

# EL RECURSO HUMANO EN LA PANDEMIA Y EL TELETRABAJO

## Human resources in the pandemic and telework

Fernández, Basilio



 Basilio Fernández

basilio.fernandez@up.ac.pa

Universidad de Panamá, Panamá

**Revista Saberes APUDEP**

Universidad de Panamá, Panamá

ISSN-e: 2953-321X

Periodicidad: Semestral

vol. 6, núm. 2, 2023

[revistasaberesapudep@gmail.com](mailto:revistasaberesapudep@gmail.com)

Recepción: 05 Enero 2023

Aprobación: 13 Marzo 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/223/2234308006/>

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.saberes.v6n2.a4080>

**Resumen:** Los colaboradores de una empresa tienen esa capacidad para razonar y reaccionar a los cambios, más allá de solo tener un carácter adquirido. Son tiempos difíciles para el mundo, pero dentro de esas adversidades, se han tenido que adaptar a grandes cambios. Reforzar medidas de higiene conocidas, y prepararse para lo inesperado, desde adaptarse al uso de plataformas tecnológicas como medio de contacto laboral, adaptarse a leyes nuevas y vivir en aislamiento. En este punto, se puso a prueba la resiliencia de colaboradores y las empresas. Para este estudio, el objetivo de la investigación fue conocer la experiencia de los empresarios y trabajadores en la pandemia y su adaptación al teletrabajo; para esto, se realizó una investigación cualitativa. El estudio abarca el año 2020, aplicando la técnica de la encuesta a través de entrevistas a dos subgrupos de trabajadores acerca de su experiencia con el teletrabajo. Los resultados más importantes determinaron que se necesita invertir en la formación y transformación digital, de los trabajadores y las empresas, respectivamente, sin importar situaciones excepcionales, por lo que se puede concluir que la pandemia evidencia esa carencia en esa transformación.

**Palabras clave:** recursos humanos, mercado de trabajo, productividad laboral, pandemia.

**Abstract:** The employees of a company have that ability to reason and react to changes, beyond just having an acquired character. These are difficult times for the world, but within these adversities, they have had to adapt to great changes. Reinforce known hygiene measures, and prepare for the unexpected, from adapting to the use of technological platforms as a means of work contact, adapting to new laws and living in isolation. At this point, the resilience of employees and companies was tested. For this study, the objective of the research was to learn about the experiences of employers and workers in the pandemic and their adaptation to teleworking. For this, a qualitative research was carried out. The study covers the year 2020, applying the survey technique through interviews with x subgroups of workers about their experience with teleworking. The most important results determined that it is necessary to invest in the training and digital transformation of workers and companies, respectively, regardless of exceptional situations, so it can be concluded that the pandemic shows this lack in this transformation.

**Keywords:** human resources, labor market, labor productivity, pandemic.

## INTRODUCCIÓN

El mundo cambió con la llegada de la pandemia ocasionada por el COVID-19, tomando desprevenida a toda la población ante los cambios que ocasionó este suceso a nivel personal, de las empresas y en la economía. Los colaboradores vivieron un nivel de incertidumbre que anteriormente no habían experimentado (Pellitero Espina, 2021). La economía familiar, calidad de vida y hasta la salud mental, quedarían impactadas en el desarrollo de las actividades de las organizaciones. Aunque “el talento humano que proviene de las personas que laboran para la organización termina expresando la principal estrategia de competencia y sostenibilidad” (Y.O. Nieto, 2020, p. 76), no pocos fueron quienes se sintieron atrapados ante la necesidad de adquirir conocimientos rápidos de tecnología y enfrentar la adaptación a una forma nueva de trabajo donde, estar desde el hogar sin horarios predefinidos, llevó al desgaste y reclamo por una situación inesperada.

