



**El teletrabajo en Cuba: subjetividades configuradas entre una coyuntura energética y una pandemia/ Teleworking in Cuba: subjectivities configured between an energy situation and a pandemic. (págs. 16-30)**

**MSc. Diana Rosa Rodríguez González.**

[dianarg@uclv.cu](mailto:dianarg@uclv.cu)

**Dr.C. Idalsis Fabré Machado.**

[idalsisfm@uclv.edu.cu](mailto:idalsisfm@uclv.edu.cu)

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

## Resumen

Debido a la expansi3n global de la enfermedad denominada COVID-19 el ámbito laboral ha experimentado cierta diversificaci3n en sus expresiones y modalidades de empleo, sin que ello signifique un cambio estructural. Como resultado de este proceso se han configurado nuevas subjetividades. El estudio se propuso como objetivo develar configuraciones subjetivas que expresan la dial tica instituido-instituyente en torno al teletrabajo en Cuba. Se sigui3 un enfoque cualitativo y un diseño de investigaci3n constructivo-interpretativo mediante el que se realiz3 un análisis del discurso público producido en el sitio web cubano Cubadebate. Los resultados indican que el desarrollo del teletrabajo en Cuba ha tenido y tendrá entre sus factores

obstaculizadores la preeminencia de un modelo de organizaci3n del trabajo a partir del cual se han producido y reproducido prácticas que refuerzan el presentismo como sin3nimo de productividad. Se concluye que el teletrabajo en Cuba, entre la coyuntura energética y la pandemia, no ha logrado trascender las miradas cortoplacistas y, por ende, no ha sido expresi3n de una transformaci3n integral que deconstruya a nivel estructural los tradicionales esquemas de organizaci3n del trabajo.

**Palabras clave:** COVID-19; Modelos de Organizaci3n del Trabajo; Subjetividades; Teletrabajo.

## Abstract

Due to the global expansion of the disease called COVID-19, the workplace has experienced a certain diversification in its expressions and forms of employment, without this meaning a structural change. As a result of this process, new subjectivities have been configured. The study set itself the objective of revealing subjective configurations that express the instituted-institutional dialectic around teleworking in Cuba. A qualitative approach and a constructive-interpretive research design were followed through which an analysis of the public discourse produced on the Cuban website Cubadebate was carried out. The results indicate that the development of teleworking in Cuba has had and will have among its hindering factors the pre-eminence of a work organization model from which



practices that reinforce presenteeism as a synonym of productivity have been produced and reproduced. It is concluded that teleworking in Cuba, between the energy situation and the pandemic, has not managed to transcend short-term views and, therefore, has not been an expression of a comprehensive transformation that deconstructs traditional work organization schemes at a structural level.

**Keywords:** COVID-19; Subjectivities; Teleworking; Work Organization Models.

### Introducción

Uno de los ámbitos más impactados por la expansión global de la enfermedad denominada COVID-19 ha sido el laboral. El mundo del trabajo ha experimentado cierta diversificación en sus expresiones y modalidades de empleo, sin que ello signifique un cambio estructural. Como resultado de este proceso se han configurado nuevas subjetividades, a tenor de las necesarias readecuaciones ante los retos que supone la pandemia, pero siempre mediadas por las clásicas recetas del modelo capitalista neoliberal. Se entronizan estructuralmente, cada vez más, procesos como la exclusión sistemática de los trabajadores, la flexibilización laboral, el ascenso de la informalidad en los mercados de trabajo y la temporalidad en los contratos, todo ello sumado a la expansión de una enfermedad mortal que precariza aún más las condiciones de empleo para millones de personas.

En este convulso escenario se ha producido el ascenso en todo el mundo del denominado teletrabajo, definido por la Organización

Internacional del Trabajo (OIT) como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para trabajar fuera de las instalaciones del empleador (OIT & Eurofound, 2019), cuya formalización debe concertarse mediante un acuerdo voluntario entre el empleador y el trabajador. En dicho acuerdo, además del lugar de trabajo (en el domicilio del trabajador o en otro lugar) deben aclararse aspectos como las horas de trabajo o el calendario de trabajo, los instrumentos de comunicación que deben utilizarse, la labor que debe realizarse, los mecanismos de supervisión y las disposiciones para la presentación de informes sobre la labor realizada (OIT, 2020).

Esta modalidad constituye un tema medular en las sociedades contemporáneas, independientemente de las particularidades de sus sistemas socioeconómicos y políticos, ha sido sin dudas estimulado por las restricciones impuestas por la pandemia; toda vez que constituye una de las medidas más aplicadas para garantizar el confinamiento y el distanciamiento físico.

Antes de la COVID-19, apenas una fracción de la fuerza laboral mundial ejercía el teletrabajo de manera ocasional. La incidencia de esta modalidad de trabajo variaba entre más del 30% en países como Dinamarca, Suecia y los Países Bajos y 10% o menos en Grecia, República Checa, Italia y Polonia. Algunos estudios señalan que en los Estados Unidos hasta un 20% de la fuerza laboral trabajaba ocasionalmente desde su casa u otro lugar, así como un 16% en Japón y solo un 1,6% en Argentina (OIT &



Eurofound, 2019). Precisamente este último país, de conjunto con Uruguay, presentaron el pasado año proyectos de ley para la promoción y regulación del teletrabajo. Por otro lado, órganos judiciales han fallado sobre temas asociados a este fenómeno, tal es el caso de una reciente sentencia del Tribunal Supremo de Suiza de abril de 2020 que obligaba a los empleadores a apoyar los gastos de rentas de sus teletrabajadores (Lam, 2020).

