudas uno de los pasos más importantes, de ello depende la consideración de los principales aspectos del objeto de estudio que posteriormente deberán ser contrastados por diferentes vías y métodos, en especial, en su dimensión empírica. Para esta etapa se tuvo en cuenta la selección de un grupo de especialistas que forman parte del proyecto de Gestión de la Innovación que se desarrolla con la Universidad de Cienfuegos como parte del vínculo Universidad-Empresa, tomando a consideración los años de experiencia en las tareas que se desempeñan y la rotación por diferentes áreas de la entidad. Se tomaron 10 especialistas cuyos nombres, y cargo que ocupan en la empresa se observa en el Anexo No.7.

Etapas III- El universo de la población y la selección de la muestra.

Paso 5: Delimitación de la población.

La población para este estudio queda definida por los puestos de trabajo que al momento de la investigación se encuentran realizando el trabajo a distancia de los cuales se hace una selección teniendo en cuenta los 11 procesos que se llevan a cabo en la Empresa Eléctrica Cienfuegos: P1 Gestionar la Proyección estratégica, P2 Gestionar el Capital Humano, P3 Gestionar las inversiones, P4 Gestionar la Generación de Energía Eléctrica, P5 Gestionar la Transmisión de Energía Eléctrica, P6 Gestionar la Distribución de Energía Eléctrica, P7 Gestionar la comercialización de la EE, P8 Gestionar la Operación del SEN (Sistema Eléctrico Nacional) en Cienfuegos, P9 Gestionar la Economía Financiera, P10 Gestionar el Aseguramiento y P11 Gestionar la Informatización y las Comunicaciones, estos se distribuyen de la forma siguiente:

$$N= 12(P1)+4(P2)+5(P3)+6(P4)+3(P5)+10(P6)+11(P7)+4(P8)+3(P9)+8(P10)+5(P11)=71$$

El análisis porcentual de esta composición aparece en la Figura 3.4

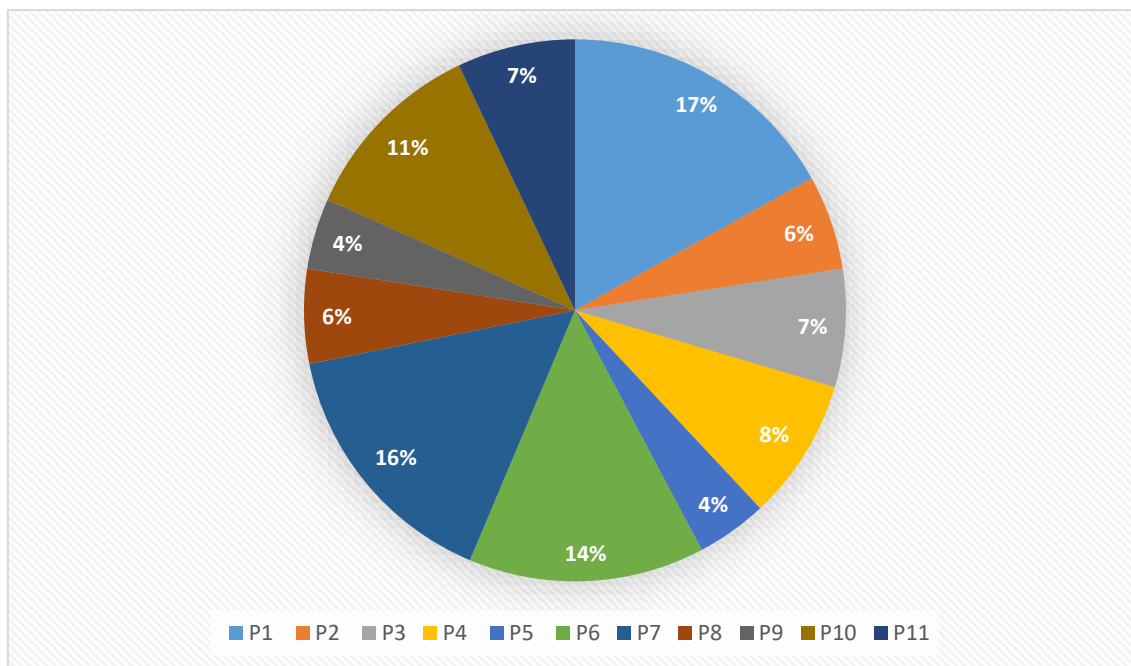


Figura No. 3.4: Composición de la muestra.

Fuente: Elaboración propia

Se justifica la selección de esta población teniendo en cuenta que lo que se propone medir es el contexto de satisfacción laboral y la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia en situación de crisis sanitaria en la Empresa Eléctrica Cienfuegos, por lo que los puestos seleccionados son aquellos que se ven directamente involucrados en el desempeño de esta forma de trabajo tanto en el contexto de crisis como en la etapa post pandemia, por tal motivo se consideran estos como idóneos para obtener un criterio acertado de cómo se desarrolla este en la empresa, además se tuvo en cuenta la selección de puestos atendiendo a los diferentes procesos que se desarrollan en la empresa, para llegar a un criterio más amplio teniendo en cuenta las particularidades de cada puesto que puedan variar o no en dependencia del proceso al que pertenezcan. La lista de los puestos seleccionados y los procesos al que pertenecen se pueden observar en el Anexo No.8

Pasos 6 y 7: Definición del tipo de muestreo y procedimiento de selección de la muestra.

Selección de la muestra

Teniendo en cuenta un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10% para un tamaño de la población de 71 el tamaño de la muestra va a ser de 40.

Aplicando el método de muestreo no probabilístico bola de nieve se identifican los encuestados potenciales para cada uno de los puestos de trabajo.

Etapa IV- Estudio exploratorio con expertos.

Paso 8: Consulta a expertos para valorar las características listadas y recopilar sugerencias.

En entrevista no formalizada con expertos se abordó sobre las características listadas en el paso 2. Se solicitó a cada uno de los expertos que aportaran sus sugerencias en caso de que las consideraran oportunas. Según lo expresado por los expertos las características asociadas al factor Seguridad y Salud en el Trabajo tienen una especial Importancia aplicado al contexto en que se pretende medir marcado por la crisis sanitaria por Covid-19 donde ha de considerarse las condiciones en las que el trabajador desarrolla su trabajo a distancia y en especial si éstas comprometen la salud de este. Otro aspecto importante que se recalcó es en cuanto a la gestión del desempeño tener en cuenta los objetivos que se deben alcanzar en el trabajo a distancia, y como el logro de estos se puede ver afectado por otros factores a considerar como la comunicación y la digitalización que adquieren significativa importancia para el cumplimiento de estos así como los indicadores propuestos por la organización. También se señaló la importancia de las características asociadas al tiempo de trabajo y organización del trabajo donde entre otros aspectos se hace importante conocer cómo se sienten los trabajadores que laboran en esta nueva modalidad en cuanto a su participación en las decisiones de su grupo de trabajo.

Paso 9: Consulta a expertos para reducir características de la lista.

En este paso se acude a los expertos para que valoren el nivel de influencia que tienen estas características en un contexto favorable para el trabajo a distancia en la situación de Crisis Sanitaria por Covid-19 en una escala de Likert de 1 a 7. El cuestionario general en la forma en que se les administró aparece en el Anexo No. 9, donde se especifica, además, cómo se codificaron las características para facilitar el procesamiento.

Los resultados de esta consulta a los expertos se compendian y procesan en el software estadístico SPSS Versión 22.0 para:

- 1- Comprobar que existe concordancia entre sus criterios a partir de la prueba no paramétrica para K muestras relacionadas W de Kendall.
- 2- Determinar cuáles de las características consideradas pueden ser eliminadas del estudio por no influir directamente en el contexto de satisfacción laboral y la existencia

de un clima favorable para el trabajo a distancia tomando como base la prueba mencionada, el análisis de frecuencia y los estadísticos descriptivos mediana y moda

Se utiliza el estadígrafo χ^2 para realizar la prueba de hipótesis correspondiente siguiendo la Metodología Delphi ya que el número de expertos es mayor que siete. Las hipótesis son:

Ho: No hay comunidad de preferencia entre los expertos.

H1: Existe comunidad de preferencia entre los expertos.

A partir de los valores calculados que ofrece el software, y se presentan en el Anexo No. 10, donde la significación asintótica es de 0,000 siendo este valor es menor que 0,05 (nivel de significación estadística), se rechaza Ho lo que se traduce en que existe comunidad de preferencia entre los expertos, es decir que sus criterios sobre el nivel de influencia de las características en el contexto de satisfacción laboral y la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia son coincidentes.

La metodología Delphi también permite determinar el nivel de importancia, para este caso nivel de influencia, entre las características que se evalúan. Por tanto, a partir del análisis de los rangos promedio y estadísticos significativos, en los anexos anteriormente referenciados, se concluye que de este estudio no debe eliminarse ninguna variable.

Una vez analizadas las características a tener en cuenta para la elaboración del cuestionario se procede a diseñar este en la etapa siguiente.

Etapas V- Diseño del instrumento de medición.

Pasos 10 y 11: Selección del instrumento de medición adecuado para el estudio y la escala.

Aunque en el proceso de diseño del instrumento de medición se utilizan la entrevista, el análisis de documentos oficiales, entre otras, que tienen reconocida importancia, se selecciona como instrumento específico para la evaluación del constructo en esta investigación el cuestionario con posibles respuestas presentadas en forma de una escala de actitud semántico diferencial que se clasifica como escala de medición ordinal y de intervalo, lo que permite que con sus resultados se ejecuten operaciones aritméticas básicas.

Paso 12: Diseño del instrumento de medición en su primera versión.

El cuestionario diseñado en este paso está compuesto por un test asociado al constructo propuesto contexto de satisfacción laboral y la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia.

Este cuestionario se presenta en el Anexo No. 11, con la codificación de los ítems, donde se solicita que los encuestados evalúen dicho constructo considerando: 1 “Muy insatisfecho” y 7 “muy satisfecho”.

Luego de elaborado el cuestionario en su versión inicial se corrobora con especialistas en estadística que la estructura y la escala empleadas son adecuadas.

Etapas VI- Aplicación del instrumento y evaluación de sus propiedades métricas.

Paso 13: Aplicación del cuestionario a los trabajadores a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

En la aplicación del cuestionario inicialmente se acude a la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa para que se conozca sobre el estudio que se pretende desarrollar en la organización y, facilite la información necesaria para llegar a los encuestados que son aquellos trabajadores que ocupan los cargos de trabajo a distancia que se describen en la población delimitada en el paso 5.

