

## La administración de empresas y el teletrabajo: un nuevo desafío

### Business administration and e working: a new challenge

ANA LAURA TORIZ CHONG

Universidad de Panamá. Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad. Ciudad de Panamá.  
 Panamá. <https://orcid.org/0000-0002-3616-8775>; [analaura.toriz.chon@up.ac.pa](mailto:analaura.toriz.chon@up.ac.pa)

Fecha de Recepción: 01/08/2022

Fecha de Aceptación: 15/08/2022

#### Resumen

El año 2020, pasó a ser un año en el cual se rompieron paradigmas en muchos aspectos de la vida de miles de personas sin dejar atrás a la administración del trabajo, tanto los dueños de empresa como sus colaboradores experimentaron cambios significativos; los primeros para no perder sus negocios y los segundos para conservar su fuente de empleo; para ello se llevó a cabo un proceso de reingeniería en los procesos para cambiar rápidamente y adaptar nuevas estrategias que involucraban el liderazgo de gerentes capaces de reorganizar a sus equipos de trabajo en nuevo escenario, ahora sería desde casa. El nuevo entorno, requería continuar con los procesos actuales, con la menor cantidad de personal en los puestos de trabajo regulares; pero al mismo tiempo, ofrecer servicio al cliente con calidad e inmediatez; poco a poco, se flexibilizaron las medidas de distanciamiento y el retorno al ambiente regular de trabajo presentó muchos cambios, pasando desde reducción de personal a nuevos requerimientos laborales que incluyen competencias tecnológicas y regulaciones a nivel de leyes laborales.

**Palabras claves:** Entorno, teletrabajo, trabajo híbrido, calidad, competencias digitales.

#### Abstract

The year 2020, became a year in which paradigms in terms of work administration were broken, both companies owners and their collaborators experienced significant changes, the first to avoid losing their businesses and the second to preserve their source of employment, for this, a reengineering process was carried out in the process that were carried out to a quickly change, adapt new strategies that involved the leadership of capable managers of reorganizing their teamworks in a new scenario, now it would be from home. The new environment required, continuing with the current processes, with the least amount of personnel in the regular jobs; but at the same time, offer a quality customer service; Distancing measures were made more flexible. The return to the regular work environment presented many changes, ranging from staff reduction to new labor requirements that include technological skills and regulations of labor law.

**Keywords:** Environment, e-work, hybrid work, quality, digital skills

## 1. Introducción

En Panamá el teletrabajo, sufrió una vorágine como resultado de las medidas de distanciamiento social aplicadas a nivel mundial debido a la crisis sanitaria del Covid-19; lo que resulto de extrema importancia si consideramos el impacto de la crisis en los mercados laborales en toda latinoamerica incluyendo Panamá, implicando pérdidas significativas de plazas laborales y de horas trabajadas; este evento marca un antes y un después en el mundo laboral, puesto que todos empresas y colaboradores se vieron obligados a tecnificarse abruptamente.

Las nuevas tendencias laborales marcan el uso de dinámicas sociales, económicas, laborales y académicas que obligan a las personas a mantener elevados niveles de responsabilidad y un compromiso cada vez más tecnificado en las funciones que desempeñan. Lamentablemente, esta nueva tendencia no es para nada compatibles con las competencias tecnológicas, de procesos de adaptación y con una buena calidad de vida que poseen muchos de los administradores y colaboradores de diversas organizaciones ; al contrario, puede afectar la salud mental de aquellos que no logran adaptarse a un adecuado equilibrio entre la vida laboral y personal, es decir, el factor laboral delimita elementos que pueden desestabilizar al colaborador en sus diferentes roles y entornos. La OIT indica que:

“Pese a que se trata de una crisis sanitaria, el resto de ámbitos subyacentes (social, económico, cultural, político, laboral, entre otros) están sintiendo el embate y la magnitud de una enfermedad desconocida hasta la fecha, en mayor o en menor medida, en todos los países del mundo. Como manifiesta la Organización Internacional del Trabajo (OIT) “además de ser una amenaza para la salud pública, las perturbaciones a nivel económico y social ponen en peligro los medios de vida a largo plazo y el bienestar de millones de personas”. (Carlos Ruiz- Frutos y Gómez - Salgado, Juan, 2021)

