

---

# LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DEL TELETRABAJO

## The Management of Human Talent through Teleworking

Bazán de Franco, Yolanda; Tovares, Reyna

---



**Yolanda Bazán de Franco**

yolandabazandefranco@yahoo.com

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

**Reyna Tovares**

reynatovares@gmail.com

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

**Revista FAECO sapiens**

Universidad de Panamá, Panamá

ISSN: 2644-3821

Periodicidad: Semestral

vol. 5, núm. 1, 2022

faecosapiens@gmail.com

Recepción: 30 Septiembre 2021

Aprobación: 15 Noviembre 2021

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2212865013/>

**Resumen:** El siguiente artículo se realiza con base a la investigación realizada mediante una encuesta on-line a trabajadores tanto del sector público como del privado de Panamá que estuvieron o han estado laborando en modalidad de teletrabajo durante el año 2020 y 2021. La encuesta contiene preguntas que permiten medir la percepción de los colaboradores sobre las siguientes variables: comunicación, apoyo y orientación del supervisor, logro de metas, condiciones laborales durante su teletrabajo. El objetivo general de la investigación realizada fue: Determinar cómo se percibe la Gestión del Talento Humano por los colaboradores de las empresas panameñas que han trabajado en modalidad de teletrabajo.

**Palabras clave:** teletrabajo, Gestión del Talento Humano.

**Abstract:** The following article is based on the research carried out through an online survey of workers in both the public and private sectors in Panama who were or have been working in teleworking mode during the year 2020 and 2021. The survey contains questions that allow measuring the perception of employees on the following variables: communication, support and guidance of the supervisor, achievement of goals, working conditions during their telework. The general objective of the research carried out was: To determine how Human Talent Management is perceived by employees of Panamanian companies that have worked in teleworking mode. Keywords: teleworking, Human Talent Management

**Keywords:** teleworking, Human Talent Management.

## INTRODUCCIÓN

La Revolución Industrial en el siglo XIX “trajo una ruptura en la larga evolución de la naturaleza de los trabajos.” (Bazán de Franco, 2009, p. 19). Durante este proceso, se produjo la modificación de los trabajos que fueron, en alta proporción, mecanizados logrando insatisfacción en los trabajadores. Uno de los movimientos más profundos de la modalidad de trabajo se produjo durante este período, luego a través de la Revolución Informática y, en la actualidad, la Revolución del Teletrabajo, producto del COVID-19.

El estudio científico permanente de las organizaciones de trabajo y dentro de ellas el recurso más importante: Recurso Humano, es una función importante de las universidades sobre todo en las carreras de Administración de Recursos Humanos.

Producto de la Pandemia (Covid-19), son muchas empresas que se encuentran brindando sus servicios a través del teletrabajo, por primera vez en Panamá, aunque ésta es una modalidad que se ha venido empleando

desde hace muchos años en diversos países del mundo. Para el estudio del teletrabajo se debe considerar que el mismo es solo una modalidad de trabajo lo que implica que la misma reúne los elementos generales que debe poseer lo que denominamos trabajo. Estos son: el trabajo en sí (conjunto de tareas o responsabilidades asignadas al trabajador); el Recurso o Talento Humano (personas a las que se asignan las tareas que deben ser realizadas); el lugar de trabajo (sitio en el cual el Recurso Humano debe desempeñar las tareas asignadas).

El año 2020 y lo que llevamos del 2021 han sido de grandes retos para las empresas, ya que la pandemia COVID-19 llegó sin previo aviso. Muchas empresas no supieron responder ante esta situación y han tenido que suspender contratos, despedir a los trabajadores e incluso cerrar sus puertas. Sin embargo, otras empresas se han reinventado a través de la modalidad del teletrabajo.

Según (Eurofound y OIT, 2019), 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. Según

ARDILA: “El teletrabajo se entiende como una modalidad laboral a distancia que usa las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC 's) para alcanzar sus objetivos. Aunque existen diversas definiciones derivadas especialmente de las legislaciones de los distintos países.” (Ardila, 2015, p. 40).

Con esta investigación se pretende verificar qué tan efectiva ha sido la Gestión del Talento Humano a través del Teletrabajo, desde la mirada del trabajador panameño durante la Pandemia por COVID-19 que inició en el 2020 en nuestro país y continúa hasta nuestros días. Tenemos, entonces, como pregunta de investigación: ¿Considera el Talento Humano que la Gestión realizada mediante la modalidad de teletrabajo ha sido la más adecuada?

## METODOLOGÍA

Para la realización de esta investigación se utilizará un método descriptivo y exploratorio dado que no existen estadísticas sobre las percepciones de los colaboradores sobre la Gestión del Talento Humano a través del Teletrabajo en Panamá. Se aplicará una encuesta on-line a trabajadores tanto del sector público como del privado que estuvieron o han estado laborando en modalidad teletrabajo en Panamá. La encuesta tendrá preguntas que permitan medir la percepción de los colaboradores sobre las siguientes variables: comunicación, apoyo y orientación del supervisor, logro de metas, condiciones laborales.

