



## **El trabajo a distancia y los instrumentos básicos para el diseño de proyectos en su gestión sistémica**

Isabel Damaris Castañeda Pérez<sup>1\*</sup>

Gonzalo Rubio Mejías<sup>2</sup>

Gilberto Daniel del Castillo Saíz<sup>3</sup>

Clara Elena Peñalver Rodríguez<sup>1</sup>

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

<sup>2</sup>Exconsultor económico y medioambiental, profesor Instructor Universidad Ciencias Médicas FAR, Consultor privado de Gestión Organizacional. La Habana, Cuba.

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

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

### **RESUMEN**

**Introducción:** Se identifica la carencia de instrumentos a disposición de la gerencia hospitalaria que impide la percepción adecuada (con certidumbre) de la utilidad práctica y cotidiana del trabajo a distancia (TAD), unido a su utilidad instrumental para crear valores éticos superiores, capaces de perfeccionar la cultura organizacional de la entidad donde se implementa.

**Objetivo:** Mostrar la estructura general y preliminar de los instrumentos fundamentales del sistema de gestión del trabajo a distancia, con vistas a

encargar a las áreas auxiliares de regulación y control -en aquellas instituciones subordinadas al sistema de salud cubano que entre sus funciones cuenten con la edición de revistas científicas-, del diseño definitivo del Manual de Procedimientos del Sistema.

**Métodos:** La observación participante durante el pilotaje realizado en el Hospital Universitario "General Calixto García", en el período septiembre 2019 - octubre de 2020, y la triangulación metodológica posibilitaron el develar las contradicciones que ralentizan la expansión del trabajo desde los domicilios u otros espacios emergentes para laborar, además de la recopilación de experiencias existentes en las modalidades para la implementación de los sistemas de gestión del trabajo a distancia en Cuba.

**Resultados:** Entre ellos se encuentran: el reporte de objetivos alcanzados, de tareas cumplimentadas, del estado de cumplimiento del Plan de Trabajo o Tareas asignadas fuera del Plan. Autoevaluación de impactos de la revista y posterior evaluación de ECIMED; Encuesta de datos necesarios para trabajar a distancia.

**Conclusiones:** Los instrumentos diseñados poseen grandes potencialidades de lograr la mejora continua de la cultura organizacional en la cual se desarrollan.

**Palabras clave:** Gestión de Recursos, organización & administración; monitoreo; reinserción al trabajo; distancia social; planificación; administración hospitalaria.

## INTRODUCCIÓN

En la investigación previa de estos autores, bajo el título de “Cinco premisas para los sistemas de gestión del trabajo a distancia en tiempos de pandemia”,<sup>1</sup> se introdujo y fue resuelta de forma preliminar, la necesidad de realizar una aproximación metodológica, a los instrumentos que deben formar parte de los proyectos y sistemas de gestión del trabajo a distancia (SD-TAD).

En un contexto globalizado de postpandemia, aún la modalidad del trabajo a distancia tiene escasa presencia en Cuba, muy a pesar de la precaria situación económica que requiere de múltiples vías para su recuperación. Entre ellas, proyectos de este tipo –de organización del trabajo- se convierten también en detonantes del desarrollo organizacional y de la prosperidad, en

materia de conciliación de la vida laboral y familiar. Durante los primeros meses de la pandemia, la cifra de trabajadores(as) a distancia se calculó en algo más de seiscientos mil, de acuerdo a la investigación de *Macías Medina y otros*,<sup>2</sup> quienes citaron en esta aproximación los trabajos de *Alonso, Figueredo y Sifonte*,<sup>3</sup> así como el de *Medina y otros*.<sup>4</sup>

En la literatura especializada en Cuba, se destacan dos oportunidades esenciales en el ámbito laboral a distancia: la educación a distancia<sup>5,6,7,8</sup> y el uso de la tecnología móvil en la atención secundaria de salud.<sup>9, 10</sup> Los instrumentos que deben formar parte de los proyectos y sistemas de gestión del trabajo a distancia (SD-TAD) deben erigirse en herramientas pertinentes para el desempeño de los grupos gestores de proyectos a crear para el desarrollo del trabajo editorial, en aquellas instituciones de atención secundaria y terciaria de la salud que así lo demanden. Tal paso constituye una modesta contribución a las necesarias argumentaciones científicas, capaces de responder a la interrogante de por qué existe un elevado número de directivos(as) al frente de estas unidades presupuestadas, quienes no se deciden por la implementación del trabajo a distancia, en su adecuada expresión institucional o de acuerdo a las condiciones que esta modalidad requiere.

