

## ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

### EL TELETRABAJO DURANTE LA PANDEMIA POR COVID-19 EN PANAMÁ

#### TELEWORKING DURING THE COVID-19 PANDEMIC IN PANAMA

**Yolanda Bazán de Franco**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad,  
Departamento de Recursos Humanos, Panamá

Email: [yolandabazandefranco@yahoo.com](mailto:yolandabazandefranco@yahoo.com) <https://orcid.org/0000-0003-0842-8637>

**Reyna Tovares**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad,  
Departamento de Recursos Humanos, Panamá

Email: [reynatovares@gmail.com](mailto:reynatovares@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0003-4411-2226>

**Mario A. Gómez Cubilla**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad,  
Departamento de Recursos Humanos, Panamá

Email: [mario.gomez@up.ac.pa](mailto:mario.gomez@up.ac.pa) <https://orcid.org/0000-0002-9273-3580>

**Adriana Murillo Murillo**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad,  
Departamento de Recursos Humanos, Panamá

Email: [Adriana.murillo@up.ac.pa](mailto:Adriana.murillo@up.ac.pa) <https://orcid.org/0000-0003-1112-9865>

**Roldán Adames Aparicio**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad,  
Departamento de Recursos Humanos, Panamá

Email: [roldanadames@cwpanama.net](mailto:roldanadames@cwpanama.net) <https://orcid.org/0009-0000-4352-5374>

Fecha de recepción: 2 de febrero 2024-Fecha de aceptación 8 de abril de 2024



DOI <https://doi.org/10.48204/2953-3147.5485>

## Resumen

Las encuestas aplicadas a trabajadores en modalidad de teletrabajo en Panamá para las dos investigaciones realizadas, la primera en agosto de 2021 y la segunda en noviembre del mismo año, durante la pandemia por Covid-19, revelaron tendencias similares. En ambas, se observó una participación mayoritaria de mujeres y una población mayoritariamente madura. Sin embargo, existe una discrepancia entre el deseo de los empleados por continuar teletrabajando y las condiciones proporcionadas por los empleadores. En general, los trabajadores expresaron mejoras en la calidad de vida y la productividad con el teletrabajo, pero también señalaron problemas como la falta de condiciones adecuadas, incumplimientos normativos y dificultades en la comunicación. Estos resultados destacan la necesidad garantizar el cumplimiento de las normas establecidas tanto en la Ley 126 de 18 de febrero de 2020 que regula el teletrabajo en la República de Panamá como del Decreto Ejecutivo 133 de 16 de septiembre de 2020 que la desarrolla.

**Palabras clave:** pandemia, teletrabajo, Covid-19, teletrabajadores, empleadores.

## Abstract

Surveys applied to teleworking workers in Panama for the two surveys carried out, the first in August 2021 and the second in November of the same year, during the Covid-19 pandemic, revealed similar trends. In both, many women and a mostly mature population were observed. However, there is a discrepancy between employees' desire to continue teleworking and the conditions provided by employers. In general, workers expressed improvements in quality of life and productivity with teleworking, but also pointed to problems such as lack of adequate conditions, non-compliance with regulations, and difficulties in communication. These results highlight the need to ensure compliance with the standards established both in Law 126 of February 18, 2020, which regulates telework in the Republic of Panama, and Executive Decree 133, of September 16, 2020, which develops it.

**Keywords:** pandemic, teleworking, Covid-19, telecommuters, employers

## Introducción

La irrupción del COVID-19 a nivel mundial tomó por sorpresa a toda la humanidad. En el plano económico, el virus paralizó industrias enteras, provocando despidos masivos y el cierre de negocios. Muchos trabajadores perdieron sus empleos o vieron reducidos sus ingresos. La situación antes descrita obligó a las empresas tanto públicas como privadas a buscar otras formas de seguir funcionando de allí que se recurriera a la modalidad de teletrabajo. En virtud de que el teletrabajo se empleó como nunca en todos los países del mundo se consideró que había una base empírica rica de experiencias que era importante investigar.