El objetivo general de la investigación es: Determinar cómo se percibe la Gestión del Talento Humano por los colaboradores de las empresas panameñas que han trabajado en modalidad de teletrabajo. De este objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos, de investigación:

1. 1. Identificar cómo han sido las condiciones de trabajo para el trabajador durante su experiencia en modalidad teletrabajo durante la pandemia por COVID-19.
2. Determinar quién ha sufragado los gastos de mantenimiento y reparación de los equipos que ha requerido el trabajador para realizar su trabajo en modalidad del teletrabajo durante la pandemia por COVID-19 en Panamá.
3. Analizar cómo ha sido la comunicación entre supervisor y colaborador durante la modalidad de teletrabajo durante la pandemia por COVID-19 en Panamá
4. Identificar si las metas del colaborador que ha estado en modalidad teletrabajo en Panamá han sido alcanzadas durante la pandemia COVID-19.
5. Determinar si el colaborador que ha estado laborando en modalidad teletrabajo en Panamá durante la pandemia por COVID-19 conoce la Ley 126 de 18 de febrero de 2020 que regula el Teletrabajo.

Por otro lado, nuestra hipótesis de trabajo ha sido:

1. 1. La Gestión del Talento Humano a través del Teletrabajo ha sido satisfactoria durante la Pandemia COVID-19, en Panamá.
2. La Gestión del Talento Humano a través del Teletrabajo ha sido insatisfactoria durante la Pandemia COVID-19, en Panamá.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la revista Científica Dominio de las Ciencias, el artículo titulado Gestión del Talento y el teletrabajo su impacto en la microeconomía durante la pandemia, una visión para auditorías expresa que el teletrabajo permitió frenar el avance de la pandemia y la saturación de los sistemas de salud locales con una dependencia directa entre la gestión del talento humano a través del teletrabajo y la generación de impactos positivos en la microeconomía, sin embargo al ser un modelo nuevo se lo adopta por imposición ante las circunstancias.

En un artículo titulado El teletrabajo sigue creciendo, se señala que “Cada vez más, el trabajo a distancia deja de verse como una opción económica para trabajadores de segunda, y comienza a verse como una forma de valorar a los empleados con más experiencia y cualificación que buscan la conciliación ideal entre su vida laboral y profesional”. (Regus, Magazine Spain)

Uno de los objetivos específicos de investigación de la tesis de Fernanda Ortega Vargas desarrollada con el título de Teletrabajo: una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados, en la Universidad Santo Tomás en Bogotá, está directamente vinculado al objetivo general de nuestra investigación. La autora se plantea:

“Presentar dos casos organizacionales de la inclusión del teletrabajo, donde se ha evidenciado el éxito de su implementación, exponiendo sus características, herramientas empleadas e indicadores donde se demuestra los resultados que ha arrojado la implementación del trabajo a distancia.” (Ortega Vargas, 2017, p. 10)

Entre los hallazgos de Ortega Vargas se tiene que el teletrabajo aumenta la productividad, disminuye el ausentismo y se reducen los costos. Sobre su hipótesis indica:

Respondiendo a la hipótesis, es evidente que el teletrabajo es la mejor opción que tiene las organizaciones para mejorar los beneficios económicos y la calidad de vida de sus empleados, esto sustentado en los resultados que arrojan los estudios realizados por organizaciones que han implementado esta modalidad, como Argos y Cisco. (Ortega Vargas, 2017, pp. 40-41).

Carmen Noemí Lovato Espín y Alejandra Elizabeth Simbaña Jerez, en su tesis titulada El teletrabajo como generación de plazas de empleo y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población en el Ecuador, plantean como un objetivo específico: “Identificar las ventajas y desventajas de la implementación de Teletrabajo para el desarrollo de las actividades de las empresas.” (2013, p. 15). Algunos de los hallazgos de Lovato Espín y Simbaña Jerez nos van a servir, al momento de la discusión de los resultados porque aluden a aspectos de la gestión, motivación, comunicación, equipos e insumos para el trabajo. Dicen los autores, que: “Los empresarios consultados en este estudio indicaron que no tienen implementado el teletrabajo en sus empresas, pero el 78% indicó que suministraría los equipos tecnológicos necesarios para implementar esta modalidad laboral en su empresa.” (2013, p.164). También se observó, por estos investigadores, que no se conoce lo que significa el teletrabajo. A estos efectos, concluyen que: “Es importante detallar que el 93,5% de los encuestados en el presente estudio indicó no conocer el término teletrabajo, pero una vez explicado el 64% indicó que le gustaría trabajar bajo esa modalidad.” (Lovato Espín y Simbaña Jerez, 2013, p.164).

Adriana Patricia Bolívar Troncoso, Adolfo Enrique Cabrera Figueroa y Mónica Esperanza Real Fernández plantean como objetivo de su tesis Teletrabajo desde la percepción del Teletrabajador: “Conocer las percepciones del Teletrabajador frente a esta modalidad de empleo, a través de 3 estudios de caso.” (Bolívar Troncoso y Cabrera Figueroa, 2015. p. 16).

Frente a la poca o casi nula experiencia que tenía Panamá con la modalidad de teletrabajo no se contaba con evidencias empíricas que pudiesen guiar la toma de decisiones a los Administradores de Talento Humano en la aplicación de la misma, de allí la importancia de la investigación que se presenta.

En el mes de agosto de 2021, se aplicó en Panamá, una encuesta online a cuatrocientos un (401) teletrabajadores de diversos sectores económicos tanto del sector público como del privado de Panamá con miras a contrastar nuestra hipótesis de trabajo. A continuación se presenta, el análisis de los resultados encontrados.