Constituye un fenómeno que, si bien no surgió con la COVID-19, sí ha tenido una expansión sin precedentes a partir de esta coyuntura, en función de lo cual se ha sistematizado su institucionalización por parte de organismos internacionales, tal es el caso de la OIT, como por cada país de acuerdo con sus políticas laborales y sistemas legislativos. La implementación del teletrabajo ha puesto de manifiesto, además, las profundas desigualdades sociales existentes que van desde la brecha digital respecto al acceso a las TIC hasta las insuficiencias en los sistemas educativos y en las políticas públicas para generar condiciones que potencien su desarrollo con equidad.

Todo ello tiene como mediación la fuerte resistencia a abandonar el clásico modelo presentista, anclada en una cultura organizacional y del trabajo que reivindica las recetas tayloristas-fordistas. Cuando en la primera mitad del siglo XX Taylor y Ford como exponentes de la organización y la administración científica del trabajo respetivamente, estructuraron y desarrollaron lo que luego se convertiría en las formas

hegemónicas de organización del trabajo, no solo hablaron del cambio tecnológico, de una nueva organización técnica del trabajo, sino del complejo sistema de relaciones sociales que ello implica, las cuales se estructuran dentro y fuera del empleo.

Para Cuba el teletrabajo ha transitado por caminos similares a los del mundo respecto a que, si bien comenzó a hablarse de esta modalidad a raíz de la coyuntura energética que atravesó el país en 2019 como resultado del recrudescimiento del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por el gobierno norteamericano, lo cierto es que su despliegue más generalizado ha sido consecuencia de la COVID-19. No obstante, es evidente que la apertura de Cuba hacia el teletrabajo ha sido tardía en comparación con el resto del mundo.

De acuerdo con datos manejados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), en abril de 2020 más de 557 500 trabajadores cubanos se acogieron al trabajo a distancia (Cubadebate, 2020). Ello dio muestras de la voluntad política del Estado que aprobó un grupo de normativas en las que se exhortaba a estimular el teletrabajo como parte de las medidas aplicadas para estimular el cambio de actividad en aquellas entidades que vieron afectadas sus dinámicas cotidianas por las limitaciones impuestas ante la COVID-19. De esta manera se propuso mantener la vitalidad económica del país, garantizando siempre que fuera posible la protección salarial de los trabajadores a partir de mantener su vínculo con el empleo.



Sin embargo, para octubre de 2020 solo lo hacían 334 mil 779, de ellos 43 mil 732 en teletrabajo. En marzo de 2021 se apreció una disminución de estas cifras, aun cuando la pandemia seguía presente y en fase de rebrote. Se reportaron 304 079 trabajadores que laboraban a distancia y, hasta el 23 de abril, se informaban 13 718 trabajadores en la modalidad de teletrabajo (Silva, 2021). Los territorios por encima de la media del porciento de trabajadores que laboraban a distancia eran: Guantánamo (27%), Pinar del Río (19%), Sancti Spíritus (18%), Las Tunas y Santiago de Cuba (17%), Granma (16%) y Villa Clara (15%) (Silva, 2021). Algunas de las actividades reconocidas con mayor prevalencia en el trabajo a distancia fueron: el diseño y desarrollo de softwares, soporte y mantenimiento de aplicaciones informáticas, proyecto y diseño, así como trabajos periodísticos.

En el contexto laboral cubano han existido reticencias respecto a la implementación de esta modalidad. De ello se deriva la importancia de analizar el teletrabajo a partir de las configuraciones subjetivas que en torno a él se construyen, toda vez que no se trata de cuestiones objetivas que aluden a aspectos materiales y de infraestructura en el orden económico o de un simple cambio de mentalidad y abandono de un modelo de organización del trabajo, sino de comprender la relación dialéctica entre ambos procesos al asumir que la subjetividad es también estructura incorporada. Esta es la orientación del presente artículo, cuyo objetivo es develar configuraciones subjetivas que expresan la

dialéctica instituido-instituyente en torno al teletrabajo en Cuba.

### **Materiales y métodos**

Se siguió un enfoque cualitativo y un diseño de investigación constructivo-interpretativo consecuente con la concepción de que la subjetividad se hace comprensible a través del estudio de sus configuraciones (González-Rey, 2006). La investigación se orientó a la construcción de un modelo teórico-metodológico para el discernimiento de las configuraciones subjetivas que expresan la relación dialéctica entre lo instituido y lo instituyente en torno al teletrabajo en Cuba.

Se realizó un análisis del discurso digital en el que la recolección y fijación de muestras de lengua resulta una cuestión clave que emerge de manera particular debido a la naturaleza de los datos (Vela & Cantamutto, 2016). La investigación se orientó al discurso público producido en el sitio web cubano Cubadebate (<http://www.cubadebate.cu>). La muestra se correspondió con artículos publicados (14) y los comentarios de los lectores. Se accedió a estos artículos mediante el uso del buscador del sitio y usando la palabra clave “teletrabajo”.