En Panamá, la Ley 126 del 18 de febrero de 2020 “Que establece y regula el teletrabajo en la República de Panamá y modifica un artículo del Código de Trabajo”, llegó a formar partes de las leyes de la República a escasos días de la declaración de la pandemia y de la emergencia sanitaria nacional, estableciendo una relación de voluntariedad al teletrabajo por parte del colaborador y la aceptación de media jornada o la jornada completa para esta modalidad. Explorando la percepción sobre calidad de vida laboral de los colaboradores y “cómo el éxito organizacional actual se basa en la percepción positiva de los empleados hacia las condiciones físicas y emocionales de sus puestos de trabajo” (Cruz Velazco, 2018, p. 75), fue evidente la impresión de que el recurso humano quedó atrapado entre un país cerrado y la incertidumbre laboral y económica, adaptándose a nuevas reglas con decretos de excepción, que más allá de resolver problemas, dio cabida a inconvenientes en la relación laboral producto de la escasez, la necesidad para algunos y la oportunidad para hacer cambios en las empresas.

Esas situaciones trataron de reflejarse en este artículo, para que sirva como referencia de las experiencias vividas por el recurso humano durante la pandemia y la aplicación del teletrabajo. Se pretende dar un punto de vista sobre estas circunstancias, más allá de las vicisitudes creadas por el debilitamiento de la economía, la salud emocional y el estrés laboral propio de estas condiciones. Como quiera que las situaciones pueden ser distintas, se pretende que las aquí estudiadas puedan servir de ayuda para futuros estudios.

## MÉTODOS

Para esta investigación de carácter cualitativo, no experimental y longitudinal, se optó por el intercambio de experiencias gerenciales de un grupo privado de empresas que mantuvo reuniones mensuales desde la declaración de la pandemia. De hecho, el grupo se creó para hacer compras en conjunto para este período, aprovechando la economía de escala durante los tiempos difíciles. En los 8 últimos meses del año 2020 y parte del 2021 se utilizó la comunicación *vía Zoom, Meet, y WhatsApp*. A finales de 2021 y en el 2022 las reuniones fueron presenciales, mostrando un intercambio de ideas franco y abierto.

Utilizando la técnica de la encuesta, los participantes fueron informados de la intención de escribir un artículo académico sobre el resultado de estas reuniones; se concertaron entrevistas individuales para obtener más detalles y poder escuchar de algunos colaboradores la narración de su experiencia personal en la pandemia y el uso del teletrabajo. Se dejó constancia formal de que todas las entrevistas serían realizadas de manera voluntaria, respetando el anonimato de las empresas y sus colaboradores, para evitar el sesgo propio de este método.

Con la técnica de la observación directa se pudieron percibir los distintos estados de ánimo de los encuestados, pero todos manifestaron un firme interés en cooperar al contar sus experiencias. Las entrevistas fueron cara a cara, en un ambiente ameno y cordial. La muestra por conveniencia estuvo compuesta por dos tipos de representantes del sector económico: empresarios y trabajadores, todos de Ciudad de Panamá. Entre

los datos sociodemográficos de los encuestados, el 62% fue de sexo masculino y el 38% de sexo femenino, cuyos rangos de edad oscilaron entre los 41 a 50 años (86%) y de 51 a 60 (14%).

Para mejorar la comprensión de los resultados, se trabajó con tres variables descriptivas: ‘planificación estratégica’, ‘adaptación al teletrabajo’ y ‘pandemia’, desarrolladas con respecto al objeto de estudio para darle contexto. Posteriormente se aborda el resultado de las entrevistas, analizando las respuestas de los encuestados para alcanzar el objetivo de la investigación y conocer cómo fue la experiencia de los empresarios y trabajadores en la pandemia, así como su adaptación al teletrabajo, basándose en la medición cualitativa de las tres variables.

## RESULTADOS

**Planificación estratégica.** Las organizaciones necesitan personal capacitado y empoderado de su puesto de trabajo, seguro de lo que hace. Esto se potencia más cuando ese individuo está formado y desarrollado de acuerdo con los procesos, políticas, procedimientos y costumbres diseñadas y normadas en los documentos formales de las organizaciones.

En los últimos años, las organizaciones han incursionado en la gerencia estratégica donde se enuncian la misión, visión, valores y objetivos: es en este último punto donde entra en acción la planificación (Schwartz & Vásquez, 1995). De acuerdo con la planificación estratégica, surgirán aquellos planes de acción que pueden implicar enfocarse en algunos temas específicos. Sin embargo, cualesquiera que sean esos planes, deben contener un espacio para la formación y desarrollo de los colaboradores, especialmente si implica la creación de un nuevo producto o servicio, actualización de normas y procedimientos, o la entrada en funcionamiento de un nuevo sistema de gestión interna.