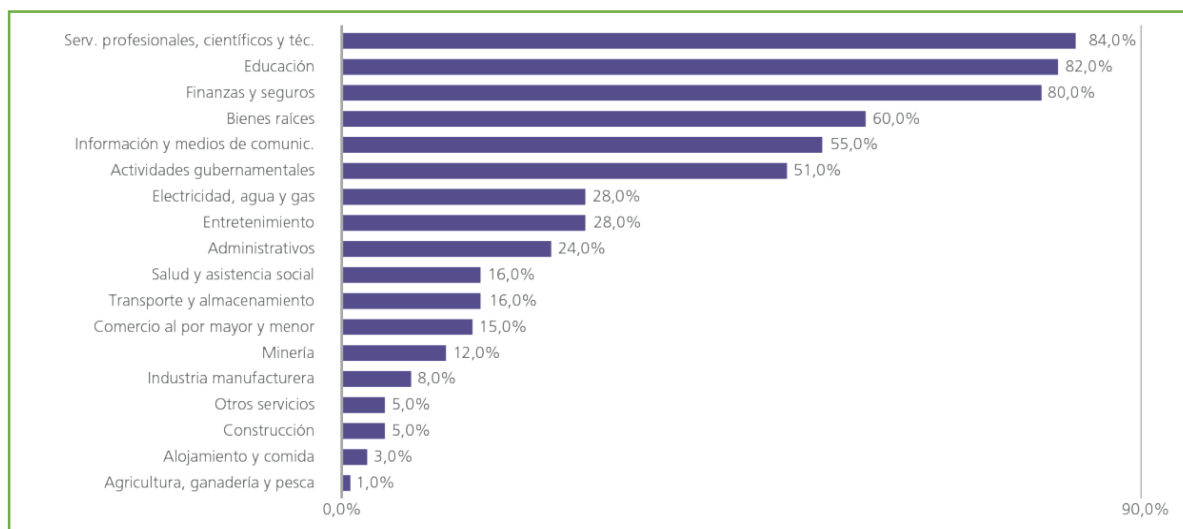
No es un misterio la relación de tecnología y economía así como la forma como muchos países han avanzado progresivamente en una estrecha combinación de ambas ciencias ya que las organizaciones tanto privadas como gubernamentales, han logrado

superar desafíos de capital humano y tecnológico, modificando y adaptando expectativas sobre el papel adecuado que deben llevar a cabo los colaboradores en la estructura organizacional con una mente abierta al cambio aunado a descripciones de puestos con tareas específicas y medibles; hoy en día, las empresas deben considerar como un hecho casi obligatorio: la innovación tecnológica y de estructura de puestos de trabajo así la ubicación dentro de sus procesos, para mantenerse eficientes y aumentar al máximo el éxito de las mismas.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), identificó las principales actividades económicas que tuvieron posibilidades reales de implementar el teletrabajo: a nivel sectorial, los servicios profesionales, científicos y técnicos; el sector educación; las actividades financieras y de seguros; bienes raíces; información y medios de comunicación; las actividades gubernamentales (Patiño, Ana, 2021). Como se puede apreciar en la figura No.1.

**Figura No. 1**

**Probabilidad de teletrabajo en América Latina, por sector de actividad económica. Año 2020**



**Nota:** Datos recuperados de la CEPAL, compilados por Ana Patiño, 2020.

## 2. Desarrollo

Teletrabajo surge de la unificación de los conceptos *telou*, de origen griego y que significa lejos, y *tripaliare* de origen latino y significa trabajar (Havriluk & Smith, 2010). en el continente europeo se le reconoce como teledesplazamiento, mientras que en Estados Unidos se le llama *telecommuting* ó *e-working*; así mismo, se define también como toda actividad de trabajo que puede realizarse a distancia por medio de internet (Cataño & Gómez , 2014).

Sin embargo, en la Guía Práctica “El teletrabajo durante la pandemia COVID-19 y después de ella” publicada por la Organización internacional del Trabajo (OIT), tiene la siguiente definición:

El teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador (Eurofound y OIT, 2019, p. 75). En otras palabras, el teletrabajo conlleva un trabajo realizado con la ayuda de las TIC, fuera de las instalaciones del empleador.