Entre las múltiples respuestas, el desconocimiento constituye uno de los obstáculos más identificados, además de consensuados en la investigación de *Macías Medina y otros*.<sup>2</sup> En el trabajo previo de los presentes autores,<sup>1</sup> se aborda además el problema de la incertidumbre y del temor de jefes(a) de poder dirigir con éxito a subordinados(a), muy a pesar del “obstáculo” de la distancia física.

Estos proyectos de sistemas de gestión del trabajo a distancia –de tipo organizativo y de robustecimiento respecto al trabajo de dirección- pueden mejorar el clima laboral y por esa vía, también la calidad, profesionalidad, austeridad, laboriosidad, entre otros valores éticos de tipo organizacional.

Se ha identificado, entonces, como situación problemática, el hecho de que no existe un sistema de instrumentos metodológicos útiles a la gerencia hospitalaria, que permitan conocer y controlar de forma operativa a quienes laboran a distancia, las tareas inmediatas y de más largo plazo, para editar y publicar resultados científicos.

Como hipótesis, se identifica a dicha carencia de instrumentos a disposición de la gerencia hospitalaria que impide la percepción adecuada (con certidumbre) de la utilidad práctica y cotidiana del trabajo a distancia (TAD), unido a su utilidad instrumental para crear valores éticos superiores que perfeccionen la cultura

organizacional de la entidad donde se implementa. Tales instrumentos resultan imprescindibles para la conducción operativa a distancia de las tareas pertinentes hacia el logro de la producción de determinados servicios hospitalarios.

De ahí el objetivo trazado en la presente ponencia de mostrar la estructura general y preliminar de los instrumentos fundamentales del sistema de gestión del trabajo a distancia, con vistas a encargar a las áreas auxiliares de regulación y control -en aquellas instituciones subordinadas al sistema de salud cubano que entre sus funciones cuenten con la edición de revistas científicas-, del diseño definitivo del Manual de Procedimientos del Sistema. Dicho Manual establecerá la sucesión cronológica de las operaciones interrelacionadas para ejecutar los instrumentos de la estructura mostrada.

## **MÉTODOS**

El estudio cualitativo descriptivo, permitió interpretar las motivaciones, percepciones, significados, y espacios pendientes de cubrir en el ámbito de la planificación, asignación de tareas, evaluación y monitoreo del trabajo editorial, cuando se establece a distancia del centro físico institucional, al conectar las tareas de diseño de instrumentos para la SG-TAD con las cinco premisas o condiciones básicas,<sup>1</sup> indispensables para la implementación de los sistemas de gestión del trabajo a distancia.

Se consultó lo aprobado en la Resolución 71/2021 “Reglamento sobre El Trabajo a Distancia y el Teletrabajo” (GOC-2021-774-EX72), del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de fecha 18 de agosto de 2021.<sup>11</sup>

En la Resolución 71/2021 “Reglamento sobre El Trabajo a Distancia y el Teletrabajo”, del 18 de agosto de 2021, Sección Tercera, Artículo 6, se define el Trabajo a distancia “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, en cuyo caso el intercambio de información necesaria para el trabajo, depende de la comunicación directa con el jefe, los compañeros de trabajo y otros usuarios y puede prescindirse de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Así mismo, el Artículo 7, define el Teletrabajo 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.

La observación participante, durante el pilotaje realizado en el Hospital Universitario "General Calixto García" -en el período septiembre 2019 - octubre de 2020-, junto a la triangulación metodológica, posibilitaron el develar las contradicciones que ralentizan la expansión del trabajo desde los domicilios u otros espacios emergentes para laborar, además de la recopilación de experiencias existentes en las modalidades para la implementación de los sistemas de gestión del trabajo a distancia en Cuba.

Las áreas auxiliares de regulación y control -en aquellas instituciones subordinadas al sistema de salud cubano, en donde se realiza la edición de revistas científicas-, evaluarán y concluirán el diseño definitivo del Manual de Procedimientos del Sistema, de acuerdo a la guía técnica publicada por el Gobierno del Estado de México <sup>12</sup> Dicho Manual establecerá la sucesión cronológica de las operaciones interrelacionadas para ejecutar los instrumentos de la estructura mostrada, de acuerdo a lo normado en los documentos rectores aprobados al efecto.