La pandemia en su inesperada llegada y el teletrabajo en su formalidad tardía en el país, se combinaron para dejar (en muchos aspectos) en el medio al recurso humano carente del conocimiento y la formación del manejo de estas situaciones, principalmente en el aspecto tecnológico, donde se supone que la capacitación los ha preparado para enfrentar el uso de herramientas tecnológicas que faciliten su labor (Benítez, 2020). Sin embargo, primero se debía responder a la interrogante para saber cómo andaba la formación del recurso humano en temas tecnológicos y determinar hasta qué punto era importante o no la formación.

Es por este motivo, por lo que la planificación estratégica en la formación del recurso humano toma una importancia extrema cuando en los entornos internos y externos hay competencia, llega mano de obra especializada, o cuando hay un choque generacional. Aquí cada uno dará su aporte para que la organización marche bien. Será su formación y desarrollo lo que permitirá que haya una sincronía enfocada en el buen desenvolvimiento de las actividades de la empresa, ya que habrá innovación y dinamismo donde aflorarán aquellas habilidades creativas, humanas y técnicas.

**Adaptación al teletrabajo.** El teletrabajo no es nuevo, ni siquiera en Panamá. No obstante, la formalidad jurídica basada en una ley sí es la novedad. Algunos colaboradores con particularidades propias ya estaban haciendo teletrabajo en Panamá y en muchas partes del mundo, pudiendo negociar con sus organizaciones trabajar desde la casa, por consideraciones hacia situaciones familiares evidenciadas que dificultaban su presencialidad.

Quizá, para entender lo que es teletrabajo, primero se debe referir a la definición que describe “la actividad laboral remunerada que un trabajador realiza en acuerdo con la empresa para la que labora para realizar sus actividades fuera de la sede de la empresa, comunicándose con apoyo de las tecnologías de la información” (Martínez Sánchez, 2012, p. 145). La parte medular de esto está centrada en ese apoyo de las tecnologías para poder realizar el trabajo remoto.

En el país, la Ley 126 del 18 de febrero de 2020, que establece y regula el teletrabajo en la República de Panamá, de hecho, modifica un artículo del Código de Trabajo panameño porque en la legislación laboral no existía el teletrabajo, si se toma en cuenta que data de 1972. Lo novedoso de la Ley 126 es que establece

pautas para realizar el teletrabajo, sin embargo, al momento de la promulgación, llegó el cierre sanitario del país debido a la pandemia, sin oportunidad inmediata para su reglamentación (Morgan, 2020).

El recurso humano estaba desorientado, ya que la información era escasa. La discusión de la ley se centró en quién pagaba las facturas de la energía eléctrica e internet, sobre la tenencia o no de sillas ergonómicas, la señal de internet intermitente en algunas zonas del país, etc., dejando de lado el tema principal. Se tuvo que trabajar desde casa por un tiempo prolongado, con las distracciones propias del hogar y la familia. Los horarios laborales, en muchos casos no fueron respetados. El estrés de exigencias laborales y familiares al mismo tiempo fue frustrante para muchos trabajadores, evidenciado en el “miedo y ansiedad: ansiedad y temor de cometer errores, mostrar ignorancia o dañar a otros, no manejar las herramientas tecnológicas tal como debe hacerse” (Sarell, 2017, p. 31).

El teletrabajo, desde la óptica ganar-ganar, ofrece la oportunidad de aplicar las nuevas tendencias de atracción y retención del talento humano (Hidalgo, 2020), específicamente en lo que se refiere al salario emocional y más a tono con las aspiraciones de las actuales generaciones, donde “cada vez existen más posibilidades de recibir educación, comercializar y trabajar a través del empleo de las TIC, por lo que el teletrabajo resulta ser una opción muy buena y pertinente con la situación actual, al tiempo que una alternativa para la generación de empleo” (Nieto & Barboza, 2018, p. 103). El teletrabajo provee una percepción de mejor calidad de vida producto de menor tiempo en el tráfico, dándole tiempo adecuado para descansar a aquellos colaboradores que residían en áreas alejadas de sus centros de trabajo y también del tiempo que pasaban con la familia.