Igualmente indica cómo surge el mismo dentro de la relación laboral:

...El teletrabajo debe ocurrir mediante un acuerdo voluntario entre el empleador y el trabajador. Además, al acordar el lugar de trabajo (en el domicilio del trabajador o en otro lugar) hay otros aspectos que deben aclararse, a saber, 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)

Sin lugar a dudas, las empresas que apuestan por esta modalidad laboral requieren de un sistema de información gerencial dinámico, bien definido, congruente con los puestos de trabajo con el resultado final que se esperado por parte de cada colaborador; implica el conjugar las funciones administrativas con una infraestructura

tecnológica que no sólo logre evidenciar el rendimiento sobre los niveles de conectividad sino la efectividad en el cumplimiento de las tareas asignadas.

En concordancia con los avances laborales y tecnológicos a nivel mundial, el gobierno panameño aprueba en el mes de febrero de 2020 la Ley 76 que regula el teletrabajo en Panamá; donde se establece y regula el teletrabajo en el territorio nacional con el objetivo de generar un mayor número de plazas de empleos.

Conforme a la circunstancia, se establece en la misma que el trabajador tendrá todos los derechos y obligaciones inherentes al trabajador establecidos en el Código de Trabajo panameño, así como también derecho al reconocimiento por la Caja de Seguro Social.

Esta modalidad laboral renueva los hábitos de trabajo y incrementando la generación de empleo, proporcionando ventajas tanto para los colaboradores como para las organizaciones.

La modalidad permite realizar las funciones asignadas al colaborador sin requerir su presencia física dentro de la empresa, es decir, el mismo puede realizar sus tareas desde otro sitio, incluyendo su hogar. En la Figura No. 2, se puede observar las posibles ubicaciones establecidas para tele trabajo y su conectividad.

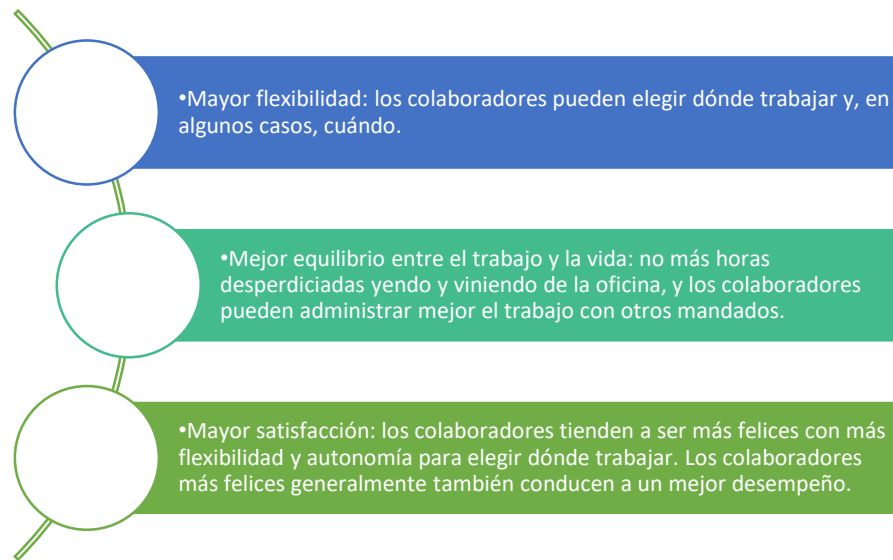
**Figura No.2 Tipos de ubicación y conectividad del teletrabajo**

<b>Actividad</b>	<b>Característica</b>
En el domicilio	Cuando el teletrabajador fija un lugar en su residencia para trabajar, instalando en el mismo una pequeña estación con acceso a medios de comunicación, una estructura, o bien propia o bien cedida por la empresa, dispuesta en su residencia, para prestar los servicios contratados. Tal modalidad, entre tanto, se revela favorable a situaciones fraudulentas, donde el teletrabajador es tomado por autónomo (freelancer), siendo necesario un análisis caso a caso para averiguar la existencia (o no) de vínculo laboral por cuenta ajena;
En centros satélites	Serían lugares de trabajo pertenecientes a una empresa, que no formen parte ni de su matriz ni de sus filiales. No tienen estructura organizacional (no hay personal organizado jerárquicamente subordinados y jefaturas, v. g.), pero pertenecen y son explotados únicamente por una empresa. Sería el lugar para la recepción y transmisión de las informaciones, por ejemplo, de todos los teletrabajadores de una empresa, en determinada región
En telecentros	En ellos hay recursos compartidos, que pueden ser explotados y mantenidos de forma conjunta por diversa tele empleadores, siendo el principal problema en esta modalidad la responsabilidad de los empleadores y su encuadramiento
telecottage	Situados en zonas rurales o regiones de menor escolarización, casi confundiendo con los telecentros. Mezclan iniciativa privada y pública y buscan fijar al trabajador como residente en la zona rural (no siendo un trabajador rural), atrayendo mano de obra cualificada, practicante común y natural del éxodo rural, a la vida de interior
Móvil	Es también conocido como mobile teleworking, y se caracteriza por la ausencia de determinación en relación con el lugar desde donde está prestando servicios el teletrabajador.
Desconectado Offline	Es llamado también teletrabajo desconectado. No hay interactividad o sincronía en la relación entre prestador de servicios y demandante.
Una sola línea One way line	la comunicación es unimodal, no habiendo interactividad o sincronía.
Online	Es el prototipo de teletrabajo. En esta modalidad, teletrabajadores y demandantes de servicio se comunican continuamente en total sincronía. La conexión es bidireccional y facilitada por las tecnologías de la comunicación e información.