No se registraron datos del usuario que realizó el comentario. De esta manera se hizo explícito el posicionamiento ético en la investigación, de acuerdo con el manejo de una información que, si bien está ubicada en un sitio público, fue aportada por sujetos a los cuales no se solicitó su consentimiento informado para formar parte del estudio.

Se realizó un análisis de contenido mediante ATLAS.ti, software para el análisis cualitativo



de datos asistido por ordenador. Primeramente, se realizó una codificación abierta a partir de una precodificación generada desde la subjetividad inductiva de las investigadoras y códigos in vivo o frases tal como fueron expresadas. En un segundo momento se procedió a la codificación axial que consistió en la búsqueda sistemática de relaciones entre los códigos y familias de códigos o categorías. Finalmente, se realizó una codificación selectiva como integración de las relaciones anteriormente mencionadas en un relato que contuvo un conjunto de proposiciones y se concretó como teorización.

### **Análisis e integración de los resultados**

Se construyó un modelo comprensivo de las configuraciones subjetivas en torno al teletrabajo en Cuba conformado por tres núcleos de sentido que expresan la dialéctica entre lo instituido y lo instituyente: subjetividades configuradas desde un macronivel, subjetividades configuradas desde un mesonivel y subjetividades configuradas desde un micronivel. Emplear como referente explicativo la relación instituido–instituyente permitió explicitar continuidades y rupturas entre los tres espacios de configuración de subjetividades contruidos en el modelo y que tienen especial manifestación en divergencias discurso – prácticas. Al analizar la prominencia de las diferentes unidades de sentido por año, se pudo observar que son las referencias a las estructuras de dirección,

seguidas por las alusiones a la infraestructura y a los modelos de organización del trabajo las que resultaron más relevantes (ver figura 1).

En 2019, año de la coyuntura energética, se planteó desde la institucionalidad que el teletrabajo se encontraba contenido en la política de informatización de la sociedad y, desde ese momento, se estaba planteando como una medida no privativa de la situación coyuntural. Especialmente, fue referida su importancia ante el envejecimiento poblacional que afronta el país. “La cubana es una sociedad que envejece, hay personas que por la propia edad tienen movilidad restringida; entonces, el teletrabajo es una opción buena y viable, una opción que tiene que seguir potenciándose si la naturaleza del trabajo que se realiza y las condiciones tecnológicas lo permiten”.

Se consideraron como condiciones favorables los avances en la informatización de la sociedad y la adquisición de tecnologías de la comunicación y la información por algunos organismos. “El avance de la informatización de la sociedad permite que el trabajador no tenga que ir a firmar una nómina para cobrar el salario porque cobran por una tarjeta magnética, eso también constituye una ventaja”.

De esta perspectiva, se destacaron las ventajas tanto para las entidades como para los trabajadores que representa esta modalidad: disminuye los tiempos de desplazamiento hacia el centro laboral, elimina el ausentismo y llegadas tardes, tiende a incrementar la productividad e



impacta en la reducción de gastos de la entidad, como el uso de la energía eléctrica. Se señaló que correspondía a los jefes de las entidades laborales determinar qué se va a realizar en la entidad en sí y qué puede ejecutarse fuera de ella. Ello sustentado en el respaldo legal con que cuenta la facultad de las administraciones para determinar el trabajo a distancia y que, por tanto, no se necesitan autorizaciones adicionales. No obstante, se especificó que se aprueba por los jefes de entidades en el sector empresarial, mientras que en el sector presupuestado se requiere la autorización del jefe del órgano, organismo o entidad nacional.

Se planteó que la determinación de pasar a trabajo a distancia dependía de las condiciones de aseguramiento que se hayan garantizado o con las que cuente el trabajador en cuanto a equipamiento y conectividad. Se señaló la importancia de la planificación acertada del trabajo y de las formas de medirlo y controlarlo debido a que “con esta forma de empleo se abandona el enfoque tradicional de horas en la oficina por el de horas dedicadas al trabajo”; así como que se debía suscribir un suplemento al contrato de trabajo.

Además, fue expresado el reconocimiento a la falta de tradición en el país en la implementación del teletrabajo. “En su concepción amplia, el teletrabajo no tiene mucha tradición en Cuba, porque el proceso de informatización de la sociedad ha cobrado fuerza en los últimos tiempos. Eso sí, existen organismos que están más avanzados que

otros, pues han podido adquirir equipamiento en el ámbito de las TIC que les permite desarrollar mejor esta forma de empleo”.

Desde las subjetividades configuradas desde el nivel micro se expresó que el país llegaba tarde a esta modalidad de trabajo en comparación con otros países y que llega con escasa legislación e institucionalización para hacerlo efectivo, a la vez de un pobre respaldo en cuanto a infraestructura. Resultaron relevantes los criterios asociados al equipamiento y conectividad que exige el teletrabajo. Ello se asoció con la preocupación de que los gastos de conectividad tuvieran que ser cubiertos por los salarios del propio trabajador. “Lo primero que debió hacer el MTSS fue explicar qué significa el concepto teletrabajo que no estaba escrito en ninguna legislación laboral”. “Se deben analizar varios aspectos incluso legales para su desarrollo, por ejemplo, si hago teletrabajo, los equipos, ¿tienes que ser míos?, si son estatales, ¿cómo juega esto con la legislación actual de Seguridad Informática y medios básicos?”.