## **RESULTADOS**

Con vistas a encargar a las áreas auxiliares de regulación y control de aquellas instituciones subordinadas al sistema de salud cubano, la propuesta de estructura general y preliminar de los instrumentos fundamentales del sistema de gestión del trabajo a distancia, contará con:

1. Instrumentos y acciones se le hacen conocer a los colaboradores que laboran a distancia (y de forma presencial) los Objetivos - estratégicos y a corto plazo (anual, trimestral)- de la institución o entidad.
2. Plan de trabajo individual del trabajador (tareas y metas más concretas). modelos o soportes se "monta" el plan mensual, trimestral y anual. Se sobre entiende que sea participativo. Intervienen críticamente subordinados y jefes, incluido órganos auxiliares de regulación y control (Ejemp. Planificación, área técnica, etc.).
3. Modelo de reporte de trabajo para trabajar a distancia (TAD) (ver Anexo) (de reporte de TAD, junto a su instructivo técnico para la implementación. Reporte y Registro de tiempo trabajado y de tareas cumplidas con vistas al cálculo de la nómina y remuneración de premios, sobrecumplimientos, alto rendimiento, etc. Intervienen

subordinados y jefes, incluido órganos auxiliares de regulación y control (Ejemp. Recursos humanos, contabilidad, control calidad, quien aprueba quien autoriza, tener en cuenta establecimiento de “firma electrónica”, etc.). Participan subordinados y jefes, incluido órganos auxiliares de regulación y control (Ejemp. Planificación, área técnica, Aseguramiento, Contabilidad, etc.).

4. Metodología con balance de carga y capacidad de trabajo de los cargos que realizan el trabajo editorial de la revista Archivos del Hospital Universitario “General Calixto García”, así como para labores docentes e investigativas a tiempo parcial.
5. Reporte y Registro: Solicitud de materiales, insumos y medios de trabajo.
6. Establecimiento de Consejo o reuniones periódicas de chequeo del trabajo. Virtual o real. Semanal, decena, etc. Se trata del monitoreo y control operativo de la marcha del cumplimiento del plan mensual o decenal. Acciones de interactuar entre jefes y subordinados a distancia. Establecimiento de momentos de presencia de subordinados ante jefes. Pudiera el jefe ir al encuentro del subordinado.
7. Reporte de objetivos alcanzados, de tareas cumplimentadas, del estado de cumplimiento del Plan de Trabajo o Tareas asignadas fuera del Plan. (autoevaluación de impactos de la revista y posterior evaluación de ECIMED)
8. Reporte, registro y procedimientos del proceso de interrelación con Árbitros y Autores de artículos. Constancia y trazas para jefe(a) del sistema abierto de revista (OJS). Recursos que intervienen
9. Interrelación maquetador, informático, especialistas de redes y mantenimiento equipamiento
10. Encuesta de datos necesarios para teletrabajar o trabajar a distancia (TAD)
11. Instrumento de la función planificación: se discute entre dirección y sus colaboradores, eleva la proactividad.

## **DISCUSIÓN**

Existen reservas o limitaciones metodológicas para la implementación del trabajo a distancia en beneficio del país y de aquellas instituciones de atención secundaria y terciaria de la salud que así lo demanden, que pueden ser mitigadas a partir de la certidumbre aportada por los instrumentos o herramientas capaces de mejorar las áreas de atención a quienes colaboran con sus jefes en labores de edición y publicación de resultados científicos.

Fueron identificados 11 Instrumentos básicos para garantizar el alcance de los objetivos editorial para la revista del hospital, destinado a desempeñar funciones de la gestión. Ello se realiza para la gestión del trabajo a distancia, como un proyecto para la organización del trabajo en la entidad, con la designación y asignación de un Grupo Gestor de Proyecto.

Es necesario destacar que estos instrumentos “mejoran las áreas de atención”, ya que estos proyectos tienen que ver con áreas en la medida que se entienda como la dirección es colectiva.

En conclusión, los instrumentos diseñados poseen grandes potencialidades de lograr la mejora continua de la cultura organizacional en la cual se desarrollan.

En un segundo trabajo investigativo se ampliarán los instrumentos diseñados para su interconexión en el sistema, ya que en la actualidad existen, pero de forma aislada.

**INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FORMATO REPORTE DE TRABAJO PARA TRABAJAR A DISTANCIA (TAD)**

Distribución y Destinatario: El formato se ha generado de forma digital mediante la aplicación Microsoft Excel, como una proforma que deberá ser completada por cada trabajador/a. El reporte lleno es enviado por esta o este al jefe/a inmediato/a superior (a través del correo electrónico), quien lo firma digitalmente e imprime en formato pdf, para enviarlo al área de RRHH, para archivar como constancia de trabajo entregado antes de la firma de las Nóminas de pago.