El cuestionario es entregado personalmente por la autora de la investigación a los encuestados, se les explica la relevancia del estudio que se realiza y la necesidad de que este sea respondido de acuerdo a lo que verdaderamente sucede en la empresa

Fiabilidad del cuestionario:

El análisis de la fiabilidad del cuestionario se efectúa empleando el coeficiente Alpha de Cronbach y se explora que valor toma este si se elimina alguno de los ítems para cada test, lo que se presenta en el Anexo No. 12.

Considerando que el resultado, del coeficiente Alpha de Cronbach calculado es mayor que 0,7 por lo que el instrumento se consideran confiable.

Al analizar la fiabilidad si se eliminan ítems es posible detectar algunos aumentos en el indicador, pero no son estos verdaderamente muy significativos.

Validez de la escala:

Validez de contenido:

Los ítems identificados y definidos en el instrumento diseñado para la evaluación del Contexto de satisfacción laboral y la existencia de un clima favorable para el trabajo a

distancia, son resultado de la amplia y detallada revisión bibliográfica realizada en la presente investigación (Paso 1), lo cual además se sometió al análisis de los expertos existiendo comunidad de preferencia entre sus criterios (Paso 9).

Validez de constructo:

Para considerar la validez de constructo se emplea un análisis factorial de componentes principales y rotación Varimax con objetivo exploratorio y fin confirmatorio. Es decir, para comparar la cantidad de factores que se han definido en el cuestionario inicial y los ítems que agrupan con los que resultan del análisis factorial, y llegar a conclusiones para mejorar el instrumento diseñado.

Se procede en este paso inicialmente a comprobar el cumplimiento de los supuestos que indican que es posible aplicar el análisis factorial y que están fundamentalmente relacionados con estadísticas como: KMO y Esfericidad de Bartlett. Los resultados al respecto se muestran en el Anexo No. 13.

Como se declara en el anexo al tener un $KMO < 0,5$, aunque en la prueba de esfericidad de Bartlett se rechaza la hipótesis nula por lo que la matriz de correlaciones no es una matriz identidad, este último aspecto favorece la utilización de tal procedimiento si se mejora el KMO.

El aumento de KMO se logra luego de un análisis de la matriz antimagen enfocado a valorar aquellos ítems que poseen la menor medida de adecuación muestral (MSA) y se decide eliminar los que tienen el menor MSA (V2, V8, V10), Los resultados alcanzados a partir de tal modificación se muestran en el Anexo No.14.

De los ítems que se excluyen algunos coinciden con lo derivado del análisis de confiabilidad por lo que se acentúa que ha sido su supresión una decisión apropiada, el Alpha de Cronbach mantiene el valor inicial.

Luego de comprobar que los supuestos del análisis factorial se cumplen, se examina exploratoriamente la cantidad de factores o dimensiones en que pueden agruparse los ítems utilizando el criterio de determinación de estos con base en los valores específicos (Anexo No. 15), los resultados alcanzados permiten concluir:

- Se obtienen 7 factores que explican el 83,027 % de la varianza. En el cuestionario inicial se consideraron 9 factores, pero dada la cantidad de ítems en este, tales agrupaciones pueden ser más específicas y explicativas para los encuestados.

El por ciento de varianza explicado por los factores detectados es mayor a 70% o por lo que se considera aceptable, lo que se corresponde con el criterio que plantea que los factores que se extraen deben representar por lo menos un 60% de la varianza (Hair et al., 1999)

También resulta interesante analizar los ítems que pueden ser agrupados por cargar significativamente a los factores, es donde toma importancia la matriz de cargas factoriales rotada siguiendo el método Varimax. Las cargas factoriales se consideran significativas si superan un valor prefijado por los investigadores de acuerdo al tamaño de la muestra. Según Hair et al. (1999) para tamaños muestrales menores a 100, como es el presente caso, la menor carga factorial que se considere significativa debe ser $\pm 0,30$.

Los ítems que poseen cargas inferiores a la establecida deben ser descartados del estudio y se analiza el impacto que tiene su eliminación iterativamente, es decir, se excluyen los ítems y luego se vuelve a realizar el factorial hasta lograr que los factores estén cargados significativamente. Para este caso no se elimina ningún ítem en este paso.

En caso de los ítems que cargan a dos factores significativamente, se analiza a cuál de estos se apega más de acuerdo a su significado.

Para el test se efectúa el análisis anterior y los resultados finales se muestran en el Anexo No. 16 y se compendian en la Tabla No. 3.1, teniendo en cuenta también la fiabilidad.

Tabla No. 3.1: Resultado final de la aplicación del análisis factorial.
Fuente: Elaboración propia.

Cantidad de ítems al inicio	Cantidad de factores y varianza explicada	Fiabilidad (Alpha de Cronbach)	Ítems eliminados	Cantidad de ítems al final	Cantidad de factores	Fiabilidad
29	7 83,027%	0,832	- V2, V8, V10	26	7 83,027%	0,832

Estos resultados se aplican para la reestructuración del cuestionario inicial en el paso 15. A modo de resumen puede afirmarse que la escala tiene validez de constructo pues se muestra que es posible aplicar el análisis factorial y mediante este se determinan variaciones oportunas para el cuestionario en busca de mejores resultados y menor cantidad de ítems. Vale destacar que inicialmente no era factible

aplicar el análisis factorial por lo que se realizaron transformaciones que lo posibilitaron.

Las adecuaciones propuestas se consideran en el paso 15 donde, además, se efectúa una interpretación de los factores determinados para el test.

Validez de criterio: Considerando que el instrumento posee validez de contenido y de constructo, se puede asegurar la posibilidad de existir validez de criterio aunque no se han encontrado indicadores de referencia dedicados propiamente a la evaluación del contexto que se pretende medir. Lo que queda como inquietud para futuras investigaciones.

Paso 15: Ajuste del instrumento de medición y aplicación al resto de la población.

En este paso se reajusta el cuestionario elaborado teniendo en cuenta los resultados del paso anterior y se redefinen los factores para cada test otorgándoles una nueva denominación acorde al análisis integrador de los ítems que agrupan, lo que se muestra en la tabla siguiente.

Tabla No. 3.2: Resumen de ítems y dimensiones para los factores externos.

Fuente: Elaboración propia

Factores	Ítems	Descripción	Carga factorial
Formación	V16	Satisfacción Frente a las capacitaciones relacionadas con su trabajo	0,903
	V21	Satisfacción en cuanto al desarrollo de sus habilidades a partir de su trabajo	0,897
	V17	Satisfacción frente a las oportunidades de participación en convocatorias o promoción a otros proyectos	0,864
	V20	Satisfacción en cuanto a las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	0,856
	V19	Satisfacción en cuanto a las posibilidades de creatividad que le ofrece su trabajo	0,828
Tiempo de trabajo y organización del trabajo	V14	Satisfacción con los tiempos de cumplimiento (tiempo que dispone para acabar tareas) desde que realiza esta modalidad de trabajo	0,923
	V1	Satisfacción frente a la capacidad para decidir libremente aspectos relativos a su trabajo	0,894
	V28	Satisfacción frente al horario de su jornada laboral	0,858
	V7	Satisfacción frente a al control que ejerce su jefe sobre usted desde que trabaja a distancia	0,709
	V24	Satisfacción con la interrelación con sus compañeros de trabajo	0,705

Seguridad y Salud	V6	Satisfacción en relación a la seguridad que cuenta su nuevo lugar de trabajo para evitar contagiarse con el covid-19	0,936
	V4	Satisfacción frente a el espacio que dispone para su trabajo a distancia	0,912
	V5	Satisfacción frente a la iluminación, ventilación y nivel de ruido de su lugar de teletrabajo	0,890
Gestión del desempeño	V12	Satisfacción con los objetivos que debe alcanzar en el trabajo a distancia	0,884
	V15	Satisfacción con los indicadores que debe cumplir con su gestión	0,798
	V3	Satisfacción en cuanto a su participación en las decisiones de su grupo de trabajo	0,796
	V13	Satisfacción con las tareas y actividades que debe realizar en el trabajo a distancia	0,724
	V18	Satisfacción qué le produce su trabajo	0,482
Equilibrio entre el trabajo y la vida privada	V29	Satisfacción frente a la posibilidad de gestionar sus propios horarios de trabajo en función de sus necesidades individuales	0,940
	V27	Satisfacción frente al tiempo en cercanía con su familia desde el trabajo a distancia	0,897
	V9	Satisfacción frente a la frecuencia con la que se contacta con su jefe	0,875
Comunicación	V11	Satisfacción frente a la retroalimentación que recibe de su jefe	0,836

	V25	Satisfacción frente a la frecuencia con la que contacta con sus compañeros	0,717
	V26	Satisfacción en cuanto a la claridad y oportunidad de la información que le transmiten	0,502
Digitalización	V23	Satisfacción con el equipo de cómputo que dispone	0,837
	V22	Satisfacción con las aplicaciones informáticas y los programas que dispone para cumplir sus funciones	0,769

Luego de realizar la redefinición de factores, lo que constituye el ajuste del instrumento de medición es necesaria la aplicación del cuestionario al resto de la población como se plantea en este paso, lo cual no se desarrolla.

Etapas VII- Análisis de los resultados.

Paso 16: Análisis de los resultados.

Se razonan los resultados alcanzados mediante el empleo de descriptivos como moda, mediana y media tal como se muestra en la tabla 3.3

Tabla 3.3 Estadísticos Descriptivos.

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS versión 22.0

Variable	Media	Mediana	Moda
V1	4,55	5,00	7
V3	4,45	5,00	5
V4	6,08	7,00	7
V5	4,80	5,00	5
V6	6,18	7,00	7
V7	5,58	5,00	5
V9	5,00	5,00	5
V11	5,48	5,00	5
V12	4,90	5,00	5
V13	4,95	5,00	5
V14	6,08	7,00	7
V15	5,93	6,00	7
V16	3,88	4,50	5
V17	3,63	3,50	3

V18	4,38	5,00	5
V19	4,63	5,00	5
V20	4,70	5,00	7
V21	5,30	7,00	7
V22	4,65	5,00	5
V23	4,80	5,00	5
V24	4,75	5,00	5
V25	4,48	5,00	4
V26	4,75	5,00	4
V27	5,20	5,00	5
V28	6,05	6,00	7
V29	4,90	5,00	5

Media

Según se observa en los resultados obtenidos la variable de menor valor de media corresponde a la número 16 que está relacionada con el crecimiento de la carrera, factor que está asociado al aspecto formación, de igual forma la variable número 17 segunda la lista de menor valor de media perteneciendo esta al mismo factor que la anterior, ambas corresponden al nivel de satisfacción frente a las capacitaciones relacionadas con su trabajo y frente a las oportunidades de participación en convocatorias o promoción de otros proyectos respectivamente. El valor de media correspondiente a ambas variables al ser el menor con respecto a las demás da indicios de una baja satisfacción con respecto a este factor, debido a que está más próxima a 1 que fue el valor designado para el nivel de satisfacción más bajo.