Fueron referidos el verticalismo y los costos adicionales en cuanto a tiempo de trabajo y control que significaba para las administraciones esta nueva modalidad de trabajo. “Siempre estamos esperando a que de arriba nos digan el qué y el cómo y así no se llega a ninguna parte”. “A Recursos Humanos [departamentos de Recursos Humanos en las empresas] le costará rehacer los contratos y a los administradores de red también. Más trabajo nadie quiere”.



Se señaló, desde experiencias propias, las oportunidades que implicaba para las personas jubiladas y trabajadores de mayor edad, como posibilidad para recontractarse y afrontar las dificultades de transportación. Ello estuvo directamente vinculado con la referencia al envejecimiento poblacional y, por tanto, se apreció la consideración de esta modalidad de trabajo a futuro. “Soy un jubilado con 30 años de experiencia (...) tengo muchas limitaciones familiares para incorporarme como trabajador regular. Sin embargo, me sería muy útil el teletrabajo”.

Se plantearon preocupaciones en cuanto a la organización del trabajo, de los horarios y las tareas domésticas; así como la necesidad de un período de entrenamiento y adaptación para los trabajadores, orientado por especialistas en el tema. Por último, se expresó el temor a que esta modalidad tuviera impactos negativos en la productividad, lo cual estuvo asociado a las relaciones laborales. “Esta posibilidad debe ser reservada sólo para personas ya con mucho tiempo laboral en estas actividades que describe la ley (...). Hay que tener mucho cuidado con estos desesperos pues podemos crear un problema a largo plazo de pérdida de raíces y compromiso”.

No obstante, varios criterios se hicieron eco de las ventajas para el trabajador y para las entidades señaladas desde el nivel macro. Además, se aportaron criterios no restringidos a la entidad, sino a los beneficios que implicaba esta modalidad para el país en cuanto a la disminución en el uso de los medios de transporte y la posibilidad de

recontratar trabajadores jubilados. “Mucho de esto debería mantenerse en el futuro pues el trabajador gana en tiempo, tranquilidad, productividad y el país ahorra muchísimo dinero en transporte, infraestructura y el producto final del trabajo”.

Para el año 2020 se encontró la reemergencia del teletrabajo ante la nueva coyuntura epidemiológica ocasionada por la COVID-19 y se propone el trabajo a distancia, desde el nivel macro, como “la disposición por excelencia que desde el punto de vista laboral tributa al aislamiento social”. Se mantiene el énfasis en las ventajas para las entidades y para el trabajador que suponen estas modalidades. No obstante, se hace alusión a la reticencia de las administraciones a esta variante, “debido al predominio de un enfoque tradicional”.

Desde las subjetividades configuradas desde el nivel micro se hizo referencia frecuentemente a esta reticencia de las administraciones. Asociado a ello se hizo referencia al verticalismo y se expresaron propuestas en función de ello: “si la orden de obligatorio cumplimiento no llega desde arriba, ningún jefe va a ponerlo en práctica”; “pareciera que están esperando que el Presidente de la República, como con muchas otras cosas empuje”; “si el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social creara un mecanismo o Comisión de Trabajo Permanente encargada de evaluar y aprobar todas las solicitudes que les llegue de la población para realizar el teletrabajo se avanzara más”.



Se expresaron criterios favorables hacia el cambio a esta modalidad de trabajo como medida ante la situación epidemiológica, así como a los beneficios para las madres trabajadoras que tienen a los hijos en casa debido al cierre de los centros escolares. Algunos comentarios ubicaron la responsabilidad individual y el ambiente del hogar como condiciones para la efectividad del teletrabajo. “En mi caso ha sido bien complicado llevar de conjunto el teletrabajo y las labores domésticas, pues cuido de [persona mayor de más de 90 años y más de un hijo] (...) Para trabajar he empleado las madrugadas, por lo que mi horario de sueño se ha acortado a solamente tres horas la mayor parte del tiempo. Sin embargo, creo que ha sido una buena decisión para mantenernos activos y con garantías laborales”.

Se mantuvo la defensa a las ventajas que representaba para trabajadores y entidad: “excelente variante, que contribuiría además en el ahorro significativo de insumos para muchos centros laborales”. Asimismo, se ratificó la importancia de contar con una buena planificación y la existencia de formas de medir y controlar el resultado final: “exige control y supervisión de sus resultados”.

Cobraron mayor prominencia las cuestiones asociadas a la infraestructura que implica esta modalidad de trabajo y se apreció la emergencia de una cuestión señalada desde el nivel macro en 2019, existen algunos organismos que cuentan con las TIC necesarias para implementar esta modalidad. Desde el nivel micro se expresó: “no todas

las instituciones tienen el presupuesto para infraestructuras necesarias”.

Especialmente la demanda de equipamiento y conectividad y los gastos por consumo de electricidad y altas tarifas de telefonía móvil que debe cubrir el salario del propio trabajador. Se señaló en varios casos que los equipos y dispositivos tecnológicos con los que se contaba para teletrabajar habían sido adquiridos por medios personales y no se cuenta con la venta de estos productos por parte de la red de tiendas estatales. También se aludió a las dificultades en la conectividad y barreras para acceder a datos requeridos para la actividad laboral. En torno a estas expresiones se apreció una perspectiva pesimista: “Cuba puede potenciar y propiciar el trabajo a distancia de un modo rápido y efectivo, pero no el teletrabajo”.