Fuente: Elaborado por la autora, compilado de (Fincato, 2014)

Actualmente, resulta una estrategia determinante para la competitividad en las organizaciones beneficiando a los colaboradores y a las empresas. En el caso de los colaboradores ofrece beneficios como:

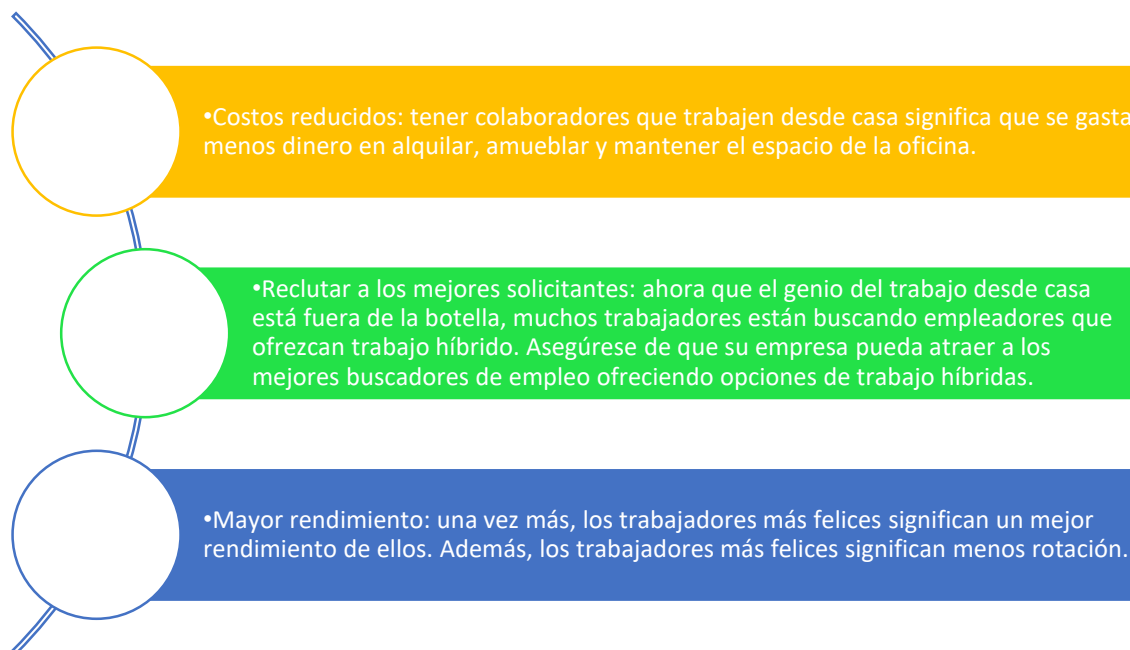
Figura No.3 Beneficios del teletrabajo para los colaboradores



Fuente: Elaborado por la autora, extraído de (Trevor Jackins, 2022)

Al igual que para los colaboradores, las organizaciones encuentran ventajas en la implementación de la modalidad laboral como se describe en la Figura No. 3.

### Figura No. 3 Ventajas del trabajo híbrido para las organizaciones



**Fuente: Elaborado por la autora, extraído de (Trevor Jackins, 2022)**

Paralelamente a los beneficios, existen muchos mitos alrededor del teletrabajo, el principal radica en el control y supervisión que se puede aplicar a los colaboradores que teletrabajan, se cree que, al no tener al teletrabajador dentro de la oficina se incurre en la pérdida de productividad, esto resulta falso de acuerdo a las investigaciones realizadas, en Estados Unidos (Weisber & Porell , 2011), realizaron un estudio donde se comparó el tiempo productivo a la semana de los que asistían a la empresa y de los que hacían teletrabajo, los resultaron demostraron que el tiempo productivo de los que trabajaron en la oficina era de 38 horas a la semana y el tiempo productivo de los que realizaban teletrabajo era de 56 horas a la semana.