No.	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN DEL ESPACIO A COMPLETAR
1	Departamento de:	Área de trabajo del trabajador/a que reporta, de acuerdo a la plantilla aprobada.
2	Grupo de trabajo	Grupo de trabajo o sección, al que pertenece el trabajador/a. En caso de no existir, dejar vacío.
3	Reporte de Trabajo de	Nombre y apellidos del trabajador/a que reporta.
4	Fecha	Anotar el día que comienza y termina la semana (incluido mes y año) a que se refiere el reporte realizado.
5	Aprobado por	Escribir el nombre y apellidos del jefe/a inmediato/a superior que aprueba el reporte.
6	en el cargo de	Escribir el cargo ocupado por el jefe/a inmediato/a superior que revisa el reporte.
7	Firma	Espacio para estampar la firma por parte de la persona que revisa el reporte.
8	No.	Cantidad de operaciones, actividades o funciones diariamente por cada trabajador/a que reporta la actividad a distancia.
9	en el cargo de	Escribir el cargo ocupado por el trabajador/a que elabora el reporte.
10	Nombre del cargo ocupado o rol fundamental desempeñado en el área estudiada	Utilizar este espacio, por ejemplo para: médico, enfermero o informático que se desempeña como coordinador del grupo, administrador o editor de una revista x.
11	Actividades o funciones del proceso de servicio realizado	Se deben precisar y listar, las diferentes funciones que son necesarias realizar para la consecución de los objetivos para cada cargo ocupado, así como definir consecutivamente (numerarlas mediante números arábigos) las tareas a ejecutar para llevar a cabo dichas funciones (ver ejemplos).
12	Días de la semana	Anotar de forma consecutiva, el día del mes debajo de las casillas de lunes a sábado que se va a reportar.
12	Espacio de intersección entre 11 y 12	Debe cuantificarse o detallarse las diferentes tareas realizadas en la casilla correspondiente a cada día para la consecución de los objetivos previstos.

13	Objetivo de trabajo o indicador al que tributa	Debe describirse de forma consecutiva las diferentes funciones que son necesarias realizar para la consecución de los objetivos previstos para cada cargo, así como definir las tareas o procesos a ejecutar para llevar a cabo dichas funciones. Cuando estos objetivos o tareas sean medibles en un periodo de tiempo de forma cuantificable, entonces se cuenta con <u>indicadores para medir el trabajo a distancia</u> .
14	Pérdida de tiempo (0)	Anotar las siglas por horas dejadas de trabajar a causa de: enfermedad (E), desperfectos técnicos (DT) en la PC, falta de conectividad (FC), cuyo motivo esté vinculado a fallas en el servicio de INFOMED, ETECSA, por falta de fluido elect. (FFE), roturas de la PC o del dispositivo Modem.
15	Resultado de trabajo concreto	Valorar de forma cuantitativa o cualitativa lo logrado (pueden ser tipos de servicios prestados y su cantidad) por cada trabajador/a en el periodo semanal, que se puede totalizar con posterioridad en periodos mensuales o anual.
16	Tiempo distribuido entre los 5,5 días hábiles a la semana	No es necesario completar esta cifra, se calcula automáticamente a partir de completar las horas dedicadas cada día a la tarea.
17	y 44 horas semanales	Debe valorarse y anotarse la cantidad de horas dedicadas a la tarea específica listada en cada fila de la primera columna.
18	<b>TOTAL MENSUAL</b>	No es necesario completar estas cifras, se calculan automáticamente ambas columnas, a partir de los resultados semanales.
	<b>entre 24 días hábiles</b>	
19	<b>y 190,5 horas</b>	No es necesario completar estas cifras, se calculan automáticamente ambas columnas, a partir de los resultados semanales.
20	<b>Actividades o funciones</b>	Se repite la primera columna, para visualizar el resumen semanal.
21	<b>Real días semanales</b>	No es necesario completar estas cifras, se calculan automáticamente ambas columnas. Solo debe equilibrarse el tiempo reportado en cada semana para cada tarea, a fin de que no quede por debajo o por encima de las horas pagadas semanalmente (44) o mensualmente (190,5), como promedio.
22	<b>Horas plan semanal</b>	
23	<b>Reales mensuales</b>	No es necesario completar estas cifras, se calculan automáticamente, aunque dependen de la cantidad de días naturales del mes para sobrepasar o no los 24 días hábiles pagados.
24	<b>Gráfico vacío o como ejemplo</b>	Se actualizará cada mes, a partir del completamiento del informe mensual. Permite valorar la cantidad de horas dedicadas a cada tarea específica
Elaborado por:		MSc. Isabel Damaris Castañeda Pérez
Fecha de elaboración		31 de Julio de 2020.
Firma		