Por otra parte siguiendo la lista de los menores valores de media aunque con un nivel más próximo a 5 están las variables 18, 3 y 1 en ese orden, la primera correspondiente al nivel de satisfacción producido por su trabajo también correspondiente al aspecto formación y las dos últimas relacionadas con el tiempo de trabajo y organización del trabajo. De forma general se puede decir que ninguna de las variables estudiadas toma valores de media por debajo de los 3 puntos lo que puede denotar que en ninguno de los casos hay un nivel de insatisfacción demasiado bajo sin embargo para el caso de los valores más altos ninguno alcanza los 7 puntos y apenas 4 variables poseen una media por encima de los 6 puntos lo que confirma que tampoco el nivel de satisfacción expresado es el óptimo puesto que en su mayoría las variables alcanzan valores de media por encima de 4 y 5 puntos siendo mayor para el primer caso.

Mediana

Para el caso de este descriptivo se puede decir que los valores se distribuyen principalmente en 3 grupos para niveles de satisfacción de 5, 6 y 7 exceptuando para el caso de las variables 16 y 17 que toman valores menores siendo estos de 4,5 y 3,5 respectivamente.

Moda

Según se observa en los resultados en la mayoría de los casos las variables asumen un valor modal de 7 y 5 puntos siendo este último el que más se repite, a diferencia de los anteriores solo para dos variables su moda es de 4 puntos y en último lugar solo para el caso de la variable 17 se asume un valor modal de 3 puntos. De manera general se observa que el criterio de satisfacción que más se repite es 5 correspondiente al nivel de satisfacción de “Algo Satisfecho” que aunque no da la medida de un nivel de insatisfacción es a penas significativo con respecto al nivel de indiferencia que corresponde a un valor de 4, y por lo tanto no da la medida de un nivel de satisfacción óptimo, que es el que se aspira a alcanzar.

Análisis general

Derivado del análisis anterior, teniendo en cuenta los 3 estadísticos estudiados a modo de comparación se puede decir que el contexto que se proponía medir con el instrumento diseñado no es desfavorable en cuanto a la satisfacción laboral y la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia, lo que significa que aunque no muestra un nivel de insatisfacción muy alto tampoco corresponde con el nivel de satisfacción esperado puesto que los valores de la media oscilan entre los 4 y 5 puntos en su mayoría al igual que los otros estadísticos, por lo que aún quedarían aspectos en los que trabajar para elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores que se encuentran trabajando bajo esta modalidad y así poder contribuir a la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia que a su vez repercuta en un mejor desempeño de estos trabajadores.

Los aspectos que más repercuten de forma negativa son en los que la empresa ha de enfocarse como prioridad, en este caso como se analizaba anteriormente las variables 16, 17 y 18 son a las que corresponden los valores más bajos de los estadísticos analizados, estas corresponden al aspecto formación divididas en los factores crecimiento de carrera y trascendencia respectivamente. Para tal caso se ha de tener en cuenta:

- La posibilidad de entrevistar regularmente a los trabajadores bajo esta modalidad sobre sus desafíos y necesidades y abordar específicamente esas necesidades mediante la formación en línea, seminarios web, talleres y sesiones de entrenamiento.

-
- Ofrecer sesiones de capacitación que se centren en las habilidades sociales y los aspectos de comportamiento del trabajo a distancia, tales como la atención plena o las habilidades de gestión del tiempo para los trabajadores.
 - Evaluar la posibilidad de ofrecer nuevas oportunidades de participación en convocatorias o promoción a otros proyectos.

En segundo lugar las variables 1 y 3 continúan representando un nivel de satisfacción algo mayor que las anteriores pero aún bajo con respecto a las demás, estas corresponden al factor Tiempo de trabajo y organización del trabajo y sobre este ha de tenerse en cuenta:

- La posibilidad de dividir los equipos de trabajo que sean más grandes en otros más pequeños y multifuncionales, cada uno con una clara misión y línea jerárquica, donde las direcciones y tareas sean fáciles de implementar.
- Pedir a los trabajadores que preparen un plan individual de trabajo a distancia, que deberá ser discutido y acordado con su supervisor directo. Estos planes de trabajo deben complementar y no reemplazar los planes y procedimientos relacionados actuales. Puede también que los planes de trabajo existentes deban ser ajustados a la nueva realidad.

En último lugar las variables 25 y 26 ambas correspondientes al factor comunicación para las cuales el valor modal se encuentra por debajo de los 5 puntos lo que muestra valores alejados del nivel de satisfacción más bajo. Con respecto a este factor ha de tenerse en cuenta:

- Establecer normas de comunicación que pueden ser también a nivel individual, como el tiempo de respuesta preferido de la gente, el estilo y el tono de escritura. Tales normas también pueden incluir la longitud y el nivel de detalle de los mensajes, y el tiempo de respuesta.
- Detectar sesgos: El equipo directivo y supervisores directos deben aprender a detectar y abordar eficazmente los sesgos cognitivos en relación con la frecuencia y la calidad de la comunicación.

Conclusiones del Capítulo III

1. Las leyes y regulaciones internacionales cubren de forma general las principales demandas de derechos de los teletrabajadores y trabajadores a distancia aunque todavía persisten algunos vacíos legales en cuanto a estas nuevas formas de trabajo como son el reconocimiento legal del derecho a la desconexión, la capacitación necesaria para la adaptación a estas nuevas formas de trabajo y las enfermedades causadas por estas.
2. El reglamento nacional ofrece un reconocimiento legal al trabajo a distancia y teletrabajo, que ha ofrecido durante este tiempo una acertada estrategia para afrontar la crisis sanitaria sin interrumpir el flujo de trabajo en la empresa, sin embargo aún persisten áreas en las que es necesario abundar más para una posterior aplicación de esta normativa en la etapa post-pandemia.
3. El cuestionario como instrumento de medición del contexto de satisfacción laboral y la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia en la situación de crisis sanitaria, es una propuesta válida para evaluar lo relacionado con los factores que condicionan este, en particular la validez de constructo corroborada, a través del análisis factorial.
4. La aplicación del instrumento permitió conocer el aprendizaje que la empresa obtiene sobre la puesta en práctica del teletrabajo como una nueva forma de Organización del Trabajo ante la crisis por covid 19 demostrando que son factores vulnerables la satisfacción laboral y la existencia de un contexto favorable para el trabajo a distancia siendo los factores crecimiento de carrera y trascendencia los más afectados.

.



Conclusiones Generales

Conclusiones Generales

Al término de la presente investigación se concluye:

1. La revisión y análisis del estado del arte sobre el tema objeto de investigación demuestran la necesidad de estudios que faciliten la evaluación de la repercusión del trabajo a distancia como aprendizaje e innovación organizacional ante situaciones de crisis como es el caso de la situación de crisis sanitaria por covid-19.
2. El procedimiento propuesto permite evaluar el trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos como nueva forma de organización del trabajo y el aprendizaje organizacional relacionado al tema.
3. Las acciones o directrices planteadas para el desempeño eficaz del trabajo a distancia en la EEC resultado del aprendizaje representan una propuesta inicial para continuar desarrollando el tema en el marco organizacional.



Recomendaciones

Recomendaciones

1. Continuar el estudio de la repercusión del trabajo a distancia como aprendizaje e Innovación Organizacional, mediante la actualización de las orientaciones dadas por los organismos internacionales, que permita una renovación de las estrategias de evaluación de este contexto.
2. Continuar profundizando en el tema de manera que permita no sólo el perfeccionamiento del instrumento diseñado sino también su aplicación en otras empresas que decidan adoptar esta modalidad de trabajo como alternativa a situaciones de nuevo tipo.
3. Investigar la posibilidad de diseñar otras herramientas que den un criterio más amplio de la repercusión del trabajo a distancia, pudiendo no solo evaluar la satisfacción de los que laboran bajo esta modalidad, sino además el trabajo desempeñado por los empleadores y directivos en función de esta área.



Bibliografía

Bibliografía

AFUACH, A. (1999). La dinámica de la innovación organizacional: Un nuevo enfoque para lograr ventaja competitiva. OXFORD University Press, 492.

Angulo Rincón, R. (2017, junio). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: Una visión integra. Informes Psicológicos, 17. <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>

Argyris, C. (1999). Sobre el aprendizaje organizacional. Oxford University Press.

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/>

Arroyo, A. (2001). ¿Conoce el Significado e Implicación de la Gestión del Conocimiento? <http://www.revista.robotikev.com/gc/n>

Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe. (2020). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Broadbent, M., & Myers, S. (1994). Successfull industrial innovations. National Science Found.

Camisón, C., Palacios, D., & Devece, C. (2001). Gerencia del Conocimiento. <http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos.htm>.

Castañeda, D., & Pérez, A. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una explicación más allá del proceso de intuir. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.

Chávez, A., & M., S. (2011). Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial. Revista Venezolana de Gerencia, 16, 544-563.

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.

Conozca la experiencia del trabajo a distancia y el teletrabajo en Cuba. (2021). Cubadebate. <http://www.cubadebate.cu/noticias/2021/02/18/conozca-la-experiencia-del-trabajo-a-distancia-y-el-teletrabajo-en-cuba/>

Correa-Prieto, F. (2015). EL Teletrabajo: Una nueva Forma de Organización del Trabajo [Tesis de pregrado en Derecho]. Universidad de Piura.

Covas Varela, D. (2009). Diseño de un procedimiento para implantar el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano en empresas seleccionadas de la provincia de Cienfuegos. [Tesis de grado]. Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.

Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID-19. (2020). <https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-covidtimeline>

Curbelo Martínez, D. (2010). Diseño de un instrumento para la evaluación del Contexto de Aprendizaje en organizaciones de avanzada en el territorio de Cienfuegos. (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1999). El Conocimiento activo: Cómo las Organizaciones manejan lo que ellos saben, http://www.gestiondelconocimiento.com/bibliografía_conceptos.htm

Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Pearson Education.