El teletrabajo también conlleva a una serie de responsabilidades, entre ellas la formación tecnológica. Como se menciona en la definición de teletrabajo, significa mantener una comunicación apoyada en las TIC. La esencia no es solo trabajar desde la casa, pues en la preparación previa a la fase de teletrabajo está la revisión de los conocimientos tecnológicos como el uso de equipos, conocimientos de herramientas de conexión virtual, conexión desde afuera a los sistemas de las organizaciones, disponibilidad de internet y mantener cobertura permanente, además de contar con el equipo adecuado para esto (Santillán, 2020).

En estos aspectos radica que muchas empresas no le hayan podido sacar provecho a la ley. Sin el apego a la ley, el teletrabajo es muy utilizado por aquellas personas que trabajan por su cuenta y que, desde antes de esta, hacían esta actividad de manera habitual para ganarse la vida, dado que “el reto de cada persona es encontrar su valor y una contribución única que le permita sobresalir en su campo de laboral” (Institución Universitaria Esumer, 2018, p. 54).

Definitivamente, los avances tecnológicos han modificado el estándar de las relaciones laborales, específicamente esa relación organización/prestador de servicios. Muchas organizaciones han utilizado esta premisa para ahorrar espacios, alquileres y realizar cambios en la relación laboral. Se transformaron de colaboradores de planta a prestadores de servicios independientes, con un ahorro significativo de la carga laboral social en sus gastos de mano de obra y gastos generales para la organización.

**Pandemia.** Desde hace ya varios años, ha habido amagos de situaciones pandémicas alrededor del mundo, acompañados con cuarentenas sectorizadas y medidas preventivas del cuidado sanitario, sobre todo con la aparición del virus del SARS-CoV-2. Esto inició con la AH1N1 en el 2009 (Szomszor, Kostkova & Quincey, 2010). Uno que estuvo restringido al continente africano fue el Ébola, pero también estuvo el ZIKA y la frecuente influenza, hasta que llegó el COVID-19.

La última pandemia registrada fue la llamada fiebre española en 1918-1920, de la ya quedan pocas personas que puedan contar su experiencia de la situación en aquella época (G.A. Nieto, 2020). Eran otros tiempos, con movilidad reducida o grandes distancias que recorrer para ir de un país a otro. Los avances científicos eran muy limitados porque no se contaba con la tecnología, ni con los medios de comunicación adecuados para hacer llegar las advertencias.

La pandemia ocasionada por el COVID-19 llegó en medio de actividades económicas y culturales. La decisión del cierre de las actividades del país llegó tarde, ante la suspicacia de un derrumbe de la economía

y la falta de preparación para encarar la situación hospitalaria ante el aumento creciente de casos, volviendo urgente la necesidad de generar el conocimiento necesario que transformara a una sociedad tradicional en otra “cognitivamente mejor preparada para enfrentar no solo los desafíos a corto y mediano plazo” (Morales, 2021, p. 1), sino para la posteridad.

El cierre de casi el 100% las actividades del país, trajo consigo el deterioro de la economía en todos sus aspectos y el desmejoramiento de la calidad de vida de muchos, exponiendo la fragmentación, tensión de las relaciones laborales y el afloramiento de niveles de estrés (Martínez, 2020) que se reflejó en muchos panameños. La pandemia hizo recordar aquellas medidas de lavado de manos enseñadas desde la infancia y que nunca perdieron vigencia.

Se puso presión a la economía de las organizacionales porque tuvieron que atenerse a medidas e insumos sanitarios no presupuestados como gel alcoholado, alcohol, mascarillas, productos de aseo y limpieza, o protocolos impuestos como medidas para mantener la continuidad de los negocios, cuando se abrieron de manera sectorizada las actividades comerciales especialmente las de salud y venta de alimentos para la población. Todo esto se dio en un momento donde los grandes puertos y negocios de la economía mundial estaban cerrados, provocando un encarecimiento nunca visto de los productos de primera necesidad, y aquellos que tenían una prioridad inmediata (Becker, 2020).