## REFERENCIAS

---

1. Castañeda Pérez ID, Rubio Mejías G, Lig Long Rangel C, del Castillo Saiz GD. Cinco premisas para los sistemas de gestión del trabajo a distancia en tiempos de pandemia. Arch Hosp Univ "Gen Calixto García" [Internet]. 2020;8(3):332-44. Acceso: 13/12/2022. Disponible en: <http://revcalixto.sld.cu/index.php/ahcg/article/view/567>
2. Macías-Medina A, Martínez-Rodríguez M, Avila-Vidal A, González-Borrego YF, Hernández-Díaz M. Construcción y validación de contenido de cuestionarios para el estudio del teletrabajo y trabajo a distancia. Psicol América Lat. 2021;(35),89-104. Acceso: 13/12/2022. Disponible en: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2021000100008&lng=pt&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2021000100008&lng=pt&tlng=es)
3. Alonso R, Figueredo O, Sifonte YJ. Cubadebate [Internet]. La Habana: UCI; c2014- 2022 [actualizado 02 ene 2022]. Garantías laborales y apuntes sobre la transportación en tiempos de COVID-19. 2020. Acceso: 13/12/2022. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020/05/11/garantias-laborales-y-apuntes-sobre-la-transportacion-en-tiempos-de-covid-19/>
4. Medina-Macías A, Avila-Vidal A, González-Borrego YF. Teletrabajo en condiciones de COVID 19. Ventajas, retos y recomendaciones. Revista Cubana de Salud y Trabajo. 2020;21(3):59-63. Acceso: 13/12/2022. Disponible en: <http://www.revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/article/view/168>
5. Medina-Macías A, Avila-Vidal A, Ortiz Gómez J, Martínez-Rodríguez M, González-Borrego YF. Competencias claves para el teletrabajo en profesores de una institución superior cubana. Ingeniería Industrial. 2021;42(1):78-93. Epub 04 de mayo de 2021. Acceso: 13/12/2022. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362021000100078&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362021000100078&lng=es&tlng=es)
6. Estévez Arias OV, Sánchez Cervantes MM, Zayas-Bazán Fernández L. Recomendaciones para el diseño de cursos virtuales en las modalidades semipresencial y a distancia utilizando la plataforma Moodle. Transformación. 2021;17(2):402-16. Acceso: 13/12/2022. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-29552021000200402&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-29552021000200402&lng=es&tlng=es)
7. Llopiz Guerra K, Gómez Andreu N, González Peña R, Alberca Pintado NE, Fuster-Guillén D, Palacios-Garay J. Prácticas educativas inclusivas a través de la educación a distancia: Experiencias en Cuba. Propósitos y

---

Representaciones. 2020;8(2):e446. Acceso: 13/12/2022. Disponible en:  
<https://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8n2.446>

8. Torres Alfonso AM, Manso Urbay Y. Acciones estratégicas para la implementación de la Educación de Posgrado en la Modalidad a Distancia. Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas. 2020;13(3):32-46. Acceso: 13/12/2022. Disponible en:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590257>

9. Zas Ros B, Torralbas JE, Calviño M, Escalona AL, Barber C, Caballero CM. Evaluación del servicio de orientación psicológica a distancia a través de los psicogrupos de *whatsapp* durante la pandemia de Covid-19 en Cuba. Rev Cubana Psico.2(2):84-102. Acceso: 13/12/2022. Disponible en:  
<https://revistas.uh.cu/psicocuba/article/download/235/207>

10. Vialart Vidal MN, Vidal Ledo MJ, Pérez Matar R. Empleo de la salud móvil en Cuba para el enfrentamiento a la COVID-19. Rev Cubana Salud Púb. 2020;46(Supl. especial):e2545. Acceso: 13/12/2022. Disponible en:  
<https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/v46s1/1561-3127-rcsp-46-s1-e2545.pdf>

11. Resolución 71/2021 “Reglamento sobre El Trabajo a Distancia y el Teletrabajo” (GOC-2021-774-EX72), del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de fecha 18 de agosto de 2021. Acceso: 13/12/2022. Disponible en:  
<https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-71-de-2021>