1. Género de los trabajadores que participaron en la encuesta.

TABLA N° 1  
Trabajadores encuestados según género

GÉNERO	CANTIDAD	%
Femenino	228	56.9
Masculino	173	43.1
Total	401	100.0

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021

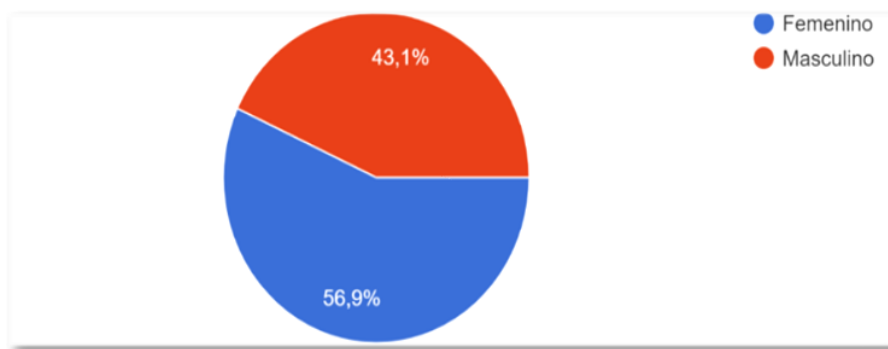


FIGURA N°1  
Trabajadores encuestados según género

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021

En la Tabla N° 1 y la representación de éste, mediante la Figura N°1, muestran la distribución porcentual según género de los trabajadores que respondieron la encuesta. El total de los encuestados fueron cuatrocientos un (401) trabajadores. De estos se encontró un grupo de doscientos veintiocho (228) mujeres para el cincuenta y seis punto nueve por ciento (56.9%) y ciento setenta y tres (173) hombres que representan el cuarenta y tres punto un por ciento (43.1%). Se concluye que la mayoría de los participantes son mujeres.

2. Edad de los trabajadores que participaron en la encuesta.

TABLA N° 2  
Trabajadores que respondieron la encuesta según edad

EDAD	CANTIDAD	%
21 a 30	75	18.7
31 a 40	68	17.0
41 a 51	96	23.9
51 a 61	98	24.4
Mayor 61	64	16.0
Total	401	100.0

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021

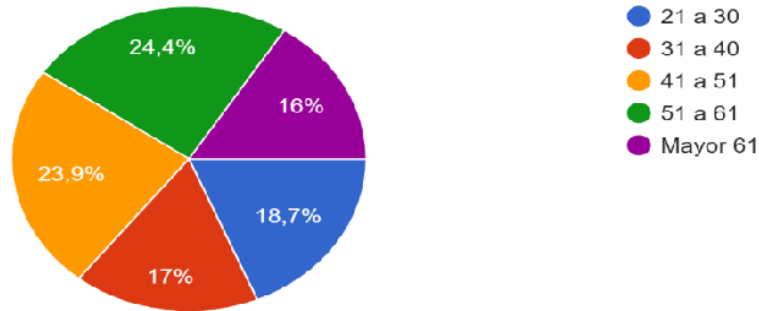


FIGURA N°2

Trabajadores que respondieron la encuesta según edad

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021

Tanto en la Tabla N° 2 como en su correspondiente Figura N°2 podemos distinguir que los trabajadores se concentran en las edades comprendidas entre 41 a 51 años donde hay noventa y seis (96) trabajadores que representan el veintitrés punto nueve por ciento (23.9%) y en el rango de 51 a 61 años se concentran noventa y ocho (98) trabajadores para un veinticuatro por ciento (24.4%). En un tercer lugar tenemos el tramo de edad que va de 21 a 30 años donde se registraron setenta y cinco (75) trabajadores los que corresponden a un dieciocho punto siete por ciento (18.7%). En un cuarto lugar tenemos el tramo de edad de 31 a 40 años donde se encuentran sesenta y ocho (68) trabajadores para el diecisiete por ciento (17%) de los mismos. Por último tenemos un grupo de sesenta y cuatro (64) trabajadores en el rango de mayor de 61 con un dieciséis por ciento (16%). Se observa que es una población adulta con un nivel de madurez que les permite hacer abstracciones y resolver problemas en solitario e independientemente de una estrecha supervisión.