Toda la población quedó atrapada en esta vorágine situacional. En este escenario, ¿cómo le fue al recurso humano? Con el cuasi teletrabajo y en medidas laborales poco favorables ¿estaba capacitado para afrontar una pandemia? Tomando en cuenta “que de ninguna forma se le podrá exigir a un empleado resultados satisfactorios si no existió un procedimiento de capacitación de acuerdo a las actividades que desempeñaría en el puesto” (Valdivia Tassilla, 2018, p. 42), esta aseveración de Valdivia aplicaría en su mayoría a los escenarios normales de trabajo, pero la pandemia fue inesperada y el recurso humano nunca estuvo preparado enfrentar causas y consecuencias.

**Los recursos humanos y el talento en tiempos de crisis.** En los subsistemas de recursos humanos se redonda en lo importante, que es la formación. Los eventos recientes y no tan recientes han hecho recordar lo importante de la transformación digital en el área. Han surgido nuevos términos como *People Analytics*, Big Data, Inteligencia Artificial y salario emocional, pero muchas de estas transformaciones deben llegar acompañadas de un interés mutuo entre el capital y el trabajo.

Las formas de atraer y retener al talento han cambiado, porque ya existe una generación que nació con el entorno digital. Aquellos trabajadores que durante los tiempos de pandemia y teletrabajo habían logrado alguna formación tecnológica digital y/o actualizado sus habilidades duras y blandas frente a los nuevos retos, estuvieron mejor preparados para el tiempo de crisis. Sin embargo, quedaron lejos de comprender los temas psicosociales de ese momento, pues “la pandemia de COVID-19 también ocasiona síntomas reactivos como estrés, depresión y ansiedad, todo lo cual puede agravar el estado de salud mental de las personas con un diagnóstico psiquiátrico previo” (Huarcaya-Victoria, 2020, p. 330).

En las empresas, los mismos departamentos de recursos humanos no pudieron manejar este aspecto como tema a resolver. Sin contar con el dolor personal de perder a un ser querido durante estos eventos, se adaptaron a la realidad digital obligada por la situación. Algunos decidieron negociar con sus empresas y aprovechar la brecha legal creada, ya sea porque no podían hacer su trabajo desde casa, por no tener las competencias digitales para hacerlo, o simplemente porque podían lograr sus prestaciones de una manera honorable y sin disputas. Para comprender cómo se vivió este período a nivel de las empresas, cómo respondió el recurso humano y cuál fue la dinámica alrededor del teletrabajo, se acudió a tres empresarios y cinco trabajadores para conocer su percepción. La distribución de esta muestra quedó caracterizada de la siguiente manera:

Tabla 1

| Tipo       | Cantidad | Cargo  | Lugar            |
|------------|----------|--|------------------|
| Empresario | 3        | - Gerente (1) - Gerente RR.HH. (2)   | Ciudad de Panamá |
| Trabajador | 5        | - Oficinista - Cajero - Ingeniero - Mecánico - Especialista en marketing digital | Ciudad de Panamá |

*Entrevistados*

Antes de mostrar las opiniones de los empresarios encuestados tabla 1, es importante definir el entorno, porque en líneas generales, se estima que el costo para las empresas fue alto. El talento, cuando pudo, renunció aprovechando el momento pandémico. Las nuevas oportunidades de adaptación al mercado laboral y el ofrecimiento de empresas de vanguardia, más allá de las dificultades, vieron una oportunidad de ahorrar en gastos y espacio al no tener personal físico en las instalaciones. Empresas de servicios, especialmente los bancos, cambiaron sus horarios, cerraron sucursales y potenciaron el teletrabajo. Por supuesto que esto afectó al recurso humano con pocas habilidades digitales, porque se vieron desplazados por los que sí las tenían.

“El factor de asimilación tecnológica describe los elementos a asimilar, los obstáculos o problemas presentes en la asimilación y finalmente la exigencia de elaborar un plan de asimilación, necesario para culminar exitosamente el proceso de transferencia de tecnología” (Medina Delgado et al., 2019, p. 11). Si estaba preparado el recurso humano para trabajar en tiempos de crisis, o tenía la formación digital adecuada, es una estadística que aún está por construirse. Es la formación y el desarrollo de ese recurso lo que hace que haya una sincronía enfocada en el buen desenvolvimiento de las actividades de la empresa, ya que habrá innovación y dinamismo, aflorando habilidades creativas, humanas y técnicas. Tanto es así que aquellas empresas y colaboradores con una formación orientada a la transformación digital, lograron rebasar esos obstáculos.