Otro estudio realizado en España demuestra que un 50% de las empresas españolas donde se pone en práctica el teletrabajo demostraron un aumento en la productividad (Bejumea, Villa, & Valencia , 2016). Lo cierto es que se hace necesario realizar mucha más investigación al respecto para desmentir o afirmar mitos que pueden surgir acerca de esta estrategia; mucho depende de la cultura organizacional, así como



la difusión clara de la política de teletrabajo, el detalle de las tareas de acuerdo al puesto asignado los recursos y herramientas con las que cuente el colaborador para realizar su labor, así como los entregables.

Los colaboradores en teletrabajo tienen más probabilidades de adoptar buenas prácticas de sus asignaciones que aquellos que realizan tareas administrativas de rutina y con menos elementos distractores. Con respecto a las competencias y requisitos que se requieren para el teletrabajo, se señala que los trabajos más susceptibles de realizarse en una modalidad de teletrabajo, incluyen aquellos que tienen mayor autonomía de los colaboradores en el desempeño de su tarea de allí la importancia de medir habilidades y destrezas sobre todo las tecnológicas al igual de pruebas psicológicas que le permitan al empleador conocer si el colaborador es apto o no para la modalidad laboral.

Los teletrabajadores tienen más probabilidades de presentar niveles más altos de rendimiento, debido a que, en un contexto tradicional, recurrirían a sus colegas o superiores en caso de problemas, sin embargo, en un contexto de teletrabajo, generalmente no tienen otra opción que buscar por sí mismos las respuestas a las preguntas. Adicional, en caso de que un teletrabajador tenga que interactuar con un cliente, tiene que responder de inmediato sin la posibilidad de pedir ayuda a sus colegas lo que le hace más independiente en sus tomas de decisiones.

En otro orden de ideas, se ha demostrado que los trabajos a niveles gerenciales y de jefaturas tienen una mayor desagregación potencial y, por lo tanto, existen más probabilidades que se realice en una modalidad de teletrabajo; Cabe destacar, que las organizaciones no cuentan con un programa de capacitación para sus colaboradores de todos los niveles; incluyendo la alta gerencia, presentan más inconvenientes al momento de poner en marcha el teletrabajo por lo tanto, se colige que la capacitación es una prioridad de las empresas, para desarrollar las competencias deseadas en sus colaboradores.

### **3. Materiales y Métodos.**

Del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), se obtuvo información con referencia a la población total de trabajadores pertenecientes a las actividades

financieras y de seguros en la Región Metropolitana para el año 2020, quienes ascendían a 39,154 personas que pasaron a teletrabajo en año objeto de estudio con el fin de conocer la opinión de los mismos se elaboró una encuesta con un margen de error del 5% y un nivel de confianza de 95% indicando un tamaño de muestra de 381.

A los colaboradores se les presentó un cuestionario al cual debían responder de acuerdo a su percepción. Los mismos fueron aplicados utilizando el método de investigación de escala de Likert tomando 1 como el nivel más bajo y 5 como el más alto.

### Resultados:

Compartimos los resultados obtenidos de la encuesta aplicada:

**Figura No.4**

#### Productividad sub dimensiones

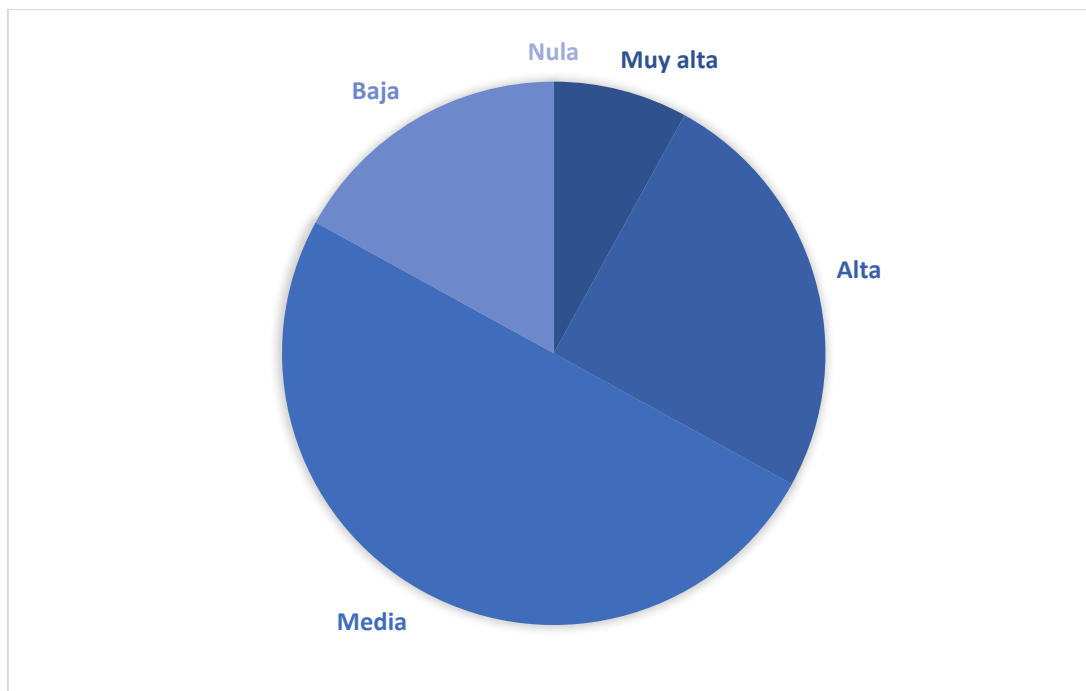
Productividad sub dimensiones	Promedio
Competencia	4.77
Proactividad	4.17
Adaptabilidad	4.61
Trabajo en equipo	4.75
Promedio de Productividad	4.57

**Figura No. 5**

#### Calidad de Vida

Calidad de vida	Promedio
Relación trabajo familia	3.69
Estrés por la carga laboral	3.26
Aislamiento laboral	3.97
Satisfacción laboral general	4.00
Satisfacción laboral específica	3.78
Conflictos del rol	3.65
Promedio de Calidad de Vida	3.72

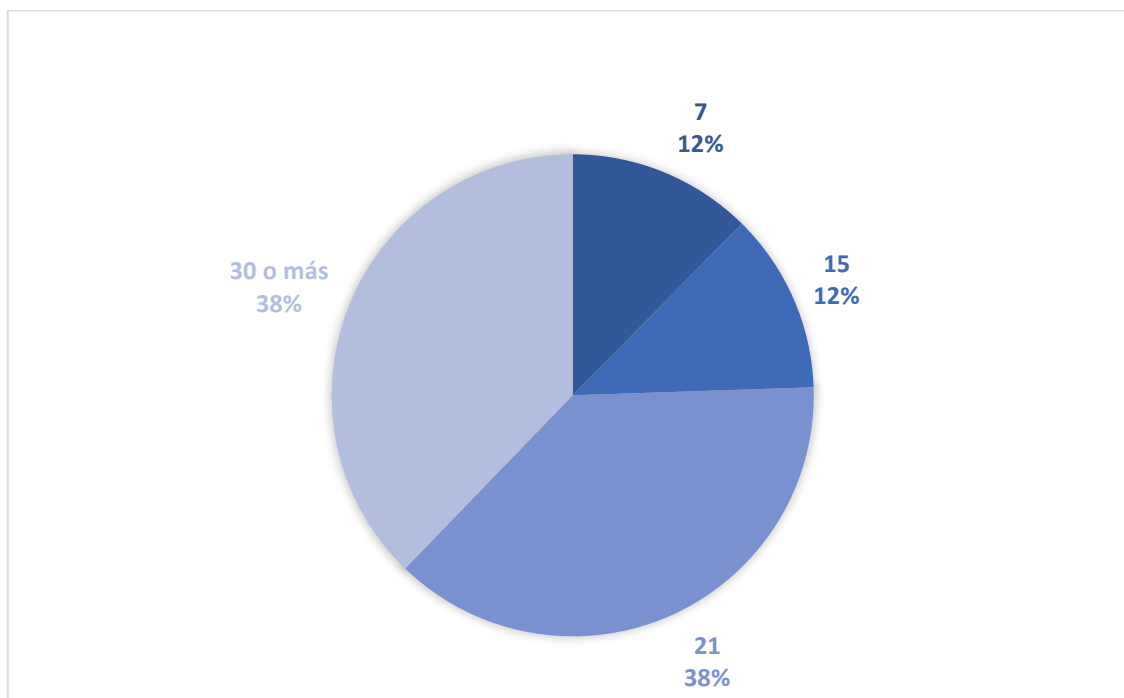
**Figura No. 6.**  
**Estrés por la carga laboral**