### 3. Sector en el que trabajan los trabajadores encuestados

TABLA N°3

Sector en que trabajan los encuestados

EDAD	CANTIDAD	%
Público	300	74.8
Privado	101	25.2
Total	401	100.0

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021

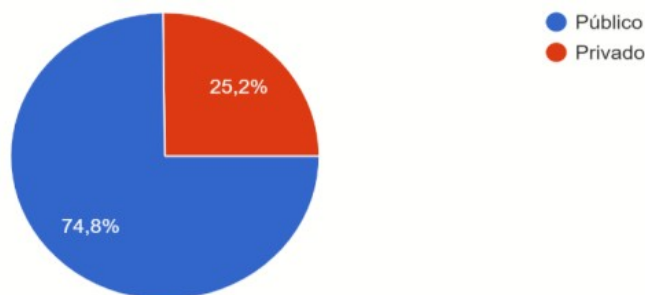


FIGURA N°3

Sector en que trabajan los encuestados

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021

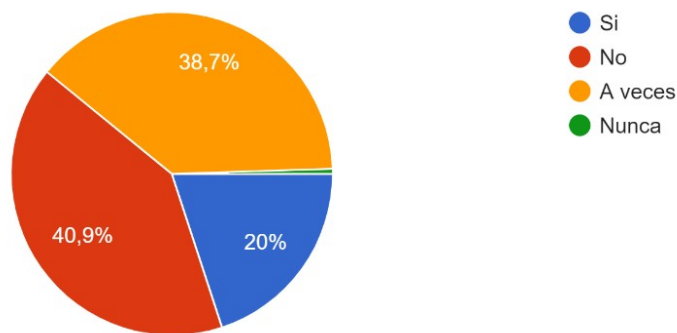
El análisis de los resultados encontrados sobre el sector a que corresponden los encuestados han sido organizados en la Tabla N° 3 y en la Gráfica del mismo número. En ellas se muestra que trescientos (300) trabajadores laboran en el Sector Público lo que significa un setenta y cuatro punto ocho por ciento (74.8%) de los trabajadores encuestados. La diferencia, es decir ciento un (101) trabajadores, laboran en el sector privado, los cuales corresponden a un veinticinco punto dos por ciento (25.2%) de los mismos.

4. Se cuenta con las condiciones laborales adecuadas en casa

**TABLA N°4**  
Se cuenta con las condiciones laborales adecuadas en casa

OPINIÓN	CANTIDAD	%
Si	80	20.0
No	164	40.9
A veces	155	38.7
Nunca	2	0.4
Total	401	100.0

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021



**FIGURA N°4**  
Se cuenta con las condiciones laborales adecuadas en casa  
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021

Tanto en la Tabla N° 4 como en la Imagen N° 4, se observa que ciento cincuenta y cinco (155) de los cuatrocientos un (401) trabajadores encuestados, representando el 38.7% de los mismos señalaron que a veces las condiciones laborales son las más adecuadas para poder trabajar desde casa. Un total de ciento sesenta y cuatro (164) de los trabajadores informó que no cuentan con las condiciones laborales adecuadas en sus hogares para realizar su trabajo. Este monto representa el cuarenta punto nueve por ciento (40.9%), cifra que es preocupante porque está cercana a la mitad de los mismos. Ochenta (80) personas respondieron que las condiciones laborales son las adecuadas o justas para realizar su trabajo en casa. Este grupo corresponde al veinte por ciento (20.0%) de los encuestados. Finalmente, se tiene que solo dos (2) de los cuatrocientos un (401) trabajadores opinó que no cuenta con las condiciones adecuadas en su casa para realizar su trabajo, representando solo un punto cuatro por ciento (0.4%) del total.

Si consideramos que entre los que respondieron que no cuentan con las condiciones hasta los que indican que nunca han contado con las condiciones apropiadas para realizar su trabajo mediante teletrabajo se suman trescientos veintiún (321) trabajadores de los cuatrocientos un

(401) que contestaron la encuesta, tendríamos que señalar que se trata de un grupo considerable que presenta esta condición. Esta situación debe ser corregida a tiempo, siendo el ochenta por ciento (80%) los trabajadores que presentan estos problemas de falta de apoyo en casa para realizar su trabajo

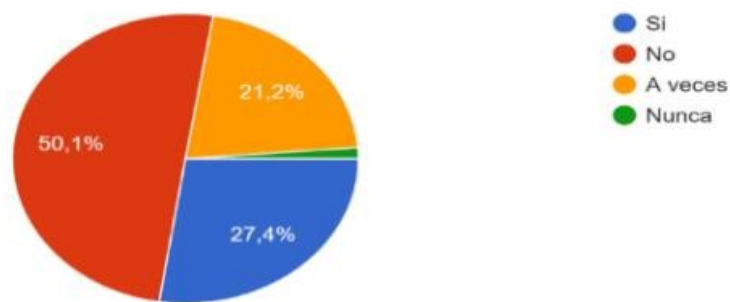
sobre todo si se toma en cuenta que hay una violación del artículo 8 de la Ley N° 126 de 18 de febrero de 2020, que establece y regula el teletrabajo en la República de Panamá.

5. Financiamiento por el empleador de los gastos de equipamiento, mantenimiento, reparación, herramientas durante el teletrabajo

**TABLA N°5**  
Financiamiento por el empleador de los gastos de equipamiento, mantenimiento, reparación, herramientas durante el teletrabajo

Financiamiento por el empleador	CANTIDAD	%
Si	110	27.4
No	201	50.1
A veces	85	21.2
Nunca	5	1.2
Total	401	100.0

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021



**FIGURA N°5**  
Financiamiento por el empleador de los gastos de equipamiento, mantenimiento, reparación, herramientas durante el teletrabajo

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021

Se preguntó a los trabajadores si los gastos de equipamiento, mantenimiento, reparación, herramientas; capacitación y demás, propios de la prestación del servicio en la modalidad de teletrabajo son sufragados por el empleador. A la pregunta se conoció que un grupo de doscientos un (201) trabajadores que representan el cincuenta punto uno por ciento (50.1%) respondieron que el empleador no ha sufragado estos gastos.

Un total de ochenta y cinco (85) empleados informó que los gastos de equipamiento, herramientas, capacitación y otros requeridos para brindar el servicio han sido sufragados a veces por el empleador lo que implica un veintiuno punto dos por ciento (21.2%). Además se ha conocido que cinco (5) trabajadores señalaron que nunca estos gastos han sido cubiertos por el empleador.