En el área empresarial se pudo comprobar que las administraciones pueden ser creativas ante diversas situaciones, poniendo sus recursos y contactos para el bien de las empresas y sus colaboradores, lo que comprueba que se puede hacer más por aquellos que ayudan a generar las riquezas en la organización. Del mismo modo, se hizo evidente la solidaridad de los empresarios con sus colaboradores, a pesar de que hubo medidas especiales como la suspensión de contratos y la reducción de jornadas laborales. Esta fue la opinión de cada empresario ante la situación impuesta por la pandemia, de acuerdo con la medición cualitativa de las tres variables:

Tabla 2

| Tipo                | Comentario  |
|---------------------|---|
| <b>Empresario 1</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Casi cerramos el negocio</li> <li>- No tenía los equipos para mandar a todos a teletrabajo y muchos colaboradores no tenían idea de cómo trabajar desde sus casas</li> <li>- No había manera de medir el teletrabajo</li> <li>- Además del cierre del país se subieron los costos operativos por los insumos sanitarios</li> <li>- Tuve departamentos enteros contagiados</li> <li>- Utilizamos las reservas de la empresa para no despedir al personal</li> <li>- Nos acogimos a la flexibilidad de las leyes laborales en esa época</li> <li>- No tuvimos fallecidos por COVID-19, pero sí tuvimos 3 colaboradores hospitalizados en cuidados intensivos</li> <li>- Algunos colaboradores querían seguir trabajando desde su casa y no regresar al trabajo presencial</li> </ul> |
| <b>Empresario 2</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los colaboradores estaban mal informados sobre lo que era el teletrabajo</li> <li>- Nuestra empresa, al inicio pagó los salarios completos a los contagiados con el COVID-19</li> <li>- Después de 6 meses de pagar el salario completo a todos los colaboradores, tuvimos que aplicar la reducción de jornada gradual desde el 30% y finalizamos con el 20%</li> <li>- De manera solidaria, repartimos bonos de B/.100.00 a aquellos colaboradores que ganaban en ese momento menos de B/.1,000.00</li> <li>- Hicimos charlas virtuales para que los colaboradores pudieran manejar las secuelas del encierro</li> <li>- No tuvimos fallecidos por COVID-19</li> </ul>  |
| <b>Empresario 3</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal de Mantenimiento, Seguridad y Maquinaria nunca dejó de trabajar por la naturaleza de mi sector industrial. Finalmente logramos dividirlos en dos equipos e ir intercalando el trabajo semanalmente. Este personal sintió que no teníamos consideración con ellos</li> <li>- Se repartió gel alcoholado, alcohol y mascarillas de manera gratuita a todos los colaboradores</li> <li>- Tramitamos los salvoconductos de trabajo</li> <li>- Logramos alianzas con un supermercado para que nuestros colaboradores pudieran comprar sus víveres en los tiempos en los que circular estaba restringido a números de cédula y días de semana</li> <li>- Tuvimos un colaborador fallecido por el COVID-19</li> </ul>   |

*Opiniones o comentarios de empresarios*

Como se puede observar en la tabla 2, la actitud de los empresarios con respecto a su recurso humano se desarrolló en los mejores términos (valorada en los comentarios de los tres empleadores), mientras que la variable 'planificación estratégica' fue más evidente en el empresario 3 que en los empresarios 1 y 2. Por otro lado, al indagar en la 'adaptación al teletrabajo', los empresarios 1 y 2 demostraron no haber estado preparados para afrontar el paso de la presencialidad a la virtualidad mediante el teletrabajo, mientras que el empresario 3 no mostró evidencias al respecto, sin embargo, sí realizó esfuerzos por afrontar la pandemia desde el punto de vista sanitario, en tanto que el empresario 2 se enfocó en el aspecto económico.