Del Río Cortina, J., & Santisteban Roja, D. F. (2011). 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.

Dou, H., & Dou, J. M. (2004). The processes of building knowledge. The case of SMEs and distance learning. *ISDM Information Science for Decision Making*,

Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Collins.

Drucker, P. (1995). *Los desafíos de la Administración en el Siglo XXI*. Edit. Sudamericana.

Easterby-Smith. (2011). Easterby-Smith & M. Lyles, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Chichester: Wiley.

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

Fernández, M. (1999). *Diccionario de Recursos* (Ediciones Días Santos).

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). (S. f.). <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239012-en>

Fuentes Pujol, E. (2008). I+D+I: Una Perspectiva Documental. *Anales de documentación*, 43-56.

Gaceta Oficial No. 71 Extraordinaria de 2021. (2021). Gaceta Oficial. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-71-extraordinaria-de-2021>

Garvin, D. (1994). Building a learning organization. *Business Credit*.

Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71.

Garzón Castrillón, M. A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y gestión*, 24.

Goh, S., & Ryan, P. (2002). Learning capability, organizational factors and firm performance. Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities.

- González Valdés, A. (2000). Innovación organizacional. Retos y perspectivas. CIPS, Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológica. <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Cuba/cips/20120823042336/gonza4.pdf>
- Hair, J., Anderson, R., & Black, W. (s. f.). Análisis Multivariante (Quinta Edición). Prentice Hall International.
- HAMEL, G. (2001). Liderando la revolución.
- Hernández, R, R., & Fernández C & Babtista, C. (1998). Metodología de la Investigación (Segunda).
- Hernández Salazar, L. V. (2019). Diseño y aplicación de un modelo de medición de satisfacción laboral para teletrabajadores en Colombia. Caso entidad de Salud. [Tesis de Maestría]. Universidad Externado de Colombia.
- Huamani, P. T. (2007, julio). LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE VENTAJA PARA DESARROLLAR LAS MYPES. Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM, 10.
- Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, Pub. L. No. Ley 10/2021, BOE-A-2021-11472 82540 (2021). <https://www.boe.es/eli/es/l/2021/07/09/10>
- Kar, K., Phillips, A., & Lillie, M. (2020). COVID-19 Personas, tecnología y el camino hacia la resiliencia organizacional. Deloitte Development LLC. www.deloitte.ca
- Lahaba, Y. N., & León Santos, M. (2001, agosto). La gestión del conocimiento: Una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones.
- Lank, E., & Mayo, A. (2000). Las Organizaciones que Aprenden (The Power of Learning). Una guía para ventaja competitiva.
- Levaggi, G. (2000). Teoría general de los Sistemas – Aplicación a la administración de los negocios –.
- Ley 2088 de 2021—EVA - Función Pública. (2021). Recuperado 29 de noviembre de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970>
- Lynch, L. (2007). The adoption and diffusion of organizational innovation. Evidence for the us economy. National Bureau of Economic Research Working Paper.
- Malhotra, Y. (1997). La dirección de conocimiento en la organización inteligente. Procedimientos de la Asociación para los Sistemas de Información. Tercera Conferencia Americana en los Sistemas de Información. <http://www.brint.com/Km/Km.htm>.
- Manual de OSLO. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre Innovación. (2005). Organización de cooperación y desarrollo económicos. Oficina de estadística de las comunidades europeas.
- Martínez, D. C., & Armas, M. P. de. (2012). Diseño y aplicación de un instrumento para la evaluación del contexto de aprendizaje en organizaciones de avanzada en el territorio de Cienfuegos. Universidad y Sociedad, 4(1), Article 1. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/341>

Mir Mauri, M., & Casadesús Fa, M. (2011, febrero). Normas para la gestión de la innovación. Un análisis comparativo. 86, 49-58.

Montuschi, L. (2002, enero). La economía basada en el conocimiento: Importancia del conocimiento tácito y del conocimiento codificado. : <https://www.researchgate.net/publication/4806426>

Nacional, B. del C. (2020, marzo 26). Biblioteca del Congreso Nacional | Ley Chile. www.bcn.cl/leychile. <https://www.bcn.cl/leychile>

Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. Harvard Business Review América Latina.

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.

Ordóñez de Pablos, P. (2003). Aprendizaje organizativo en un contexto internacional: Implicaciones para la gestión de conocimiento. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

Peluffo, M. B., & Catalán Contreras, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

Peña Vendrell, P. (2001). To know or not to be. Conocimiento el oro gris de las organizaciones.

Pérez de Armas, M. (2014). Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en la empresa de alta tecnología del sector biotecnológico cubano [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. Universidad Central «Marta Abreu» de las Villas.

Ponjuan Dante, G. (2006). Introducción a la Gestión del Conocimiento. Dpto. de Bibliotecología y Ciencia de la Información Facultad de Comunicación Universidad de La Habana.

Quiñones Bencomo, W. S. (2020). Teletrabajo en tiempos de la Covid-19. Juris Cuba. <http://juriscuba.com/teletrabajo-en-tiempos-de-la-covid-19/>

Ricardo, A., Aranguren, M. J., & Bjorn, A. (2010). Innovación y aprendizaje: Lecciones para el diseño de políticas Innobasque. Innobasque.

Rivera R, H. A., & Figueroa G, L. S. (2013). Capacidades dinámicas, una fuente de ventaja competitiva. Criterio Libre, 11(19), 245-261.

Rodríguez Ibarra, M. A. (2019). Gestión del conocimiento. Instituto Tecnológico de Orizaba.

Scott, W. R. (1993). Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. Englewood. Illinois.

Senge, P. (1992). La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica.

Significado de capacidad en español. (S. f.). OXFORD Lexico.

Significado de dinamismo en Español. (s. f.). [OXFORD Lexico]. Recuperado 10 de abril de 2021, de <https://www.lexico.com/es/definicion/dinamismo>

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (s. f.). Recuperado 29 de noviembre de 2021, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90342&nValor3=118927&strTipM=TC

Steib, N. (1997). ¿Tiene su empresa capacidad para aprender de forma continua? Harvard Deusto Business Review.

Teletrabajo: Una nueva modalidad organizacional. (2013) Revista Internacional y comparada de Relaciones Laborales y derecho del empleo, 1(3).

Trabajo a distancia y teletrabajo: Luces, sombras e innovación. (2020). 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).

West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation and creativity at work. Edit. John Wiley and sons Ltd.

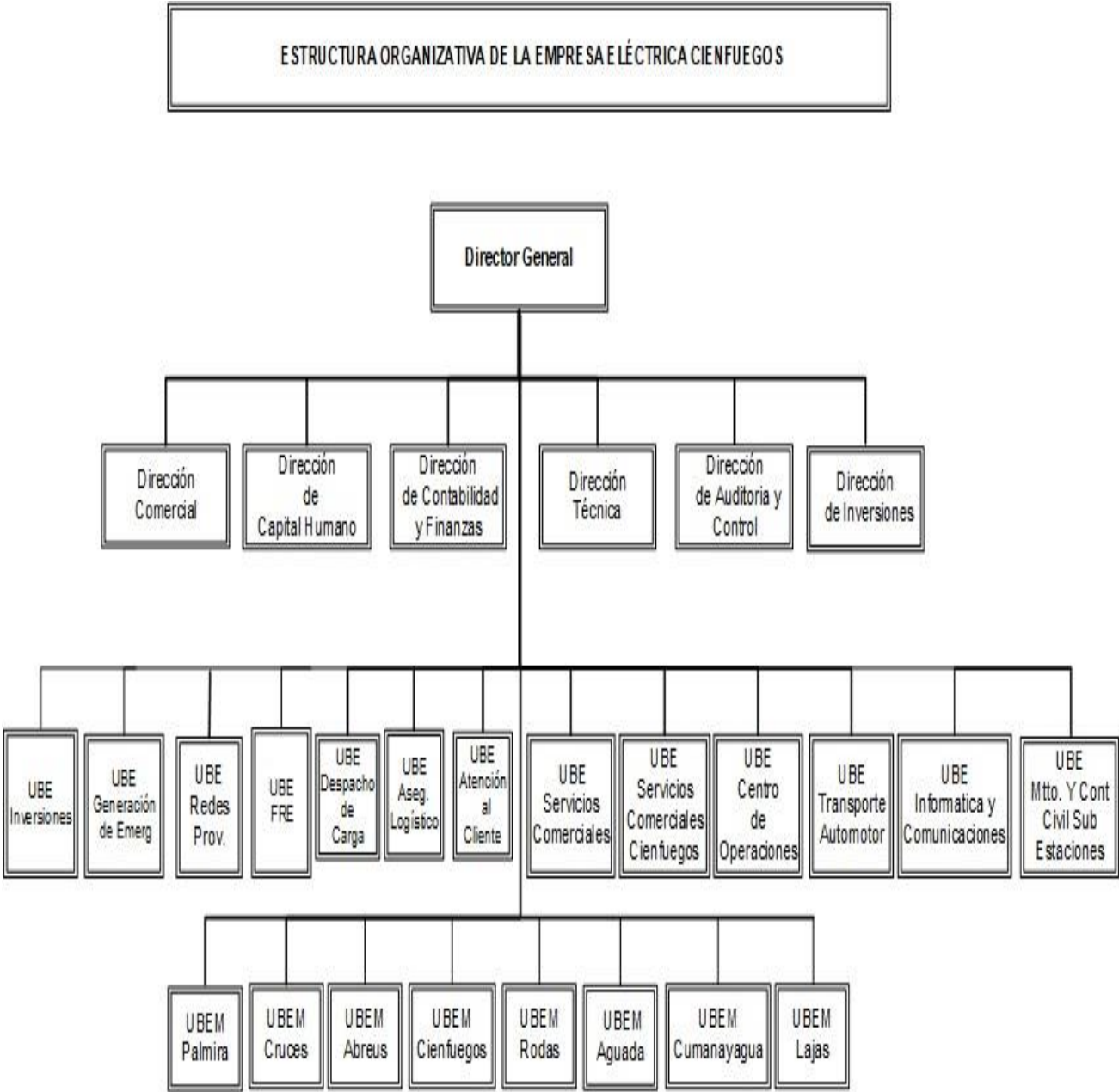
Yilmaz, C., & G., A. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry. International Journal of Innovation Management (ijim), 12, 69-111. <https://doi.org/10.1142/S1363919608001923>



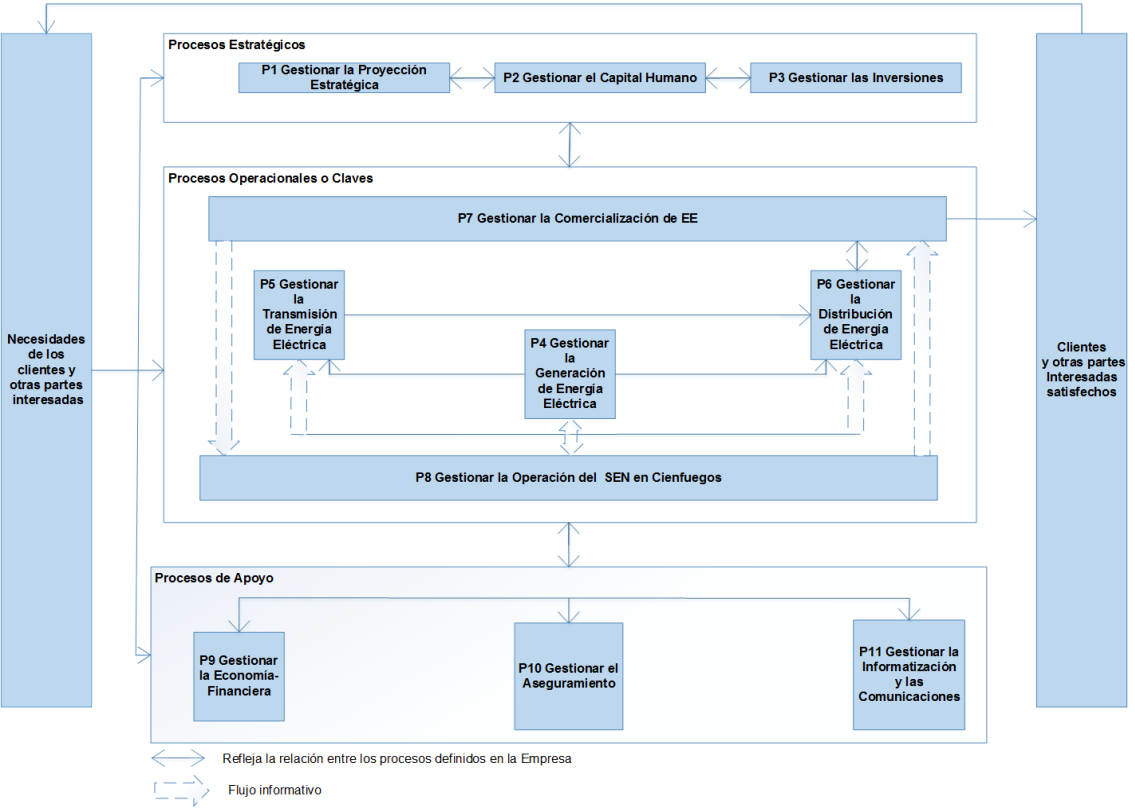
Anexos

Anexos

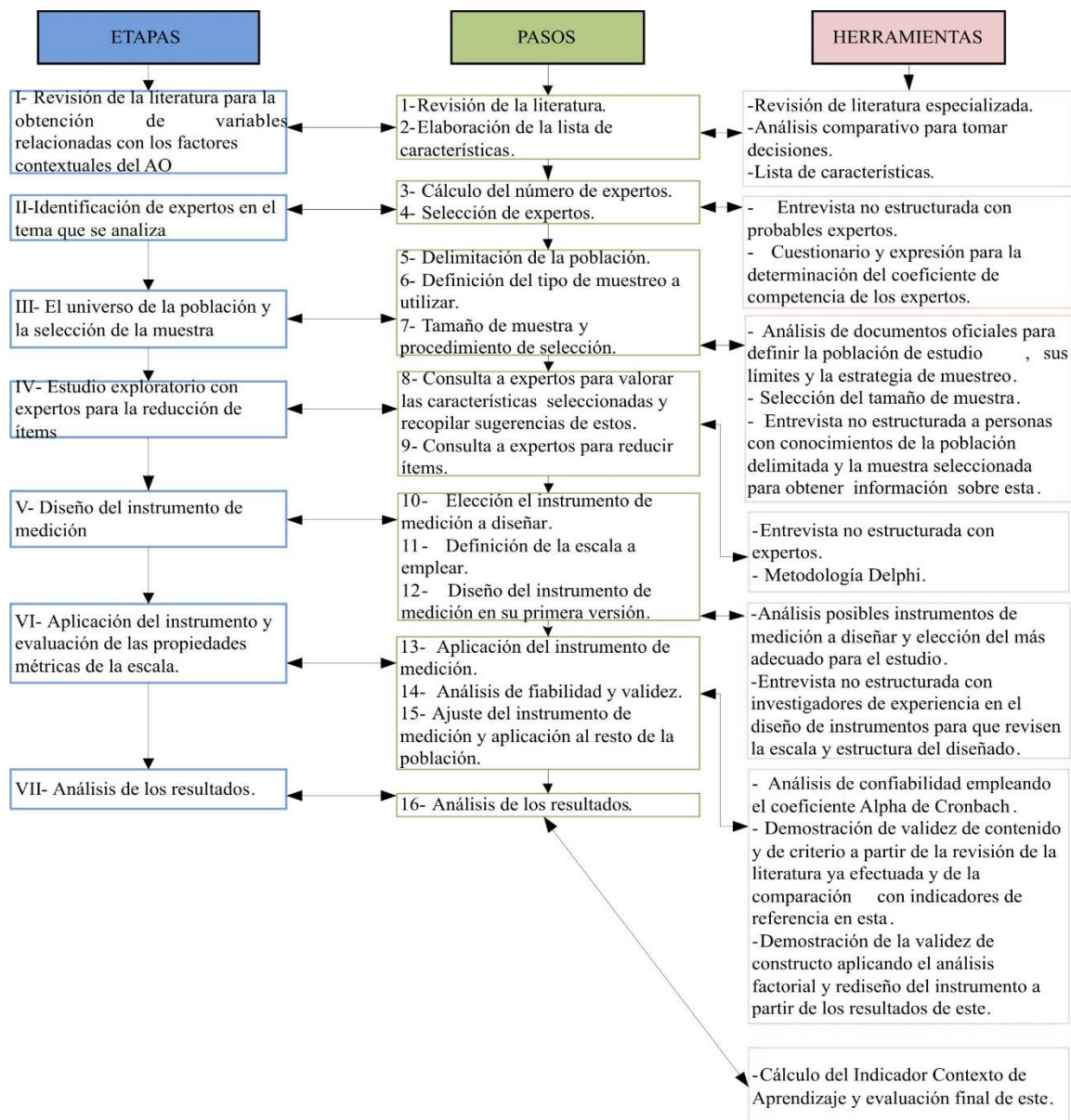
Anexo No.1 Estructura Organizativa Fuente: Empresa Eléctrica Cienfuegos



Anexo No.2 Mapa de procesos de la empresa Fuente: Empresa Eléctrica Cienfuegos



Anexo No. 3 Procedimiento metodológico propuesto por Curbelo Martínez & Pérez de Armas (2012)



Anexo No. 4 Propuesta de actualización del suplemento del contrato de trabajo, para trabajadores a distancia. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo

SUPLEMENTO AL CONTRATO DE TRABAJO

Al trabajador:

Expediente Laboral_ _ Carné de Identidad

Cargo u Ocupación:

Lugar de Trabajo:

Se MODIFICA en su Contrato de Trabajo lo siguiente:

Condiciones laborales:

Régimen de Trabajo:

Funciones específica:

Salario:

Área de Trabajo:

A partir del nuevo Reglamento sobre el trabajo a distancia y el teletrabajo del 18 de agosto del 2021 con motivo de regular por sus ventajas sociales y económicas y para potenciar la utilización del trabajo a distancia como actividad fuera del ámbito físico de la entidad, se procede a realizar la modificación al CT inicial para ajustar las condiciones de trabajo, régimen y área de trabajo del trabajador de referencia que pasa condiciones de trabajo a Distancia, en tal sentido se Modifican los aspectos siguientes:

1. El trabajador garantizará la entrega de las informaciones de su responsabilidad en las fechas y términos establecidos.
2. El lugar de trabajo será en su domicilio, siempre que este cuente con las condiciones de seguridad y salud requerida para el desarrollo de esta actividad, en caso de que el trabajador cambie su domicilio deberá de acuerdo con su jefe superior evaluar la posibilidad de continuar el ejercicio de esta forma de trabajo para sus nuevas condiciones de trabajo.
3. El trabajador deberá acudir a la empresa en los momentos que se haga necesaria su presencia a fin de dar solución a las dificultades que se presenten, respetando siempre los límites máximos de la jornada diaria y semanal, para lo cual será comunicado oportunamente,
4. Podrá presentarse en la empresa para la recolección de información necesaria para cumplimentar sus tareas, las que realizará por sus medios en el domicilio
5. El trabajador dispondrá de los medios necesarios e imprescindibles que le puedan ser dados por préstamo por la entidad, además del mantenimiento y el soporte técnico necesario.

6. Se le mantienen las condiciones salariales establecidas, realizándose el control de asistencia de forma manual por tarjeta de control de entrada y de salida.
7. El trabajador podrá flexibilizar el horario de prestación de servicios de conformidad con los términos establecidos y la negociación colectiva, respetando los tiempos de disponibilidad obligatoria y la normativa sobre tiempo de trabajo y descanso.
8. El trabajador dispondrá de la capacitación necesaria tanto en forma virtual como presencial, que le permita una mejor adecuación a esta modalidad laboral y el conocimiento de las principales medidas de seguridad y salud que debe tener presente para desempeñar esta labor.
9. Si el trabajador acredita tener a su cargo de manera única o compartida, el cuidado de personas menores de trece (13) años, personas con discapacidad o adultas mayores que convivan con este y que requieran asistencia específica dispondrá de horarios compatibles con las tareas de cuidado a su cargo y/o a interrumpir la jornada.
10. El trabajador en acuerdo previo con su jefe superior podrá cambiar a su anterior forma de trabajo en caso que las condiciones actuales no le permitan desarrollar adecuadamente sus tareas asignadas, siempre y cuando la empresa no atraviese situaciones fuera la de normalidad que demanden el ejercicio de esta forma de trabajo como alternativa.
11. Los términos establecidos en este Suplemento tendrán efecto a partir del
12. El trabajador estará sujeto al plan de tareas acordado de conjunto con su jefe superior, que deberá ser proporcional al aplicado en su centro de trabajo, además de elaborado y aprobado por éste para el período que se establece en el presente suplemento.

De conformidad con lo anterior, dado en Cienfuegos, a los _ _ días del mes de _ _ del año 2021

Empleador

Trabajador

Riginal: Expediente Laboral

Copia: Trabajador

Anexo No.5 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.	☐	☐
Se ha acordado y establecido un sistema común para indicar la disponibilidad entre los miembros del equipo y para con los clientes.	☐	☐
Se han establecido equipos multifuncionales.	☐	☐
Se han analizado e identificado las competencias de los trabajadores y el personal ha sido redistribuido en equipos, según sea necesario.	☐	☐

Gestión del desempeño

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

Digitalización

	SÍ	NO
Las necesidades tecnológicas y los recursos necesarios para los teletrabajadores han sido revisados.	☐	☐
Se ha evaluado el nivel de conocimientos tecnológicos de los teletrabajadores, quienes han recibido capacitación en este ámbito.	☐	☐
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.	☐	☐
La información sobre el apoyo técnico se ha difundido ampliamente entre los teletrabajadores.	☐	☐
La capacitación en protección de datos y privacidad está disponible para toda la organización.	☐	☐
La recopilación y el procesamiento de datos personales cumple con la legislación relativa a la privacidad.	☐	☐

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.	☐	☐
Los teletrabajadores han sido informados acerca de las estrategias de comunicación.	☐	☐
La información sobre cuándo y cómo se puede contactar a los supervisores directos se ha difundido ampliamente (en múltiples canales) a los teletrabajadores.	☐	☐
Se ha alentado a los trabajadores a que participen en la comunicación social e informal entre los equipos y organizaciones.	☐	☐

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.	☐	☐
Los teletrabajadores han sido informados acerca de sus derechos y deberes relacionados con su propia salud y seguridad.	☐	☐
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.	☐	☐
Se ha revisado y otorgado la opción de que los trabajadores tomen prestado el equipo ergonómico (sillas, monitores) de la oficina durante el teletrabajo.	☐	☐

Consecuencias jurídicas y contractuales

	SÍ	NO
Se han revisado las políticas gubernamentales y el apoyo disponible para los empleadores con teletrabajadores.	☐	☐
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.	☐	☐
Se han evaluado y aclarado las cuestiones jurídicas y fiscales.	☐	☐
Los visados, permisos de trabajo y otras formalidades para los trabajadores internacionales han sido revisados y tramitados.	☐	☐

Formación

	SÍ	NO
Se realizan encuestas periódicas en línea.	☐	☐
Se ha evaluado y proporcionado la formación y apoyo para los teletrabajadores y el personal directivo.	☐	☐
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.	☐	☐

Equilibrio entre la vida laboral y la personal

	SÍ	NO
Se ha ofrecido flexibilidad y apoyo a los teletrabajadores.	☐	☐
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.	☐	☐
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.	☐	☐

Anexo No. 6 Cuestionario de satisfacción laboral para Teletrabajadores. Fuente: Hernández Salazar (2019)

Cuál es su Nivel de satisfacción		1. Muy insatisfecho/a	2. Insatisfecho/a	3. Satisfecho/a	4. Muy Satisfecho/a
2.1 Condiciones de trabajo	1. ¿Frente a El espacio que dispone para su teletrabajo?				
	2. ¿Frente a la iluminación de su lugar de teletrabajo?				
	3. ¿Frente a la ventilación de su lugar de teletrabajo?				
	4. ¿Frente al nivel de ruido de su lugar de teletrabajo?				
	5. ¿Frente al confort de temperatura de su casa para desempeñar teletrabajo?				
	6. ¿Frente a la adecuación y auxilios que su empresa proporciona para realizar el teletrabajo?				
2.2 Supervisión	Cuál es su Nivel de satisfacción frente a :				
	1. ¿Frente a al control que ejerce su jefe sobre usted desde que teletrabaja?				
	2. ¿Frente a la forma en que su jefe evalúa su desempeño?				
	3. ¿Frente a la frecuencia con la que se contacta con su jefe?				
	4. ¿Frente a la oportunidad de respuesta que recibe de su jefe?				
	5. ¿Frente a la retroalimentación que recibe de su jefe?				

2.3 Reconocimiento	1. ¿Con la forma en que su jefe reconoce su trabajo?				
	2. ¿Con el apoyo que recibe de su jefe?				
	3. ¿Con las recompensas por el logro de los objetivos?				
2.4 Trascendencia	1. ¿Qué le produce su trabajo?				
	2. ¿En cuanto a las posibilidades de creatividad que le ofrece su trabajo?				
	3. ¿En cuanto a las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan?				
	4. ¿En cuanto al desarrollo de sus habilidades a partir de su trabajo?				
2.5 Independencia / autonomía	1. ¿Frente a la capacidad para decidir libremente aspectos relativos a su trabajo?				
	2. ¿Frente a la posibilidad de decidir cuánto trabajo hace en el día?				
	3. ¿En cuanto a su participación en las decisiones de su grupo de trabajo?				
2.6 Comunicación con otras áreas	1. ¿Con la interrelación con sus compañeros de trabajo?				
	2. ¿Frente a la frecuencia con la que se contacta con sus compañeros?				

	3. ¿En cuanto a la claridad y oportunidad de la información que le transmiten?				
2.7 Crecimiento de carrera	1. ¿Frente a la capacitación brindada para iniciar actividades en teletrabajo?				
	2. ¿Frente a las capacitaciones relacionadas con su trabajo?				
	3. ¿Frente a las oportunidades de participación en convocatorias o promoción a otros proyectos?				
2.8 Tecnología	1. ¿Con las aplicaciones informáticas y los programas que dispone para cumplir sus funciones?				
	2. ¿Con la plataforma de teletrabajo usada para el desarrollo de sus labores?				
	3. ¿Con el equipo de computo que dispone?				
2.9 Desempeño laboral	1. ¿Con los objetivos que debe alcanzar en teletrabajo?				
	2. ¿Con las tareas y actividades que debe realizar en Teletrabajo?				
	3. ¿Con los tiempos de cumplimiento (tiempo que dispone para acabar tareas) desde que teletrabaja?				
	4. ¿Con los indicadores que debe cumplir con su gestión?				

2.10 Equilibrio vida / trabajo	1. ¿Frente al tiempo en cercanía con su familia desde el teletrabajo?				
	2. ¿Frente al horario de su jornada laboral?				
	3. ¿Frente al tiempo de realización de actividades personales que le ofrece el trabajo?				
2.1.1 Salud	1. ¿Con la calidad de su salud desde que teletrabaja?				
	2. ¿Con el consumo de alimentos de casa desde que teletrabaja?				
	3. ¿Con la actividad física que realiza desde que teletrabaja?				

Instrucciones: Por favor, conteste cada una de las siguientes preguntas con sinceridad y según lo que considere. Si no está seguro/a de cómo responder a una pregunta, por favor conteste lo que considere más cercano a su realidad.

3.1 Economía	1. Le parece que el teletrabajo es más rentable que su anterior modalidad de trabajo		
	2. Ha presentado disminución de gastos por sostenimiento suyo desde que teletrabaja		
3.2 Riesgo psicosocial	1. Es posible tomar pausas para descansar durante el trabajo		
	2. Discute con su familia por causa del trabajo		
	3. Hay mayor estrés trabajando desde casa		
	4. Puede hacer su trabajo con tranquilidad		
	5. Puede tener su trabajo al día		

Tabla Número 21. Cuestionario o instrumento de satisfacción laboral en Teletrabajadores. Elaboración propia.

Anexo No.7 Especialistas seleccionados como Expertos para el desarrollo de la Investigación.

Fuente: Elaboración Propia

No.	Nombre	Cargo que ocupa en la Empresa
1	Ignacio J. D' Escoubet Pérez	Director de Capital Humano
2	Yanet López López	Especialista "B" En Gestion de Los Recursos Humanos (EP)
3	Siul García Olite	Especialista "B" En Gestion de Los Recursos Humanos
4	Yeni Mesa Pujol	Técnico en Gestión de los Recursos Humanos
5	Alfredo Abrahantes León	Director de DIP Restauración de Redes Subestaciones
6	Nelson Fernández Ocampo	Especialista "B" En Gestion de Los Recursos Humanos
7	Reinier Quesada Castillo	Especialista "B" En Gestion de la Calidad
8	Marle Pérez de Armas	Jefa del proyecto de Gestión de la Innovación
9	Yadier Rodríguez Fuentes	Especialista "B" En Gestion de Los Recursos Humanos.
10	Misleidy García Pérez	Especialista A en Redes y Sistemas

Anexo No. 8 Puestos de trabajo que continúan trabajando a distancia

Fuente: Empresa Eléctrica Cienfuegos

Cargo	Proceso
Gestor A de Archivo Central	Gestionar la Proyección estratégica
Especialista A en Redes y Sistemas	Gestionar el Capital Humano, Gestionar la comercialización de la EE
Asesor B Jurídico (EP)	Gestionar la Proyección estratégica
Asesor B Jurídico	Gestionar la Proyección estratégica
Técnico en Gestión Documental	Gestionar la Proyección estratégica ,Gestionar el Capital Humano, Gestionar la economía Financiera, Gestionar la comercialización de la EE, Gestionar las inversiones
Especialista B en Ciencias Informáticas	Gestionar la Proyección estratégica
Especialista A en Defensa y Defensa Civil	Gestionar la Proyección estratégica
Técnico de Seguridad y Protección	Gestionar la Proyección estratégica
Especialista en Cuadros	Gestionar la Proyección estratégica
Especialista B en Gestión de la Calidad	Gestionar la Proyección estratégica
Especialista B en Ahorro y Uso Racional de la Energía	Gestionar la Proyección estratégica
Especialista C en Ahorro y Uso Racional de la Energía	Gestionar la Proyección estratégica
Especialista C en Gestión Económica.	Gestionar la Proyección estratégica ,Gestionar la economía Financiera
Técnico A en Gestión económica.	Gestionar la Proyección estratégica
Especialista B en Gestión de Recursos Humanos.	Gestionar el Capital Humano
Técnico A en Gestión de Recursos Humanos	Gestionar el Capital Humano
Especialista B en Seguridad y Salud en el Trabajo (EP)	Gestionar el Capital Humano
Especialista B en Seguridad y Salud en el Trabajo.	Gestionar el Capital Humano
Auxiliar de Fuerza de Trabajo	Gestionar el Capital Humano
Especialista C en gestión de Recursos Humanos	Gestionar el Capital Humano