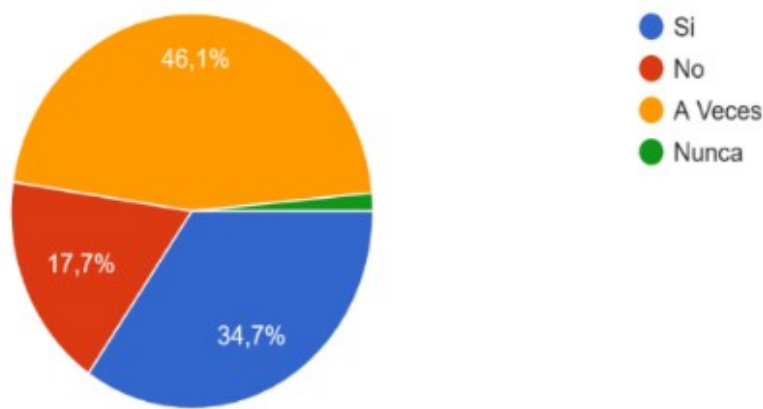
Si sumamos las tres categorías anteriores: No, a veces y nunca se tiene que estas respuestas alcanzan el total de doscientos noventa y un (291) trabajadores que representan el setenta y dos punto seis por ciento (72.6%) es decir arriba de los dos tercios de los mismos. Tenemos que afirman ser apoyados en estos gastos por sus empleadores un total de ciento diez (110) empleados los que representan el veintisiete punto cinco por ciento (27.5%). El análisis de los resultados nos demuestra que existe la necesidad de hacer cumplir la Ley N° 126 de 18 de febrero de 2020, que establece y regula el teletrabajo en la República de Panamá y que establece la obligación de empleador de asumir todos los costos de equipamiento y materiales, en su artículo 11.

6. Prestan atención los jefes a los colaboradores modalidad teletrabajo

**TABLA N° 6**  
Prestan atención los jefes a los colaboradores en modalidad teletrabajo

OPINIÓN	CANTIDAD	%
Si	139	34.7
No	71	17.7
A veces	185	46.1
Nunca	6	1.5
Total	401	100.0

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021



**FIGURA N°6**  
Prestan atención los jefes a los colaboradores en modalidad teletrabajo

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021

A la pregunta ¿Los jefes y superiores escuchan sus observaciones y comentarios sobre el teletrabajo? se tiene que ciento treinta y nueve (139) contestaron afirmativamente. Este grupo representa el treinta y cuatro punto siete por ciento (34.7%). En las categorías no, a veces y nunca se totalizan doscientos sesenta y dos (262) colaboradores que implican el sesenta y cinco punto tres por ciento (65.3%) del total de cuatrocientos uno (401) que contestó la encuesta.

El grupo de los que no son siempre escuchados por sus jefes y superiores se detalla así: setenta y uno (71) indicaron que no los escuchan lo que representa el diecisiete punto siete por ciento (17.7%). También están incluido en la misma los ciento ochenta y cinco (185) empleados que indican que a veces son escuchados, significando el cuarenta y seis punto uno por ciento (46.1%). Y por último tenemos los seis (6) colaboradores que indicaron que nunca son escuchados siendo los mismos el uno punto cinco por ciento (1.5%) del total.

En toda Gestión del Talento Humano es necesario escuchar las observaciones y comentarios de los trabajadores, ya que ellos son el activo primordial de toda organización y sus aportes pueden contribuir enormemente a tomar las mejores decisiones.

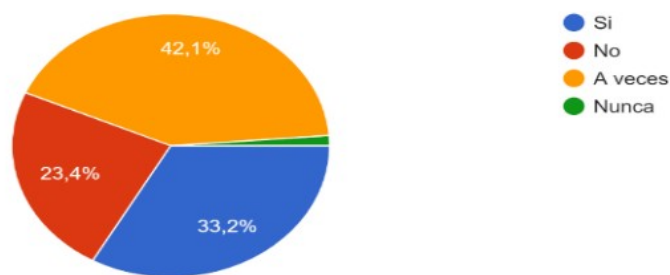
7. Existencia de mecanismos adecuados de comunicación y diálogo entre el colaborador y el supervisor



**TABLA N°7**  
Existencia de mecanismos adecuados de comunicación y diálogo entre colaborador en teletrabajo y su supervisor

OPINIÓN	CANTIDAD	%
Sí	131	32.7
No	94	23.4
A veces	173	43.1
Nunca	3	0.8
Total	401	100.0

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021



**FIGURA N°7**  
Existencia de mecanismos adecuados de comunicación y diálogo entre colaborador en teletrabajo y su supervisor  
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021

Es importante este ítem ya que deja claro que según la percepción y opinión de ciento setenta y tres (173) trabajadores en teletrabajo, o en otras palabras el cuarenta y tres punto un por ciento (43.1%) de los mismos, que solo a veces los mecanismos de comunicación y diálogo son los adecuados. Por otro lado, hay ciento treinta y un (131) empleados, que representan el treinta y dos punto siete por ciento (32.7%) que opinaron que sí existen buenos mecanismos de comunicación y diálogo. Al mismo tiempo se tiene que noventa y cuatro (94) colaboradores, lo que significa el veintitrés punto cuatro por ciento (23.4%) del total de cuatrocientos uno (401) considera que no hay buena comunicación y diálogo con sus superiores. Sumado a éstos se encontró que tres (3) trabajadores o sea el punto ocho por ciento (0.8 %) señaló que nunca ha habido buena comunicación y diálogo con sus superiores lo que demuestra que hay que reforzar los mecanismos de comunicación y diálogo.