**Figura No.7**  
**Colaboradores en teletrabajo con hijos**

Hijos	Frecuencia	Porcentaje
Tiene hijos	255	67%
No tiene hijos	126	33%
Total	381	100%

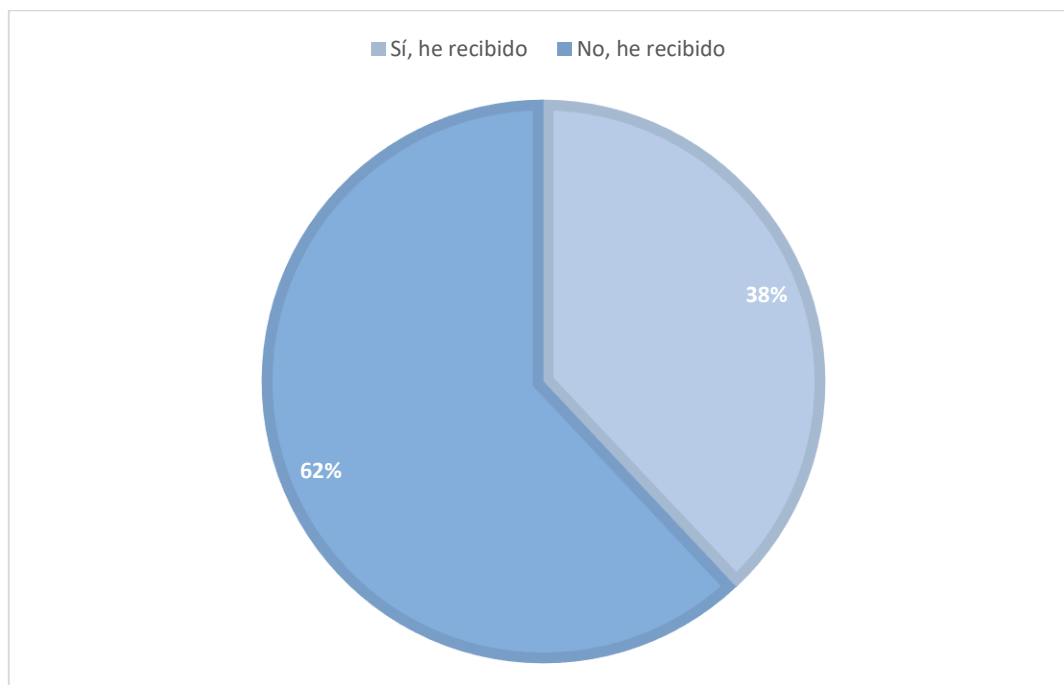
**Figura No. 8**  
**Tiempo en teletrabajo**



**Figura No. 9**  
**Condición del Teletrabajo**

Condición del teletrabajo	Porcentaje
Voluntario	25%
Impuesto	29%
Acuerdo	46%

**Figura No. 10**  
**Capacitación sobre el puesto a realizar en teletrabajo**



## Discusión

No resulta extraño y mucho menos sorprendente, los resultados que se reflejan; los mismo indican que en cuanto a la productividad los colaboradores son capaces de realizar sus tareas a distancia; igualmente han logrado establecer cierto control en su entorno personal y familiar, tomando en consideración que la mayoría tiene hijos.

Sin embargo, aspectos importantes como la condición del trabajo entre impuesto y voluntario nos lleva a colegir el pensamiento e incertidumbre de los colaboradores encuestados frente a la situación de crisis del momento.

En cuanto al factor de capacitación, podemos apreciar como en su gran mayoría no fueron capacitados lo que definitivamente se ve reflejado en los niveles de estrés, la cantidad de horas trabajadas, así como en porcentaje de error y aumento de supervisión de los mismos en el puesto.

## Conclusiones

Al finalizar este artículo, se pueden desprender varios aspectos de interés, el primero la tardía iniciativa gubernamental en la implementación de la Ley 76, que regula el teletrabajo en nuestro país; Panamá tiene décadas atraso en comparación con el resto del mundo.