En menor frecuencia se expresaron experiencias positivas, particularmente por parte de trabajadores independientes o cuentapropistas que brindan servicios informáticos. Pero no solo desde este sector se apreciaron criterios favorables, desde el sector estatal, asociado a las garantías en cuanto aseguramientos para el trabajador, se hizo alusión a una experiencia positiva: “mi experiencia es favorable. Eso sí, mi trabajo se aseguró de darme todas las herramientas necesarias: tengo internet, la pc y comunicación diaria con mis superiores y mis subordinados”.

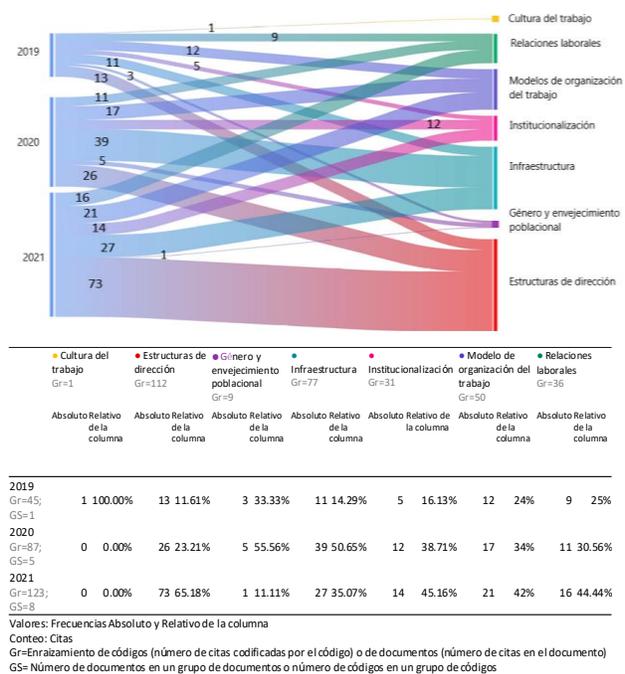
En el 2021 la atención en torno al teletrabajo se enfocó en las estructuras de dirección. La reticencia de las administraciones a esta modalidad de teletrabajo resultó tópicamente



recurrente tanto desde el nivel macro como micro. Desde el nivel macro se expresó la urgencia de eliminar el sesgo en las actitudes de una significativa parte de los directivos del país (...) para lo cual es preciso cambiar los métodos para evaluar la gestión del desempeño y entender que “estar” no es sinónimo de “rendir”. En cuanto a las subjetividades configuradas en el nivel micro, entre otras opiniones, se manifestó que “la necesidad de cambio de mentalidad en los jefes urge para la sociedad que construimos”. Desde el nivel macro se reconocieron limitaciones vinculadas a la infraestructura: “el teletrabajo ha sido menos generalizado, porque requiere mayor conectividad a Internet y no todas las entidades poseen la estructura y el soporte tecnológico para asimilarlo”. Estas limitaciones, señaladas desde el nivel micro desde 2019, se continuaron mencionando en 2021: “hay empresas poderosas muy y otras que malamente subsisten, si teletrabajas en una y se te rompe el equipo, ni soñar con la reparación”. “Hay factores objetivos y subjetivos que atentan contra esta modalidad de trabajo, falta de equipamiento y conectividad unido a mentes dogmáticas y poco creativas”.

Por otro lado, se hicieron referencias desde el nivel micro a dificultades que esta modalidad trajo consigo en su implementación y formas de evaluación y control para las madres trabajadoras. Una madre refirió que estuvo en “teletrabajo de marzo a junio, después me incorporo como si todo hubiera vuelto a la normalidad y aun así mi evaluación estuvo

dentro de las más bajas porque según mi dirección no obtuve resultados”. No obstante, como en los años anteriores, se expresó desde el nivel micro la necesidad de impulsar el teletrabajo como medida a futuro y no coyuntural, con sustento en acertados procesos de planificación y control. Se manifestó el deseo de que “el teletrabajo se amplíe y forme parte de la vida laboral, que se amplíen los horarios abiertos”.

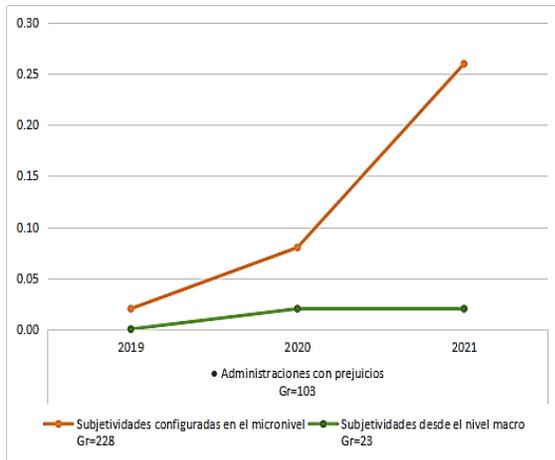


**Figura 1. Frecuencia de codificación por años.**  
 Elaboración de los autores, 2021.  
**“Administraciones con prejuicios”: aproximaciones a las subjetividades configuradas en el nivel meso desde los prismas de los niveles macro y micro**

El código in vivo “administraciones con prejuicio” emergió en los criterios planteados desde 2019 y se configuró, inicialmente, desde el núcleo de sentido subjetividades configuradas desde el nivel micro, pero en los años 2020 y 2021 aparecen criterios asociados a este desde las subjetividades



configuradas desde el nivel macro (ver figura 2).