Con respecto a las opiniones de los trabajadores, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 3

| Tipo                | Comentario   |
|---------------------|--|
| <b>Trabajador 1</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yo no manejo bien la tecnología y me mandaron para la casa por el cierre del país. Me dieron una computadora. Gracias a Dios, yo sabía utilizarla desde mi casa</li> <li>- Estaba preocupado porque no sabía si me iban a pagar el internet y/o la luz. Al final, no fue casi nada lo que subió</li> <li>- No perdí el trabajo. Eso fue lo más importante</li> </ul>  |
| <b>Trabajador 2</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Me dieron una computadora, pero mi trabajo no lo podía hacer desde la casa. Me asignaron trabajo de registro de cuenta. Tuve que mudarme a la casa de mi hija porque yo no tengo internet ni cable en la casa. Por lo menos yo estaba entrenado en el ciclo de puestos de mi departamento</li> <li>- Cuando me dieron el salvoconducto y pude ir a trabajar en mi auto, prácticamente todos los días nos fastidiaban los policías</li> <li>- El tema de la compra de alimentos por fechas y número de cédula fue una odisea. No critico más nunca a aquellos que viven en países donde tienen el acceso a los alimentos racionados</li> <li>- La verdad no tuve problemas en realizar mi trabajo desde mi casa y presencial cuando me tocó. No me facilitaron equipo para el teletrabajo porque yo lo rechacé, ya que tenía. Prefería que se lo dieron a otros que no tenían, ya que estaban escasos</li> </ul> |
| <b>Trabajador 3</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La parte que más me afectó fue cuando se hizo la reducción de jornada. Mis ingresos y los de todos mermaron, pero yo solo soy el que trabajo en la casa. Por lo menos tenía ahorros</li> <li>- Siento que las autoridades fueron irresponsables de algunos aspectos</li> <li>- Para evitar el contagio trabajaba una semana en planta y la otra desde mi casa. El detalle es que mi trabajo es manual, así que la empresa lo vio más por el lado de asegurar su operación evitando el contagio</li> </ul>   |
| <b>Trabajador 4</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Siento que me afectó el encierro. No me acostumbraba a eso y tenía una frustración al no poder salir</li> <li>- Me afectó mucho la reducción de jornada y al final me tocó salir de la empresa por reducción de personal. Entendí mi salida. Fui uno de los caídos en la pandemia</li> </ul>  |
| <b>Trabajador 5</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desde el inicio trabajé en mi casa porque mi trabajo se puede hacer en remoto</li> <li>- Por la situación económica, despedí a la nana de mi hija. Pero tuve el problema que cuando la empresa me pidió regresar no tenía quien me cuidara a mi hija y no tenía como pagar una nueva nana. Además, ahora no tenemos comida subsidiada por la empresa.</li> <li>- Tuve que quedarme en mi casa más tiempo y negocié hacerlo con jornada reducida. La verdad, ya no quería volver a la oficina si podía hacerlo desde mi casa</li> </ul>  |

*Opiniones o comentarios de trabajadores*

Ninguno de los 5 trabajadores pudo determinar con claridad que la variable ‘planificación estratégica’ no se aplicó debidamente en sus empresas tabla 3; tampoco se sentían preparados para desarrollar el teletrabajo por no tener competencias tecnológicas ni operativas que facilitaran esta actividad. La variable ‘pandemia’ desde la perspectiva del entorno y cómo les afectaba desde diferentes vertientes laborales, fue la que mayor impacto tuvo, porque obstaculizó su dinámica personal y profesional.

Adicionalmente, con la encuesta se determinó que el recurso humano tenía poca información de lo que contempla la Ley de Teletrabajo en Panamá. Esto se comprende porque se aprobó dos semanas antes del cierre sanitario y tampoco se había reglamentado. Las entrevistas evidenciaron la importancia de apoyar la transformación digital en las empresas, empezando con la disponibilidad de equipos para ello. Afloró que era necesario tomar en cuenta el factor psicológico en las actividades dentro y fuera de la empresa.

El recurso humano y las empresas entendieron lo importante que fue tener ahorros y reservas como contingencia a una situación inesperada. De igual forma, y para la continuidad de la empresa, se utilizaron nuevas formas de trabajar más allá de las tradicionales. Por otra parte, se confirmó la importancia de las medidas sanitarias y cuidados de limpieza en el entorno laboral para evitar contagios, ya sea con pandemia o sin ella.