Reconocer que es una nueva forma de trabajo, que se aplica a un alto porcentaje de empresas y a todo tipo de gestión y que no solo requieren competencias por parte de colaborador, sino también de los gerentes y accionistas y dueños; sino que requiere de infraestructura tecnológica, sistemas de información gerencial cónsonos con la realidad; pero sobretodo de una descripción de puestos óptima y acorde a las necesidades empresariales así como tener en cuenta la capacitación, como elemento fundamental para lograr los objetivos trazados.

En definitiva, todo desafío trae consigo nuevas oportunidades, el replanteamiento de nuestra forma de ver el mundo, cómo mejorarlo y transformarlo depende de nosotros.

## Referencias bibliográficas

- Agudo, M. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información*, 172-187.
- Bailey , D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal Of Organizational Behavior* , 383-400.
- Bejumea, M., Villa, E., & Valencia , J. (2016). Beneficios e impacto del teletrabajo en el talento Humano. *Revista CEA*, 59-73.
- Buira , J. (2012). *Mitos del teletrabajo* . Barcelona : UOC.
- Camacho , R., & López , D. (2012). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad . *Pensamiento y gestión* , 87-118.
- Carlos Ruiz- Frutos y Gómez - Salgado, Juan. (24 de abril de 2021). Efectos de la pandemia por COVID-19 en la salud mental de la población trabajadora. (A. C. Laboral, Ed.) *Scielo*, 6. Recuperado el 7 de noviembre de 2022, de <https://scielo.isciii.es/pdf/aprl/v24n1/1578-2549-aprl-24-01-6.pdf>

- Castillo Büiles , E. (2010). Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia real para las organizaciones. . *Revista virtual Universidad Católica del Norte* , 1-5.
- Cataño, S., & Gómez , N. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *CES Salud Pública*, 82-91.
- Fincato, D. P. (2014). Teletrabajo en Brasil: reflexiones sobre la protección de la salud del trabajador frente a la insomnia del trabajo presencial . *Revista de derecho, comunicaciones y nuevas tecnologías*, 1-20.
- Havriluk, L. O., & Smith, Y. D. (2010). Mujer cyberfeminismo y teletrabajo . *Compendium* , 61-78.
- Jiménez , C. N., & Castellanos , O. (2013). El valor de la tecnología: Enfoques novedosos para su determinación. *Journal of Technology Management & Innovation*, 92-103.
- Morales, A. (2002). *La sociedad de la información española: el teletrabajo como acción clave*. . Madrid: Universidad Carlos III.
- Muñoz-Doyague, M. F., & Nieto , M. (2012). individual creativity performance and the quality of interpersonal relationships. *Industrial Management & Data System* , 125-145.
- OIT. (2020). *ilo.org*. Recuperado el 5 de noviembre de 2022, de ilo.org: [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)
- Organizacion Internacional del Trabajo, O. (2 de marzo de 2020). *OIT*. Obtenido de Organización Mundial del Trabajo: <https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>
- Osio, L. (2010). Telework: An option in the digital age. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 93-109.
- Patiño, Ana. (1 de agosto de 2021). *library.fes*. Recuperado el 4 de noviembre de 2022, de library.fes: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/uruguay/18989.pdf>
- Patlán , J. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales* , 435-445.
- Pérez, M., Martínez, A., Carnicer, P., & Jiménez , M. (2005). La adopción del teletrabajo y las tecnologías de la información: estudio de relaciones y efectos organizativos. *Revista de economía y empresas*, 52-53.
- Pérez, M., Martínez, A., Carnicer, P., Jiménez, M., & Vela, M. (2005). la adopción del teletrabajo y las tecnologías de la información. *Revista de economía y empresas*, 11-27.

Real Academia de la Lengua . (2 de Marzo de 2020). *DRAE*. Obtenido de Real Academia de la Lengua RAE: <https://www.rae.es>

Rodríguez , M. (2007). El teletrabajo en el mundo y en Colombia. *Gaceta Laboral* , 29-42.

Trevor Jackins. (16 de diciembre de 2022). *splastop*. Recuperado el 1 de marzo de 2023, de splastop: <https://www.splashtop.com/es/blog/what-is-hybrid-work#:~:text=El%20trabajo%20h%C3%ADbrido%20es%20un,en%20cualquier%20parte%20del%20mundo.>

Weisber, A., & Porell , M. (2011). Moving telework from compliance to competitiveness. *Public Manager*, 12-14.