**Figura 2. Coocurrencias código in vivo “Administraciones con prejuicios” con subjetividades configuradas desde niveles macro o micro por años. Elaboración de los autores, 2021.**

Valor: Coeficiente de coocurrencia

Gr= Enraizamiento del código. Esto es, número de citas que han sido codificadas por ese código.

A través de trechos discursivos que informaban acerca de percepciones y procedimientos de las administraciones de entidades respecto al teletrabajo, que se configuraron como sentidos desde los núcleos subjetividades configuradas desde el nivel macro y micro, se construyeron zonas de sentido que generaron inteligibilidad acerca de las subjetividades configuradas desde un nivel meso. Estas subjetividades pueden adquirir un nivel de preeminencia mayor que las subjetividades macro, en tanto expresan las contradicciones que median la validación en la práctica de lo instituido desde el discurso oficial. Las mismas se asocian como tendencia a la aparición de reticencias y dificultades para el desarrollo de las

potencialidades de esta modalidad. Configuran subjetivamente el teletrabajo como amenaza a los esquemas preconcebidos en los que tradicionalmente se han anclado los procesos de organización del trabajo en Cuba.

Desde el nivel micro se atribuyó a las administraciones una postura renuente al teletrabajo: *“muchos administrativos no lo ven con buenos ojos o no tienen claridad y creen lo fundamental es mantener a los trabajadores 8 horas en su puesto, aunque el contenido de trabajo pueda desarrollar en 4 horas”*; *“es mal acogida por jefes acostumbrados a pensar que el trabajador es más productivo por tenerlo sentado en su puesto de trabajo”*; *“el 99,99% de nuestros dirigentes no saben dirigir bajo esta modalidad”*. De esta manera, se apreció que el ejercicio del control está siendo configurado subjetivamente estrechamente vinculado a la presencialidad y esta, a su vez, se considera garantía de mayor productividad.

Al hacerse referencia a las reticencias hacia el teletrabajo por parte de la administración, se hizo alusión también a cuestiones asociadas con las relaciones laborales, la infraestructura, la institucionalización y los modelos de organización del trabajo. Con relación a los modelos de organización laboral se enfatizó en la atribución a las administraciones de un desconocimiento de las particularidades de la actividad en esta modalidad de trabajo y las formas de evaluación de resultados. En cuanto a la infraestructura, se atribuyen a los directivos



temores en el uso de las TIC. Asimismo, se señaló que las tres grandes problemáticas para la implementación del teletrabajo en Cuba son: la mentalidad de los directivos, las limitaciones en la infraestructura y la insuficiente legislación, esto último parte de la institucionalización necesaria para la adopción de la modalidad.

Además, apareció asociado a referencias al verticalismo y a los costos que supone para las administraciones dirigir en esta nueva modalidad. La reticencia de las administraciones en la implementación del teletrabajo se atribuye a la espera por parte de los directivos de indicaciones de niveles nacionales superiores para la toma de decisiones. A la vez, se ubica en los organismos de alcance nacional la responsabilidad de inspeccionar y exigir la adopción del teletrabajo.

Por otra parte, se atribuyó a los directivos la creencia referida a que esta modalidad de trabajo les exige llevar una mayor documentación, aumentar capacidades para ejercer el control, mayores compromisos en materia de legalidad laboral: *“se rehúsan a implementarlo porque son ellos los que tienen que trabajar más y mejor”*.

Los resultados obtenidos evidencian que existen limitaciones para la implementación del teletrabajo, no solo por dificultades tecnológicas, sino por el arraigo estructural de un esquema que identifica trabajo y productividad con presencialidad. Las medidas implementadas por la máxima dirección del país, desde el Grupo Temporal para el Enfrentamiento y Control de la

COVID-19 y, específicamente, por el MTSS, ponen de manifiesto que existe voluntad política respecto a la institucionalización sistemática del teletrabajo, ya no como algo coyuntural, sino como una modalidad que debe potenciarse y estimularse dentro de la política laboral cubana. No obstante, sea esto parte de las configuraciones subjetivas imperantes desde el discurso oficial, lo cierto es que lo instituido para el teletrabajo en Cuba hasta este momento, en términos normativos, es notablemente escaso y ambiguo.

De forma general, lo instituido para el teletrabajo sustenta su legitimidad en medidas transitorias a partir de las cuales se han definido paulatinamente el contenido y los alcances de esta modalidad, las cuales se complementan con indicaciones ministeriales y presidenciales. Si bien en términos de legitimidad no puede absolutizarse el papel de la racionalidad legal desde lo instituido en normas jurídicas, lo cierto es que esto es parte fundamental del proceso, máxime cuando se trata de un fenómeno como el teletrabajo, respecto al cual no existe una práctica precedente en Cuba que permita establecer regularidades en torno a su implementación.