Si se suman todos los colaboradores que caen en las categorías de no, a veces y nunca hay buena comunicación y diálogo nos encontramos con un total de doscientos setenta (270) lo que implica que estamos hablando de un porcentaje del orden de sesenta y siete punto tres por ciento (67.3%). Esta situación es de cuidado porque la mayoría de los problemas que se presentan en las empresas están relacionados por las fallas en la comunicación.

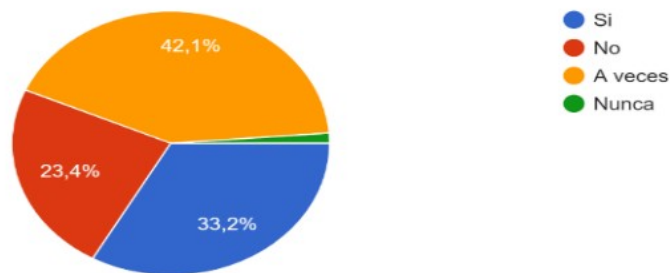
#### 8. Metas fijadas apropiadamente

Seguidamente pasamos a analizar la pregunta del cuestionario que está formulada con el propósito de determinar si las metas que se fijan a los trabajadores en modalidad de teletrabajo para un determinado tiempo podrían alcanzarlas sin dificultad. La pregunta bajo análisis en esta sección se formuló así: ¿Las metas establecidas, asociadas a los tiempos son alcanzadas sin dificultad?

**TABLA N°8**  
¿Son las metas apropiadas?

OPINIÓN	CANTIDAD	%
Si	133	33.2
No	94	23.4
A veces	169	42.1
Nunca	5	1.3
Total	401	100.0

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021



**FIGURA N°8**  
¿Son las metas apropiadas?

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021

Mediante el análisis de las respuestas que están tabuladas en el Tabla N° 8 y representados en la Figura N° 8 se puede observar que ciento treinta y tres (133) trabajadores de los cuatrocientos uno (401) encuestados, los cuales representan el treinta y tres punto dos por ciento (33.2%) considera que las metas han sido bien fijadas, y que pueden ser alcanzadas sin dificultad. Por otro lado se tiene que la mayoría de los encuestados, es decir ciento sesenta y nueve (169) para un cuarenta y dos punto uno por ciento (42.1%) opina que las metas a veces son fijadas de acuerdo a los tiempos y son alcanzadas sin dificultad.

Un total de noventa y cuatro (94) trabajadores dicen que las metas no son fijadas de acuerdo a los tiempos y 5 alegan que nunca. El grupo que respondió que no y que nunca suman entre los dos un total de 99 trabajadores lo que significa el veinticuatro punto siete por ciento (24.7%) o la cuarta parte de los encuestados por lo que es indispensable tomar en cuenta estos resultados como una posible alerta y descubrir las causas que impiden que las metas asociadas a los tiempos no se alcancen.

9. Existe motivación para seguir bajo la modalidad de teletrabajo.

**TABLA N°9**  
Motivación para seguir bajo la modalidad de teletrabajo

OPINIÓN	CANTIDAD	%
Si	175	43.6
No	136	33.9
A veces	87	21.7
Nunca	3	0.8
Total	401	100.0

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021

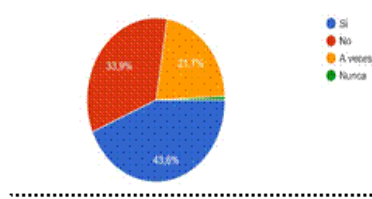


FIGURA N°9

¿Se siente motivado a seguir trabajando bajo esta modalidad?

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021

Los resultados que muestra la Figura N°9 indican que el 43.6% de los trabajadores se sienten motivados a seguir trabajando bajo esta modalidad, el 33.9% opinaron que no están motivados, un 21.7% que a veces y un 0.8% que nunca. Es evidente que los trabajadores están motivados y con energías al realizar su trabajo a través del teletrabajo lo que es fundamental para un buen rendimiento laboral, ya que esta modalidad ofrece un gran número de ventajas para el trabajador.

10. Contribución de la organización a la productividad

TABLA N°10

¿Contribuye la organización del trabajo a la productividad?

OPINIÓN	CANTIDAD	%
Si	258	64.3
No	61	15.2
A veces	81	20.2
Nunca	1	0.3
Total	401	100.0

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021

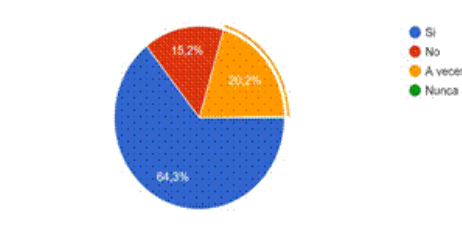


FIGURA N°10

¿Contribuye la organización del trabajo a la productividad?

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021

Para una sana Gestión del Talento Humano es sumamente importante la percepción que se tenga de parte de los trabajadores en lo relativo a la organización del trabajo, para el logro de la productividad. De allí que se haya decidido incluir la pregunta, formulada en los siguientes términos: ¿Considera que la organización del trabajo en su área contribuye a la productividad? A la anterior interrogante, se tiene que doscientos cincuenta y ocho (258) trabajadores contestaron que la organización de trabajo contribuye a la productividad, representando el sesenta y cuatro punto tres por ciento (64.3%) del total de cuatrocientos un (401) empleados que contestaron la encuesta.