Especialista B en Redes y Sistemas	Gestionar la Generación de Energía Eléctrica , Gestionar la Transmisión de Energía Eléctrica
Técnico en Gestión de la Calidad.	Gestionar la Generación de Energía Eléctrica , Gestionar la Transmisión de Energía Eléctrica
Secretaria	Gestionar la Generación de Energía Eléctrica , Gestionar la Transmisión de Energía Eléctrica
Técnico en Sistemas de Transmisión.	Gestionar la Generación de Energía Eléctrica , Gestionar la Transmisión de Energía Eléctrica
Especialista B en Gestión Económica	Gestionar la economía Financiera
Contador B	Gestionar la economía Financiera
Contador C	Gestionar la economía Financiera
Contador B (EP)	Gestionar la economía Financiera
Sistematizador B	Gestionar la Proyección estratégica
Auditor principal	Gestionar la Proyección estratégica
Especialista B en Gestión Comercial	Gestionar la comercialización de la EE
Especialista B en Ahorro y Uso Racional de La Energía	Gestionar la comercialización de la EE
Técnico en Gestión Comercial	Gestionar la comercialización de la EE
Especialista C en Gestión de la Calidad	Gestionar las inversiones
Especialista B en Inversiones (EP)	Gestionar las inversiones
Especialista A en Electric en Obras de Arquit y Mont Eléctrico.	Gestionar las inversiones
Especialista A en Obras de Arquitectura e Industriales	Gestionar las inversiones
Especialista B en Inversiones	Gestionar las inversiones
Especialista B en Gestión de Recursos Humanos	Gestionar la Informatización y las Comunicaciones, Gestionar la Operación del SEN ,Gestionar el Aseguramiento
Especialista C en Ciencias informáticas	Gestionar la Informatización y las Comunicaciones
Especialista C en Gestión de la Calidad	Gestionar la Informatización y las Comunicaciones, Gestionar la Operación del SEN, Gestionar el Aseguramiento, Gestionar las inversiones, Gestionar la Generación de Energía Eléctrica

Especialista C en Gestión Documental	Gestionar la Informatización y las Comunicaciones
Especialista B en Ciencias informáticas	Gestionar la Informatización y las Comunicaciones, Gestionar la Operación del SEN
Especialista A de Comunicaciones y Telecontrol (EP)	Gestionar la Informatización y las Comunicaciones
Especialista B de Comunicaciones y Telecontrol	Gestionar la Informatización y las Comunicaciones
Contador C	Gestionar la Informatización y las Comunicaciones
Especialista C en Gestión Económica	Gestionar la Informatización y las Comunicaciones, Gestionar la comercialización de la EE, Gestionar el Aseguramiento, Gestionar la Generación de Energía Eléctrica
Especialista A en Redes y Sistemas	Gestionar la comercialización de la EE, Gestionar la Operación del SEN, Gestionar la Generación de Energía Eléctrica, Gestionar la Distribución de Energía Eléctrica
Especialista B en Redes y Sistemas	Gestionar la comercialización de la EE, Gestionar la Generación de Energía Eléctrica
Especialista B del Transporte Automotor	Gestionar la Distribución de Energía Eléctrica
Balancista Distribuidor	Gestionar la Distribución de Energía Eléctrica ,Gestionar el Aseguramiento
Técnico en Gestión Documental	Gestionar la Distribución de Energía Eléctrica , Gestionar la Operación del SEN Gestionar la Generación de Energía Eléctrica
Especialista B en gestión de Recursos Humanos (EP)	Gestionar la Distribución de Energía Eléctrica, Gestionar la Generación de Energía Eléctrica
Especialista B en Gestión de la Calidad.	Gestionar la Distribución de Energía Eléctrica, Gestionar el Aseguramiento
Especialista B en gestión Económica.	Gestionar la Distribución de Energía Eléctrica Gestionar el Aseguramiento
Especialista B en Seguridad y Salud del Trabajo	Gestionar la Distribución de Energía Eléctrica

Especialista C en gestión de recursos Humanos	Gestionar la Distribución de Energía Eléctrica, Gestionar el Aseguramiento ,Gestionar las inversiones, Gestionar la Generación de Energía Eléctrica
Técnico A en Gestión Económica	Gestionar la Distribución de Energía Eléctrica, Gestionar las inversiones
Auxiliar Económico	Gestionar la Distribución de Energía Eléctrica
Técnico de Régimen del SEN	Gestionar la Operación del SEN
Auxiliar General de Servicios	Gestionar la Operación del SEN
Especialista B en Gestión Comercial	Gestionar el Aseguramiento
Gestor A en Comunicación y Marketing	Gestionar la comercialización de la EE
Especialista en Atención a la población (EP)	Gestionar la comercialización de la EE
Especialista en Atención a la población	Gestionar la comercialización de la EE
Técnico A en Atención a la Población.	Gestionar la comercialización de la EE
Especialista C en Gestión Comercial	Gestionar el Aseguramiento
Especialista B en Gestión Económica	Gestionar el Aseguramiento
Especialista B en Abastecimiento Técnico Material	Gestionar el Aseguramiento
Especialista A en Abastecimiento Técnico Material	Gestionar el Aseguramiento
Especialista C en Seguridad y Salud en el Trabajo	Gestionar las inversiones
Técnico A en Gestión de Recursos Humanos	Gestionar la Generación de Energía Eléctrica , Gestionar la Distribución de Energía Eléctrica
Técnico en Seguridad y Salud del Trabajo.	Gestionar la Generación de Energía Eléctrica
Especialista B en Inversiones	Gestionar la Distribución de Energía Eléctrica
Especialista A de Proyecto e Ingeniería (EP)	Gestionar la Distribución de Energía Eléctrica
Especialista A de Proyecto e Ingeniería	Gestionar la Distribución de Energía Eléctrica
Asesor B Jurídico	Gestionar la Distribución de Energía Eléctrica

Anexo No.9: Consulta a expertos para evaluar el nivel de influencia de las características en el Contexto de satisfacción laboral y la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos

Fuente: Elaboración propia

Consulta a expertos

Nombre y Apellidos:

Luego de valoradas las sugerencias que como experto usted aportó se solicita nuevamente su apoyo para evaluar cómo influyen las características descriptivas de los factores que se presentan en la tabla siguiente (en la existencia de un contexto favorable para el trabajo a distancia, tomando como referencia los criterios siguientes:

- 1 No influye
- 2 Muy poca influencia
- 3 Poca influencia
- 4 Influye
- 5 Ligera influencia
- 6 Influye moderadamente
- 7 Influye significativamente

La pregunta a responder en cada caso es: ¿Cómo influye este factor en el contexto de satisfacción laboral y la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos?

La respuesta variará de 1 a 7 según su consideración acorde al significado de cada valor.

Gracias por su colaboración.

Factores que condicionan el trabajo a distancia (V)	Cuál es su nivel de satisfacción :	Criterio (1-7)
Tiempo de trabajo y organización del trabajo:	1. ¿Frente a la capacidad para decidir libremente aspectos relativos a su trabajo?	
	2. ¿Frente a la posibilidad de decidir cuánto trabajo hace en el día?	
	3. ¿En cuanto a su participación en las decisiones de su grupo de trabajo?	
Seguridad y salud en el trabajo (SST)	4. ¿Frente a el espacio que dispone para su trabajo a distancia?	
	5. ¿Frente a la iluminación, ventilación y nivel de ruido de su lugar de trabajo a distancia?	
	6. ¿En relación a la seguridad que cuenta su nuevo lugar de trabajo para evitar contagiarse con el covid-19?	
Supervisión	7. ¿Frente a al control que ejerce su jefe sobre usted desde que Trabaja a distancia?	
	8. ¿Frente a la forma en que su jefe evalúa su desempeño?	
	9. ¿Frente a la frecuencia con la que se contacta con su jefe?	
	10. ¿Frente a la oportunidad de respuesta que recibe de su jefe?	
	11. ¿Frente a la retroalimentación que recibe de su jefe?	
Gestión del desempeño	12. ¿Con los objetivos que debe alcanzar en el trabajo a distancia?	
	13. ¿Con las tareas y actividades que debe realizar en el trabajo a distancia?	
	14. ¿Con los tiempos de cumplimiento (tiempo que dispone para acabar tareas) desde que realiza esta modalidad de trabajo?	
	15. ¿Con los indicadores que debe cumplir con su gestión?	
Crecimiento de carrera	16. ¿Frente a las capacitaciones relacionadas con su trabajo?	
	17. ¿Frente a las oportunidades de participación en convocatorias o promoción a otros proyectos?	
Trascendencia	18. ¿Qué le produce su trabajo?	

	19. ¿En cuanto a las posibilidades de creatividad que le ofrece su trabajo?	
	20. ¿En cuanto a las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan?	
	21. ¿En cuanto al desarrollo de sus habilidades a partir de su trabajo?	
Digitalización	22. ¿Con las aplicaciones informáticas y los programas que dispone para cumplir sus funciones?	
	23. ¿Con el equipo de cómputo que dispone?	
Comunicación	24. ¿Con la interrelación con sus compañeros de trabajo?	
	25. ¿Frente a la frecuencia con la que contacta con sus compañeros?	
	26. ¿En cuanto a la claridad y oportunidad de la información que le transmiten?	
Equilibrio entre el trabajo y la vida privada	27. ¿Frente al tiempo en cercanía con su familia desde el trabajo a distancia?	
	28. ¿Frente al horario de su jornada laboral?	
	29. ¿Frente a la posibilidad de gestionar sus propios horarios de trabajo en función de sus necesidades individuales?	

Anexo No. 10: Resultados de la consulta a expertos para reducir características de la lista.

Fuente: Elaboración propia (SPSS Versión 22.0).

Estadísticos de prueba

N	10
W de Kendall ^a	,446
Chi-cuadrado	124,948
gl	28
Sig. asintótica	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
V2	10	5,70	,483	5	6
V4	10	5,70	,483	5	6
V21	10	6,70	,483	6	7
V22	10	5,70	,675	5	7
V23	10	5,60	,516	5	6

	V2	V4	V22	V23
Mediana	6,00	6,00	6,00	6,00
Moda	6	6	6	6

Rangos

	Rango promedio
V1	17,00
V2	5,60
V3	12,80
V4	5,20
V5	8,65
V6	21,10
V7	17,05
V8	18,40
V9	16,95
V10	17,05
V11	15,60
V12	17,20
V13	15,75
V14	14,30
V15	18,60
V16	14,40
V17	15,75
V18	21,10
V19	16,90
V20	21,10
V21	16,95
V22	5,90
V23	4,45
V24	11,50
V25	13,00
V26	18,60
V27	18,35
V28	18,60
V29	17,15

De las características las que poseen menor rango promedio son: V2, V4, V22 y V23 pero todas estas tienen medianas y modas superiores a 4, es decir, por encima del criterio influencia, por lo que no se eliminan.