## Metodología

Para la realización de las dos investigaciones se utilizó un método descriptivo y exploratorio. Las investigaciones son cualitativas y cuantitativas y los datos se obtuvieron mediante encuestas a los teletrabajadores de todos los sectores económicos de las empresas públicas y privadas panameñas. En agosto de 2021 se aplicó una encuesta online y en noviembre de 2021, a una muestra de conveniencia de teletrabajadores de la banca panameña. Se buscó determinar si la modalidad de teletrabajo implementada durante la pandemia por Covid-19 aportaba a las empresas productividad y al trabajador calidad de vida. En ambas investigaciones se utilizaron instrumentos con respuestas cerradas para facilitar la velocidad de respuesta. Se pudo conocer la percepción de los teletrabajadores sobre las variables: comunicación, apoyo y orientación del supervisor, logro de metas, condiciones laborales.

## Resultados y discusión

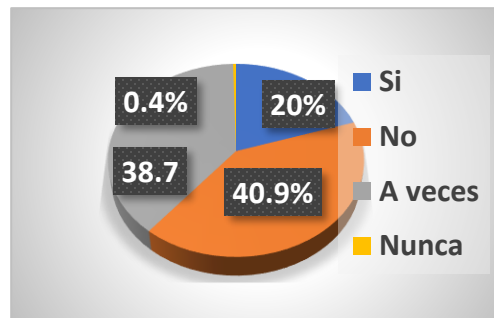
En el mes de agosto de 2021, Reyna Tovares y Yolanda Bazán de Franco aplicaron una encuesta online a teletrabajadores de diversos sectores económicos. La encuesta fue remitida por correo electrónico y también por celular y se obtuvo respuestas de cuatrocientos un (401) personas. En una segunda investigación, realizada en

noviembre de 2021 por Yolanda Bazán de Franco, Mario Gómez, Adriana Murillo y Roldán Adames, se aplicó una encuesta a 100 teletrabajadores del sector bancario.

## Condiciones laborales en casa y financiamiento de las empresas

**Figura 1.**

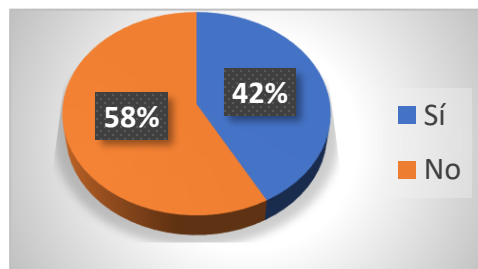
*Condiciones laborales adecuadas en casa*



Un 38.7% de los encuestados, en la primera encuesta, considera que a veces las condiciones laborales son adecuadas para trabajar desde casa, mientras que un 40.9% afirma no tener las condiciones adecuadas en sus hogares. El 20.0% afirmó tener condiciones justas para teletrabajar y un mínimo 0.4% dijo no tenerlas en absoluto. En la segunda encuesta, aplicada en el sector bancario, se preguntó: ¿El banco le ha proporcionado las condiciones físicas en su hogar para realizar su trabajo? El 58% indicó que el banco no les proporcionó las condiciones físicas en sus hogares para realizar el trabajo, mientras que el 42% sí recibió estas condiciones.

**Figura 2.**

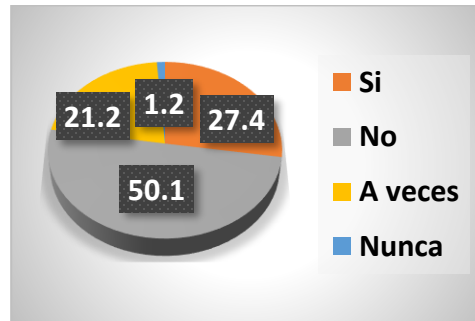
*Condiciones físicas en el hogar para realizar el trabajo*



En lo referido al financiamiento o apoyo económico por el empleador se obtuvo en la primera encuesta los siguientes resultados.

**Figura 3.**

*Financiamiento, por el empleador de los gastos de equipamiento, mantenimiento, reparación y herramientas, durante el teletrabajo*

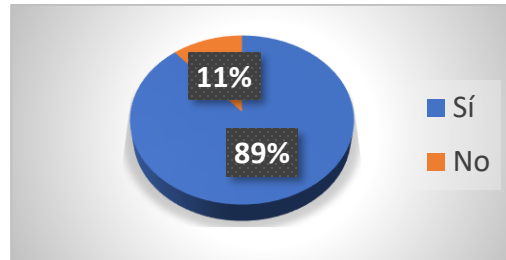


El 50.1% de los teletrabajadores indicó que sus empleadores no cubren los gastos de equipamiento, mantenimiento, reparación, herramientas, capacitación y otros asociados al teletrabajo. El 21.2% señaló que estos gastos son sufragados a veces, y solo el 1.2% dijo que nunca lo son. Investigaciones como la de Liliana Cataño Ramírez y Natalia Eugenia Gómez Rúa (2014) muestran preocupación por la falta de atención a las condiciones físicas del área de teletrabajo y la ausencia de apoyo en equipamiento. Además, el estudio de María Verónica Campaña-Lara y otros indica que, durante la pandemia, muchos trabajadores en teletrabajo tuvieron que cubrir los costos de su equipo personal.

En la segunda encuesta se preguntó a los empleados bancarios lo siguiente: ¿El banco le ha facilitado los equipos, programas y materiales que necesita en su hogar? El 89% indicó que el banco les facilitó los equipos, programas y materiales necesarios para realizar el teletrabajo. Un 11.1% declaró que no les proporcionó estos elementos. El sector bancario parece tener una mejor situación en términos de provisión de equipos y materiales para el teletrabajo, con solo un 11.1% de los encuestados que indicaron no haber recibido este apoyo.

**Figura 4.**

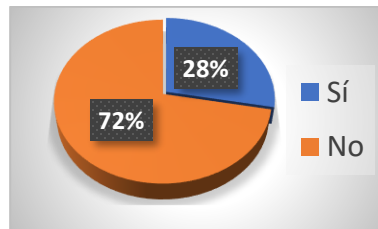
*Facilitación del banco de equipos, programas y materiales*



En lo referido a la contribución de las empresas para sufragar los gastos de energía eléctrica, a los teletrabajadores bancarios, se encontró lo siguiente.

**Figura 5.**

*Contribución del banco para sufragar los gastos de energía eléctrica en el hogar*

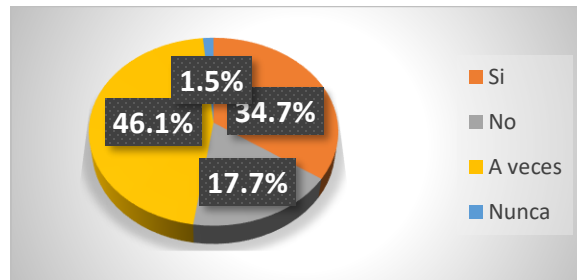


El 72% de los empleados bancarios informó que la empresa no les sufragó los gastos de electricidad en que incurrieron en su hogar como consecuencia de teletrabajar lo cual es violatorio de la Ley 126 y el Decreto 133.

## Atención de los jefes y comunicación en modalidad teletrabajo

**Figura 6.**

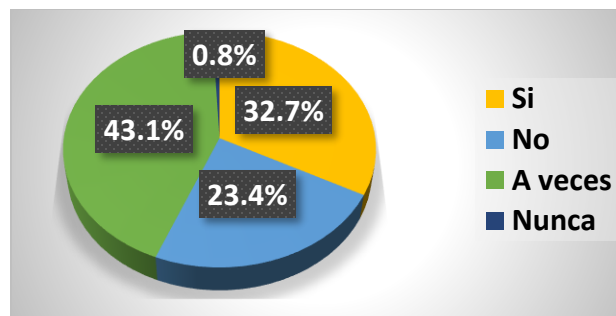
*Atención de los jefes a los colaboradores en la modalidad de teletrabajo*



El 34.7% indicó que sus jefes y superiores sí escuchan sus observaciones y comentarios sobre el teletrabajo. Sin embargo, el 46.1% indicó que a veces son escuchados, el 17.7% dijo que nunca los escuchan, y el 1.5% restante afirmó que nunca son escuchados. En cuanto a los mecanismos de comunicación se encontró lo siguiente.

**Figura 7.**

*Existencia de mecanismos adecuados de comunicación y diálogo entre el colaborador en teletrabajo y su supervisor*

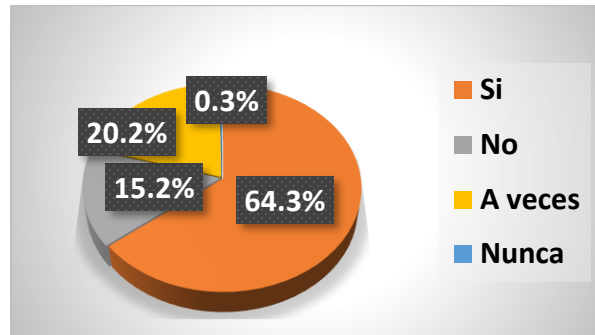


El 43.1% de los trabajadores sienten que solo a veces los mecanismos de comunicación son adecuados, mientras que el 32.7% opina que sí existen buenos mecanismos. El 23.4% indicó que no hay buena comunicación con sus superiores, y el 0.8% afirmó que nunca ha habido buena comunicación.

## Organización y gestión del teletrabajo para promover la productividad

### Figura 8.

*Contribución de la organización del trabajo a la productividad*



Un 64.3% considera que la organización del trabajo contribuye a la productividad, el 35.7% indicó que la organización no es adecuada o solo a veces lo es. Ortega Vargas (2017) considera que el teletrabajo trae beneficios, indicando que:

Gracias a la tecnología, se abren nuevas oportunidades para desarrollar el trabajo dentro de una organización, teniendo en cuenta que la innovación laboral está enfocada en el teletrabajo, el cual es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.



Campaña-Lara, et.al (2021) determinaron que los empleados se sentían más productivos cuando trabajaban en las instalaciones de la empresa. Al respecto indican que:

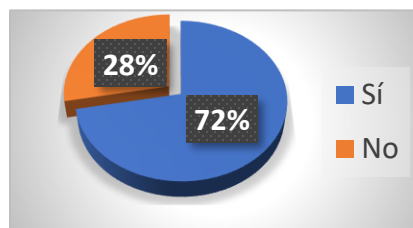
Durante la pandemia se cerraron al menos por tres meses empresas e instituciones de productos y servicios, para el caso de los sectores en estudio el 71% se acogió al

teletrabajo al cual sumamos un 15, % adicional que lo hizo de manera parcial. Este 86% indica en iguales porcentajes que se siente más productivo trabajando en las instalaciones de su empresa o institución que en casa... (p. 800).

El 72% de los encuestados considera que el banco cuenta con mecanismos adecuados para medir la productividad de los teletrabajadores y un 28% que no es así.

### Figura 9.

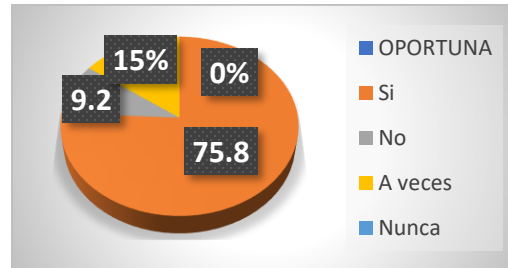
*Mecanismos de la empresa para medir la productividad*



Un 75.8% del total de encuestados considera que la gestión es oportuna. Otro 15% opinó que a veces es oportuna en tanto que 9.2% considera que no es una gestión oportuna. La percepción de los trabajadores es de que la forma como se ha venido administrando el teletrabajo, según las condiciones de cada área son aceptables.

**Figura 10.**

*Gestión oportuna frente a las necesidades del área*

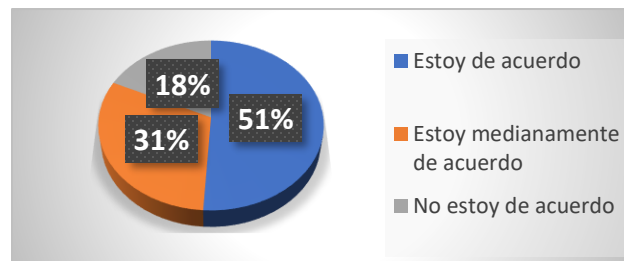


Se preguntó en la segunda encuesta a teletrabajadores bancarios lo siguiente:

**¿Está satisfecho con la organización que ha hecho el banco de su trabajo en la modalidad de teletrabajo?**

**Figura 11.**

*Satisfacción con la organización para teletrabajar*



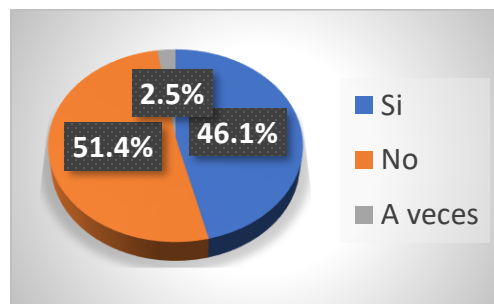
El 51% de los encuestados está de acuerdo con la forma en que se organiza el trabajo, mientras que el 31% está medianamente de acuerdo. Sin embargo, un 18% muestra desacuerdo, lo que sugiere la necesidad de investigar más a fondo las razones de esta insatisfacción.

## Conocimiento de la Ley que establece y regula el teletrabajo en Panamá

De la encuesta aplicada en agosto a teletrabajadores se encontró que un 51.4% respondió que no conocen la Ley 126 de 18 de febrero de 2020 que establece y regula el Teletrabajo en la República de Panamá y otro 46.1% dijo conocerla. En la encuesta de noviembre a trabajadores bancarios un 54% respondió que la conocían y un 46% que no la conocían.

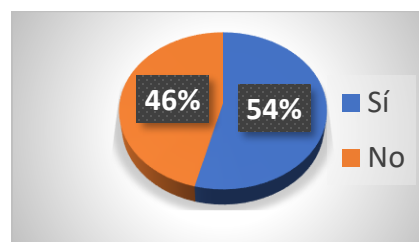
### Figura 12.

*Conocimiento de la Ley 126 de 18 de febrero de 2020, que establece y regula el teletrabajo en la República de Panamá*



### Figura 13.

*Conocimiento de la Ley 126 de 18 de febrero de 2020, que establece y regula el teletrabajo en la República de Panamá*

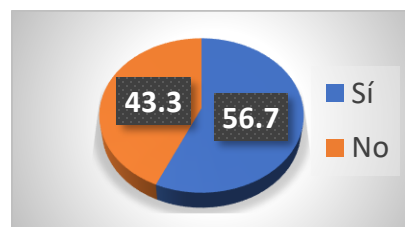


## Respeto del horario de descanso de los teletrabajadores

Un 43.3%, informó que el banco no ha respetado sus horarios de descanso lo que implica una violación de la Ley 126 del 18 de febrero de 2020.

### Figura 14.

*Respeto del banco a los horarios de descanso*



## Beneficios del teletrabajo percibidos por el teletrabajador y calidad de vida

El mayor beneficio percibido con la modalidad teletrabajo ha sido: protección frente a la pandemia por COVID-19. Este fue seleccionado por el 70% de empleados encuestados. Igual número de respuestas tuvo el beneficio de ahorro en gastos de transporte, comida y otros. En un segundo lugar seleccionaron como beneficio del teletrabajo la conciliación de la vida familiar con sus trabajos con un 34% de las respuestas. En un último lugar se consideró como beneficio del teletrabajo, por este grupo de trabajadores bancarios, la flexibilidad horaria con un 33% de respuestas.

El 55% de los empleados expresó interés en permanecer en teletrabajo, mientras que el 17% prefirió regresar al trabajo presencial, y un 28% se mostró indeciso. Campaña-Lara, et.al (2021) encontraron que los empleados reconocen ventajas como la bioseguridad ante el COVID-19, la cercanía con la familia y la mejor administración del tiempo de trabajo.

Por otro lado, Bolívar, Cabrera y Figueroa (2015) señalaron que los teletrabajadores no desean volver a trabajar presencialmente debido al estrés, los largos desplazamientos y la falta de tiempo para la familia, estos hallazgos indican que el teletrabajo se percibe cada vez más como una opción favorable por parte de los empleados, motivados por factores como la seguridad sanitaria, el tiempo con la familia y la mejor gestión del tiempo.

El 61% mencionó que con el teletrabajo pueden dedicar más tiempo a sus familias, el 56% consideró que les permite proveer una mejor alimentación en sus hogares. Un tercer aspecto destacado fue la posibilidad de no tener que compartir baño con otros compañeros, seleccionado por el 53% de los encuestados, probablemente debido a la preocupación por evitar contagios durante la pandemia de COVID-19.

En cuarto lugar, el 47% señaló el no tener que transportarse para ir a trabajar, lo que les ahorra gastos de movilización y reduce el estrés del transporte público. Un 42% indicó que uno de los aspectos positivos del teletrabajo es haber enfermado menos, lo cual se atribuye a la reducción de exposición a enfermedades infectocontagiosas. Un 23% de los encuestados también destacó que el teletrabajo les permite dormir más horas, lo que mejora su calidad de vida. Ortega Vargas (2017), señala que el teletrabajo mejora los beneficios económicos y la calidad de vida de los empleados. Troncoso, Cabrera y Figueroa encontraron que el teletrabajo ofrece oportunidades para compartir más tiempo con la familia, mejorar la calidad de vida, gestionar el tiempo y ahorrar en costos de desplazamiento.

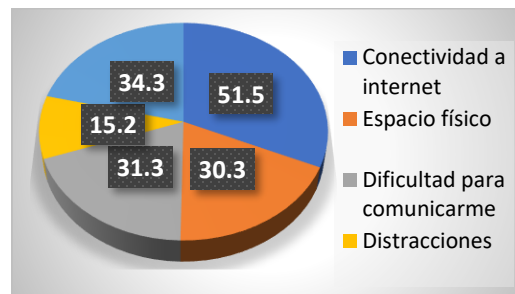
## **Limitaciones encontradas**

La mayor limitación percibida por los empleados del sector bancario, durante la modalidad de teletrabajo, ha sido la conectividad a internet con 51.5%. En segundo lugar, el aislamiento social con 34.3%. En un tercer lugar la dificultad para comunicarse con

sus compañeros y jefes, con un 31.3% seguido del espacio físico con 30.3%. Como última limitación se identificó las distracciones con 15.2%.

## Figura 15.

*Limitaciones durante el teletrabajo*



## Conclusiones

El teletrabajo fue una respuesta importante ante la pandemia de COVID-19, llevando a una transformación en las modalidades laborales tanto en el sector público como en el privado. Las encuestas aplicadas a teletrabajadores en Panamá evidenciaron que un porcentaje considerable de ellos no cuenta con las condiciones adecuadas para realizar teletrabajo, lo que incumple la legislación panameña al respecto. Muchos trabajadores indicaron que los gastos relacionados con el teletrabajo no fueron sufragados por sus empleadores, lo que constituye otro incumplimiento legal.

Hubo una falta de comunicación efectiva y escucha por parte de los empleadores hacia los trabajadores en teletrabajo, lo que afectó la percepción de apoyo y el cumplimiento de metas. A pesar de los desafíos, los teletrabajadores reconocieron beneficios del teletrabajo, como protección contra el COVID-19, conciliación familiar y ahorro de costos por lo que la mayoría de los teletrabajadores prefieren mantenerse en esta modalidad en lugar de regresar al trabajo presencial, lo que indica una preferencia creciente por esta forma de trabajo. Sin embargo, se identificaron limitaciones

importantes, como problemas de conectividad, aislamiento social, dificultades de comunicación y distracciones en el entorno doméstico.

## Referencias bibliográficas

Adames, R.; Bazán de Franco, Y.; Gómez, M.; Murillo, A. (2022). El teletrabajo como alternativa laboral a la crisis del COVID-19, en el sector bancario del Distrito de Panamá. Revista FAECO Sapiens. Volumen 5. Número 2 (2022). Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad. Universidad de Panamá. Páginas 106-132. [https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Bazán de Franco, Y.; Tovares Marmolejos, R.; Gómez Cubilla, M. A.; Murillo Murillo, A.; Adames Aparicio, R. (2023). El Teletrabajo durante la Pandemia por COVID-19 en Panamá. Movimiento Editores. Panamá. 191 páginas.

Bazán de Franco, Y. y Tovares, R. (2021). La Gestión del Talento Humano a través del teletrabajo. Revista FAECO Sapiens. Volumen 5, número 1. Enero-junio 2022. Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad. Universidad de Panamá. Panamá. [https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Bolívar Troncoso, A. P.; Cabrera Figueroa, A. E. y Real Fernández, M. E. (2015). Teletrabajo desde la percepción del Teletrabajador. [Tesis de Especialización, Universidad Piloto de Colombia]. Bogotá. 110 páginas. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002248.pdf>

Campaña-Lara, M. V.; Melendres-Medina, E. M.; Flores-Dávila, J. V.; Acosta-Velarde, R. de L. (2021). Gestión del talento humano y el teletrabajo, su impacto en la microeconomía durante la pandemia, una visión para auditorías. Revista Científica Dominio de las Ciencias. ISSN 2477-8818. Vol. 7, núm. 1, Especial febrero 2021, pp.793-809. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1741/3455>

Cataño Ramírez, L. y Gómez Rúa, N. E. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. Revista CES Salud Pública. Volumen 5. N°1 enero-junio 2014. Pp. 82-9. file:///C:/Users/Yolanda%20Bazan/Downloads/Dialnet-EIConceptoDeTeletrabajo-4804770%20(3).pdf



Decreto Ejecutivo N°133 de 16 de septiembre de 2020, que reglamenta la Ley de Teletrabajo y dicta otra disposición.  
[https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/29115\\_A/80933.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/29115_A/80933.pdf)

Ortega Vargas, L. F. (2017). Teletrabajo: una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados. [Tesis de grado. Universidad Santo Tomás. Bogotá]. 50 páginas.  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2880/Ortegaluisa2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ley N°126 de 18 de febrero de 2020, que establece y regula el teletrabajo en la República de Panamá. Gaceta Oficial Digital N°28965-A del miércoles 19 de febrero de 2020.  
<https://www.sumarse.org.pa/wpcontent/uploads/2020/COVID19DOCS/200218%20Ley%20126%20TELETRABAJO-Asamblea%20Nacional.pdf>