Lo antes descrito tiende a reforzar en el imaginario social la idea de que se trata de una cuestión coyuntural y que el teletrabajo es una alternativa a la cual acudir ante situaciones excepcionales que así lo requieran. Por otra parte, estos vacíos desde lo instituido contribuyen a reforzar la discrecionalidad, fenómeno de por sí muy



arraigado en la cultura organizacional, a partir de lo cual las administraciones están en completa libertad de decidir si ponen en práctica el teletrabajo o no. Sumémosle a ello que el MTSS y sus direcciones provinciales en cada territorio, aun cuando son los encargados de establecer las pautas de la política laboral, apenas asumen un rol metodológico, cuya autoridad no se traduce en obligatoriedad para cada entidad, independientemente del nivel de subordinación en el que se encuentre.

Si tomamos en cuenta el comportamiento del teletrabajo en el mundo durante 2020 podemos apreciar que, en Europa, como resultado de las medidas aplicadas para mantener el confinamiento, 4 de cada 10 trabajadores comenzaron a teletrabajar (Eurofound, 2020). El aumento más significativo de esta modalidad tuvo lugar en los países más afectados por la pandemia y especialmente en aquellos donde el teletrabajo estaba ya desarrollado antes de la llegada de la enfermedad (OIT, 2020).

Estos datos nos llevan de vuelta a un tema medular para el análisis del teletrabajo en Cuba si de configuraciones subjetivas se trata, la institucionalidad. Por más que el impacto de la crisis generada por la COVID-19 en Cuba, particularmente en el mundo laboral, haya evidenciado con fuerza la necesidad de implementar el teletrabajo, es erróneo pensar que este fenómeno por si solo será capaz de garantizar su asimilación, aplicación y sostenibilidad en el tiempo; como tampoco lo fue en su momento la coyuntura energética. Es preciso insistir en la

institucionalización de esta modalidad, para lo cual deben actualizarse por un lado los marcos normativos que regulan la política laboral y por otro, modificarse paulatinamente las prácticas que tradicionalmente se han establecido sobre las lógicas de un modelo presentista.

Uno de los aspectos que con más fuerza emergió como contenido de las configuraciones subjetivas antes mencionadas, fue precisamente lo relativo a las denominadas “administraciones con prejuicios”, término con el que se sintetizan las fuertes resistencias ofrecidas por directivos de numerosas entidades en todo el país, respecto a la aplicación del teletrabajo. En función de ello resulta útil remitirnos a uno de los enfoques más sólidos dentro de las teorías sociológicas organizacionales: el Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS), perspectiva que hace referencia a la institucionalidad contenida en los procesos administrativos. Sus postulados transitan entre los planos estructuralmente formalizados de la dinámica organizacional y las expresiones reticulares en que se concretan los procesos instituyentes, a nivel de relaciones interpersonales.

En los resultados se encontraron reiteradas referencias a cuestiones de naturaleza estructural relacionadas con las jerarquías ocupacionales y las prerrogativas de las administraciones tanto en el sector empresarial como presupuestado, lo cual se vinculaba al verticalismo. Las inconsistencias de lo instituido respecto al teletrabajo y su implementación, conjugadas con prácticas



instituyentes que se refuerzan mutuamente. La generalización eficiente del teletrabajo en Cuba, dependerá en gran medida de que se tomen en cuenta ambos procesos en su relación dialéctica.

Los resultados demuestran que el desarrollo del teletrabajo en Cuba ha tenido y tendrá entre sus factores obstaculizadores, la preeminencia de un modelo de organización del trabajo a partir del cual se han producido y reproducido determinadas prácticas que refuerzan el presentismo como sinónimo de productividad, rigor y cumplimiento de tareas. Por otra parte, la indefinición respecto al teletrabajo y las debilidades en su institucionalización provocan que en su aplicación se reproduzcan las lógicas presenciales que ahora se trasladan a la virtualidad y la digitalización. Todo esto dificulta la conciliación del teletrabajo con las tareas domésticas y el cuidado, especialmente en el caso de las mujeres, sobre las cuales recaen estas responsabilidades como parte del arraigo patriarcal que persiste en la sociedad cubana. En esencia, el teletrabajo en Cuba, entre la coyuntura energética y la pandemia, no ha logrado trascender las miradas cortoplacistas y, por ende, no ha sido expresión de una transformación integral que deconstruya a nivel estructural los tradicionales esquemas de organización del trabajo.

## **Conclusiones**

Como tendencia el teletrabajo en el mundo ha sido exponencialmente desarrollado por el impacto de la COVID-19, no obstante, las

experiencias más positivas han tenido lugar en aquellos países donde este fenómeno ya se encontraba extendido, por lo que se evidencia la importancia de su institucionalización más allá de coyunturas y crisis.

El estudio de las configuraciones subjetivas constituye una herramienta teórico-metodológica y práctica para el análisis del teletrabajo y su implementación en Cuba, a partir del cual se pueden sistematizar determinadas tendencias y regularidades que orienten la toma de decisión para el perfeccionamiento de la política laboral cubana.

Los resultados obtenidos indican que las configuraciones subjetivas en torno al teletrabajo en Cuba se estructuran respecto a núcleos dominantes que expresan tanto a nivel macro, meso y micro, ciertas contradicciones que resultan de la dialéctica instituido-instituyente.