Anexo No.11: Cuestionario para la evaluación del Contexto de satisfacción laboral y la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario para la evaluación del Contexto de satisfacción laboral y la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

El instrumento que ha llegado a usted tiene como objetivo: evaluar el contexto de satisfacción laboral y la existencia de un clima favorable para el trabajo a distancia en la Empresa Eléctrica Cienfuegos a partir de las principales características que se relacionan con dicho contexto.

Descripción del cuestionario: El instrumento cuenta con dos apartados, el primero para conocer sobre el encuestado; y el segundo corresponde al test para la evaluación de su nivel de satisfacción en relación al trabajo a distancia.

A usted se le pide:

1. Registre los datos que se señalan.
2. Teniendo en cuenta a cómo se siente en su puesto de trabajo desempeñando el trabajo a distancia, evalúe en escala entre 1 y 7 el comportamiento de los ítems que describen factores que condicionan este contexto considerando: 1 "Muy insatisfecho"..... 7 "Muy satisfecho".

Gracias por su colaboración.

1. Caracterización del encuestado

Nombre y apellidos:	
Edad	
Sexo	
Responsabilidad en la organización	
Años que desempeña esta responsabilidad:	
Años de trabajo en la organización:	
Tipo de formación (Nivel de enseñanza vencido):	

Factores que condicionan el trabajo a distancia (V)	Cuál es su nivel de satisfacción :	Criterio (1-7)
Tiempo de trabajo y organización del trabajo:	1. ¿Frente a la capacidad para decidir libremente aspectos relativos a su trabajo?	
	2. ¿Frente a la posibilidad de decidir cuánto trabajo hace en el día?	
	3. ¿En cuanto a su participación en las decisiones de su grupo de trabajo?	
Seguridad y salud en el trabajo (SST)	4. ¿Frente a el espacio que dispone para su trabajo a distancia?	
	5. ¿Frente a la iluminación, ventilación y nivel de ruido de su lugar de teletrabajo?	
	6. ¿En relación a la seguridad que cuenta su nuevo lugar de trabajo para evitar contagiarse con el covid-19?	
Supervisión	7. ¿Frente a al control que ejerce su jefe sobre usted desde que Trabaja a distancia?	
	8. ¿Frente a la forma en que su jefe evalúa su desempeño?	
	9. ¿Frente a la frecuencia con la que se contacta con su jefe?	
	10. ¿Frente a la oportunidad de respuesta que recibe de su jefe?	
	11. ¿Frente a la retroalimentación que recibe de su jefe?	
Gestión del desempeño	12. ¿Con los objetivos que debe alcanzar en el trabajo a distancia?	
	13. ¿Con las tareas y actividades que debe realizar en el trabajo a distancia?	
	14. ¿Con los tiempos de cumplimiento (tiempo que dispone para acabar tareas) desde que realiza esta modalidad de trabajo?	
	15. ¿Con los indicadores que debe cumplir con su gestión?	
Crecimiento de carrera	16. ¿Frente a las capacitaciones relacionadas con su trabajo?	
	17. ¿Frente a las oportunidades de participación en convocatorias o promoción a otros proyectos?	

Trascendencia	18. ¿Qué le produce su trabajo?	
	19. ¿En cuanto a las posibilidades de creatividad que le ofrece su trabajo?	
	20. ¿En cuanto a las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan?	
	21. ¿En cuanto al desarrollo de sus habilidades a partir de su trabajo?	
Digitalización:	22. ¿Con las aplicaciones informáticas y los programas que dispone para cumplir sus funciones?	
	23. ¿Con el equipo de cómputo que dispone?	
Comunicación	24. ¿Con la interrelación con sus compañeros de trabajo?	
	25. ¿Frente a la frecuencia con la que contacta con sus compañeros?	
	26. ¿En cuanto a la claridad y oportunidad de la información que le transmiten?	
Equilibrio entre el trabajo y la vida privada	27. ¿Frente al tiempo en cercanía con su familia desde el trabajo a distancia?	
	28. ¿Frente al horario de su jornada laboral?	
	29. ¿Frente a la posibilidad de gestionar sus propios horarios de trabajo en función de sus necesidades individuales?	

Anexo No.12: Fiabilidad del test Fuente: Elaboración propia (SPSS Versión 22.0).

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,832	29

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
V1	141,55	311,177	,711	,809
V2	141,05	345,433	,477	,823
V3	141,65	350,592	,238	,832
V4	140,03	352,230	,398	,826
V5	141,30	363,292	,076	,838
V6	139,92	341,917	,614	,820
V7	140,53	352,769	,435	,825
V8	140,85	370,644	,013	,835
V9	141,10	346,144	,442	,824
V10	140,33	374,225	-,080	,837
V11	140,63	366,753	,054	,836
V12	141,20	370,010	-,006	,839
V13	141,15	349,926	,407	,825
V14	140,03	350,538	,436	,825
V15	140,17	367,481	,076	,834
V16	142,23	349,358	,255	,831
V17	142,48	338,922	,421	,824
V18	141,73	338,769	,428	,824
V19	141,48	347,948	,350	,827
V20	141,40	315,733	,695	,811
V21	140,80	321,087	,602	,815
V22	141,45	344,818	,373	,826
V23	141,30	355,190	,279	,829
V24	141,35	349,823	,287	,829
V25	141,63	341,574	,502	,822
V26	141,35	347,105	,438	,824
V27	140,90	342,349	,463	,823
V28	140,05	369,177	,044	,834
V29	141,20	344,779	,457	,823

Anexo No. 13: Validez de constructo del test (Comprobación de supuestos del análisis factorial).

Fuente: Elaboración propia (SPSS Versión 22.0).

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,444
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	1112,816
Bartlett	gl	406
	Sig.	,000

Análisis de los supuestos del análisis factorial:

La prueba de esfericidad de Bartlett con una significación asintótica de 0,000 implica que sea rechazada la hipótesis nula que plantea que la variables no están correlacionadas en la población, o sea, la matriz de correlación de los ítems definidos para el test no es una matriz identidad, cada ítem se correlaciona de forma perfecta con él mismo y se relaciona con los otros ítems. Sin embargo la medida de adecuación de la muestra KMO es menor que 0,5, por lo que debe efectuarse una observación más profunda acudiendo a otros análisis para valorar la causa de este resultado.

Anexo No. 14: Análisis de ítems para mejorar el KMO.

Fuente: Elaboración propia (SPSS Versión 22.0).

La diagonal principal de la matriz antimagen son los valores de adecuación muestral (MSA) para cada ítem, a partir del análisis de esta se pueden determinar los que menor valor tienen en cuanto a este índice, los valores se consideran pequeños cuando están por debajo de 0,5.

Los MSA para cada ítem se muestran en la tabla de este anexo a partir del resultado del SPSS (Versión 16.0), para este caso en particular se decide eliminar aquellos 3 valores con menor MSA, los cuales se encuentran marcados en rojo.

Luego de suprimir tales ítems los estadísticos del factorial indican que este procedimiento es apropiado, el valor del KMO supera 0,5 y la significación asintótica es de 0,000 (menor que 0,05) para la prueba de esfericidad de Bartlett por lo que se rechaza la hipótesis nula y se plantea que la matriz de correlaciones no es una matriz identidad.

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,538
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	971,27
	gl	325
	Sig.	,000

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,832	26

Ítems	MSA	Ítems	MSA
V1	0,494	V16	0,607
V2	0,298	V17	0,499
V3	0,381	V18	0,364
V4	0,394	V19	0,407
V5	0,534	V20	0,489
V6	0,641	V21	0,567
V7	0,466	V22	0,438
V8	0,232	V23	0,350
V9	0,535	V24	0,313
V10	0,196	V25	0,387
V11	0,685	V26	0,511
V12	0,461	V27	0,521
V13	0,635	V28	0,421
V14	0,304	V29	0,518
V15	0,337		

Anexo No.15: Determinación de la cantidad de factores con base en valores específicos.

Fuente: Elaboración propia (SPSS Versión 22.0).

Se obtienen 7 factores que explican el 83,027% de la varianza.

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,658	25,609	25,609	6,658	25,609	25,609	4,177	16,066	16,066
2	4,049	15,575	41,184	4,049	15,575	41,184	3,668	14,107	30,173
3	3,130	12,039	53,223	3,130	12,039	53,223	3,248	12,494	42,667
4	2,823	10,858	64,081	2,823	10,858	64,081	3,199	12,304	54,971
5	2,123	8,164	72,245	2,123	8,164	72,245	2,886	11,100	66,071
6	1,697	6,526	78,771	1,697	6,526	78,771	2,284	8,783	74,854
7	1,107	4,256	83,027	1,107	4,256	83,027	2,125	8,174	83,027
8	,826	3,178	86,205						
9	,620	2,386	88,591						
10	,577	2,220	90,811						
11	,532	2,046	92,857						
12	,336	1,291	94,148						
13	,269	1,036	95,184						
14	,222	,855	96,039						

15	,187	,721	96,760						
16	,171	,656	97,416						
17	,165	,633	98,049						
18	,132	,509	98,559						
19	,092	,353	98,912						
20	,072	,277	99,189						
21	,067	,257	99,446						
22	,064	,246	99,692						
23	,036	,138	99,830						
24	,024	,092	99,922						
25	,012	,046	99,968						
26	,008	,032	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

**Anexo No. 16: Resultados de la depuración de ítems Fuente: Elaboración propia
(SPSS Versión 22.0)**

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,538
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrado	971,270
gl	325
Sig.	,000

Matriz de componente rotado^a

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
V16	,903						
V21	,897						
V17	,864						
V20	,856						
V19	,828						
V14		,923					
V1		,894					
V28		,858					
V7		,709					
V24		,705					
V6			,936				
V4			,912				
V5			,890				
V12				,884			
V15				,798			
V3				,796			
V13			,477	,724			
V18				,482			
V29					,940		
V27					,897		
V9					,875		
V11						,836	
V25			,329			,717	
V26						,502	
V23							,837
V22							,769

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.