Por otro lado, se tiene un total de ciento cuarenta y tres (143) personas para treinta y cinco punto siete por ciento (35.7%) que corresponden a la sumatoria de los que respondieron que no se cuenta con una organización que contribuya a la productividad o que solo a veces corresponde o que nunca ha correspondido la organización de trabajo a la que se requiere para generar una alta productividad. A estas últimas respuestas

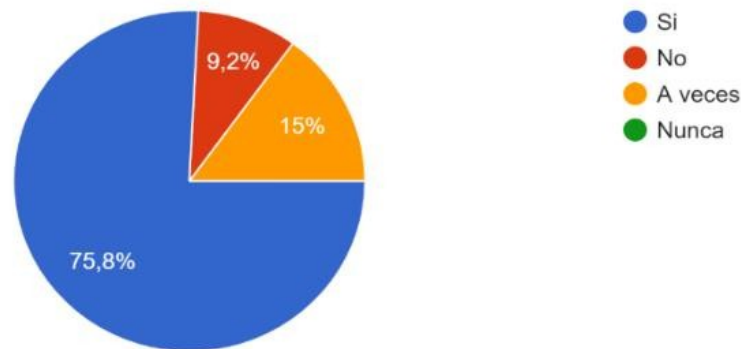
se requiere que las organizaciones tomen las mismas en consideración habida cuenta de que es primordial en toda Gestión del Talento Humano una buena organización, ya que ésta contribuye a la productividad, generando beneficios para todos.

11. Gestión oportuna

**TABLA N°11**  
¿Considera que la gestión es oportuna frente a las necesidades del área?

OPINIÓN	CANTIDAD	%
Si	304	75.8
No	37	9.2
A veces	60	15.0
Nunca	0	0.0
Total	401	100%

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021



**FIGURA N° 11**  
¿Considera que la gestión es oportuna frente a las necesidades del área?

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021

Se ha considerado, al momento de elaborar las preguntas del cuestionario que era fundamental tener la percepción de los trabajadores sobre la Gestión, en virtud de que se trata de determinar mediante esta investigación si la Gestión del Talento Humano es la apropiada para el Teletrabajo.

Se preguntó a los trabajadores si consideraban que la gestión es oportuna frente a las necesidades del área. Tenemos que trescientos cuatro (304) personas, que corresponden al

setenta y cinco punto ocho por ciento (75.8%) del total de cuatrocientas un (401) encuestadas considera que la gestión es oportuna. Asimismo, se encontró que sesenta (60) personas o sea el quince por ciento (15%) opinó que a veces es oportuna en tanto que treinta y siete (37) trabajadores que corresponden al nueve punto dos por ciento (9.2%) considera que no es una gestión oportuna.

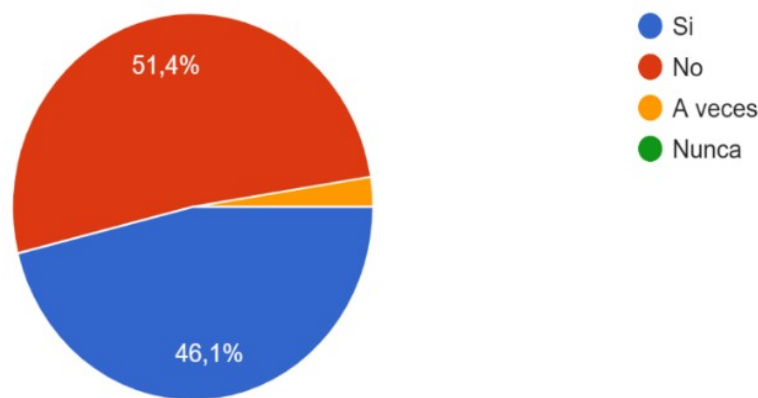
Tal y como se aprecia por las respuestas obtenidas la percepción, en general, de los trabajadores es de que la forma como se ha venido administrando el teletrabajo, según las condiciones de cada área son aceptables. Esto es muy importante porque el alcance de las metas de las organizaciones en los difíciles tiempos que se han vivido durante la pandemia COVID-19 y los que aún restan por venir, a consecuencia de ésta, dependen y dependerán en gran medida de una adecuada Gestión del Talento Humano.

12. Conocimiento de la Ley 126 de 19 de febrero de 2020 que regula el teletrabajo en la República de Panamá

**TABLA N°12**  
 ¿Conoce La Ley 126 de 18 de febrero de 2020, que regula el Teletrabajo en la República de Panamá?

OPINIÓN	CANTIDAD	%
Si	185	46.1
No	206	51.4
A veces	10	2.5
Nunca	0	0.0
Total	401	100.0

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021



**FIGURA N°12**  
 ¿Conoce La Ley 126 de 18 de febrero de 2020, que regula el Teletrabajo en la República de Panamá?  
 Fuente: Encuesta aplicada por las autoras durante el mes de agosto de 2021

En virtud de que el teletrabajo se aprobó legalmente en Panamá en febrero de 2021, a raíz del brote de COVID-19, mismo que fue declarado por la Organización Mundial de la Salud como una pandemia es importante determinar si el trabajador en modalidad de teletrabajo conoce la existencia de la Ley 126 de 18 de febrero de 2020 que regula el Teletrabajo en la República de Panamá.

Este ítem solo consta de cuatro (4) opciones de respuestas que son sí, no, a veces y nunca a la pregunta: ¿Conoce La Ley 126 de 18 de febrero de 2020, que regula el Teletrabajo en la República de Panamá?

Doscientos seis (206) de los cuatrocientos un (401) encuestados, para un cincuenta y uno punto cuatro por ciento (51.4%), tal y como se aprecia en la Tabla N° 12 y en la Figura del mismo número, respondieron que no conocen la Ley 126 de 18 de febrero de 2020 que regula el Teletrabajo en la República de Panamá. Un segundo grupo de ciento ochenta y cinco (185) personas manifestó que sí conoce la referida Ley, representando del cuarenta y seis punto uno por ciento (46.1%) del total. Estos resultados pueden mostrar falta de comunicación, poco interés por el tema o carencia de divulgación de la modalidad del teletrabajo por parte de las empresas.

## CONCLUSIONES

Desde la irrupción del COVID-19 en todos los sectores de las economías del mundo, los Estados y las organizaciones públicas, privadas, mixtas y de otra naturaleza se vieron impelidas a modificar sus modalidades de trabajo y adoptar el teletrabajo.

La encuesta online aplicada en Panamá a 401 trabajadores, en modalidad de teletrabajo, tuvo una mayor participación de mujeres con un 56.9 % del total.

El 48.3 % de los trabajadores encuestados, en teletrabajo, están en edades que van de 41 a 61 años. Es una población madura, con experiencia, capaz de asumir responsabilidades y tomar decisiones en solitario.

Un 74.8% de los encuestados trabajan en el Sector Público y el 25.2% en el Sector Privado.

El 80% de los trabajadores indicaron que no cuentan o nunca han contado con las condiciones apropiadas para realizar su trabajo mediante teletrabajo. Esta situación debe ser considerada porque no solo viola lo preceptuado en la Ley N° 126 de 18 de febrero de 2020, que establece y regula el teletrabajo en la República de Panamá.

Se encontró que un grupo de doscientos un (201) trabajadores, que representan el cincuenta punto uno por ciento (50.1%), respondieron que el empleador no ha sufragado estos gastos que ha implicado el teletrabajo. Eso significa otro incumplimiento del artículo 11 la Ley 126 antes mencionada.

A la pregunta ¿Los jefes y superiores escuchan sus observaciones y comentarios sobre el teletrabajo? se conoció que en las categorías no, a veces y nunca se totalizan doscientos sesenta y dos (262) colaboradores que implican el sesenta y cinco punto tres por ciento (65.3%) del total. En la pregunta 7 sobre los mecanismos de comunicación y diálogo se encontró que un por ciento (43.1%) de los mismos contestó que solo a veces los mecanismos de comunicación y diálogo son los adecuados. Esto significa que el proceso de comunicación no está siendo el más apropiado.

La mayoría de los encuestados, es decir ciento sesenta y nueve (169) para un cuarenta y dos punto uno por ciento (42.1%) opina que las metas a veces son fijadas de acuerdo a los tiempos y son alcanzadas sin dificultad.

Se ha podido determinar que el 43.6% de los trabajadores se sienten motivados a seguir trabajando en teletrabajo.

El 64.3% del total de empleados considera que la organización del trabajo contribuye a su productividad y un 75.8% considera que la gestión es oportuna. Estas son dos buenas señales de que la Gestión del Talento Humano en teletrabajo es la más acertada.

Doscientos seis (206) de los cuatrocientos un (401) encuestados, para un cincuenta y uno punto cuatro por ciento (51.4%) no conocen la Ley 126 de 18 de febrero de 2020 que regula el Teletrabajo en la República de Panamá.

## REFERENCIAS

- Ardila, C. (2015). Análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones. Estudio de caso en un área de una organización financiera en Bogotá. Tesis para obtener el Título de Maestro en Gestión de las Organizaciones. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Nueva Granada. Bogotá. 158 páginas. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14011/TESIS%20TELETRABAJO%2021-05-2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Bazán de Franco, Y. (2009). **Análisis, clasificación y descripción de cargos**. Movimiento Editores.
- Bolívar, A. et al. (2015). Teletrabajo desde la percepción del Teletrabajador. (Tesis de Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones). Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá. 110 páginas. Disponible en: <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002248.pdf>
- Ley 126 de 18 de febrero de 2020 que regula el Teletrabajo en la República de Panamá.
- Lovato, C. et al. (2013). El teletrabajo como generación de plazas de empleo y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población en el Ecuador. Tesis para optar por la Maestría en Administración de Empresas. Unidad de Postgrados sede Guayaquil. Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil. 245 páginas. Disponible en: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4303/1/UPS-GT000393.pdf>
- Ortega, L. (2017). Teletrabajo: una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados. Tesis para optar por el grado Maestría en Administración de Empresas. Facultad de Administración de Empresas. Universidad Santo Tomás. Bogotá. 50 páginas. Disponible en: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2880/Ortegaluisa2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Pinedo y Quispe (2017). La Gestión del Talento Humano y su Influencia en la Motivación en los colaboradores Administrativos de la Empresa Petrex S.A.
- REGUS. El teletrabajo sigue creciendo. Magazine Spain. España. Disponible en: <https://www.regus.es/work-spain/telecommuting-continues-to-rise/>
- Rodríguez, M. (2007). El teletrabajo en el mundo y Colombia. Gaceta Laboral 29-42. Bogotá.
- Romanik, K. et al. (2011). Una mirada a la figura del Teletrabajo. Gráfica Metropolitana. Santiago de Chile.