Los principales elementos constitutivos de las configuraciones subjetivas estudiadas en torno al teletrabajo, se enmarcan en cuestiones relacionadas con la infraestructura, la institucionalidad, la estructura organizacional y los modelos de organización del trabajo.

El desarrollo del teletrabajo en Cuba hasta el momento, ha estado sesgado por urgencias coyunturales que no logran generar una transformación estructural, como resultante de su débil institucionalización.

## **Bibliografía**



- Belmonte, V., & Gadano, C. (2007). Entre lo instituido y lo instituyente. La dimensión comunicacional de las organizaciones. *Revista de la Facultad* 13, 113-126. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://fadeweb.uncoma.edu.ar/extension/publifadecs/revista/revista13/06Belmonte-Gadano.pdf>
- Castoriadis, C. (1998). *Los dominios del hombre, las encrucijadas del laberinto*. Gedisa Editorial.
- Cubadebate. (2020). *La pregunta de Cubadebate: ¿Cuál es tu experiencia con el trabajo a distancia y el teletrabajo?*
- Del Prado, N. (2020). *El teletrabajo no es moda pasajera, llegó para desarrollarse*. <http://www.cubadebate.cu/especiales/2020/03/27/el-teletrabajo-no-es-moda-pasajera-llego-para-desarrollarse/>
- Díaz, A., González, F. & Arias, A.M. (2017). Pensar el método en los procesos de investigación en subjetividad. *Rev. CES Psicol.*, 10(1), 129-145. <http://dx.doi.org/10.21615/cesp.10.1.8>
- Eurofound. (2020). *COVID-19 could permanently change teleworking in Europe*. Eurofound. <https://www.mynewsdesk.com/eurofound/news/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe-397966>
- Gil, V. & Manero, R. (2012). Algunos referentes teóricos sobre el concepto de institución. *Área 3. Cuadernos de temas grupales e institucionales*, 16, 1-13. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.area3.org.es/Uploads/a3-16-refteorinstituci%25C3%25B3n.pdf>
- González, M. & Rodríguez, D. (2021). Mujeres cubanas cuentapropistas ante la COVID-19. La lucha por la vida desde una perspectiva de género. *Islas*, 63(199), 33-52. <http://islas.uclv.edu.cu/index.php/islas/article/view/1180/967>
- González, F. (2006). *Investigación cualitativa y subjetividad*. Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala.
- González, F. (2009). Epistemología y Ontología: un debate necesario para la Psicología hoy. *Divers.: Perspect. Psicol.*, 5(2), 205-224. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3423278&orden=284564&info=link>
- González, F. (2011). *El sujeto y la subjetividad en la psicología social. Un enfoque histórico-cultural*. Noveduc.
- Lam, R.J. (2020). *Tiempo de Teletrabajo en Cuba ¿riesgos o beneficios para los trabajadores?* Ministerio de Justicia República de Cuba. <https://www.minjus.gob.cu/es/noticias/tiempo-de-teletrabajo-en-cuba-riesgos-o-beneficios-para-los-trabajadores>
- Lufkin, B. (2021). *Por qué muchos jefes favorecen el "presentismo" por encima de la productividad*. BBC News. [https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-57478136?at\\_campaign=64&at\\_custom1](https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-57478136?at_campaign=64&at_custom1)



- =%5Bpost+type%5D&at\_custom3=BBC+News+Mundo&at\_custom2=facebook\_page&at\_custom4=B69494AA-CD5B-11EB-AF9F-1F0616F31EAE&at\_medium=custom7
- OIT & Eurofound. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. OIT. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_712531.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf)
- OIT (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica*. OIT. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)
- Pérez, A. (2008). *Obstáculos que limitan la participación comunitaria desde los gobiernos municipales*. Editorial Samuel Feijóo.
- Schvarstein, L. (1992). *Psicología Social de las organizaciones*. Paidós.
- Silva, Y. (2021). *Trabajo a distancia y teletrabajo: garantías, desafíos y oportunidades*. Granma. <http://www.gramma.cu/cuba/2021-04-30/trabajo-a-distancia-y-teletrabajo-garantias-desafios-y-oportunidades-30-04-2021-23-04-57>
- Vela, C. & Cantamutto, L. (2016). De participante a observador: el método etnográfico en el análisis de las interacciones digitales de WhatsApp.

Tonos digita: *Revista de estudios filológicos*, (31), 1-22.  
<http://www.tonosdigital.es/ojs/index.php/tonos/article/view/1531/874>

## **DATOS DEL AUTOR**

**MSc. Diana Rosa Rodríguez González**

[dianarg@uclv.cu](mailto:dianarg@uclv.cu)

Teléfono: 42281519

**Dra.C. Idalsis Fabré Machado**

[idalsisfm@uclv.edu.cu](mailto:idalsisfm@uclv.edu.cu)

Teléfono: 42281519

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

---

*Artículo de investigación. Resultado de una investigación de corte cualitativa a partir de análisis de informaciones, noticias, y comentarios publicados en Cubadebate*

*Recibido: 15 de enero del 2022 Aprobado: 3 de febrero del 2022. Publicado: 26 de marzo del 2022.*

*Rodríguez González, Diana Rosa/ Fabré Machado, Idalsis. (2022). El teletrabajo en Cuba: subjetividades configuradas entre una coyuntura energética y una pandemia*

---