## CONCLUSIÓN

El país, al igual que sucedió en casi todo el mundo, no estuvo preparado para afrontar los retos de la pandemia y el teletrabajo. Tanto a las empresas como al recurso humano se les hizo difícil adaptarse a las nuevas formas de trabajar. El poco entendimiento de las necesidades individuales de este recurso mostró un claro alejamiento de los acontecimientos y nuevas formas de trabajar que están exigiendo las generaciones presentes y venideras, y un cambio conceptual y real de las necesidades de mejor calidad de vida de los miembros de una organización.

Hoy en día cobra más vigencia la formación de los colaboradores. Por esta razón, el entendimiento de las necesidades de las empresas combinadas con el tiempo familiar y las nuevas tendencias de trabajo ayudará enormemente en la comprensión del trabajo en tiempos de crisis. Los inconvenientes que provocó la pandemia visibilizaron la improvisada entrada al teletrabajo y otorgaron una nueva mirada sobre cómo puede cambiar la conducta humana de acuerdo con su entorno. La lección más importante que se aprendió es que no se debe esperar otra pandemia para elevar el nivel de las relaciones laborales que ayuden a la permanencia y vigencia de las organizaciones y poder mantener las fuentes de empleo en tiempos difíciles.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Becker, R.L. (2020). Breve historia de las pandemias. *Psiquiatría.com*, 24, 1-19.
- Benítez, C. (2020, November 2). Formación en recursos humanos: ¿por qué es importante? *Emprenderalia*. <https://www.emprenderalia.com/formacion-en-recursos-humanos/>
- Cruz Velasco, J.E. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento & Gestión*, (45), 58-81.
- Hidalgo, J. (2020). Conociendo la ley de teletrabajo en Panamá. *Revista Plus Economía*, 8(1), 27-36.
- Huarcaya-Victoria, J. (2020). Consideraciones sobre la salud mental en la pandemia de COVID-19. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 37, 327-334.
- Institución Universitaria Esumer & Observatorio de Tendencias Futuro 360°. (2018). El freelance y el teletrabajo: nuevas tendencias en el ámbito laboral. *Mercatec* 54, 46-54.
- Martínez Sánchez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Retos*, 2(4), 144–155. <https://doi.org/10.17163/ret.n4.2012.01>
- Martínez, L. M. (2020). Riesgos psicosociales y estrés laboral en tiempos de COVID-19: instrumentos para su evaluación. *Revista de Comunicación y Salud*, 10(2), 301-321.
- Medina Delgado, B., Gasca Mantilla, M.C., & Camargo, L. (2019). Modelo de transferencia tecnológica para la competitividad de medianas empresas. *Espacios*, 40(42 (2019)), 1-14.
- Morales, H.F. (2021). A un año de la pandemia. *Revista Médica de Costa Rica y Centroamérica*, 86(630), 1-10.
- Morgan, A. (2020, March 19). Ley 126 de 18 de febrero de 2020 - Teletrabajo - Asamblea Nacional. Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral. <https://www.mitradel.gob.pa/decretoscovid19/ley-126-de-18-de-febrero-de-2020-teletrabajo-asamblea-nacional/>
- Nieto, F.R., & Barboza, S.S. (2018). El teletrabajo: ¿una opción laboral acorde con las tendencias y exigencias del mercado o una figura con vacíos legislativos? *Dictamen Libre*, (22), 103-122.
- Nieto, G.A. (2020). La dama española. *Medicina*, 42(2), 269-282.
- Nieto, Y.O. (2020). Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional. *La eticidad y la moralidad en la vida cotidiana*, 60-92.
- Pellitero Espina, A. (2021). Análisis del impacto de la crisis provocada por la COVID-19 en el liderazgo empresarial. Comillas, Universidad Pontificia.

- Santillán, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 65-76.
- Sarell, J.J. (2017). Preparación del recurso humano en la implementación de estrategias tecnológicas. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"(UCLA) Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales (DCEE) Centro de Investigación (CI-DCEE), 18.
- Schwartz, P., & Vásquez, J. M. (1995). La planificación estratégica por escenarios. *Cuadernos de Administración*, 14(21), 199-225.
- Szomszor, M., Kostkova, P., & Quincey, E. D. (2010, December). # Swineflu: Twitter predicts swine flu outbreak in 2009. In *International Conference on Electronic Healthcare*, 18-26.
- Valdivia Tasilla, M.E. (2019). La capacitación en la gestión del talento humano. (Trabajo de Bachiller). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca.