



ISSN: L-2644-3821

VOLUMEN 5 – NÚMERO 2

JULIO-DICIEMBRE 2022

## *Equipo Editorial*

Dr. Horacio Charres  
**Director Editorial**

Dr. Francisco Farnum Castro  
**Asesor Editorial**

Dra. Mónica Contreras  
**Asesora Editorial**

Dr. Luis Mendoza  
**Coordinador de Edición**

Magíster Magdalena Sánchez  
**Coordinadora Administrativa**

Dr. Jorge A. Martínez  
**Coordinador Editorial**

Dr. Anael M. Carrasquilla  
**Coordinador Líneas de Investigación**

Dra. Serafina Martínez  
**Líneas de Investigación**

Dra. Gladys Correa  
**Coordinadora Pares Nacionales**

Dra. María Elizabeth Ojeda Orta  
**Coordinadora Pares Internacionales**

Dr. Víctor M. López Q.  
Magister Tamara de Velazco  
Licenciada Nilsa de Vergara  
**Corrección y Estilo**

Licenciada Verónica Tejedor  
Licenciado Ameth González  
**Marcaje**

# Contenido

<b>Nota Editorial</b> .....	3
<b>1. ¿BLOCKCHAIN LA MONEDA DEL FUTURO? LA TECNOLOGÍA DISRUPTIVA EN LA ECONOMÍA DE PANAMÁ?</b>	
Is blockchain the currency of the future? Disruptive technology in Panama's economy	
Roberto Daniel Gordón Garell.....	5
<b>2. EL ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	
The systems approach in Human Talent Management	
Yolanda Bazán de Franco & Verónica Esther Tejedor Vergara .....	24
<b>3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERCIBIDO A TRAVÉS DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LAS EMPRESAS HOSPITALARIAS EN PANAMÁ.</b>	
Performance evaluation perceived through the Competency Management Model in the hospital companies of Panama.	
Lucero Aurora Fiengo Díaz de Estrada .....	47
<b>4. IMPACTO FINANCIERO DE LAS MEDIDAS TRANSITORIAS DE MITIGACIÓN APLICADAS EN EL SECTOR BANCARIO EN PANAMÁ POR COVID-19</b>	
Financial impact of the transitional mitigation measures applied in the banking sector in Panama due to covid-19	
Carmen Ángela González Díaz & Ronald Gutiérrez .....	70
<b>5. ANÁLISIS CRÍTICO SOBRE LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE</b>	
Critical analysis of flexible remuneration	
Anavela Velásquez M. & Marta Baquerizo .....	96
<b>6. EL TELETRABAJO COMO ALTERNATIVA LABORAL A LA CRISIS DEL COVID-19, EN EL SECTOR BANCARIO DEL DISTRITO DE PANAMÁ</b>	
Telework as a labor approach to the covid-19 crisis, in the banking sector of the district of Panama	
Roldán Adames Aparicio, Yolanda Bazán de Franco, Adriana Murillo, Mario Gómez. ....	109
<b>7. NECESIDAD DE UNA REINGENIERÍA DEL SISTEMA DE ATENCIÓN POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN ENCARGADA DEL MANEJO DEL PASE-U, PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LOS BENEFICIARIOS.</b>	
The need for a re-engineering of the care system by the administration in charge of managing the u-pass, to improve care for beneficiaries.	
Mario Eloy Benítez Martínez .....	137
<b>8. IMPLEMENTACIÓN DE LA FACTURA ELECTRÓNICA EN UNA EMPRESA</b>	
Implementation of the Electronic Invoice in a Company	
Aldo Hermel Rodríguez García .....	148

## *Nota Editorial*

Nuestra Revista FAECO Sapiens es un espacio en la web, alojado en el portal de revistas de la Universidad de Panamá, para que estudiantes, profesores y profesionales de diferentes disciplinas puedan publicar sus manuscritos para hacerlos visibles a nivel mundial. Representa para esta facultad un excelente aporte científico-académico-multidisciplinario, ya que pueden dar a conocer los resultados de las investigaciones realizadas en los programas de: Licenciaturas, Maestrías y Doctorado en las Ciencias Administrativas y Contables.

Felicitemos a su Equipo Editorial, pues con su loable labor han trabajado sus publicaciones semestrales sin interrupciones, desde su lanzamiento en el segundo semestre de 2018, al igual que los Reconocimientos e Indexaciones logradas en DRJI, AMELICA, LATINDEX, GOOGLE ACADÉMICO. Es un espacio poco utilizado hasta ahora y pretendemos que todas las investigaciones que estén desarrollando los estudiantes y profesores, en cualquier nivel se hagan visibles garantizando la calidad de la actividad investigativa.

Este Volumen 5 - Número 2 (julio-diciembre 2022), contiene ensayos y artículos multidisciplinarios como: ¿Blockchain la moneda del futuro: la tecnología disruptiva en la economía de Panamá?, El enfoque de sistemas en la gestión del talento humano, Evaluación del desempeño percibido a través del modelo de gestión por competencias en las empresas hospitalarias en Panamá, Impacto financiero de las medidas transitorias de mitigación aplicadas en el sector bancaria en Panamá por Covid- 19, Análisis crítico sobre la retribución flexible, El teletrabajo como alternativa laboral a la crisis del covid-19, en el sector bancario del distrito de Panamá, Necesidad de una reingeniería del sistema de atención por parte de la administración encargada del manejo del Pase-u, para mejorar la atención a los beneficiarios, entre otros.

Ponemos a disposición de los lectores y autores, la nueva publicación para su evaluación, esperando sus comentarios con la finalidad de mejorar cualquier aspecto de la producción académica y profesional.

*Profesor Franklin Castillo C.*

Decano

## ¿BLOCKCHAIN LA MONEDA DEL FUTURO? LA TECNOLOGÍA DISRUPTIVA EN LA ECONOMÍA DE PANAMÁ

Is blockchain the currency of the future? Disruptive technology in Panama's economy

**Roberto Daniel Gordon Graell**

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, Facultad de Informática, Electrónica y Comunicación, Panamá

Email: [roberto.gordon@up.ac.pa](mailto:roberto.gordon@up.ac.pa)  <https://orcid.org/0000-0001-8468-4910>

### RESUMEN

La cadena de bloques, o blockchain, es una tecnología calificada de disruptiva que irrumpió con fuerza en el mundo empresarial con la aparición del *bitcoin* como primera moneda electrónica de carácter no Estatal. Ocurrió porque la informática de su construcción provee una estructura de inmutabilidad muy avanzada, que significa una seguridad de transmisión, reserva de contenido e inalterabilidad de datos casi inviolable. La repercusión en el mundo de las finanzas y del comercio es importante porque reduce los tiempos y los costos de sus procesos pues, entre otras aplicaciones, elimina las barreras impositivas en la movilización internacional de capitales. Ese programa digital también puede ser utilizado en otros campos, pues aún no está plenamente desarrollado. Los procesos productivos industriales, los contratos y acuerdos entre muchas partes, las cadenas de suministro y los archivos de numerosas instituciones se ven resguardadas por este algoritmo binario y determinan una nueva etapa en las tecnologías de la información y comunicación.

**Palabras claves:** Comercio electrónico, Disrupción virtual, Democratización, Economía informática.

### ABSTRACT

The blockchain, or blockchain, is a disruptive technology that burst into the business world with the emergence of bitcoin as the first non-state electronic currency. It happened because the informatics of its construction provides a very advanced structure of immutability, which means an almost inviolable security of transmission, content reservation and data unalterability. The impact on the world of finance and commerce is important because it reduces the time and costs of its processes since, among other applications, it eliminates tax barriers in the international mobilization of capital. This digital program can also be used in other fields, as it is not yet fully developed. Industrial production processes, contracts and agreements between many parties, supply chains and the archives of numerous institutions are safeguarded by this binary algorithm and determine a new stage in information and communication technologies.

**Keywords:** E-commerce, Virtual disruption, Democratization, Information economy.

## INTRODUCCIÓN

Hace ya más de dos décadas que la informática recoge el término *disrupción* para referirse a desarrollos tecnológicos que, por la novedad de su avance, pueden calificarse como un salto cualitativo en las prestaciones y el servicio que provee un software. Ese avance obligará al diseño de hardware más avanzados y dejará en obsolescencia a la tecnología que le precede. Entender los dos términos, *disrupción* y *obsolescencia*, en la amplitud de los conceptos que encierran, es necesario para comprender la velocidad de los avances que se avecinaban hace dos lustros, que ya están aquí, cambiando la forma de vida de la sociedad en todas sus dimensiones, entre las que, por supuesto, está la economía.

En el campo digital, que es interesante para esta reflexión, la *disrupción* es una definición compleja. Es un adjetivo que nace en el ámbito académico y ganó notoriedad en los medios y la opinión pública para identificar el fenómeno del rápido avance de las tecnologías digitales. Desde ese punto de vista la *disrupción* se refiere a la innovación tecnológica. No significa que el desarrollo “saltó” desde una tecnología anterior, creando un eslabón perdido en la evolución digital, sino que los creadores desarrollaron aplicaciones que superaron expectativas y revolucionaron, en términos de tiempo, la velocidad en las etapas de desarrollo.

Pero para calificar de disruptiva una tecnología cumple ciertas características para los usuarios que Sartor (2017) resume como satisfacción de necesidades:

[...] satisface las necesidades de un segmento de clientes pocos, sofisticados y rentables de un sector (*lower-end*) ... en detrimento de otros atributos más estándar (*new-market*). Por su naturaleza y el potencial de evolución de la tecnología subyacente, avanzan rápidamente en prestaciones, llegando a atender mejor las necesidades de segmentos más sofisticados [...] (p. 23)

Sartor (2017) también señala que para los dos casos se necesitan cuatro condiciones:

- Los proveedores del sector tecnológico están dispuestos en una competencia de innovaciones sostenidas que hagan rentable la inversión del cliente
- Las prestaciones excedan lo realmente necesario del cliente en una situación de incremento de valor por arriba de las expectativas u *overshooting*.
- Los desarrolladores estén en capacidad de neutralizar amenazas de disrupción en la tecnología prevista.
- Posteriormente, en términos de equilibrio económico, otros desarrolladores tomen el liderazgo con nuevas tecnologías disruptivas.

La obsolescencia es natural en tecnología y viene de la mano de la innovación en un dúo inseparable en términos prácticos. No significa que una tecnología dejará de prestar los servicios para los que fue diseñada, sino que no lo hará con la rapidez de los nuevos desarrollos. En ese orden de ideas la primera característica de la obsolescencia la determina el tiempo que necesita un programa para cumplir una función, pero, que, en términos disruptivos, se acompaña de otras prestaciones, y servicios, que hacen la nueva tecnología deseable: la seguridad en la transmisión de datos, el resguardo correcto de la información, el acceso en las condiciones que predetermine el usuario, entre otras. (García y Gutiérrez, 2014)

La economía es una de las áreas de la vida del ser humano en que, tal vez, las tecnologías disruptivas impactan más. Por supuesto la medicina y los avances en tecnologías de investigación del genoma humano para diseñar curas y medicamentos es lo más resaltante, tanto que ha dado nacimiento a nuevas disciplinas como la bioinformática (Martínez, 2007). Pero la más cotidiana, la más visual y de tratamiento diario del ciudadano actual es la economía, que, a nivel de la calle, se traduce en el comercio y en todas las actividades que implica. Las transacciones electrónicas ya son de uso común, las tarjetas de débito o crédito están en el bolsillo de un amplio segmento de usuarios.

El objeto de esta reflexión es un análisis multidimensional de una tecnología disruptiva en particular: La cadena de bloques o *blockchain*, por su nombre en inglés. Para no desentonar en el concierto de lo actual, el análisis se realizó en torno al eje del uso como base de monedas “virtuales” pero no es esta la única prestación que la tecnología permite. Para mejor comprensión de las dimensiones se realizó de manera evolutiva lo que, tal vez, permita la observación de todas las características sociales y económicas que determina, y determinará en un futuro cercano.

## CONTENIDO

### LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC)

Después de tanto recorrido en la sociedad del conocimiento las TIC no necesitan definición. Lo que si requieren es de caracterización por lo que su función significa para el mundo. Son programas digitales que permiten, impulsan, acompañan y construyen nuevas formas de transmitir comunicación a todo nivel y en todos los ámbitos. Desde la educación hasta la defensa nacional pasando por la medicina y los deportes las TIC están presentes. Lo es tanto la red social en la que participa el lector de este artículo como la transmisión entre computadores en un acelerador de neutrones y/o las transacciones inmediatas del dinero virtual dándole la vuelta al mundo de una bolsa de valores a otra.

Su progreso también es una innovación disruptiva permanente. Tanto que ese proceso, de desarrollo constante, es la base del Internet de las cosas (IoT) y el fundamento de la evolución industrial 4.0 que experimentan los aparatos productivos de los países desarrollados tecnológicamente. Las fábricas en donde la intervención humana ya no es necesaria en el proceso de producción ya no son cosa de la ciencia ficción. Escribir en la barra de un buscador “producción automatizada”, o cualquiera frase sinónima, en un nanosegundo remitirá a cientos de imágenes de fábricas alrededor del mundo en donde se manufacturan todo tipo de productos.



Desde esa óptica la definición de manufactura entra en el campo de la obsolescencia puesto que ninguna de las fábricas 4.0 ocupa mano de obra humana. El trabajador fue desplazado no tanto por la robótica, que es la concreción del producto final, sino por el avance en el programa TIC. Tal vez no suene bien, ni siquiera solidario, pero en muchos países del mundo se está aplicando una especie de disrupción en la fuerza productiva y la biológica está quedando en desuso, en obsolescencia. Es un panorama que poco a poco se presentará en Latinoamérica y para el cual no estamos preparados (Basco et al, 2018)

En ese orden de ideas la cadena de bloques no es más que una innovación disruptiva de las TIC que, además de rapidez, ofrece garantías de transmisión y seguridad casi que inviolables, porque hasta ahora no hay noticia de que alguien logró hacerlo. Es un programa que, por la estructura de su construcción, hace única cada transmisión de información por lo que permite, a los usuarios, codificarla de tal manera que solo sea utilizable para los que tienen el código. Es un algoritmo que encadena algoritmos de tal manera que solamente los que conocen el código fuente, y la relación de los algoritmos, tienen acceso a la información.

La interfaz de cada blockchain-TIC es la de una base de datos compartida por un número de usuarios determinado, de persona a persona (P2P, o peer-to-peer, por la jerga en inglés), que almacena información inalterable de manera ordenada y puede consultarse en la red en cualquier instante por cualquiera de sus usuarios. Es una tecnología social y democrática pues solo se le añadirá información si la mayoría de las partes están de acuerdo y transcurrido un tiempo, también acordado, la información agregada en un bloque no podrá ser modificada, es inmutable, y tendrá el valor que le asignen los usuarios. (Dolader et al, 2017)

## LAS DIMENSIONES DEL BLOCKCHAIN

Técnicamente cada la cadena de bloques es un banco con millones de millones de nodos, es decir usuarios. Es una especie de libro de registro de movimientos que tendrá tantos bloques como decidan sus usuarios, por lo que puede ser gigantesco. El término “cadena” refiere a que están enlazados y cifrados como garantía de privacidad y seguridad de la información, por lo que provee un medio muy apreciado en entornos en la que la transmisión de datos inalterados sea la base de las relaciones entre los usuarios. (Díaz et al, 2019)

Existen dos tipos de cadena, la abierta, que es cuando todos los nodos de la cadena tienen acceso a la visualización y lectura de la información, más no la escritura. La cerrada, que supone en que el nodo interesado necesita una autorización para la lectura y solamente escriben y valida la información del bloque nodos autorizados para ello. Estas características la hacen muy preciada en una industria como la del transporte marítimo. (Díaz et al, 2019)

El transporte de mercancías por vía marítima es el motor de la economía mundial pues representa el 90% del comercio internacional. En volumen de dinero se estima que, para el año 2020, estará por encima de los 10 billones de dólares al año, aún con las restricciones que sufre todo el planeta por la presencia del coronavirus COVID 19. El tamaño de la industria trae dos consecuencias: Costos y contaminación, ambos en niveles muy altos para los que la tecnología de la cadena de bloques es una solución factible y eficaz. (JCV, 2020)

La tecnología de la cadena de bloques elimina costos administrativos pues permite la reducción significativa del papeleo que se traduce en contratos de compra venta, transporte, permisos internacionales en cada muelle que se toca, protocolos de carga y descarga y un etcétera muy grande en un proceso productivo que tiene docenas de protocolos diferentes. El uso de la cadena de bloques valida, aún en tiempo mucho más reducido que otras TIC, todos los datos que significan los

documentos con el agregado de la seguridad necesaria ante el ciber crimen y la piratería. (Díaz et al, 2019)

El ejemplo marítimo usado aquí no es gratuito. Panamá es el único país del mundo con una vía que une las dos partes del planeta con un complejo de puertos, canal, vía fluvial y marítima que representa miles de operaciones al día. El paso de una embarcación significa toda una cadena logística en la que los intervinientes van replicando datos en cada uno de sus sistemas lo que posibilita la ocurrencia de errores, desfases de información, retrasos y facilitación de posibles irregularidades y delitos. La Autoridad Canal de Panamá (ACP) para el año 2020 reportó que el tráfico de naves por la mega estructura ascendió a trece mil, con más de 475 millones de toneladas de carga y más de medio millón de procesos administrativos. (Autoridad Canal de Panamá, 2020)

El uso de los blockchain en la industria se traduce en la construcción de ecosistemas comerciales seguros, eficientes y confiables para un sinnúmero de usuarios traducidos en exportadores, importadores, transportistas especializados, agencias de aduna, agentes de carga, armadores, operadores portuarios, prestadores de servicios y operadores logísticos, gobiernos de Estados, etc. La tecnología que aporta está considerada por la Organización de la Naciones Unidas (ONU) como potenciadora del desarrollo sostenible gracias a las características que le permiten descentralizar y democratizar el proceso financiero de una nación. Al respecto la ONU (2021) recomienda que:

Se necesita una estrategia nacional sobre las cadenas de bloques para asegurar la planificación a largo plazo y el desarrollo coordinado en la que se defina la manera en que el Gobierno prevé que la tecnología contribuirá a las prioridades nacionales, se aclare la postura reguladora y se elimine la ambigüedad en cuanto al papel del sector público en el desarrollo de la tecnología. (p. 13)

La organización sostiene que en una economía planetaria y una sociedad mundial día a día más digitalizadas, la seguridad y la rendición de cuentas en las transacciones de datos son primordiales generando confianza y permitiendo innovaciones disruptivas en el mundo digital que se conviertan en bienes y servicios en el mundo real de la gente.

Resaltan que la innovación de las blockchain es la más internacional de las tecnologías de vanguardia incluyendo la inteligencia artificial (IA). Se debe a la presencia creciente de programadores en países desarrollados y en desarrollo, a plataformas de cambio de monedas, a la criptominería mundial en localidades con recursos energéticos de bajo costo y a una base creciente de usuarios de la gente del común en todo el mundo: Comerciantes, minoristas, inversionistas, mercados locales e instituciones financieras, etc. (ONU, 2021)

El ejemplo del uso seguro y descentralizado de la tecnología se repite en todas las áreas industriales de múltiples actores con cientos, y miles de acciones diarias administrativas u operativas: El sector financiero con sus transacciones grandes y pequeñas, únicas o múltiples, las 24 horas del día; las cadenas de suministro de materias primas o bienes producidos; la gestión de datos de salud o de servicios sociales en relación a la privacidad de los datos en instituciones y la producción de alimentos y su puesta en el mercado son algunos de los ejemplos en que la cadena de bloques es un recurso estimable. (Barrón et al, 2021)

La posibilidad del uso adecuado de la cadena de bloques, adaptada a las formas de una industria, provee la misma información para todos los participantes, de manera sincrónica y en tiempo real. Permite que no se requiera de una autoridad centralizada reduciendo tiempos de producción, procesos administrativos y errores que, al final de todo proceso productivo se traduce en costos. (Díaz et al, 2019)

Para la industria de los negocios y el comercio la tecnología aporta recursos concretos. Es una solución de confiabilidad representada en el contrato inteligente o *smart contract* que es una modalidad de contratos que supera los digitalizados

con tecnologías anteriores al blockchain porque supone un contrato ejecutable por sí mismo. Ocurre porque el paradigma de la cadena de bloques posibilita el almacenamiento de contratos autoejecutables sin la necesidad del control central, o la activación de una autoridad, por lo que se ejecutan de forma autónoma y automática. (Sánchez et al, s/f)

Un *smart contract* es un software que se ejecuta en cada uno de los nodos de una cadena de bloques de tal manera que, gracias a las características de la tecnología, se verifica dentro de un modelo de confianza distribuida, sin la necesidad de un tercero. Todos los nodos tienen el mecanismo para verificar el contrato y fijar las condiciones para que se cumpla lo establecido en el algoritmo que lo representa. No necesita de un tercero validador. Es un código de programación en que las partes definen el objeto, las acciones y las cláusulas de aplicación y cuyo lenguaje no se ve afectado por las ambigüedades del lenguaje no binario. (Valencia, 2019)

De igual forma que el canal, pero no en exclusiva, Panamá es un centro financiero mundial reconocido, con las ventajas y desventajas que el calificativo acarrea. Provee servicios financieros exclusivos, en la región latinoamericana, que lo hacen atractivo para inversiones especulativas de mercados de capitales en las cuales las cláusulas de un contrato o los términos de un servicio son el fundamento de la calidad del mismo.

El blockchain y los *smart contract* son un recurso que, seguramente, ya están aplicando las empresas financieras panameñas pues son ofrecidos en portales proveedores de plataformas especializadas para construirlos en los términos y condiciones que los usuarios requieran, más allá de los condicionantes jurídicos que, más temprano que tarde y por la fuerza del uso, se adaptaran a la tecnología acompañando el proceso de mutación de las relaciones sociales a las que no escapan los negocios. (Padilla, 2020)

## LAS MONEDAS VIRTUALES

La evolución de los mercados internacionales hace que estos siempre estén a la búsqueda de nuevas monedas o formas de pago que representen un valor de cambio. Los recursos naturales convertidos en commodities que se determinan, su precio, en las principales bolsas del mundo; las monedas de las cestas internacionales, de las cuales el dólar norteamericano aún domina gran parte del mercado y el petróleo, como herramienta que mueve al mundo, son los ejemplos que se vienen primero a la mente pero que, ahora, tienen que competir con un nuevo tipo de moneda; la virtual. Definir el tipo de moneda a usar es el primer paso de la integración comercial entre actores económicos. (Petit, 2014)

Las monedas virtuales existían aún antes que la electrónica informática irrumpiera en el horizonte con la inmediatez de la sociedad de la información. Los valores de las bolsas internacionales, las acreditaciones a cuentas bancarias con una llamada telefónica, las cartas de crédito, etc. son ejemplos de la primera etapa de la modernidad de las finanzas y el uso de los recursos disponibles en ese momento histórico de un comercio globalizado. De igual forma las tarjetas de crédito, añaden un dinero inorgánico al comercio común en otra etapa de la expansión de los mercados de crédito al alcance del ciudadano. Con la digitalización de la tecnología y el internet esas formas de dinero solo variaron de forma y aparecen las primeras monedas virtuales para el ciudadano de la calle. Es la historia del *bitcoin* desde el 2009 en adelante y ampliamente difundida en las redes. (Álvarez, 2019)

El dinero digital o *digital currency*. *Emoney* o cualquier otra denominación que se consigue en el medio de los negocios de la internet y que se refiere al dinero electrónico. El dólar pay pal y el euro digital son los antecedentes de las criptomonedas privadas, si es que el término privado aplica para una moneda en un Estado-Nación. Esas electrónicas solo se diferencian de las modernas *bitcoin*, *etereum*, etc., porque tiene el respaldo físico y el prestigio de sus gobiernos de origen. (Barroilhet, 2019)

Para el año 2018 se registraban 2.502 criptomonedas negociables. Es dinero, tienen el mismo uso del dinero que cualquier persona conoce, pero en el mundo virtual, circulan en internet, se aceptan con la funcionalidad del dinero oficial y tienen un valor representativo en divisas que se cotiza de acuerdo a valores de mercado de bolsa. (Arias, 2018) Su circulación se soporta en el sistema robusto y funcional que aporta la cadena de bloques. Gonzalo (2021) refiere que:

El dinero o la moneda virtual ha sido definido en 2012 por el Banco Central Europeo como “un tipo de dinero digital no regulado, el cual es emitido y generalmente controlado por sus desarrolladores, y usado y aceptado entre los miembros de una determinada comunidad virtual” (Criptomonedas: cómo funcionan, cómo se crean y cómo tributan, párr. 6)

No significa que estas monedas virtuales “oficiales” tengan un respaldo en físico, concreto y tangible que el usuario pida para usarlo como valor de intercambio. Solo necesitan cumplir con lo que requiere cualquier moneda: que sus usuarios le concedan un precio determinado y lo utilicen en una escala de valores como forma de intercambio representativo del valor de un bien. Lo entendieron rápidamente los centros de poder económico cuando anclaron las criptomonedas, casi que inmediatamente, al valor del dólar. Como se puede verificar en cualquiera de los portales que toquen el tema, las monedas virtuales en el mercado internacional no se miden por su valor intrínseco, que no lo tienen. Como herramienta financiera lo hacen por su precio, en bolsa de valores al día, y el mercado que mueven en dólares. (Trecet, 2021)

Solucionado el valor de cambio, una moneda necesita ofrecer seguridad al usuario. Que no puede ser alterada, ni copiada ni falsificada fácilmente. Todos los billetes traen medidas de seguridad sean trazas de agua, diseños escondidos o cualquiera otra de las estrategias que diseñan sus productores. Los valores al portador también los tienen y las transacciones electrónicas de aseguran con códigos encriptados o firmas electrónicas validadas. Las estrategias son muchas y siguen el mismo fin; ofrecer una mínima sensación de seguridad al usuario.

Para las monedas virtuales que usan el software blockchain la parte más importante de la seguridad reside en que existen usuarios que se encargan de verificar las transacciones. Es un método de validación que utilizan terceros que se denominan “mineros” cuyo trabajo es participar en la escritura de los datos en la cadena. Su labor es cotejar que la transacción corresponde a la cadena, el registro de manera correcta y el resguardo de la información para que cada transacción sea única. De igual forma otra estrategia de seguridad es la multiplicidad de usuarios de la cadena pues para cambiar la información, de un bloque, habría que cambiarla en toda la cadena y en todos los nodos. Es el principio de inmutabilidad de la información. (Parrondo, 2018)

Todas esas características de la cadena de bloques se convierten en sus atributos y son el fundamento del uso para la constitución de algoritmos que se denominan criptoactivos, monedas digitales, dinero virtual, etc., y cuyo fin es convertirse en la expresión digital del dinero real y, por supuesto, cumplir la función que el cumple: ser activante y mediador del relacionamiento social que se denomina comercio.

## LA CADENA DE BLOQUES Y EL COMERCIO

El 22 de octubre del año 2020 se presentó en la Asamblea Nacional de Panamá el Anteproyecto de ley 203 para el trámite legislativo 2020 - 2021 “Por el cual se regula el uso de las monedas virtuales o criptomonedas y las formas de transacción con estas en el territorio de la república de Panamá y se dictan otras disposiciones.” (Asamblea Nacional de Panamá, 2020) que recoge muchas de las experiencias de otros países con el fin de tener un marco de regulación de las actividades económicas en que se integran las monedas virtuales.

La iniciativa no es solo la demostración de la preocupación del Estado sobre un fenómeno que le atañe sino que también supone que ya se usan en el territorio nacional. Una somera descripción en la barra del buscador de su preferencia le llevará a portales que comercian con *bitcoin* y a plataformas diseñadas para su intercambio. De igual forma comercios y prestadores de servicios ya las están



recibiendo como forma de pago y “21 cajeros automáticos que permiten comprar y vender bitcoin (BTC) en Panamá a cambio de balboas o dólares.” (González, 2019).

La iniciativa es positiva e indetenible. Positiva porque permite otras formas de pago más al alcance del usuario, en tiempo real y con mínimas condiciones de uso, acceder a la red a su cuenta de criptomonedas. Es indetenible porque es la evolución de la sociedad real que impone la sociedad del conocimiento y la información y, como comprador, me facilita la adquisición de un bien o servicio. Como vendedor, me soluciona un problema de liquidez y representa una estrategia de crecimiento productivo. Es una interfaz que democratiza la economía en el inicio de un proceso algo más complejo. Las criptomonedas aceleran el ciclo comercial. Pero nada de eso ocurrió hasta que apareció el blockchain como tecnología que dio respaldo de seguridad al dinero virtual. (Guarín, 2019)

Ahora, especulemos con la fabricación de un producto mediado por la cadena de bloques. Supongamos que usted, lector, quiere comprar una silla ergonómica a su medida para leer en su computador este artículo. Entra en internet, busca el portal del fabricante de sillas de su preferencia y accede a la tienda virtual donde un IA le ayudará a diseñar su silla. Escogerá el material, decidirá el tamaño y la forma del espaldar y los apoyabrazos, decidirá el material de relleno y el color de las tapas, la forma de los muelles de soporte, la calidad de las perillas para regular el funcionamiento, la forma de las patas y las ruedas, el número de repuestos que recibirá y el tiempo de producción y entrega. También recibirá el enlace para que le haga seguimiento a la fabricación de su silla.

Todo el proceso de diseño, técnico y de producción estará garantizado por un código, en una cadena de bloques que es la orden de funcionamiento de la fábrica automatizada de nuestra especulación. Cada estación de ensamblaje, desde el depósito del proveedor de materia prima hasta la colocación del producto final en la puerta de su casa con el delivery de la tienda, será un nodo de usuario de IA de una cadena de bloques en los términos de un *smart contract*. También lo serán los

procesos administrativos de pago y financiamiento. Será el proceso perfecto de adquisición de un producto en una sociedad bucólica signada por la tecnología exacta y confiable que interpretará nuestra relación comercial humana. Se enlazarán el IoT, la IA, el blockchain, la robótica avanzada y un sinnúmero de avances y aplicaciones tecnológicas que ya están a disposición del comercio mundial, (CEPAL, 2021)

Esa sociedad bucólica no existe, aún, y también tiene características contraproducentes. Más allá de la eliminación de puestos de trabajo, que reduciría la capacidad de compra de muchos y rompería el ciclo comercial, requiere de ciudadanos con acceso a la moneda virtual, que significa acceso a la red y, aún más, significa la posibilidad de poseer una herramienta concreta para hacerlo. Esa no es la realidad de la sociedad panameña, ni de muchos países del mundo, signados por las diferencias sociales de la brecha digital. (Olarte, 2017)

La brecha hace de la economía en línea un factor desestabilizante de la sociedad en una región en que solo algo más de la mitad de la población tiene acceso permanente al internet. El 58% de uso del internet de la ciudadanía panameña significa que un 42% restante no cuenta con capacidades para mover dinero electrónico cuando lo necesite. Los porcentajes son fríos. La dimensión de la brecha se entiende mejor cuando se traducen en números enteros y se comprende que algo más de trescientos millones de personas, en la región latinoamericana no tienen acceso a nuevas modalidades de intercambio comercial sino la del dinero flat y el billete impreso que lo representa. (Del Carmen et al, 2020)

Más tarde que temprano la brecha se reducirá a un mínimo porcentual aceptable socialmente, tanto por las acciones del Estado como por la iniciativa propia de los ciudadanos en la solución de sus problemas cotidianos, aunque en Panamá está rezagada en infraestructura, siendo una razón determinante de la brecha (García et al, 2021) Pero lo hasta ahora reflexionado son bondades de una tecnología disruptiva puesta al servicio del comercio mundial, más que de la economía, que también tiene su lado negativo. La tecnología digital es una de las más

contaminantes del mundo y la minería necesaria para la efectividad es una de las que más energía consume por razones propias de las herramientas que utiliza. (CEPAL, 2021)

## CONCLUSIONES

Las interrogantes que genera la cadena de bloques no están relacionadas con el de su aplicabilidad o no, o el cómo hacerlo, sino el cuándo llegará a todas las áreas en las que pueda influenciar. No es un proceso que pida permiso, sino que se impone desde los intereses de los usuarios, primero especializados y luego público en general. La tecnología del blockchain es, tal vez, la primera que realmente puede calificarse como democratizadora del proceso de acceso a la ciudadanía virtual con todas las dimensiones que significa.

Su función no es solamente comercial, ni es donde más se puede aprovechar. Un mundo signado por las pandemias y “nuevas normalidades” tiene muchos campos de aplicación para una tecnología segura y que produce valor de uso. Pero la comercial es la dimensión que más resalta en una sociedad mundial de desarrollo capitalista que se relaciona más por el valor de cambio de sus reservas naturales que por la solución de los problemas comunes. En ese orden de ideas una predicción, porcentualmente tal vez muy acertada, es que la tecnología de la cadena de bloques redimensionara la estructura interna de muchos países.

A nivel internacional los ejemplos de la aplicación de la tecnología están a la orden del día. El Petro venezolano, una criptomoneda creada en la cadena de bloques con un solo fin, cuyas expresiones de sus autoridades políticas califican de soberanía económica, no están muy alejados de esa misma expresión sobre la ciudad *bitcoin* de El Salvador. Ambas expresiones políticas se sitúan en los extremos opuestos de la paleta de colores ideológica. Ambos regímenes encontraron en la cadena de bloques la solución, aparente, de sus problemas de comercialización en diferentes niveles, Más allá de que gusten, o no, sus políticas de gobierno, el análisis frío y

práctico deja entrever una nueva etapa de relaciones financieras Estatales e interestatales.

¿Estamos dispuestos a pagar el costo ambiental por la comodidad de la tecnología disruptiva? Es la misma interrogante que tiene décadas sobre la mesa y que responde cada quien según sus intereses. Pero la energía hay que producirla, transformarla y transportarla y las formas de hacerlo, hasta ahora, tienen un alto costo de fabricación y sostenimiento, al que se suma el costo social de la brecha tecnológica desestabilizadora de los presupuestos nacionales y la paz social.

Para Panamá el blockchain representa un desafío interesante. La tecnología tiene muchas aplicaciones que sobrepasan las que apuntalan el desarrollo empresarial y económico. La evolución del comercio electrónico está en aceptar las monedas virtuales en un ejercicio de capitalización en que la ingeniería del software y los sistemas de información aporten lo orgánico de su sustento. Sus aplicaciones son tantas que el mundo académico bien puede utilizar sus contratos inteligentes como acuerdo de estudio con sus alumnos pues permite una forma de eliminar lo subjetivo de muchas evaluaciones.

Si a la lógica que presenta la evolución tecnológica digital nos sometemos, en algún momento, no muy lejano en términos de evolución social, la cadena de bloques será una tecnología obsoleta. Una nueva disrupción la superará democratizando aún más el espectro de la informática y, tal vez, eso es lo que preocupa a los que saben, más que de economía, de comercio.

## REFERENCIAS

Álvarez, L. (2019). *Criptomonedas: Evolución, crecimiento y perspectivas del Bitcoin* Población y Desarrollo. 2019; 25 (49): 130- 142: <http://scielo.iics.una.py/pdf/pdfce/v25n49/2076-054x-pdfce-25-49-130.pdf>

Arias, M. (2018). *Tecnología Blockchain*. (Trabajo de grado como Especialista de Gerencia en Comercio Internacional) Universidad Militar Nueva Granada. p. 34: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20666/AriasTorresMariadelPilar2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Anteproyecto de ley 203 (23 de octubre 2020). Asamblea Nacional de Panamá:  
[https://asamblea.gob.pa/APPS/SEG\\_LEGIS/PDF\\_SEG/PDF\\_SEG\\_2020/PDF\\_SEG\\_2020/2020\\_A\\_203.pdf](https://asamblea.gob.pa/APPS/SEG_LEGIS/PDF_SEG/PDF_SEG_2020/PDF_SEG_2020/2020_A_203.pdf)
- Autoridad Canal de Panamá (ACP). (2020). *Tráfico del Canal de Panamá*. Transito y carga. Años Fiscales 2018 a 2020: <https://www.micanaldepanama.com/wp-content/uploads/2020/12/01-Trafico.pdf>
- Barroilhet, A. (2019). *Criptomonedas, economía y derecho*. Revista chilena de derecho y tecnología, 8(1) 2019, 29-67 : <https://www.scielo.cl/pdf/rchdt/v8n1/0719-2584-rchdt-8-1-00029.pdf>
- Barrón, M., Romero, E., y Hernández, B. (2021). *Estudio exploratorio sobre la tecnología blockchain aplicada en cadenas de suministro*. Instituto Mexicano del Transporte, Publicación Técnica No. 646. : <https://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt646.pdf>
- Basco, A., Beliz, G., Coatz, D., y Garnero, P. (2018). *Industria 4.0. Fabricando el futuro*. Banco Interamericano de Desarrollo (Monografía del BID; 647) : <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Industria-40-Fabricando-el-Futuro.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro* (LC/TS.2021/43) Santiago: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf)
- Del-Carmen, G., Díaz, K., y Ruiz, M. (2020). *A un clic de la transición: economía digital en Centroamérica y la República Dominicana*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID): <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/A-un-clic-de-la-transicion-Economia-digital-en-Centroamerica-y-la-Republica-Dominicana.pdf>
- Díaz, R., Valdés, L., y Pérez, G. (2019). *Oportunidades y desafíos para la implementación de blockchain en el ámbito logístico de América Latina y el Caribe*. Comisión Económica Para América Latina (CEPAL) 367 (3), 1-17: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47098/1/S2100365\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47098/1/S2100365_es.pdf)
- Dolader, C., Bel, J., y Muñoz, J. (2017). *La blockchain: fundamentos, aplicaciones y relación con otras tecnologías disruptivas*. Revista Economía Industrial, 405, 2017, Ejemplar dedicado a: Nuevas tecnologías digitales, 33-40.: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/405/DOLADER,%20BEL%20Y%20MU%20C3%91OZ.pdf>
- García, A., Martínez, R., Puig, P., Schneider, C., y Iglesias, E. (2021). *La situación actual y los desafíos del sector de telecomunicaciones de Panamá*. Banco Interamericano de Desarrollo. BID. : <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-situacion-actual-y-los-desafios-del-sector-de-telecomunicaciones-de-Panama.pdf>

- García, L., y Gutiérrez, V. (2014). *Resiliencia tecnológica*. Arte y políticas de identidad, 10 (11) Jul-Dic. 2014, 135-154: <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/43117/1/219241-775131-2-PB.pdf>
- González, J. (2019). *Dónde comprar y vender bitcoin en Panamá (2021)* Criptonoticias.com, mercados:  
  
<https://www.criptonoticias.com/mercados/donde-comprar-vender-bitcoin-criptomonedas-panama/>
- Gonzalo, M. (2021). *Criptomonedas: cómo funcionan, cómo se crean y cómo tributan*. newtral.es, Tecnología: <https://www.newtral.es/criptomonedas-como-funcionan-tributan/20210120/>
- Guarín, N. (2019). *Blockchain, la tokenización de la economía y democratización de la inversión*. [Trabajo fin de master] Universidad de Barcelona. :  
[http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/144157/1/TFM-EIBT\\_GuarinCardona\\_2019.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/144157/1/TFM-EIBT_GuarinCardona_2019.pdf)
- JCV . (2020). *Blockchain y el transporte marítimo*. jcv shipping and solutions. Transporte marítimo:  
<https://jcvshipping.com/blockchain-y-el-transporte-maritimo/>
- Martínez, J. (2007). *La bioinformática como herramienta para la investigación en salud humana*. Salud pública de México, 49, edición especial, XII congreso de investigación en salud pública 64-66: <https://www.redalyc.org/pdf/106/10649028.pdf>
- Olarte, S. (2017). *Brecha digital, pobreza y exclusión social*. Temas laborales, núm 138/2017. 285-313:  
  
[https://scholar.google.co.ve/scholar?q=\).+Brecha+digital,+pobreza+y+exclusi%C3%B3n+social.&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.co.ve/scholar?q=).+Brecha+digital,+pobreza+y+exclusi%C3%B3n+social.&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
- ONU. (2021). *Aprovechamiento de la cadena de bloques para el desarrollo sostenible: perspectivas y desafíos*. Organización de las Naciones Unidas, Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo. E/CN.16/2021/3: [https://unctad.org/system/files/official-document/ecn162021d3\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ecn162021d3_es.pdf)
- Padilla, J. (2020). *Blockchain y contratos inteligentes: aproximación a sus problemáticas y retos jurídicos*. Revista de Derecho Privado (39) 175-201:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rdp/n39/0123-4366-rdp-39-175.pdf>
- Parrondo, L. (2018). *Tecnología blockchain, una nueva era para la empresa*. Revista de Contabilidad y Dirección, 27, 2018, 11-31 : [https://accid.org/wp-content/uploads/2019/04/Tecnolog%C3%ADa\\_blockchain\\_\\_una\\_nueva\\_era\\_para\\_la\\_empresa\\_L\\_Parrondologo.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2019/04/Tecnolog%C3%ADa_blockchain__una_nueva_era_para_la_empresa_L_Parrondologo.pdf)
- Petit, J. (2014). *La teoría económica de la integración y sus principios fundamentales*. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, 20(1) enero-junio, 2014, 137-162:  
<https://www.redalyc.org/pdf/364/36433515007.pdf>

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



- Sánchez, V., Cuenca, F., y Puertas, M. (s/f). *Cómo impacta blockchain en la Logística 4.0*. minsait. Indra. Informe de Tendencias en el Sector Logístico. 1-38: [https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom\\_documents/informe\\_blockchain\\_logistica\\_uno\\_e\\_0.pdf](https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom_documents/informe_blockchain_logistica_uno_e_0.pdf)
- Sartor, P. (2017). *¿Qué hay que saber de las tecnologías disruptivas?* Revista de Negocios del IEEM, diciembre 2017. 22-35: <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-dic-ART-disruptivas.pdf>
- Trecet, J. (2021). *Cómo invertir en bitcoin: lo que debes saber*. FINECT. Educación financiera: <https://www.finct.com/usuario/Josetrecet/articulos/invertir-bitcoins-debes>
- Valencia, J. (2019). *Contratos inteligentes*. RITI Journal, 7(14), Julio-Diciembre 2019, 1-10: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7242766.pdf>

## EL ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

### The systems approach in Human Talent Management

**Yolanda Bazán de Franco**

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

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

**Verónica Esther Tejedor Vergara**

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

Email: [veronicadwn@gmail.com](mailto:veronicadwn@gmail.com)  <https://orcid.org/0000-0002-2375-0125>

### RESUMEN

La investigación que se ha realizado representa el esfuerzo de demostrar, a través de las conceptualizaciones teóricas, es decir la base teórica y por otro lado la base empírica recabada en los antecedentes de investigación presentados en artículos científicos, tesis de maestría y doctorado el surgimiento y avance de la disciplina denominada hoy como Gestión del Talento Humano hasta llegar a la aplicación en ésta de la teoría de sistemas. Esta base teórica-conceptual y empírica será utilizada en una futura investigación sobre el nivel de avance de la Gestión del Talento Humano en las grandes empresas del Distrito de Panamá.

**Palabras clave:** sistema, subsistema, administración de recursos, Gestión del Talento Humano

### ABSTRACT

The research that has been carried out represents the effort to demonstrate, through theoretical conceptualizations, that is the theoretical basis and on the other hand the empirical basis collected in the research background resented in scientific articles, master's and doctoral theses, the emergence and advancement of the discipline called today as Human talent Management until reaching the application in it of systems theory. The theoretical-conceptual and empirical basis will be used in future research on the level of advancement of Human Talent Management in large companies in the District of Panama.

**Keywords:** system, subsystem, resource management, Human Talent Management



## INTRODUCCIÓN

Para realizar una investigación sobre el nivel de desarrollo de la Gestión del Talento Humano se hace imperativo conocer, en primer lugar, el marco conceptual o de referencia de la misma. En función de esto se busca recopilar los conceptos más recientes que se hayan establecido por los más reconocidos teóricos de la disciplina. Aunque la creación y reconocimiento de esta disciplina data del año 1910, de esa fecha a esta parte su evolución ha sido tan rápida como aquella que se vive en las Tecnologías de la Información y la Comunicación, habida cuenta que tiene como eje central de estudio al hombre en el mundo del trabajo lo que la hace transversal a todos los sistemas organizacionales.

## CONTENIDO

En cuanto al proceso y diseño de la investigación, usaremos la investigación documental sobre la Administración de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humanos y sus ocho subsistemas a partir de los teóricos contemporáneos de la disciplina. Por otro lado, debemos rescatar la base empírica que han podido arrojar algunos trabajos de investigación previos plasmados, en su gran mayoría, en artículos científicos, investigaciones y tesis tanto del nivel de maestría como de doctorado.

### 1. La Administración de Recursos Humanos al inicio de la disciplina

John M. Ivancevich, se refiere a antecedentes históricos de la Administración de Recursos Humanos en los siguientes términos:

“El campo creció más con la llegada de la Revolución Industrial en la última parte del siglo XVIII, que echó los cimientos de una sociedad industrial nueva y compleja. En términos simples, la Revolución Industrial comenzó cuando las máquinas de vapor sustituyeron el lento trabajo manual. Las condiciones laborales, esquemas sociales y división del trabajo sufrieron una alteración significativa. En el nuevo sistema fabril detentaba el poder una nueva clase de empleado, el jefe, que no era por fuerza del dueño, como ocurría antes. Con estos cambios también se ensanchó la brecha entre trabajadores y propietarios.” (Ivancevich, 2004, p.7)

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Por otra parte, Idalberto Chiavenato analiza el surgimiento del concepto de Recursos Humanos, señalando que:

“Así a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RH) [...] A pesar de que RH abarca todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de RH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente) [...] ahora administran con las personas. Esto implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales.” (Chiavenato, 2011, p. 2)

Gary Dessler se refiere a algunos antecedentes históricos de la disciplina de Administración de Recursos Humanos, indicando lo siguiente:

“Los gerentes de “personal” solían concentrarse principalmente en actividades administrativas. Sustituían a los supervisores en las tareas de contratación y despidos, dirigían el departamento de nóminas y administraban los planes de prestaciones. Cuando comenzó a desarrollarse la pericia en la aplicación de evaluaciones, el departamento empezó a jugar un papel más amplio en la selección y capacitación de los trabajadores. Cuando surgió la legislación sindical en 1930, se le agregó al área la responsabilidad de “proteger a la empresa en su interacción con los sindicatos”. Luego, en la década de 1960, con el surgimiento de la legislación sobre la igualdad en el empleo, las compañías empezaron a confiar en su departamento de RH para evitar demandas relacionadas con la discriminación. En la actualidad, las empresas enfrentan nuevos retos, como obtener mayores utilidades de sus operaciones, y esperan que los gerentes de recursos humanos cuenten con la capacidad para enfrentar los nuevos desafíos.” (Dessler, 2015, p. 14)

## 2. Conceptualización de la Administración de Recursos Humanos en el siglo XXI

Gary Dessler, reconocido teórico de la Gestión del Talento Humano, define la Administración de Recursos Humanos así:

“La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remediar a los empleados, así como atender a sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia. Por lo tanto, los temas que se analizarán deben proporcionarles los conceptos y las técnicas que necesitan para desempeñar los asuntos relacionados con el personal o “las personas” de su puesto administrativo.” (Dessler, 2009, p. 2).

Martha Alles define los Recursos Humanos así:

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



“Recursos Humanos es una disciplina perteneciente a las Ciencias de la Administración, la expresión “recursos humanos”, no como disciplina, sino como tema, en general, nos involucra a todos, a los especialistas en el área y a quienes se ocupan de otras especialidades, siendo estos últimos más numerosos.” (Alles, 2016, p. 20)

Por otra parte, Idalberto Chiavenato, ilustre teórico de la Gestión del Talento Humano, expresa que:

“Recursos Humanos: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.” (Chiavenato, 2015, p. 81)

### 3. Importancia de la Administración de Recursos Humanos

Miguel Augusto Baque Cantos; Luz Teresa Cañarte Quimis; José Luis Merino Murillo y Mariana de Lourdes Cantos Figueroa, manifiestan que:

“Es necesario que todo cuanto está plasmado en el modelo de gestión de talento humano se lo ponga en consideración y se aplique para poder dar una valoración a las diferentes áreas de trabajo, como también trabajar con planes de capacitación según sea la necesidad de cada área y realizar la evaluación de desempeño de las personas y así saber si están cumpliendo con lo previsto en cuanto a metas y objetivos trazados de forma anual.” (Baque y otros, 2017, p. 11)

Por otro lado, Frank E. Hernández Silva y Yohannis Martí Lahera LAHERA, en su artículo científico del año 2016, agregan lo siguiente:

“Precisamente, el desarrollo del capital humano es el resultado de los beneficios que brindan los procesos de capacitación y desarrollo en las organizaciones. Por ello, es necesario instrumentar a nivel organizacional políticas adecuadas de capacitación y desarrollo de recursos humanos con el objetivo de mantener, incrementar, perfeccionar y aprovechar a niveles más altos los conocimientos esenciales que requiere la organización para su funcionamiento y desempeño.” (Hernández y Lahera, 2016. p. 2).

Juan López Hernández manifiesta que:

“La Administración de Recursos Humanos, es una función sumamente importante dentro de la organización ya que de ella depende el cumplimiento de los objetivos institucionales, la empresa basa su existencia en el conjunto de las personas que la forman. La eficiencia de la administración de los recursos humanos determinará el desempeño de la empresa dentro de su medio ambiente y por todo ello, lo más conveniente es mantener el control mediante la aplicación de políticas diseñadas para tal efecto. La administración de los recursos humanos tiene su origen desde el momento del crecimiento de las organizaciones, cuando las actividades por desempeñar se incrementan y se vuelven más complejas, lo que implica que se incrementa el número de personas que se interrelacionan en un sistema.” (López, 2004, p. 2)

Por otra parte, Carlos A. Ríos Calderón en su tesis doctoral titulada **Proyecto de mejoramiento del departamento de recursos humanos** propone:

“Es necesario el implementar un departamento de recursos humanos en la organización, como un elemento de planificación administrativa. El departamento de recursos humanos es un elemento integral de la administración moderna y es un pilar fundamental en el desarrollo de un servicio y acorde a las necesidades y expectativas del cliente. “Es necesario la integración de la administración del recurso humano en la empresa por medio de establecer un departamento de recursos humanos, asignándole personal y presupuesto. El departamento de recursos humanos es quien se encarga de gestionar la calidad del servicio y de contribuir en la mejora del mismo a través de la capacitación efectiva del personal en las diferentes áreas de la empresa.” (Ríos, 2005, p. 36)

Por su parte, Yomaira Y. Zambrano Laje, en su tesis de maestría presentada el 2019 en la Universidad Tecnológica Israel de Quito, declara que:

“Es necesario diseñar un sistema de gestión en el departamento de recursos humanos, ya que con esto vamos a tener: Políticas claras, una correcta selección y contratación de personal, evitar la rotación del personal, personal capacitado, realizar evaluaciones de desempeño para conocer en que se está fallando y así motivar a los empleados.” (Zambrano, 2019, p. 6)

María Carolina Díaz Rodríguez y Carlos Arturo Martínez Aldana en su tesis de maestría presentan algunas conclusiones manifestando que:

“Por último cabe concluir que MRGEU requiere la creación de la Jefatura de Talento Humano con todos los procesos administrativos,

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



que asesore a la Gerencia y a toda la organización en los procesos de personal y aporte ideas que orienten y permitan una adecuada planificación de este recurso, ya que se pueden reducir costos como los ocasionados por la alta rotación y tiempos perdidos en entrenamiento que se genera por una mala selección. Es necesario tener en cuenta que el personal juega un papel importante dentro de la organización, ya que es indispensable para el desarrollo de las actividades diarias y para el cumplimiento de los objetivos.” (Díaz, 2006, p.88)

Yomaira Y. Zambrano Laje, en su tesis de maestría del año 2019 se refiere a la importancia de la Gestión del Recurso Humano, así:

“A medida que pasa el tiempo vemos la importancia y lo vital que es el Recurso Humano en las empresas, el recurso humano es el designado para realizar trabajos donde se ve afectado lo que es la calidad de los productos o los servicios que ofrecen las empresas, es por eso que podemos decir que es un factor clave para el éxito y crecimiento de una organización.” (Zambrano, 2019, p. 3)

#### 4. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos

En los últimos veinte años se ha venido teorizando sobre los diferentes subsistemas de la Gestión del Talento Humano. Esta base teórica orienta el estudio de cada una de las áreas, llámese subsistemas de la disciplina. Martha Alicia Alles alude al concepto de Subsistemas de Recursos Humanos de la siguiente manera:

“El término “subsistemas de Recursos Humanos”, hace referencia a segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura. Los subsistemas de Recursos Humanos son: Análisis y descripción de puestos, Atracción, selección e incorporación de personas, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y formación.” (Alles, 2014, p. 70)

Triana Idalina Del Castillo, se refiere a los subsistemas de Recursos Humanos, diciendo:

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



“Cada uno de los subsistemas del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH) juega, en su interacción con el resto, un papel determinante en el proceso de identificación de los trabajadores con el desempeño de su colectivo y el despliegue de la estrategia empresarial. El resultado global de la interrelación de los elementos de dicho sistema ha de contribuir a la efectividad de la empresa en el cumplimiento de su misión.” (Castillo, 2007, p. 9)

Reynaldo Velázquez Zaldívar y Margarita de Miguel Guzmán presentan cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos:

“Esto es crucial para el sistema de GRH que debe integrarse, según estos autores, por los siguientes subsistemas: Subsistema de puestos e incorporando funciones de modificaciones permanentes. Cargos: mejora, encargado control y de la definición mantenimiento y de los perfiles susceptibles a genéricos, cambios o Subsistema de entrenamiento y desarrollo: entendiendo por entrenamiento no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo. Subsistema de retribución y reconocimiento: debiendo estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa. Subsistema de evaluación: incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias. Subsistema de selección: consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (Planificación de largo alcance) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado.” (Velázquez et al, 2009, p.3)

Seguidamente, pasaremos revista a las diferentes definiciones o conceptualización realizada por diversos autores sobre cada uno de los subsistemas de la Gestión del Talento Humano.

#### 4.1. Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Idalberto Chiavenato define el subsistema de reclutamiento, selección, con los siguientes términos:

“Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.” (Chiavenato, 2015, p. 128)

“La selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada, y por tanto, de registrarla.” (Chiavenato, 2015, p. 144)

Robert Wayne Mondy define el subsistema de reclutamiento de la siguiente manera:

“Es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos.” (Mondy, 2010, p. 128)

Gabriela Ribes Giner; María del Rosario Perello Marín y Aurelio Herrero Blasco precisan conceptualmente el subsistema de reclutamiento y el subsistema de selección, señalando que:

“El reclutamiento (recruiting) constituye la primera fase del proceso de captación de RR. HH. Se trata del conjunto de actividades llevadas a cabo a fin de atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un determinado puesto de trabajo. [...]Esta etapa tiene como objetivo reunir el mayor número posible de aspirantes cualificados a fin de poder seleccionar entre los mismos aquellos que son, en principio, los más idóneos para el puesto de trabajo que se necesita cubrir.” (Rines, 2018. p. 113)

“El proceso de selección se puede definir como el conjunto de técnicas que nos permite encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo. [...] identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que más se aproxima a las necesidades requeridas para el puesto.” (Ribes, 2018, p. 117)

Yolanda Bazán de Franco explica las actividades que comprende el Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, determinando con precisión el área de Reclutamiento y luego el de Selección, de la siguiente manera:

“a) **Reclutamiento.** Este proceso comprende todas aquellas actividades que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos y que se producen como consecuencia de una vacante actual o potencial. El proceso de Reclutamiento se inicia con la solicitud de llenado de la vacante y culmina con la lista de recursos humanos elegibles para el cargo vacante. El primer documento que tendrá que consultar el Analista de Reclutamiento y Selección será el Manual descriptivo de Clases de Cargos donde aparece una radiografía del perfil del cargo vacante. Este perfil o especificación de cargo permitirá al Analista de Reclutamiento y Selección, dependiendo de los requisitos que se exigen, hacerse una idea de cuáles deberán ser las principales fuentes de Reclutamiento. [...]

Una vez recabada toda la información, tanto de los candidatos que se presentaron espontáneamente como de los que fueron llamados, se verificará si éstos cumplen con las competencias mínimas exigidas y se elaborará una lista de los elegibles.” (Bazán de Franco, 2009, p. 60 y 61)

En lo que respecta al subsistema de Selección Bazán de Franco, construye lo siguiente:

“b) **Selección.** Ésta consiste en el proceso, a cargo del Departamento de Recursos Humanos, que busca escoger, a partir de la lista de elegibles, al candidato más idóneo, es decir el que mayormente se acerque al perfil de requisitos mínimos o de competencias que establece el cargo vacante. El proceso de Selección se inicia con la lista de elegibles y culmina con la escogencia y contratación. Este proceso utiliza varias técnicas como son: entrevistas, pruebas, verificación de referencias, comprobación de competencias a través de un portafolio de evidencias que puede incluir certificaciones, diplomas, cartas de trabajo y otras. El Manual Descriptivo de Clases de Cargos será una guía fundamental para el Analista de Reclutamiento y Selección dado que los requisitos mínimos del cargo le indicarán los **conocimientos** que debe comprobar a través de pruebas o certificaciones. Las **habilidades** que indica el listado de requisitos mínimos del cargo orientarán el tipo y contenido de las entrevistas que empleará el Analista de Reclutamiento y Selección, así como las pruebas para medir las habilidades que sea menester.” (Bazán de Franco, 2009, p. 61)

## 2.2. Subsistema Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Robert Wayne Mondy describe el subsistema de análisis de puestos señalando que:

“El análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.

Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo.” (Mondy, 2010, p.92)

Por otra parte, Idalberto Chiavenato define el subsistema de descripción y análisis de puestos, indicando que:

“Descripción y análisis de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones.” (Chiavenato, 2015, p. 194)

Yolanda Bazán de Franco define el sistema de análisis, clasificación y descripción de cargos, puntualizando el concepto así:

“La administración de los cargos concebida como el **Sistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos** es un proceso científico de acopiar toda la información relativa a las tareas que se ejecutan en una organización; su posterior organización y agrupación bajo títulos ocupacionales y la redacción coherente en forma descriptiva de las mismas.” (Bazán de Franco, 2009, p. 56).

María De La Cruz Rubio define el análisis, clasificación y descripción de puestos, así:

“La Descripción de Puestos de Trabajo es un documento donde se define cada puesto incluyendo funciones, experiencia necesaria, responsabilidades, características ambientales, recursos a utilizar, situación en el organigrama y cualidades de la persona que lo pueda ocupar. Este documento permite: identificar el puesto de trabajo, definir su razón de ser y sus fines y describir sus funciones y actividades.” (De la Cruz, 2011, p. 16)

Giner Gabriela Ribes y otros explican las actividades que corresponden al análisis, clasificación y descripción de puestos en las siguientes palabras:

“**Análisis del puesto de trabajo:** Durante esta fase del proceso, se determina de manera detallada en qué consiste el trabajo a desarrollar, así como el tipo de persona que la empresa necesita para cubrirlo. En ella se identifican las obligaciones y responsabilidades de cada puesto y las características de formación, cualificación y

personalidad de la gente que los cubrirá. La información proporcionada en esta fase se utiliza para la elaboración de las descripciones de los puestos de trabajo y las especificaciones del puesto.” (Ribes, 2018, p. 5)

### 2.3. Subsistema de Administración de las Remuneraciones

Gary Dessler se refiere al subsistema de remuneración:

“La remuneración de los trabajadores se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas al personal, las cuales se derivan de su empleo. Tiene dos componentes principales: los pagos monetarios directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas como el seguro pagado por el empleador y las vacaciones con goce de sueldo).” (Dessler, 2015, p. 296)

Por otra parte, Idalberto Chiavenato, define el subsistema de remuneraciones así:

“Remuneraciones se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago extra económico. Las remuneraciones económicas pueden ser directas o indirectas.” (Chiavenato, 2015, p. 242)

Alejandro Pablo Cardozo se refiere a los objetivos de la administración de las remuneraciones:

“Objetivos de la administración de remuneraciones • Atraer, retener y motivar los RRHH que requieren los negocios de la empresa. • Establecer y mantener la consistencia y equidad interna, reconociendo los distintos grados • de responsabilidad de los puestos. Reconocer los diferentes niveles de desempeño individual e incentivar los altos desempeños. • Incentivar la pertenencia a la empresa. • Mantener costos competitivos, controlando que las remuneraciones y beneficios no pongan en peligro la estabilidad financiera de la empresa. • Establecer diferenciales lógicos entre los distintos niveles, procurando el uso correcto de la responsabilidad y autoridad y que estimulen el afán de capacitación del personal y el deseo de asumir mayores responsabilidades. • Descentralizar la administración salarial en la supervisión, comunicando los objetivos y principios de la política, manteniendo un control centralizado.” (Cardozo, 2012, p. 141)

Yolanda Bazán de Franco delimita el subsistema de remuneraciones así:

“El subsistema de Compensaciones o de Remuneraciones es el responsable de retribuir a cada colaborador de la empresa por el

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



trabajo que desempeña. La remuneración está constituida por elementos directos y por elementos indirectos. Los elementos directos pueden recibirse en efectivo o en especie. Algunos elementos directos en efectivos son: sueldo, decimotercer mes, aguinaldo, bonificación, etc. Se pueden señalar como elementos directos en especie: casa u hospedaje, comida, auto, gasolina.

Los elementos indirectos podrían estar constituidos, por ejemplo, por: seguro social, días feriados.

El Subsistema de Remuneraciones depende estrechamente del Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos por cuanto éste le permitirá establecer el **valor de un cargo** en la etapa denominada valoración de cargos. Antes de establecer el valor de un cargo se requiere saber cuáles serán las tareas que éste va a ejecutar, así como la **dificultad** tanto física como cognitiva que la ejecución de las mismas implica. La especificación del cargo, producto del proceso de análisis, clasificación y descripción del mismo, permite determinar el nivel de **complejidad** de la unidad administrativa donde el mismo está ubicado así como el nivel de **supervisión** que recibe para la ejecución de las tareas.” (Bazán de Franco, 2009, p. 62).

## 2.4. Subsistema de Evaluación del Desempeño

María De la Cruz Rubio conceptualiza la evaluación del desempeño de la siguiente manera:

“Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de esa persona. Para ello lo primero que se hace es medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Posteriormente a la recogida de información, se realiza una entrevista en profundidad (entrevista de valoración), donde responsable y colaborador analizan, conjuntamente y teniendo presente el objetivo que existía, el trabajo realizado, los logros y problemas, y trazan un plan de mejora del desempeño.” (Cruz, 2011, p. 16)

Gary Dessler plantea que la evaluación del desempeño consiste en:

“Evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño [...] La evaluación del desempeño también supone que el trabajador conocía los estándares de desempeño y que recibió la información, la capacitación, la retroalimentación y los incentivos requeridos para eliminar cualquier deficiencia.” (Dessler, 2015, p. 226)

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Por otra parte, Idalberto Chiavenato define el subsistema evaluación del desempeño, indicando:

“Gestión y evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de las personas y su potencial de desarrollo futuro. Cada evaluación es un proceso de medir y estimular el valor, la experiencia, las cualidades de una persona que desempeña un papel dentro de una organización.” (Chiavenato, 2015, p. 206)

José María Gasalla explica la función de la evaluación del desempeño:

“La evaluación del desempeño implica valorar el impacto que tienen las contribuciones de las personas, desde su lugar o desde sus capacidades, en los resultados obtenidos por la organización. La dirección de recursos humanos es la responsable de diseñar el sistema de evaluación y las herramientas necesarias para su ejecución, buscando por una parte la equidad y, de otra, el desarrollo de las personas implicadas en el uso del sistema.” (Gasalla, 2015, p. 53,54)

Giner Gabriela Ribes et al., se refieren a la Evaluación del Desempeño así:

“La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento de los RR. HH. de las organizaciones. Se trata de un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de las personas que forman parte de la organización. Su finalidad es analizar si un determinado trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.” (Ribes, 2018, p. 8)

Yolanda Bazán de Franco, define la responsabilidad que implica la evaluación del rendimiento del empleado indicando lo siguiente:

“Este subsistema es el responsable de definir las formas, procedimientos o métodos para medir el rendimiento de cada empleado. Pero, lo fundamental en este subsistema es que no medimos al empleado en el vacío, sino que comparamos su desempeño contra las expectativas del perfil de su cargo. Obviamente, el Manual Descriptivo de Clases de Cargos entrega los elementos o criterios de juicio al Subsistema de Evaluación del Desempeño.[...] La evaluación del desempeño que también se denomina de otras formas como: Evaluación de la Actuación, Evaluación del Rendimiento, Evaluación de Personal, es una labor sumamente delicada y debe ceñirse rigurosamente a las normas y procedimientos científicos porque de los resultados de ésta dependerán las futuras acciones que se tomen con relación a cada uno de los recursos humanos de la

empresa como: capacitación, ascensos, traslados, aumentos de sueldo, despidos.” (Bazán de Franco, 2009, p. 66)

## 2.5. Subsistema de Normas y Relaciones laborales

Jesús Lahera Forteza señala lo siguiente sobre el subsistema de normas laborales:

“Las normas laborales provienen, en nuestro marco constitucional y legal, del legítimo ejercicio del poder normativo laboral. El reparto de este poder normativo, en una doble dimensión territorial y de centros de producción jurídica, corresponde a la Constitución Española de 1978 (CE), que, como norma primaria de reconocimiento, localiza y legitima las, en un sentido material, fuentes de Derecho del Trabajo. Formalmente, y de manera específica, las fuentes de Derecho del Trabajo son las normas estatales de rango legal, en forma de leyes orgánicas, leyes ordinarias, decretos-leyes y decretos-legislativos, las normas autonómicas de rango legal, conforme al Estatuto correspondiente, los reglamentos estatales y autonómicos, los tratados internacionales laborales y los reglamentos, directivas y decisiones europeas, a las que se suman, con cobertura legal, los usos y costumbres locales y profesionales y los principios generales del Derecho. Este conjunto de normas jurídicas configura nuestro ordenamiento laboral.” (Lahera, 2008, 7,8 p.)

Alejandro Pablo Cardozo describe el rol del líder de Relaciones Laborales, así:

“[...] en la mayoría de las compañías las relaciones laborales han tomado un lugar protagónico en las agendas directivas y en las estructuras organizativas, habiéndose un lugar protagónico en las agendas directivas y en las estructuras organizativas, habiéndose creado –según la industria y magnitud de operaciones distintas posiciones a nivel local, nacional y regional, dentro de la estructura de RRHH como principal desafío del máximo responsable del área o bien con sus estructuras paralelas de Relaciones Laborales, incluso con esquemas salariales diferenciados debido a la especialidad de esta materia que ha crecido incipientemente durante los últimos años. En cuanto al alcance y actuación del líder de las Relaciones Laborales en las organizaciones, vamos a definir dos grandes áreas de actuación, la “corporativa” y la “operativa”. La primera, vinculada a la administración e interpretación de las normas, procesos y políticas de la organización; su interacción con el directorio en rol de socio del negocio; la actuación con las diferentes áreas de RRHH, el rol de asesoramiento laboral interno. La relación con los estudios jurídicos laborales externos y la estrategia en las negociaciones internas (reclamos); externas (paritarias) y su rol de coordinador en las circunstancias adversas donde la comunicación en crisis es clave en momentos de conflictos laborales o sociales. Por su parte, el área operativa, refiere a la actividad industrial en planta o fábrica, donde tiene lugar el funcionamiento del negocio propiamente dicho, donde

se desarrolla la labor cotidiana y, por ende, donde tiene lugar el escenario principal de las relaciones laborales entre trabajadores y representantes sindicales.” (Cardozo, 2012, 168 p.)

Sobre las implicaciones, responsabilidades y campo conceptual que involucran las normas y relaciones laborales como subsistema, tenemos lo expresado por Yolanda Bazán de Franco, así:

“En la Administración de Recursos Humanos tenemos varias áreas que establecen reglas, normas o parámetros legales que buscan garantizar un clima de justicia, equidad, colaboración, seguridad e higiene ocupacional y de armonía en las relaciones entre empresarios o patrones y colaboradores o empleados. Varios instrumentos de carácter jurídico así como los programas que cada empresa establece para garantizar su fiel cumplimiento, establecen el marco teórico del Subsistema de Normas y Relaciones Laborales, en cada uno de nuestros países. El instrumento jurídico básico es la Constitución Política de cada país, la cual establece normas generales que fijan los parámetros de los derechos y obligaciones en la relación obrero-patronal. La Ley Federal del Trabajo, como es el caso de México o el Código de Trabajo, como es el de Panamá desarrollan de manera más puntual o específica las normas generales que sobre la materia del trabajo establece la Constitución.” (Bazán de Franco, 2009, p. 67)

## 2.6. Subsistema de Planificación de Recursos Humanos

José María Gasalla describe la función de la Planificación de Recursos Humanos de la siguiente manera:

“Planificación de recursos humanos tiene como objetivo proporcionar a la organización una estructura lo suficientemente ajustada para afrontar los retos que plantee su entorno. Podemos decir que la evolución de la función ha contribuido al hecho de que hoy, en lugar de «planificar plantillas», se planifiquen recursos humanos. La diferencia fundamental está relacionada con el punto de vista de esta planificación. Antes estaba más orientada hacia el corto plazo de la organización; hoy está más volcada, tanto en sus aspectos cuantitativos como cualitativos, en los plazos medio y largo de la organización. Esta evolución implica, necesariamente, que a la reflexión «cuántas personas y con qué competencias», se incorpora la perspectiva de visión y estrategia, es decir, qué queremos lograr, dónde queremos llegar y cómo lo haremos. La planificación de recursos humanos parte de un análisis de las funciones y competencias actuales de la organización”. (Gasalla, 2015, p. 58)

Giner Gabriela Ribes et al, se refieren al subsistema de Planificación de Recursos Humanos en los siguientes términos:

“Ayuda a la empresa a mejorar los procedimientos generales de planificación empresarial; a mejorar la utilización del personal de la empresa, detectando para ello las carencias y excesos de los RR. HH.; a enriquecer y mejorar la base actual de información sobre el personal y, en general, a aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los RR. HH. a todos los niveles de la organización.” (Ribes, 2018, p.6)

Yolanda Bazán de Franco, define el subsistema de Planificación de Recursos Humanos así:

“El subsistema de Planificación de Recursos Humanos es responsable del establecimiento, en materia de su capital humano, de la estrategia, misión, visión, táctica, objetivos, metas y medios específicos sobre Recursos Humanos que permitan a la empresa adquirir y mantener en todo momento el talento humano en cantidad y calidad necesaria para el cumplimiento de las estrategias corporativas.” (Bazán, 2009, p. 58)

Álvaro López Cabrales; Susana Pasamar y Ramón Valle Cabrera definen el subsistema de Planificación de los Recursos Humanos indicando lo siguiente:

“La planificación, por tanto, lo que hace es traducir los objetivos y las estrategias organización en requerimientos en el ámbito de los recursos humanos. Dicho de modo, para hacer planificación de los recursos humanos necesito tomar en consideración los objetivos de la organización globales y desglosados por áreas funcionales, con objeto de poder evaluar los efectos en el ámbito de las personas y su gestión. La planificación, por tanto, lo que intenta es identificar las acciones que se deben desarrollar buscando el ajuste de estas con la estrategia y los objetivos establecidos, es decir, que el número de personas, su cualificación, el sistema de retribución, etc., sea año a año el que permite y garantiza el desarrollo de la estrategia...en términos de los recursos humanos, en cada uno de sus departamentos lo que permitirá garantizar su correcto desarrollo e implantación. Así, se puede decir que la planificación de los recursos humanos de la organización contribuye al proceso de planificación general de la empresa.” (López et al, 2018, p. 51)

## 2.7. Subsistema de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

Robert Wayne Mondy define el subsistema de capacitación y desarrollo como:

“La capacitación y el desarrollo (C y D) constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a

los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece.” (Wayne, 2014, p. 198)

Yolanda Bazán de Franco define la interrelación entre el subsistema de Capacitación y Desarrollo con otros subsistemas del Sistema de Administración de Recursos Humanos así:

“Para realizar cualquier acción de capacitación se requiere, previamente, cumplir con un procedimiento científico que inicia con la Detección de las necesidades de Capacitación se alimenta de Capacitación (DNC). La detección de necesidades de capacitación se alimenta de varios insumos como: los resultados de la evaluación del desempeño que dará una buena idea sobre las carencias de cada empleado e indicará en qué aspectos habrá que corregir sus actitudes o sus aptitudes. Las actitudes o aptitudes de un empleado deben acoplarse al perfil del cargo que desempeña. [...]

La planificación de recursos humanos entrega al subsistema de capacitación los requerimientos de personal a corto, mediano y largo plazo. Mediante la coordinación entre Reclutamiento y Selección y Capacitación y Desarrollo se iniciará una investigación para ver si los recursos necesarios se encuentran potencialmente en la empresa, lo que indicaría al Subsistema de Capacitación y Desarrollo, con la ayuda de una buena especificación del cargo, los planes de adiestramiento que permitan ir desarrollando estos recursos potenciales para llenar futuras vacantes dentro de la empresa.” (Bazán de Franco, 2009, p. 66)

## 2.8. Subsistema de Comportamiento Organizacional

Martha Alicia Alles define así el Comportamiento Organizacional:

“El comportamiento organizacional, como temática, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Todo esto y mucho más implican el comportamiento de las personas que integran una organización, como ya se dijo, de cualquier tipo y tamaño.

[...] El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la experiencia en una organización puede ser útil a otras.” (Alles, 2008, p. 18, 19)

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge se refieren al subsistema Comportamiento Organizacional así:

“El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. [...] El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Que estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia.” (Robbins y Judge, 2009, p. 10)

John W. Newstrom expresa la definición del subsistema Comportamiento Organizacional:

“El comportamiento organizacional (CO) es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente —individuos y grupos— actúan en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia. El comportamiento organizacional es una disciplina científica, a cuya base de conocimientos se agrega todo el tiempo un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales. Es también una ciencia aplicada, en tanto la información sobre prácticas eficaces en una organización se extiende a muchas otras. El comportamiento organizacional aporta un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis.” (Newstrom, 2021, p. 3 y 4)

Yolanda Bazán de Franco se refiere acerca del subsistema de Comportamiento Organizacional de la siguiente manera:

“Este subsistema constituye lo que se ha denominado, en los últimos quince años como Comportamiento Organizacional, disciplina científica estrechamente vinculada a la Administración de Recursos Humanos y que estudia las formas como el individuo como ser biológico y social único, interactúa en grupos dentro de determinadas estructuras organizacionales impactando de diversas maneras el logro de los objetivos de la empresa, así como su eficacia y eficiencia.

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Siendo el comportamiento del individuo en las organizaciones de trabajo uno de los niveles fundamentales de estudio del Comportamiento Organizacional es innegable el hecho de la relación de dependencia que cualquier tema de investigación sobre los colaboradores de la empresa va a tener con el concepto de trabajo. Es así que el Comportamiento Organizacional estudiará de qué forma se pudiese ver afectada la productividad del trabajo por características biográficas del individuo como su edad, género, estado civil y otras. También se estudia la relación entre la personalidad y los trabajos, así como la satisfacción en el trabajo. No menos importante es el estudio de la motivación y la forma cómo el individuo sentirá mayor o menor impulso para producir, dependiendo de la sensación de logro y crecimiento que sienta en su relación con el trabajo que le ha sido asignado.” (Bazán de Franco, 2009, p. 68)

José Ángel Maldonado describe el subsistema de Comportamiento Organizacional así:

“Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

De otra forma, es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización (Maldonado, 2017, p. 91)

María Roselía Aira especifica el subsistema de Comportamiento Organizacional así:

“En este aparte final dentro del marco teórico-conceptual, se acentúan aspectos relativos a la conducta individual y grupal dentro de las organizaciones, destacando las metas y las fuerzas del CO, la cultura organizacional, la metáfora del iceberg y el aprendizaje organizacional. El Comportamiento Organizacional brinda unos muy útiles instrumentos para muchos niveles de análisis; como contribuir con los administradores a estudiar las conductas de los individuos en una organización, la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales; el examen de la dinámica de las relaciones dentro de grupos pequeños, ya sea formales e informales, la coordinación de esfuerzos en las relaciones intergrupales, y, hasta el análisis de los sistemas integrales con relaciones interorganizacionales.” (Aira, 2016, p.105)

## CONCLUSIONES

La teoría sobre el surgimiento de la Administración de Recursos Humanos arrastra sus orígenes a la Revolución Industrial pero obtiene su reconocimiento como área funcional el año 1920 (Bazán de Franco, 2009). Sin embargo, no fue sino a partir de la década del 70 que se acuña el nombre de Administración de Recursos Humanos como disciplina científica. Hasta esa fecha se denominó Administración de Personal. (Chiavenato, 2011).

El enfoque de sistemas aplicado a la Administración de Recursos Humanos adquiere fuerza a partir de la década del ochenta. (Alles, 2014).

Los teóricos de la Gestión del Talento Humano parecen coincidir en la clasificación de ocho subsistemas como integrantes del Sistema de Recursos Humanos. Estos serían: reclutamiento y selección; capacitación y desarrollo; remuneraciones; planificación; comportamiento organizacional; evaluación del desempeño; análisis, clasificación y descripción de cargos; normas y relaciones laborales. (Chiavenato, 2015; Ribes, Perello y Herrero, 2018; Bazán de Franco, 2009; Mondy, 2010; De la Cruz, 2011; Cardozo, 2015; Dessler, 2015; Gasalla, 2015; Lahera, 2008; López Cabrales, Pasamar y Valle Cabrera, 2018; Robbins y Judge, 2009).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aira, María R. (2016). **Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. (6ta edición)** Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales. Venezuela. 99-111 páginas. Disponible en: [https://www.google.com/search?q=Dialnet-LasInstitucionesYSuIncidenciaEnElComportamientoOrg-7205042+\(2\).pdf&rlz=1C1ALOY\\_esPA982PA982&og=Dialnet-LasInstitucionesYSuIncidenciaEnElComportamientoOrg-7205042+\(2\).pdf&aqs=chrome..69i57.1464j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Dialnet-LasInstitucionesYSuIncidenciaEnElComportamientoOrg-7205042+(2).pdf&rlz=1C1ALOY_esPA982PA982&og=Dialnet-LasInstitucionesYSuIncidenciaEnElComportamientoOrg-7205042+(2).pdf&aqs=chrome..69i57.1464j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

- Alles, Martha Alicia. (2016). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias**. Ediciones Granica, Buenos Aires Vol.1 (3a.ed.). 443 páginas. Disponible en: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamas/detail.action?docID=4536605>
- Alles, Martha Alicia. (2014). **La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización**. 1ª edición. Editorial Granica. Argentina. 304 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamas/reader.action?docID=3224844&query=libros%2Bde%2Brecursos%2Bhumanos>
- Alles, Martha Alicia. (2008). **Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias**, Editorial Granica. Argentina. 536 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamas/reader.action?docID=3225140&query=comportamiento%2Borganizacional%2Ben%2Blos%2Bdepartamentos%2Bde%2Brecursos%2Bhumanos>
- Baque Cantos, Miguel A.; Cañarte Quimis, Luz T.; Merino Murillo José L.; Cantos Figuero, Mariana de L. (2017). **Análisis de la cultura organizacional en los departamentos de talento humano y financiero del G.A.D de Jipijapa**. Editorial Saberes del Conocimiento. 13 páginas. Disponible en: <file:///C:/Users/edwin/Downloads/DialnetAnalisisDeLaCulturaOrganizacionalEnLosDepartamento-6732800.pdf>
- Bazán de Franco, Yolanda. (2009). **Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos**. Movimientos editores. Panamá. 232 páginas.
- Cardozo, Alejandro Pablo. (2012). **Desarrollo humano en las organizaciones**, Temas Grupo Editorial, España. 292 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamas/reader.action?docID=5487056>
- Chiavenato, Idalberto. (2015). **Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México. 500 páginas.
- De la Cruz Rubio, María. (2011). **Manual de gestión de la formación en la empresa**. Editorial CEP, S.L. Madrid. 126 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamas/reader.action?docID=3217080>
- Del Castillo, Triana, Idalina del. (2007). **Impacto de los Recursos Humanos en el desarrollo competitivo del sector hotelero. Economía y Desarrollo**. V.127 n.2. Editorial Universitaria, Disponible en: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamas/detail.action?docID=3174943>
- Dessler, Gary. (2015). **Administración de Recursos Humanos**. Pearson Educación, 14ª edición. México. 524 páginas. Disponible en: [http://www.academia.edu/13314554/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_11va\\_edicion\\_-\\_Gary\\_Dessler](http://www.academia.edu/13314554/Administracion_de_recursos_humanos_11va_edicion_-_Gary_Dessler)

- Díaz Rodríguez, María Carolina y Martínez Aldana, Carlos Arturo. (2006). **Propuesta para la creación del departamento de talento humano para la empresa M.R.G.E.U.** (Tesis de Maestría). Universidad La Salle, Bogotá. 97 páginas. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4244/T11.06%20D543p.pdf;jsessionid=CDFB647878E99AC8413D845D8A4B49D1?sequence=1>
- Gasalla, José María (2015). **La Dirección de personas: Gestión por Competencias.** Editorial UOC, Barcelona, 78 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=5349911&query=administracion%2Bde%2Brecursos%2Bhumanos%2509Normas%2By%2BRelaciones%2Blaborales>
- Hernández Silva, Frank E.; Martí Lahera, Yohannis. (2016). **Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano.** Revista Scielo. Cuba. 11 páginas. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003)
- Ivancevich, John M. (2004). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial McGraw Hill. México, 665 páginas.
- Lahera Forteza, Jesús (2008). **Normas laborales y contratos colectivos,** Editorial Reus, España. 342 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3229552&query=administracion%2Bde%2Brecursos%2Bhumanos%2509Normas%2By%2BRelaciones%2Blaborales>
- López Cabrales, Álvaro, Pasamar, Susana y Valle Cabrera, Ramón. (2018). **Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos.** (1ª edición), Editorial UOC. Barcelona. 120 páginas. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/upanama/105592>
- López Hernández, Juan J. (2004). **La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad.** (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional. México. 194 páginas. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjr/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
- Maldonado, José A. (2017). **Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional.** 374 páginas. Disponible en: [https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento\\_desarrollo\\_y\\_cambio](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento_desarrollo_y_cambio)
- Mondy, Robert Wayne. (2010). **Administración de Recursos Humanos.** Décimo primera edición. Pearson Educación. México. 491 páginas. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Newstrom, John W. (2011) **Comportamiento humano en el trabajo** Editorial: McGraw-Hill. 13ª ed. México. D. F. 547 páginas. Disponible en: [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



- Ribes Giner, Gabriela, PERELLO MARIN, María del Rosario y HERRERO BLASCO Aurelio. (2018). **Dirección de recursos humanos: gestión de personas**. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. 215 páginas. Disponible en:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=5635044>
- Ríos Calderón, Carlos A. (2005). **Proyecto de Mejoramiento del Departamento de Recursos Humanos en una empresa Consultora y de Ingeniería**. (Tesis Doctoral). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. 168 páginas. Disponible en: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1419\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1419_IN.pdf)
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). **Comportamiento organizacional**. Decimotercera edición 752 Pearson Educación, México. Disponible en:  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROB\\_BINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROB_BINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf)
- Velázquez Zaldívar, Reynaldo; Guzmán, Margarita de Miguel. (2001). **Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos**. Revista Científica Trimestral Ciencias Holguín. Vol. 7, Núm. 3(2001). ISSN 1027-2127. RNPS 1818. Disponible en:  
<http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/174>
- Zambrano Laje, Yomaira Y. (2019). **Diseño del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa LCR productos y servicios Cia. LTDA, ubicada al Norte de la Ciudad de Quito**. (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica Israel. Quito. 82 páginas. Disponible en:  
<http://157.100.241.244/bitstream/47000/1958/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2019-036.pdf>

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERCIBIDO A TRAVÉS DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LAS EMPRESAS HOSPITALARIAS EN PANAMÁ.

Performance evaluation perceived through the Competency Management Model in the hospital companies of Panama.

**Lucero Aurora Fiengo Díaz de Estrada**

Universidad de Panamá, Facultad de Enfermería, Panamá

Email: [luceroedeestrada@gmail.com](mailto:luceroedeestrada@gmail.com)  <https://orcid.org/0000-0001-6430-4423>

### RESUMEN

Este artículo contiene el proceso de evaluación del desempeño desde la percepción del modelo de gestión por competencia en las empresas hospitalarias de Panamá. La población fue de doce empresas hospitalarias del país. Cualificamos la percepción del modelo en los colaboradores con jerarquía usando una escala Likert. Los resultados mostraron que no existe una relación estadísticamente significativa entre el proceso de evaluación del desempeño y el modelo. El proceso de evaluación no fue satisfactorio, mientras que la percepción en los colaboradores del proceso fue favorable sobre los argumentos del modelo de Gestión por Competencias. La propuesta fue un programa de cambio enmarcado en el desarrollo organizacional basado en competencias.

Palabras claves: evaluación del desempeño, empresa hospitalaria y modelo de gestión por competencias.

### ABSTRACT

This article contains the performance evaluation process from the perception of the competition management model in hospital companies in Panama. The population was twelve hospital companies in the country. We qualified the perception of the model in the collaborators with hierarchy using a Likert scale. The results showed that there is no statistically significant relationship between the performance evaluation process and the model. The evaluation process was not satisfactory, while the perception of the collaborators of the process was favorable regarding the arguments of the Management by Competencies model. The proposal was a change program framed in organizational development based on competencies.

**Key words:** performance evaluation, hospital companies, management competencies model.

## INTRODUCCIÓN

Este estudio propone analizar el proceso de evaluación del desempeño del colaborador en las empresas hospitalarias, desde la percepción del conocimiento del modelo de gestión por competencias que tengan los colaboradores con jerarquía, tales como gerentes, directores, responsables de recursos humanos y jefes de departamentos.

Considerando que el proceso de evaluación del desempeño actual utilizado en las empresas hospitalarias localizadas en Panamá sigue un modelo unidireccional y tradicional de la administración, la persona que ocupa el cargo superior jerárquico evalúa al colaborador, sólo en algunos lugares puede incluirse una autoevaluación durante la entrevista al entregar la evaluación anual.

Al ser comparado el proceso de evaluación del desempeño con el modelo de gestión por competencias, se encontró que no se integran a todos los actores del entorno laboral, es decir aquellos colaboradores o clientes que durante el año interactúan con cada uno de los profesionales contratados por las empresas, quienes pueden emitir un juicio crítico sobre su real desempeño y que puedan identificar las brechas del conocimiento sobre las competencias para el desarrollo del talento humano.

El modelo de gestión por competencias, aunque no es reciente, ha demostrado que su utilización fortalece la interacción entre administrativos y colaboradores. Siendo así, de acuerdo con (Paredes e Inciarte, 2013) resulta evidente, que el enfoque por competencias ha tomado gran relevancia, dando lugar a procesos formativos que privilegian no sólo la transmisión de saberes, sino que toman en cuenta otras dimensiones y contemplan los aspectos culturales, sociales, actitudinales que tienen relación con las capacidades de las personas. El enfoque por competencias se aleja de ser una visión reducida de la educación y de la formación profesional, al no estar conformado únicamente por elementos teóricos. (p.128-129).

Cuando todos se alinean en cumplir con las competencias que guían el logro de las metas, deriva un incremento de los beneficios tangibles e intangibles en la organización. Como resultados los colaboradores crecen en sus talentos y por supuesto los inversionistas se sienten satisfechos de los resultados obtenidos anualmente. Chiavenato (2001) citado en Olvera (2014) describió que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de como cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.



En este estudio se seleccionó como unidades de análisis a las empresas hospitalarias localizadas en las diferentes provincias. Lo anterior nos confirmó la operación de un total de doce empresas. Es importante señalar, que en este estudio no incluyó a las empresas hospitalarias que ya fueron acreditadas por algún organismo internacional. A través de una interacción con los gerentes y encargados de Recursos Humanos cuantificamos los datos sobre el proceso de evaluación del desempeño y la percepción que tienen del modelo de gestión por competencias. Se presentarán los resultados de los hallazgos con el análisis de la estadística descriptiva e inferencial, para validar la hipótesis del estudio.

### Referente teórico

En las últimas cuatro décadas el mundo comercial ha dado un cambio de ruta gigantesco, en todos sus elementos integradores de las ciencias empresariales, desde el advenimiento de la internet, la llamada era del conocimiento y la cibernética. Surgió una nueva manera de administrar y gestionar las empresas, que tuvo su origen en Estados Unidos con Bruner en la educación y Mc Clelland en la psicología (Tobón (2006) quienes dotaron a las ciencias administrativa de una opción de manejar los negocios, desarrollando el contexto de la Gestión por Competencias.

Movilizar el propio esfuerzo y la responsabilidad individual, parece condición *sine qua non* para ser aceptado en el nuevo orden. Es en este nuevo orden donde la gestión por competencias encajaría perfectamente pues, como se indicará más adelante, en esta forma de gestionarse es el individuo el encargado de auto facilitar su incorporación a una determinada empresa y, posteriormente, de auto mantenerse en su puesto de trabajo a través de su cartera de competencias, permitiendo que el propio individuo "venda" o "alquile", por un tiempo, determinadas competencias a una empresa que las juzgue necesarias para alcanzar todos o alguno de sus objetivos (Dubar, 2002 en Tovar, 2010). Quintero (2010)

Bajo esta connotación decidimos analizar la percepción de un grupo de colaboradores de las empresas hospitalarias con el modelo de competencias (Galiberti, 2002). Perspectiva propuesta como teoría por el psicólogo estadounidense y profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland en la década de los años 70. Este autor propuso tener más en cuenta las características de los trabajadores y sus comportamientos concretos ante situaciones de trabajo, en vez de las tradicionales descripciones de atributos, los expedientes académicos

y los coeficientes de inteligencia. Las pruebas tradicionales basadas en la medición de conocimientos y aptitudes no predicen el éxito en el desempeño ante situaciones concretas del mundo laboral. Se relacionan más con el desempeño en tareas laborables. Tobón (2006) cuando hablamos de competencias nos referimos a las características que son factores de éxito laboral y no a todas las características relacionadas con el trabajo como sucede en el enfoque tradicional.(35). Para Quintero (2010) La competencia laboral la podemos integrar conceptualmente como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. (279).

En ese sentido, fue el psicólogo David McClelland quien enfocó por primera vez el concepto de competencia desde otra vertiente distinta a la educativa y formativa, proponiéndolo como alternativa al género, la raza, estatus socioeconómico para medir el rendimiento laboral. Su búsqueda por comprender la motivación humana constituye la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias definiendo el concepto de *motivo*, como el interés recurrente para el logro de un objetivo. Su reflexión tiene una gran influencia hoy en día al provocar un viraje en la filosofía de los departamentos de recursos humanos de las empresas interesadas en los estudios de las ventajas competitivas. Estos autores en sus principales manuales *manageriales* (Spencer y Spencer, 1994; Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996; Fernández López, 2006 citados por Tovar (2010) presentan la gestión por competencias como la mejor respuesta al cambio en la forma de gestionar a las personas en la organización, y la mejor manera de mejorar la relación de ésta con sus empleados y de implicarse en el entorno en el que se desenvuelve. Con respecto al trabajador, dicha gestión permitiría su evolución laboral de una manera óptima, colocándolo siempre en el puesto que su nivel de competencias indicara (Prieto, (1996), citados en Tovar Martínez (2010), p. 111-112).

En este orden de ideas, el hecho de organizar los objetos a través de su forma equivale a tener de ellos una versión racional o en términos más exactos geométrica, que ofrece una idea clara, precisa e inconfundible de lo que la caracteriza. Darle forma a un objeto equivale a darle sentido, a hacerlo propio y permitirle mostrarse de manera inconfundible a la conciencia, y con ello facultar la posibilidad de desarrollar estados imaginativos como el poderlos contrastar con otros, pensarlos en otros contextos, compararlos en diferentes momentos de la memoria. (Oviedo, 2004, p.93).

Igualmente manifestó que es función de la percepción realizar abstracciones a través de las cualidades que definen lo esencial de la realidad externa. El principal

producto de su trabajo experimental son las leyes de la percepción, las cuales se encargan de describir los criterios con base en los cuales el aparato perceptual selecciona información relevante, la agrupa dentro de la mayor armonía posible (pregnancia) y genera representaciones mentales. (Oviedo, p. 96).

De las investigaciones sobre la teoría de las necesidades, Robbins (2017) encontró que los grandes realizadores se distinguen de los demás por su deseo de hacer mejor las cosas. No dejan las cosas al azar prefieren el reto de encargarse de un problema y aceptar la responsabilidad del éxito o el fracaso. Se desenvuelven mejor cuando perciben que su probabilidad de éxito es de 50 por ciento de salir adelante. La necesidad de poder es el deseo de tener un impacto, de ejercer una influencia y controlar a los demás. Los individuos con una gran necesidad de poder gozan estar a cargo. La tercera necesidad delimitada por Mc Clelland es la afiliación que es la que menos atención ha recibido. Los individuos con grandes afanes de afiliación se esfuerzan por hacer amigos, prefieren las situaciones de cooperación que las de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca p.163.

Entendiendo este concepto se explica los tres sistemas importantes de la motivación humana según la teoría de David Mc Clelland, encontrados en el texto de Alles (2017), los logros, un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de motivación interno o externo y quizás es mejor concebido en término de eficiencia o una ratio input-output. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado; un ejemplo son los emprendedores exitosos quienes tienden al logro. El poder, esta necesidad como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizás también sobre las cosas. Involucra sentimientos de fortaleza física y psicológica. Altos resultados han sido recolectados de individuos con alta n-power están asociados con muchas actividades competitivas asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación. La pertenencia es la necesidad de estar con otros de sentirse parte de un grupo organizado, no hay certeza de la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación. Históricamente la primera ha sido la más investigada, la necesidad de logro, que debió ser nominado como el motivo eficiencia, porque representa el posicionamiento de las competencias para un nivel alto de desempeño p.35.

La Gestión por Competencia resulta ser una propuesta innovadora que puede utilizarse como herramienta para la planificación estratégica de la administración del

recurso humano. En la medida que sean los colaboradores evaluados correctamente y se procuren cerrar las brechas de las debilidades, se podrá tener éxito en la generación de talento en las empresas hospitalarias. Cardona, Aguirre y Garcés, (2013) en su resumen investigativo de “Percepciones de la alta gerencia y modelo de gestión por competencias en empresas de Bogotá”, describen que los resultados revelan que el sistema de Gestión por competencias en estas empresas consultadas ha cobrado gran importancia en la estrategia de las organizaciones durante las últimas décadas y que en la práctica se utilizan diferentes estrategias para su fomento, sin embargo, aun se evidencian dificultades y falta de claridad en la implementación del modelo de gestión por competencias en la mayoría de casos analizados p.89.

Explorando la definición de la Organización Internacional del Trabajo conocida por las siglas (OIT) encontramos que Hernández y Pulido (2011) redactaron en su texto la definición de competencia laboral tal como la define esta organización, “la capacidad productiva para obtener un resultado exigido”. Además, complementaron con su propia definición “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de buena calidad” (8) Con estas dos definiciones se amplía el panorama del impacto que genera la adquisición y el desarrollo de competencias en los colaboradores de una empresa. La OIT ha propiciado la aplicación de este concepto en todos los países, para que sea integrada en el contexto empresarial. La información recabada sobre la teoría de las necesidades de McClelland desde el punto de vista de varios autores se convierte en un requerimiento que los gerentes deben considerar seriamente cuando planifican sus metas anuales.

Chiavenato (2011) explicó que la gestión del conocimiento es una urgencia en el ámbito empresarial, los colaboradores con más información que demuestren competencia en una rama del saber facilitan el alcance de las metas propuestas. El entorno mundial cada vez se torna más competitivo en relación con las demandas de personas para ejecutar las tareas de una organización. El mundo se prepara para la era del conocimiento y la acelerada transformación científica-tecnológica. Esto lleva a las organizaciones a desarrollar un mayor control en la rendición y medición de la función productiva basada en la medición de resultados como planeamiento estratégico anual. Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona, se construye, en el caso de cada individuo, a partir de

sus características individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas. (Chiavenato, 2009, p.146)

Luego de comprender los conceptos de percepción y de competencia decidimos explorar su relación con el proceso de evaluación del desempeño, al respecto encontramos que Chiavenato (2009) relató en sus textos el concepto de evaluación del desempeño citando a otros autores como Milkovich, George: La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requerimientos de su trabajo. Según Certo, Samuel: La evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar que tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo. Entonces para Chiavenato “la evaluación del desempeño es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto a su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua” p.243.

Para Sánchez (2012) la diferencia entre un sistema de evaluación del desempeño ineficiente u obsoleto y un sistema de evaluación de última generación puede deberse, en gran medida, a la capacidad de reconocer e internalizar las tendencias que lo afectan, como son el propósito u objetivo central de la evaluación del desempeño y su vinculación con otros procesos de recursos humanos p.80.

En la actualidad, el conocimiento se perfila como el elemento que marca la diferencia entre las sociedades avanzadas y el resto. Por tanto, inmersas en la denominada Economía del Conocimiento, las empresas, con el fin de seguir siendo competitivas en un entorno cada vez más incierto y complejo, están viéndose obligadas a gestionar dicho intangible, o lo que es lo mismo, a llevar a cabo un conjunto de actividades orientadas hacia la creación, la puesta en común, el intercambio y la aplicación de aquel conocimiento fundamental para la mejora de los resultados de la organización. Agregan Moreno, Pelayo y Vargas (2004) que siendo conscientes de que el principal creador y portador de este recurso son las personas, el factor humano está adquiriendo un valor diferencial y estratégico de gran relevancia, lo cual tiene implicaciones significativas a la hora de definir y aplicar las políticas de gestión de personal. Así, desde la Dirección de los Recursos Humanos se debe favorecer la atracción, el desarrollo y la retención de un capital humano capaz de crear, aplicar y transmitir los conocimientos valiosos para la organización; y todo ello hacerlo en línea con los objetivos del negocio p.52.

## METODOLOGÍA

El artículo refleja el resultado del estudio sobre el proceso de evaluación del desempeño y la percepción que tienen los colaboradores de las empresas hospitalarias sobre el modelo de gestión por competencias. El diseño no experimental, correlacional hipotético, deductivo, retrospectivo, con enfoque mixto, considerando los paradigmas cuantitativo y cualitativo, transversal, sin manipulación de las variables. Investigación de campo, en donde se obtuvo la información de la fuente primaria, en el lugar en donde se produce, efectuamos una revisión documental utilizando una hoja de cotejo con un valor porcentual de 100%, con criterios definidos para la valoración del proceso de evaluación del desempeño desarrollado en cada empresa. También se entregó en cada empresa un cuestionario tipo escala de Likert para ser completado por colaboradores con nivel jerárquico, que tuvieran personas a su cargo para evaluar. La población censal fue de doce empresas que cumplieron con los criterios de inclusión, se pudo recolectar información de diez empresas y dieciséis cuestionarios resueltos por los colaboradores. Realizamos análisis estadístico descriptivo e inferencial, con el estadígrafo t de Student por tratarse de una población menor de 30 unidades de análisis. Durante todo el proceso se mantuvo la confidencialidad de la procedencia de los datos recolectados.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Presentamos los resultados en cuadros y figuras enfatizando en los de mayor relevancia.

**Tabla 1.**

*Distribución porcentual del puesto que ocupa el responsable de la gestión en la empresa hospitalaria en Panamá, diciembre 2017*

Puesto que ocupa el responsable de la gestión en la empresa hospitalaria	Número	Porcentaje
Total	16	100%
Administrador	3	18,75
Director (a)/General de la empresa	5	31,25
Director(a)/ encargado de RRHH	5	31,25
Enfermera jefa	3	18,75

Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017.

Como se observa de los entrevistados que el 31.25% director de Recursos Humanos e igualmente los directores generales de las empresas. El 18.75% fueron los administradores y jefas de enfermería respectivamente. Todos tienen colaboradores a su cargo y evalúan el desempeño anualmente. “Las claves de la gestión de personas en organizaciones complejas prestadoras de servicios públicos como son las instituciones sanitarias, adoptó como marco teórico uno de los más novedosos desarrollos en el ámbito de la Dirección de Recursos Humanos: la Gestión por Competencias”. (Vivas-López y Fernández-Guerrero, 2011) “Los jefes y encargados plantean con mayor claridad la tensión que provoca valorar competencias que no responden a la puesta en práctica de un saber.” (Tovar y Revilla, 2010).

**Tabla 2**

*Responsable de la gestión de evaluación del desempeño por nivel de escolaridad según antigüedad en el cargo, empresa hospitalaria en Panamá*

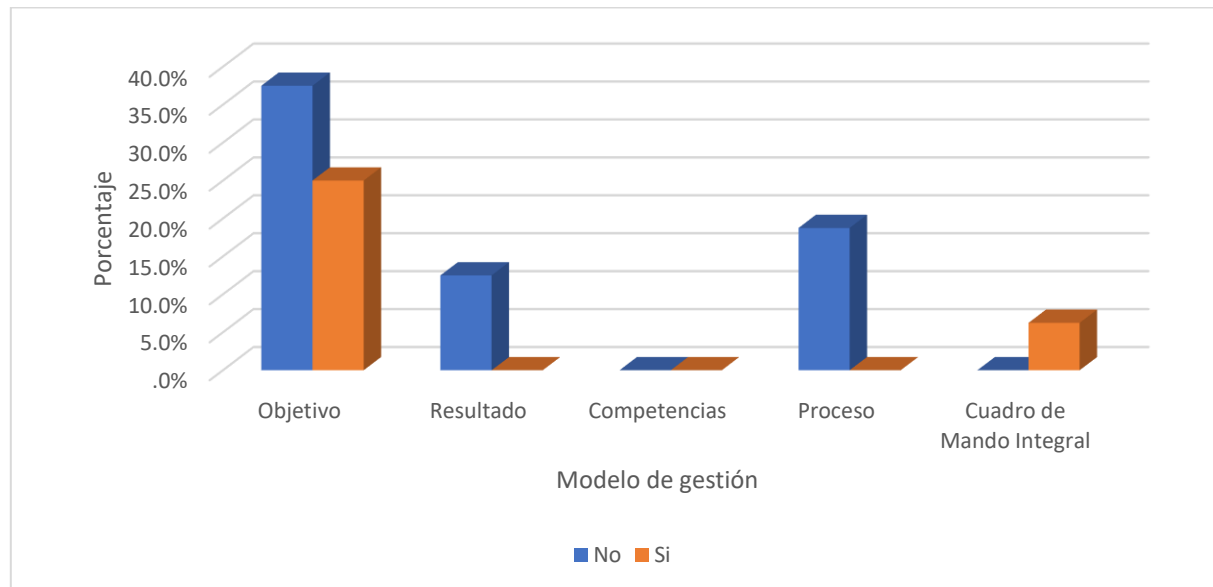
Antigüedad en el cargo	Nivel de Escolaridad									
	Licenciatura		Postgrado o maestría en administración		Maestría en otra especialidad		Doctorado en su disciplina		Otro	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Total	8	50%	3	18.8	1	6.3	1	6.3	3	18.9
menos de 2 años	2	12,5%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	1	6,3%
3-6 años	4	25,0%	1	6,3%	0	,0%	1	6,3%	0	,0%
7-10 años	2	12,5%	2	12,5%	1	6,3%	0	,0%	1	6,3%
11 años y más	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	1	6,3%

Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017.

En el cuadro se muestra los responsables de la gestión de evaluación del desempeño de acuerdo con su nivel de escolaridad y antigüedad en el puesto en la empresa hospitalaria. Los resultados evidencian que el 50% tienen el nivel de licenciatura, 18.8% especialidad o maestría en administración. El 6.3% con maestría en otra especialidad, un 6.3% con doctorado en su disciplina. El 18.9% registro en otro estudio, sin especificarlo. El mayor porcentaje de antigüedad la presentó el grupo entre de 3 a 6 años con un 37.6% igual que el grupo de 7 a 10 años. Con un 6.3% pasó de 11 años de antigüedad.

### Figura 1

*Distribución porcentual del modelo de gestión según disposición para implementar el modelo de gestión por competencias en la empresa hospitalaria en Panamá.*



Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017.

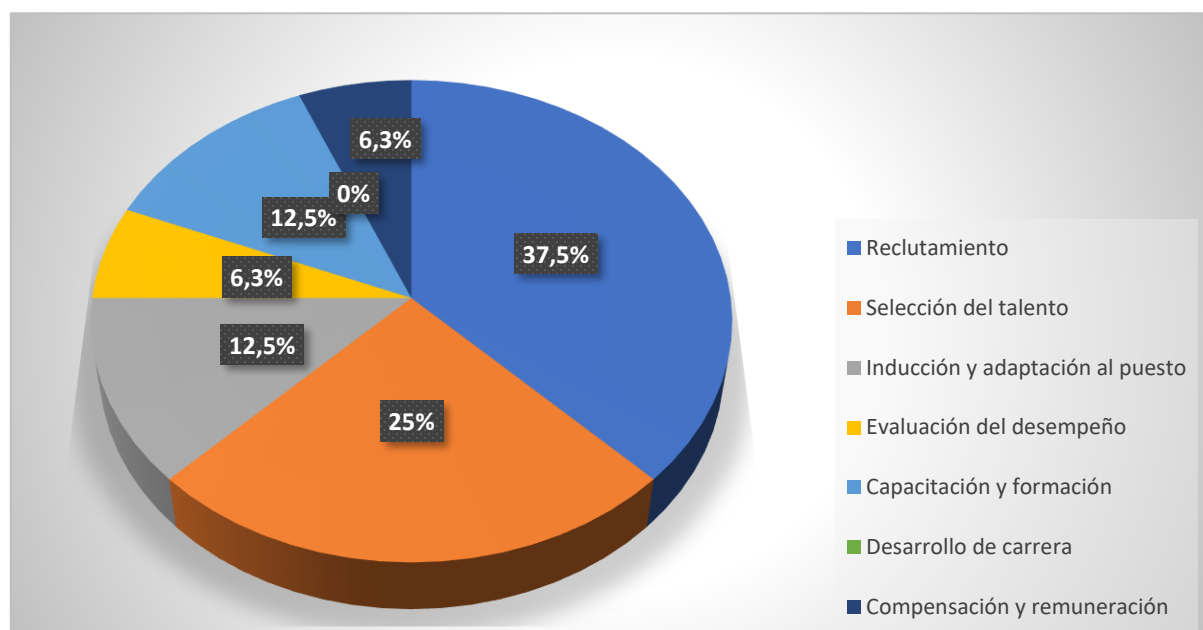
El 62.5% de los entrevistados implementan el modelo de Administración por objetivos, de ellos el 37,5% no tendría la disposición de cambiar su modelo de



gestión y el 25% respondió que sí, a la disposición de cambiar. Con la Administración por Resultado representa el 12,5% y no respondió disposición de cambiar, de igual forma no implementarían los que tienen la Administración por Proceso con 18,8%. La empresa que respondió que aplica el Cuadro de Mando Integral si está en disposición de implementar el modelo. Nadie aplica el modelo de Gestión por Competencias por el momento.

## Figura 2.

*Distribución porcentual sobre con cual función iniciarían la implementación del modelo de gestión por competencias si decidieran implementarlo en las empresas hospitalarias en Panamá.*



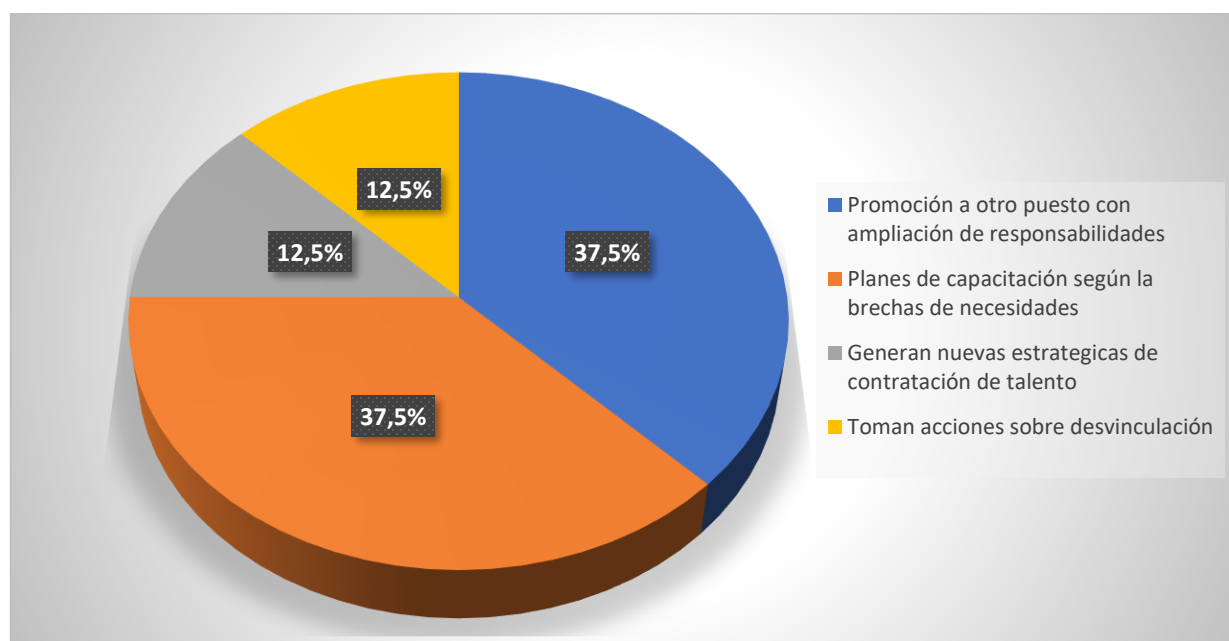
Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017.

Los hallazgos de esta figura evidencian que para los responsables de la evaluación del desempeño si decidieran implementar el modelo de Gestión por Competencias les darían mayor interés a las funciones de reclutamiento en un 37,5%, seguido por la selección del talento con 25%, para la inducción y adaptación al puesto

igualmente para capacitación alcanzó un valor de 12,5% cada uno. Apenas alcanzó un 6,3% en las tareas de evaluación del desempeño y compensación. Dejando sin interés el desarrollo de carrera. Peter Senge (2010) fundamentó la importancia de las organizaciones que aprenden continuamente y crean talentos. Los resultados evidencian que les interesa atraer nuevo talento en lugar de desarrollar una carrera con sus colaboradores, para la continuidad del recurso humano en la empresa.

### Figura 3.

*Distribución porcentual sobre la decisión luego de los resultados de la evaluación del desempeño en las empresas hospitalarias en Panamá.*



Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017.

Los directivos o responsables de las empresas hospitalarias les interesan la evaluación del desempeño que anualmente resulta de sus colaboradores, para tomar decisiones respecto a la gestión administrativa y el desarrollo del talento. Un 37.5% respondió tomar decisiones de: promoción del colaborador a otro puesto con mayor responsabilidad y consideran facilitarles a sus colaboradores planes de

capacitación según las brechas de necesidades en el cumplimiento de sus funciones descritas en su puesto.

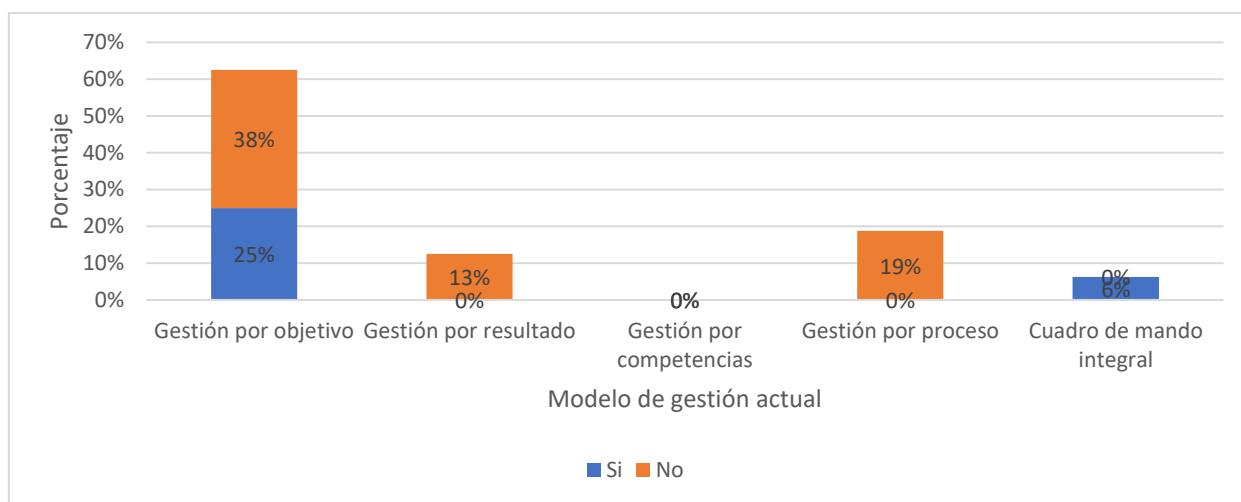
La gestión de perfiles de cargos basada en competencias laborales para el dominio de la gestión del talento, que contribuyen a una solución generalizada y al mejoramiento en las organizaciones. (Sandoval y Pernalette, 2017). La evaluación debe ser objetiva de diversas fuentes. La calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto a su desempeño, sirve para buscar una mejora continua (Alles, 2015, Chiavenato, 2011).

Mientras la suma de los restantes responsables de las evaluaciones seleccionaron como respuesta generar nuevas estrategias para la contratación de nuevos talentos que fortalezcan a la organización y toma de decisión luego de la evaluación para desvincular al colaborador en la empresa hospitalaria que alcanzó un 12.5% en ambas. Al desvincular a un colaborador no apoya el desarrollo del talento e involucra iniciar el proceso de reclutamiento, selección e inducción en el área de trabajo de nuevas personas. Limitada capacitación en nuevos modelos de gestión (Quintero, 2010, Martínez, 2013).

Tomando en cuenta que uno de los principales objetivos de la empresa es la generación de utilidades se podría considerar que la evaluación del desempeño en todas las áreas debería tener una relación directa con la consecución de dichos objetivos (Larumbe Andueza, 2014). Con la gestión por competencias se consiguió, racionalidad, sentido y coherencia en la gestión de los recursos humanos, ya que no se trata de una herramienta de control sino de dirección (Miranda, Martínez y Aranda, 2015).

#### Figura 4.

*Distribución porcentual de los entrevistados que han leído documentos sobre el modelo de gestión por competencias, según el modelo de gestión administrativa actual en las empresas hospitalarias en Panamá.*



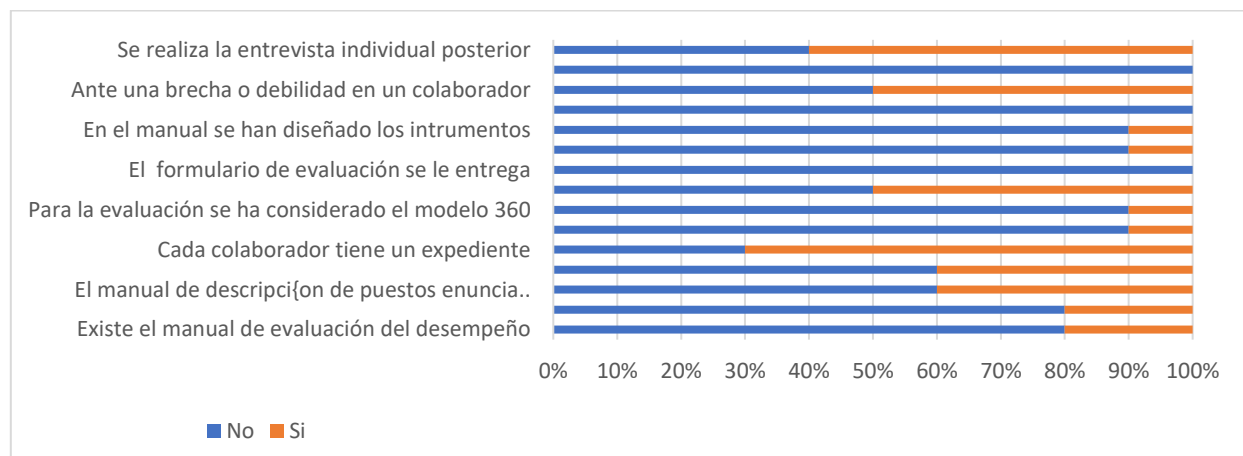
Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017.

Aunque el 25% de los encuestados manifestaron haber leído alguna información sobre el modelo de gestión por competencia no han considerado realizar adaptaciones por el momento al proceso de evaluación del desempeño. Los administradores del área de estudio no evidencian la integración de los aportes de este modelo a la gestión de las empresas hospitalarias pues no han leído sobre el modelo de gestión por competencias como una tendencia estrategia administrativa nueva. Resultó ser un modelo desconocido por la mayoría, siguen el modelo de administración por objetivo en un 63%.

Al evaluar el proceso de evaluación del desempeño que se llevaba a cabo en las empresas hospitalarias utilizando la hoja de cotejo se obtuvo como resultado de acuerdo con los 15 criterios seleccionados, que en su gran mayoría no tiene muchos de estos criterios presentes, dando una evaluación promedio de 1 puntos y un máximo de 9 puntos, se obtuvo el puntaje promedio de 4.975 y una desviación estándar 2.46 puntos, como se aprecia en la figura N° 5.

**Figura 5.**

*Distribución porcentual de los criterios fundamentales del proceso de evaluación del desempeño desde la percepción del modelo de gestión por competencias en las empresas hospitalarias en Panamá.*



Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017.

Al realizar los cálculos con la escala de valoración diseñada para la hoja de cotejo, se obtuvo el resultado que se detallan en el Tabla 3.

**Tabla 3.**

*Distribución porcentual de la escala de valoración del proceso de evaluación del desempeño según el modelo de Gestión por Competencias en las empresas hospitalarias en Panamá.*

Escala de valoración del proceso de evaluación del desempeño según modelo de gestión por competencias	No.	%
Total	16	100%
Satisfactorio la aplicación del modelo de gestión	3	18,75
Poco satisfactorio la aplicación del modelo de gestión	13	81,25

Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017

Puesto que el valor-P para la prueba es mayor o igual que 0,05, con un 95,0% de nivel de confianza, no se puede rechazar la hipótesis nula que dice el 50% de los responsables evalúan como poco satisfactorio la aplicación del modelo. Se corrobora en el siguiente cuadro N° 3 la evaluación de los encargados de acuerdo con los 15 criterios que luego de evaluar en su gran mayoría no tienen muchos de estos criterios presentes, dando una evaluación promedio de 1 puntos y un máximo de 9 puntos, se obtuvo el puntaje promedio de 4.975 y una desviación estándar 2.46 puntos. Al comparar el proceso de evaluación del desempeño con el modelo de gestión por competencias utilizando los 15 criterios de la hoja de cotejo se obtuvo 81.25 % poco satisfactorio en la aplicación del modelo y un 18,75% con valor satisfactorio en la aplicación del modelo.

#### Tabla 4.

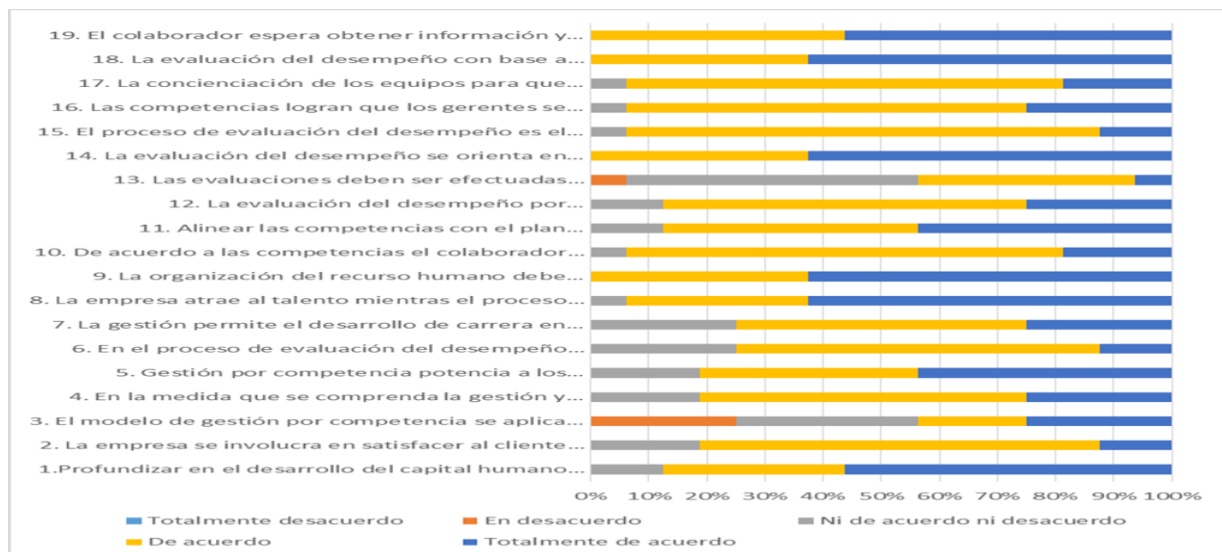
*Distribución porcentual de la percepción del modelo de Gestión por Competencias en los responsables del proceso de evaluación del desempeño en las empresas hospitalarias, en Panamá.*

Percepción del modelo de Gestión por Competencias en los responsables del proceso de evaluación del desempeño.	Frecuencia (N°)	Porcentaje (%)
Total	16	100,0%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	12,5%
De acuerdo	5	31,25
Totalmente de acuerdo	9	56,25

Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017.

**Figura 6.**

*Distribución porcentual de la percepción del modelo de Gestión por Competencias en los responsables del proceso de evaluación del desempeño en las empresas hospitalarias, en Panamá.*



Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017.

Las observaciones descritas sobre la percepción del modelo de gestión por competencias en los responsables de la gestión del proceso de evaluación de las empresas hospitalarias presentaron opiniones de totalmente de acuerdo en un 56,25%, de acuerdo con 31,25% y con un 12,5% con la opinión ni de acuerdo o desacuerdo. Los colaboradores con puesto de jerarquía que tienen la responsabilidad de evaluar a otros colaboradores perciben el modelo de gestión por competencias como una estrategia favorable para evaluar el desempeño en las empresas hospitalarias de Panamá. Sus respuestas en el instrumento Likert de la percepción del modelo de gestión por competencias en los colaboradores con jerarquía, Sumando la percepción obtenemos un 87,5%, valor significativo de concordancia con el modelo de gestión analizado.

## CONCLUSIONES

Con relación a la búsqueda de información innovadora sobre las nuevas tendencias administrativas para mejorar la gestión empresarial se pone de manifiesto que solo un 25% había leído sobre el modelo de gestión por competencias. Siendo utilizado el concepto de competencias en la formación universitaria de los últimos años y además forma parte de los modelos o tendencias administrativas más recientes. Una organización es un espacio en donde continuamente se genera aprendizaje para todos los colaboradores. Una actitud de mantenerse actualizado en las nuevas tendencias administrativas es una competencia directiva. El proceso de evaluación del desempeño se evaluó como satisfactorio desde la percepción del modelo de gestión por competencia en las empresas hospitalarias en Panamá en un 81.25%. Fue notorio la baja apreciación para los colaboradores con jerarquía utilizar el proceso de evaluación del desempeño para desarrollar el talento y el desarrollo de carrera dentro de la empresa y mucho menos para considerar el sistema de compensación, no fue considerado por ninguno de los encuestados. Demostraron mayor interés en aplicar el modelo de gestión por competencias para generar nuevas estrategias en la selección de nuevo recurso humano, enfatizando en determinar las competencias de los candidatos. Además, para la promoción a otro puesto con mayor responsabilidad, esto último es positivo para el crecimiento profesional de los colaboradores. Recurren a la evaluación del desempeño para la toma de decisión en la continuidad del colaborador dentro de la empresa o la desvinculación. La percepción es una opinión relacionada al conocimiento, cuando no se comprende un determinado concepto o no se conoce en su totalidad el significado se recurre a ésta. Los resultados seleccionados por los encuestados ponen de manifiesto la discordancia entre lo que se percibe del modelo y lo que realmente se está implementando en la empresa hospitalaria. La mayoría de los argumentos seleccionados apuntalan a la opinión “de acuerdo y totalmente de acuerdo” alcanzando ambos un 87.50% en la percepción de los responsables del desempeño con jerarquía. En el instrumento aplicado se evidenció que los ítems con mayor percepción positiva, o sea con “totalmente de acuerdo” fueron:



- La empresa atrae al talento mientras el proceso de evaluación del desempeño evidencia las competencias o brechas para capacitar a los colaboradores.
- La organización del recurso humano debe contar con un proceso formal de evaluación del desempeño para valorar el aporte de cada colaborador.
- La evaluación del desempeño con base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa genera aumento en la optimización de los resultados empresariales y mejora la percepción de éxito.
- La evaluación del desempeño se orienta en buscar una base sobre la cual se puede fundamentar decisiones de la gerencia de recursos humanos respecto a retribución, promoción, despido, entre otros.
- Sin embargo, cuando se compara el instrumento N°1 con el N° 2 no se evidencia en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño anual no se cumple en este aspecto.
- El análisis estadístico con la t de student no rechazó la hipótesis nula dando como resultado que no existe relación significativa entre el proceso de evaluación del desempeño desde la percepción del modelo de gestión por competencias en las empresas hospitalarias de Panamá.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2017.) Desempeño por Competencias: evaluación de 360°. Tercera edición, Gránica.
- Alles, M. (2015) Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Tercera edición. Gránica.
- Cardona Acevedo, M., Aguirre, D, y Garcés, D. (2013). Percepciones de la alta gerencia y modelo de gestión por competencias en empresas de Bogotá. Revista Suma de Negocios, vol. 4 n°1, Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Págs: 89-97.  
<https://www.researchgate.net/publication/304015210> Percepciones de la alta gerencia y modelo de gestión por competencias en empresas de Bogotá

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*, Tercera edición, México: Mc Graw- Hill. Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración del Recurso Humano*, novena edición, Mc Graw- Hill. Interamericana, S.A.
- Hernández S. y Pulido. A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial: un enfoque basado en competencias*. McGraw –Hill Interamericana, S.A.
- Fernández Bravo, Carlos Alberto (2011) Tesis Doctoral Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes. Tecana American University, Pág. xii.  
[http://www.tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis\\_carlos\\_fernandez\\_bravo.pdf](http://www.tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis_carlos_fernandez_bravo.pdf)
- Galimberti, Umberto. (2002) *Diccionario de Psicología*. Traducido por María Emilia G. de Quevedo. Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V., Págs.: 323-324.  
<https://saberepsi.files.wordpress.com/2016/09/galimberti-umberto-diccionario-de-psicologc3ada.pdf>
- Larumbe Andueza, María Carmen (2014) *Gestión por competencia*. Págs.:7,55-63.  
<http://academicae.unavarra.es/bitstream/handle/2454/14006/Carmen%20Larumbe%20Andueza.pdf?sequence=4>
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather than for "Intelligence" Conferencia pública dada en el Educational Testing Service, American Psychologist, January 1973. Harvard University. Págs.: 1-14.  
<http://www.lichaoqing.com/wp-content/ap7301001.pdf>
- Miranda López C, Martínez Romero C, Aranda Lorca J. (2015). *Hospital futuro: Gestión por Competencias en el Hospital Clínico Universitario Virgen de la Arrixaca*. Págs. 39-74.  
[http://www.fundacionsigno.com/archivos/2\\_Accesit\\_mod\\_1.pdf](http://www.fundacionsigno.com/archivos/2_Accesit_mod_1.pdf)
- Moreno D., M., Pelayo D., Y. y Vargas S, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la Dirección estratégica de los Recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa* N° 10 de octubre 2004. Págs. 56-72.  
[https://www.academia.edu/1456049/La\\_gesti%C3%B3n\\_por\\_competencias\\_como\\_herramienta\\_para\\_la\\_direcci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica\\_de\\_los\\_recursos\\_humanos\\_en\\_la\\_sociedad\\_del\\_conocimiento](https://www.academia.edu/1456049/La_gesti%C3%B3n_por_competencias_como_herramienta_para_la_direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_los_recursos_humanos_en_la_sociedad_del_conocimiento)

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Paredes, I. e Inciarte, A. (2013). Enfoque por competencias. Hacia la integralidad y el desempeño profesional con sentido social y crítico. Revista Omnia, ISSN: 1315-8856. Vol. 19, núm. 2, mayo-agosto, 2013. Págs.: 125-138. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73728678010>

[Olvera G., M. y Leal, M. \(2014\).](#) Evaluación de desempeño por competencia y su impacto en los objetivos organizacionales. Tesis de grado para Maestría en Administración. México: Universidad Autónoma de Querétaro. Págs.:11-12. <http://hdl.handle.net/123456789/2182>

Oviedo, Gilberto y Gardey, A. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. Revista de Estudios Sociales, N°. 18, agosto de 2004, pp. 89-96. <http://www.scielo.org.co/pdf/res/n18/n18a10.pdf>

Quintero Teller, J. (2010). Competencias laborales. Aproximación al estado del arte y su concepto. Revista de la Facultad de Ciencias de la Salud, DUAZARY, diciembre 2010, Vol. 7, N° 2. pp. 274-281. <https://search.proquest.com/central/docview/1436996557/fulltextPDF/6EFC4B00A83A480CPQ/1?accountid=31916>

Robbins, S. (2017). Comportamiento Organizacional. décimo séptima edición, Pearson Prentice Hall.

Sandoval Sucre, F. y Pernaletе Chirinos, D. (2017). Marco Ontológico para la Gestión de Perfiles de Cargos basada en Competencias Laborales. GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. ISSN 2255-5648. Vol. 5(1). Págs:17,41. <https://search.proquest.com/central/docview/1910253170/fulltextPDF/65E96D69886D43FCPQ/1?accountid=31916>

Senge, P. (2010). La Quinta Disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización. Gránica. [https://www.academia.edu/33324954/\\_quinta\\_disciplina\\_Peter\\_Senge\\_FREELIBROS.ORG](https://www.academia.edu/33324954/_quinta_disciplina_Peter_Senge_FREELIBROS.ORG)

Tobón, S. (2006). Formación basada en Competencias. segunda edición, ECOE Ediciones.

Tovar Martínez, F. y Revilla Castro, J. (2010). La supuesta neutralidad de la evaluación por competencias. Revista Internacional de organizaciones N.º 5 diciembre, ISSN: 2013-570X. Págs.:109-126. <file:///E:/Users/Principal/Downloads/Dialnet-LaSupuestaNeutralidadDeLaEvaluacionPorCompetencias-3679299.pdf>

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Vivas-López, S. y Fernández-Guerrero, R. (2011). Gestión por competencias en instituciones sanitarias: claves de la dirección de recursos humanos en la comunidad Valenciana. *Revista Estudios Gerenciales.*, Vol. 27 No. 120 (Julio - septiembre, 2011), Págs.: 41-61.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v27n120/v27n120a03.pdf>

Sánchez, J. y Calderón, V. (2012) Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, N°32 enero- junio 2012. ISSN 2145- 941X. Págs.: 55- 82.  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>

## IMPACTO FINANCIERO DE LAS MEDIDAS TRANSITORIAS DE MITIGACIÓN APLICADAS EN EL SECTOR BANCARIA EN PANAMÁ POR COVID- 19

Financial impact of the transitional mitigation measures applied in the banking sector in Panama due to covid-19

**Carmen Angélica González Díaz**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresa y Contabilidad, Panamá.

Email: [carmengonzalez168@gmail.com](mailto:carmengonzalez168@gmail.com)  [ps://orcid.org/0000-0002-2706-806X](https://orcid.org/0000-0002-2706-806X).

**Ronald Gutiérrez**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresa y Contabilidad, Panamá.

Email: [ronald13gutierrez.rg@gmail.com](mailto:ronald13gutierrez.rg@gmail.com)  [ps://orcid.org/0000-0001-6679-8412](https://orcid.org/0000-0001-6679-8412).

### RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito evaluar las medidas transitorias de mitigación aplicadas por la actividad bancaria en Panamá en el año 2020, como resiliencia hacia sus clientes de crédito y así contribuir a activar la economía en momentos trascendentales de crisis producida por la pandemia COVID-19, en donde los bancos juegan un papel crucial, como fuentes de liquidez y crédito. La metodología empleada fue de tipo exploratorio y descriptivo acompañado con un estudio no experimental, en donde se utilizó como instrumentos para la recolección de los datos el cuestionario. No obstante, las medidas adoptadas en cuanto al aplazamiento de la deuda fue un paliativo a corto plazo, que el sector bancario panameño desde el inicio de la pandemia debió evaluar detalladamente, el caso de cada cliente de crédito y no introducir de manera automática a todos los que presentaban atrasos en sus pagos, ya que hablar de extensión de plazo es sinónimo de pagar más intereses sobre la deuda.

**Palabras clave:** Intereses activos, liquidez, rentabilidad, solvencia, calidad de cartera.

### ABSTRACT

The purpose of this article is to evaluate the transitory mitigation measures applied by the banking activity in Panama in the year 2020, as resilience towards its credit clients and thus contribute to activating the economy in transcendental moments of crisis produced by the COVID-19 pandemic. , where banks play a crucial role, as sources of liquidity and credit. The methodology used was exploratory and descriptive, accompanied by a non-experimental study, where the questionnaire was used as instruments for data collection. However, the measures adopted regarding the postponement of the debt were a short-term palliative, which the Panamanian banking sector, since the beginning of the pandemic, had to evaluate in detail, the case of each credit client and not automatically introduce all of them. those who were in arrears in their payments, since talking about an extension of the term is synonymous with paying more interest on the debt

**Keywords:** Active interest, liquidity, profitability, solvency, portfolio quality

## INTRODUCCIÓN

Desde los albores de nuestra República se remonta la intermediación financiera en Panamá, representada principalmente con la actividad bancaria, con el establecimiento de dos bancos importantes en 1904, el International Bank Corporation y el Banco Nacional de Panamá.

Con el devenir de los años Panamá como sistema financiero, se convierte en un pilar fundamental en la economía, con solidez y diversificación en sus productos, los cuales están supervisados y regulados por la Superintendencia Bancaria. Panamá cuenta con un sistema monetario bancario conectado con el mundo y que descansa en el uso del dólar de los Estados Unidos de América como moneda de curso corriente, además el sistema de intermediación financiera en la actividad bancaria opera sin banca central, siendo esta la autoridad encargada de controlar la oferta monetaria y de regir política monetaria o cambiaria en el país.

En la actualidad debido a la situación global, derivada de la propagación de la pandemia provocada por el Covid-19, las autoridades nacionales adoptaron una serie de medidas tendientes a combatir y prevenir los impactos desfavorables de esta pandemia sobre la población como el efecto de desacelerar la actividad económica al reducir forzosamente la movilidad pública y el distanciamiento social. Por lo que las condiciones de los actores de la intermediación financiera han cambiado radicalmente tanto para sus clientes naturales y jurídicos, los cuales están afectados por la paralización de la economía, la falta de trabajo, lo que evidentemente afecta el flujo de caja individual de los consumidores de los servicios de intermediación financiera, que conlleva a que los clientes a que no puedan asumir algunos o todos de sus compromisos. De manera positiva la crisis sanitaria encontró un sistema bancario con una buena posición de rentabilidad, capital y liquidez para afrontar las dificultades asociadas a esta crisis.

La crisis generada por la pandemia es un tema significativo desde el ámbito social, económico y financiero, lo que genera que el Estado se declare en estado de

emergencia, para generar alternativas mediante la creación de medidas transitorias que permitan cierto nivel de alivio a los diversos actores de la sociedad, lo que ha llevado coordinar algunas acciones con el sector bancario.

Como lo señala el superintendente Castillo (2020), la solidez financiera de la banca se mide con cuatro variables importantes, que, en un momento dado, se interconectan, lo que trae como resultado la estabilidad o vulnerabilidad de las entidades bancarias. Estas variables son la liquidez, la solvencia, la rentabilidad y la calidad de cartera.

El sector financiero representado por los bancos, aplicaron medidas de ajustes transitorios a las regulaciones crediticias con el fin de apoyar el desempeño de los deudores, estas instituciones financieras son los pilares en la emisión de liquidez y capitalización tanto de las personas naturales como jurídicas. La modificación de los créditos y otras medidas, fue en principio una decisión voluntaria del sistema bancario con vigencia de tres meses que comenzó a aplicarse al inicio del cese productivo por la pandemia, pero luego una ley la formalizó con cambios en la vigencia de su aplicación.

El sector bancario panameño constituye el 90% del sector financiero, el cual está representado por 42 banco con licencia general quienes ofrecen crédito y captan ahorros, existen 18 bancos de licencia internacional quienes están autorizado para realizar solamente las operaciones que surtan sus efectos en el exterior y cuenta adicionalmente con 10 bancos de representación, los cuales no pueden realizar operaciones bancarias y solo pueden contar con oficinas en el país para tener presencia.

Según Castillo (2020), en un sistema financiero como el panameño, será de vital importancia que los bancos mantengan niveles adecuados de solvencia y de liquidez, no obstante, un buen nivel de cobertura de reservas en conjunto con altos niveles de eficiencia operativa (manejo eficiente de ingresos y gastos), serán claves

como factores de resiliencia financiera y que contribuirá mucho al momento que se normalice la economía.

Las funciones de intermediarios financieros que realizan los bancos en las operaciones activas asumen la posición de acreedor frente al cliente, en tanto en las operaciones pasivas los bancos son la entidad financiera que asume la posición de deudor, lo cual permiten como intermediarios financieros atraer fondos que se encuentran en circulación en forma de depósitos, de esta forma se crean nuevos recursos, los cuales son colocados en las operaciones activas de préstamos.

El crédito es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados. La espera, que conlleva una pérdida de oportunidad y riesgo para el acreedor, explica la existencia del pago de intereses en las operaciones crediticias. (Morales & Morales, 2014).

En este contexto, para proteger la estabilidad financiera en Panamá la Superintendencia de Bancos aplicó una variedad de medidas regulatorias y de supervisión. Las primeras acciones se orientaron a proporcionar las herramientas a los bancos de tal manera que se modificaron los términos y condiciones originalmente pactados en operaciones activas, entre los que se puede mencionar cambios en los plazos, permitir periodos de gracia. Debido a la diversidad de casos y situaciones del sector financiero panameño que existen entre diferentes deudores, surgen unas series de medidas, para mitigar los efectos adversos del COVID-19. Como lo indica Castillo (2020), las herramientas financieras, como las líneas de contingencia de liquidez que provean fondos al sistema y que garanticen la distribución de fondos, para poder reactivar la actividad comercial y, el uso de la reserva dinámica (reserva anticíclica), serán claves para la recuperación y el despegue de la economía y la sostenibilidad de las entidades bancarias establecidas en Panamá.



Por lo tanto, surge la nueva regulación, el Acuerdo 2-2020, contempla que tantos clientes como bancos, por iniciativa de ambos, puedan acordar para mantener la viabilidad de los créditos los ajustes que sean necesarios, lo cual permite un respiro a la economía real. Sin embargo, los bancos al inicio de la crisis producto de la COVID-19, aplicaron de forma automática a sus clientes medidas de alivio económico, sin realizar un estudio detallado de cada caso en particular. En el caso de los bancos convinieron en una moratoria automática a sus clientes de crédito doméstico de un espacio de 90 días al inicio de la pandemia, especialmente a los clientes de banca de personal (préstamos personales, préstamos de autos, tarjetas de créditos), en general, cada banco podía tomar decisiones de modo independiente.

### METODOLOGÍA

Para recolectar la información pertinente del tema a investigar, se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual está compuesto por (17) diecisiete preguntas, las cuales fueron elaboradas con preguntas abiertas y cerradas, para ello los autores realizaron un escalamiento de elección forzada, selección múltiple según la variable a indagar y con respuestas abiertas con el fin de recoger la mayor cantidad de respuestas posibles. El cuestionario se sometió a un proceso de validación para su confiabilidad por parte de tres profesionales de finanzas y dos profesionales de economía. No hubo la necesidad de modificar el cuestionario, ya que se comprobó que su elaboración nos aportaba datos sobre las variables a medir, era de fácil comprensión y podía ser desarrollado aproximadamente en (15) quince minutos. El cuestionario para la entrevista fue aplicado a funcionarios de primera línea y mandos medios de la región de Azuero.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

**Tabla 1**

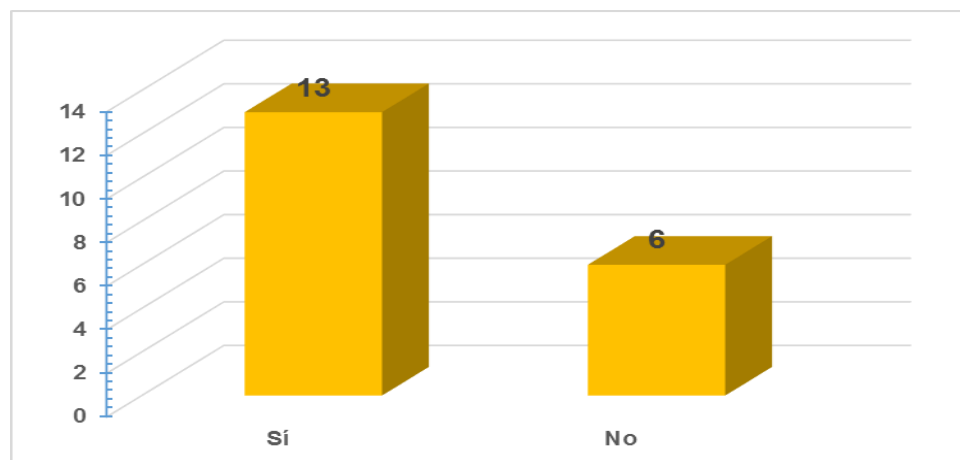
*¿Considera usted que las medidas adoptadas por el sector bancario panameño proveen un alivio económico a sus clientes frente a la crisis económica COVID-19?*

Datos	Cantidad	Porcentaje
Sí	13	68%
No	6	32%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.

**Figura 1**

*¿Considera usted que las medidas adoptadas por el sector bancario panameño proveen un alivio económico a sus clientes frente a la crisis económica COVID-19?*



*Nota.* Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.

De un total de 19 encuestados el 68% respondió que considera que las medidas para enfrentar el impacto económico de la pandemia aportan alivio económico, sin embargo, resulta interesante resaltar que el 32% de los encuestados consideran que alivio económico debe representar la descarga real de la presión, por lo que consideran que solo es un paliativo a corto plazo, y que a largo plazo traerá una presión económica importante para los que se acogieron a dichas medidas.

**Tabla 2**

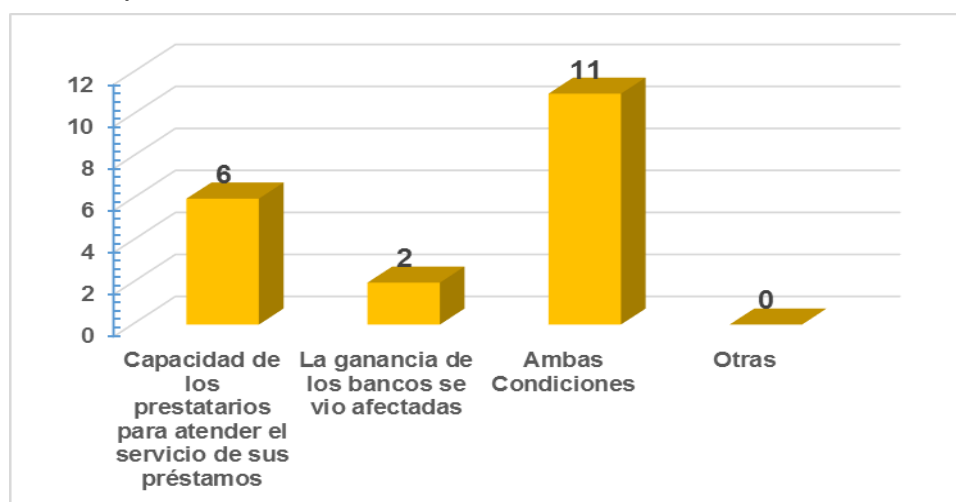
*¿Cómo afectó el impacto económico del coronavirus?*

Datos	Cantidad	Porcentaje
Capacidad de los prestatarios para atender el servicio de sus préstamos	6	32%
La ganancia de los bancos se vio afectadas	2	11%
Ambas Condiciones	11	57%
Otras	0	0
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.

**Figura 2**

*¿Cómo afectó el impacto económico del coronavirus?*



*Nota.* Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.

Un aspecto interesante que se presenta en los resultados obtenidos es que el 57% de los encuestados consideran que el impacto económico afecta tanto la capacidad de los prestatarios para atender el servicio de sus préstamos y también la ganancia de los bancos, 32% que solo afecta a los prestatarios y 11% las ganancias de los bancos. Lo que destaca que al afectarse la capacidad del cliente para atender sus deudas se ve afectada de manera proporcional las ganancias del banco, sin embargo, al seguir investigando sobre la reducción de las ganancias producto de la

pandemia en el 2020, pudimos constatar que el sector bancario panameño sigue manteniendo buenos índices de liquidez.

### Tabla 3

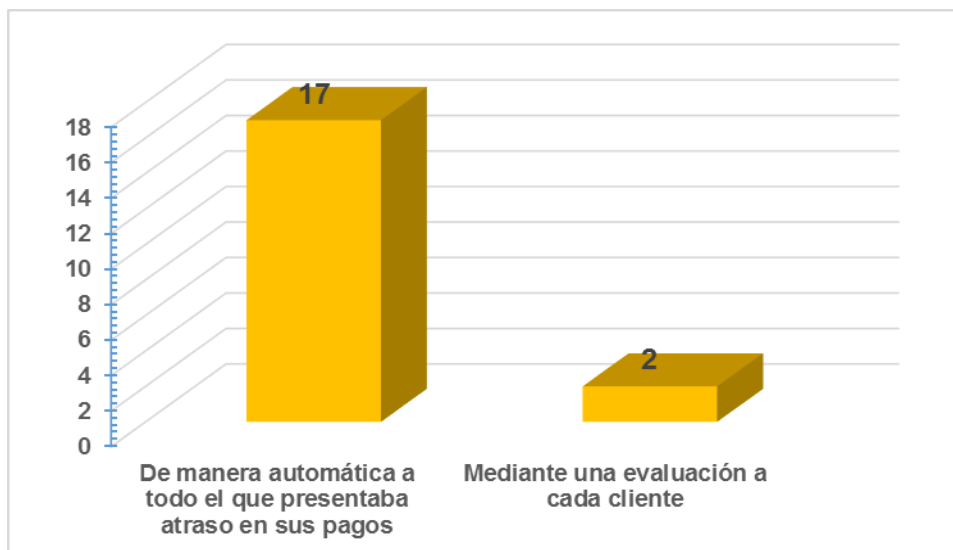
*¿Cómo clasificaron a los clientes al inicio de la pandemia para insertarlos dentro de las medidas transitorias de morosidad por COVID 19?*

Datos	Cantidad	Porcentaje
De manera automática a todo el que presentaba atraso en sus pagos	17	89%
Mediante una evaluación a cada cliente	2	11%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.

### Figura 3

*¿Cómo clasificaron a los clientes al inicio de la pandemia para insertarlos dentro de las medidas transitorias de morosidad por COVID 19?*



*Nota.* Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.

Considerando las nuevas condiciones sin precedentes que trajo la pandemia y como lo pudimos constatar al realizar la entrevista en donde 11% indica que se hizo evaluación por cliente en contraste con el 89% de los encuestados respondieron que todos los clientes con morosidad fueron insertados de manera automática a la

aplicación de medidas transitorias, es importante resaltar que fueron incluidos todo aquel cliente que mantenía una morosidad sin más de 90 días, es decir lo que estaban dentro de los tres primeros meses de incertidumbre, sin embargo posteriormente para el mes de junio el sector bancario panameño inicia un proceso de evaluación por bloque económico, ya que resulta interesante y necesario la evaluación por sector, en este sentido algunos sectores como: supermercados, la actividad agrícola, salud, farmacias entre otros se mantuvieron generando ingresos, por lo cual, no existía ninguna condición para insertarlos en el programa de medidas transitorias adoptadas.

#### Tabla 4

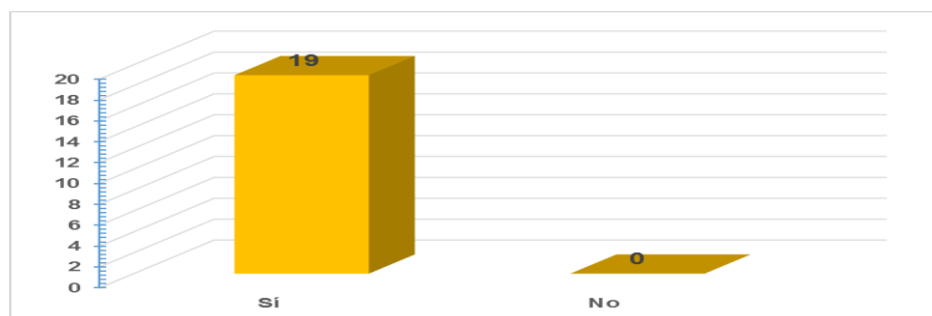
*¿La moratoria implica cobros de los intereses mensuales sobre los préstamos, sin generación de cobros por intereses moratorios como medida transitoria producto de la pandemia COVID 19?*

Datos	Cantidad	Porcentaje
Sí	19	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.

#### Figura 4

*¿La moratoria implica cobros de los intereses mensuales sobre los préstamos, sin generación de cobros por intereses moratorios como medida transitoria producto de la pandemia COVID 19?*



*Nota.* Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.

Como se puede apreciar el 100% responde que sí, debido que se acogen al acuerdo No. 013-2020A en donde la Superintendencia de Bancos de Panamá establece medidas adicionales, excepcionales y temporales, estableciendo que a los préstamos modificados no les será aplicable una tasa de interés por mora y cualquier otro cargo o penalidad.

### Tabla 5

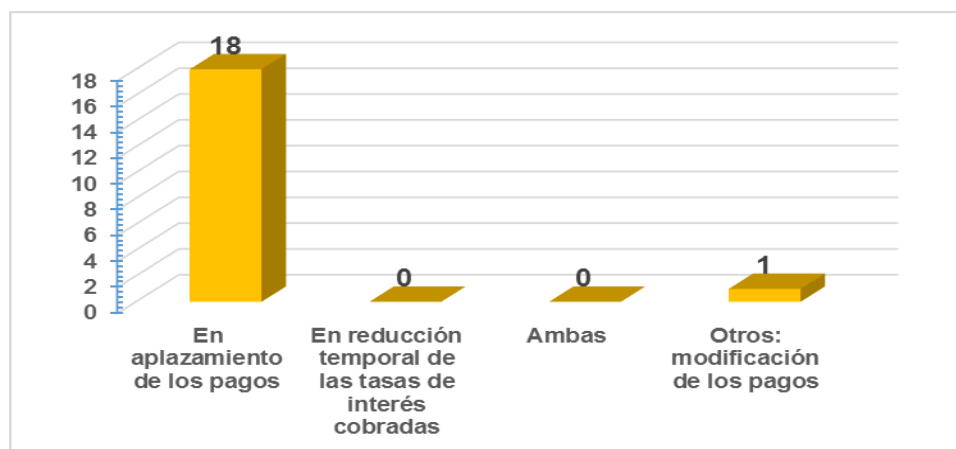
*¿Cuáles fueron las condiciones que los bancos ofrecieron para el repago de la deuda a sus clientes como medidas para mitigar el impacto económico producto de la pandemia?*

Datos	Cantidad	Porcentaje
En aplazamiento de los pagos	18	95%
En reducción temporal de las tasas de interés cobradas	0	0%
Ambas	0	0%
Otros: modificación de los pagos	1	5%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.

### Figura 5

*¿Cuáles fueron las condiciones que los bancos ofrecieron para el repago de la deuda a sus clientes como medidas para mitigar el impacto económico producto de la pandemia?*



*Nota.* Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.

De los encuestados el 95% respondió que se ofreció el aplazamiento de los pagos, existiendo un aspecto importante en la revisión de las condiciones ofrecidas en donde la reducción de manera temporal de las tasas de intereses cobradas nunca fue ofrecida como medidas de mitigación del impacto económico que impuso la pandemia Covid-19, a pesar que Panamá cuenta con un sistema financiero bancario robusto y fortalecido, la superintendencia contempló solamente la revisión de términos y condiciones, en donde los bancos podrían pactar periodos de gracias.

**Tabla 6**

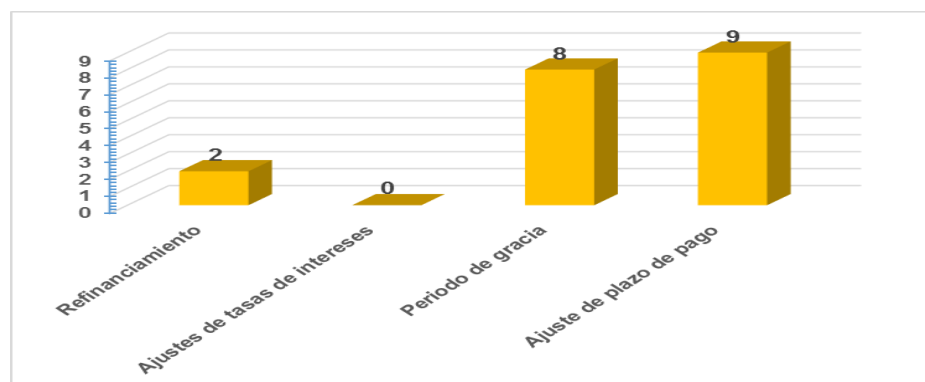
*¿Cuáles de las medidas blandas transitorias ofrecida por sector bancario panameño, es la más utilizada por sus clientes para el repago de las deudas producto de la crisis COVID-19?*

Datos	Cantidad	Porcentaje
Refinanciamiento	2	11%
Ajustes de tasas de intereses	0	0%
Periodo de gracia	8	42%
Ajuste de plazo de pago	9	47%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

**Figura 6**

*¿Cuáles de las medidas blandas transitorias ofrecida por sector bancario panameño, es la más utilizada por sus clientes para el repago de las deudas producto de la crisis COVID-19?*



*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

El sector Bancario de Panamá aplicó unas series de medidas transitorias como apoyo a sus clientes para afrontar la crisis económica producida por la pandemia COVID-19, en la entrevista realizada a funcionarios de mandos medios y gerentes de la región de Azuero, pudimos obtener como resultado que las medidas más utilizadas fue el ajuste de plazo de pago, seguida muy de cerca del periodo de gracias para cancelar y por último el refinanciamiento. Sin embargo, podemos ver que el ajuste de tasas de interés no fue ofrecido como medida para mitigar el riesgo financiero producido por la morosidad en el pago de las deudas.

**Tabla 7**

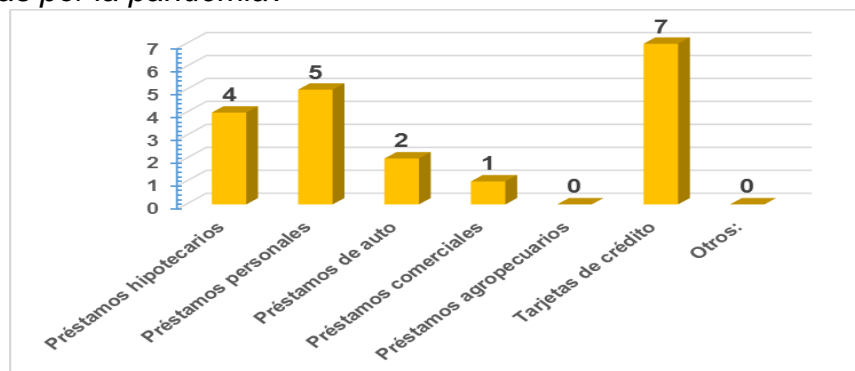
*¿Cuál es el producto que ha experimentado el mayor porcentaje de aplicación de medidas moratorias por la pandemia?*

Datos	Cantidad	Porcentaje
Préstamos hipotecarios	4	21%
Préstamos personales	5	26%
Préstamos de auto	2	11%
Préstamos comerciales	1	5%
Préstamos agropecuarios	0	0%
Tarjetas de crédito	7	37%
Otros:	0	0%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

**Figura 7**

*¿Cuál es el producto que ha experimentado el mayor porcentaje de aplicación de medidas moratorias por la pandemia?*



*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*



Los elementos determinantes en el comportamiento de los resultados obtenidos en donde podemos observar el 37% en tarjetas de créditos producto crediticio que no tienen garantía real y se condiciona con pagos voluntarios, seguidos de un 26% en préstamos personales, la cual presenta la característica que no existe una garantía real propiamente, en donde solamente un porcentaje mínimo pagan de forma voluntaria, ya que es una figura crediticia que se maneja con un pago por descuento directo del salario y un 21 % en préstamos hipotecarios en donde sí existe una garantía real y en donde la mayoría son por pagos de descuento directo y 11% de préstamo de auto cuya garantía es el propio automóvil. El factor que sustenta esta condición es el hecho que los clientes que aunque no se les suspendió su trabajado, pero se le redujeron sus ingresos familiares o se les redujo la cantidad de horas trabajadas, pero mantenían sus obligaciones por descuento directo, no se podían acoger al beneficio de las medidas transitorias aplicadas por el sector bancario porque los descuento no fueron suspendidos, solamente a aquellos clientes que mantenían pagos voluntarios sobre sus obligaciones lo cual nos explica con claridad el comportamiento de los porcentajes de los encuestados.

### Tabla 8

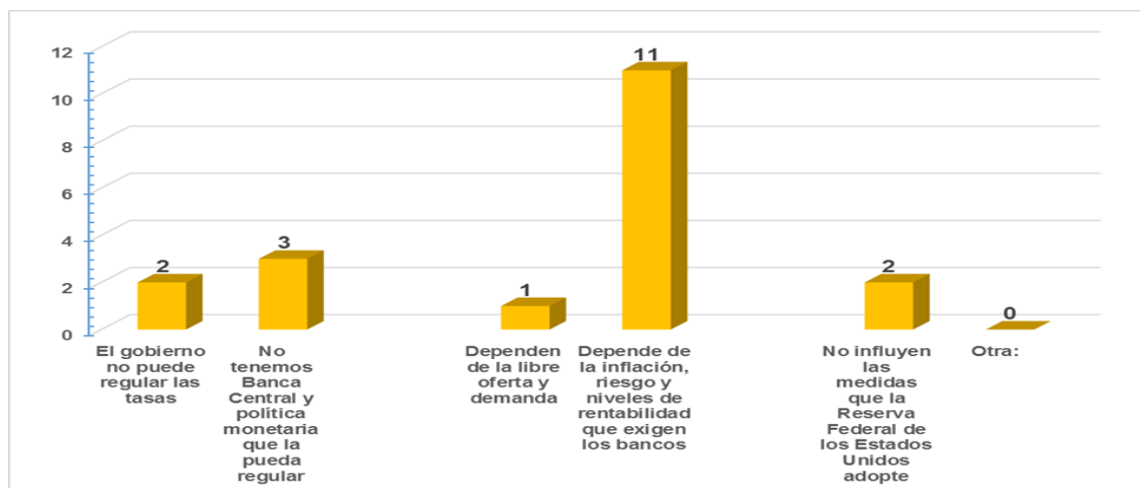
*¿Por qué la decisión de la Reserva Federal de los Estados Unidos de bajar las tasas de interés producto de la Pandemia COVID-19 no se vio reflejado en el sector bancario panameña en bajar las tasas de interés que cobran a sus clientes?*

Datos	Cantidad	Porcentaje
El gobierno no puede regular las tasas	2	10%
No tenemos Banca Central y política monetaria que la pueda regular	3	16%
Dependen de la libre oferta y demanda	1	1%
Depende de la inflación, riesgo y niveles de rentabilidad que exigen los bancos	11	63%
No influyen las medidas que la Reserva Federal de los Estados	2	10%
Otra:	0	0%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

**Figura 8**

*¿Por qué la decisión de la Reserva Federal de los Estados Unidos de bajar las tasas de interés producto de la Pandemia COVID-19 no se vio reflejado en el sector bancario panameña en bajar las tasas de interés que cobran a sus clientes?*



*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

El 63% de los encuestados de primera línea y mandos medios de los bancos con presencia en Azuero respondieron que las tasas de intereses en Panamá se fijan basadas en la inflación, riesgos y niveles de rentabilidad que exigen los bancos, indicando que la economía se mueve por la cantidad de dinero que circule, por lo que bajar las tasas de intereses en préstamos implica bajar las tasas de intereses en depósitos, lo que sería contraproducente, el 16 % respondió que como no tenemos banca central no tenemos política monetaria regulatoria en materia de tasas de intereses, un 10% indica que el gobierno no puede regular las tasas de intereses del sector bancario en Panamá, 10% no influyen las medidas de la Reserva Federal de los Estados Unidos en Panamá y 1% que dependen de la libre oferta y demanda. Los resultados obtenidos atienden directamente La Ley Bancaria, en su artículo 79, indica que “los bancos podrán fijar libremente el monto de las tasas de interés activas y pasivas de sus operaciones, por lo que no les serán

aplicables otras leyes o normas que establezcan tasas máximas de interés”. Sin embargo, resulta importante evaluar cuál es el costo financiero, los subsidios que obtuvieron los bancos por parte del gobierno, los porcentajes de dineros ganados en conceptos de un aumento en los depósitos de sus clientes durante el año 2020, aunados a que somos una economía dolarizada, lo cual pudo permitirles aplicar reducción en los porcentajes de descuentos en las tasas de las carteras activas, comparados con el comportamiento en otros países.

### Tabla 9

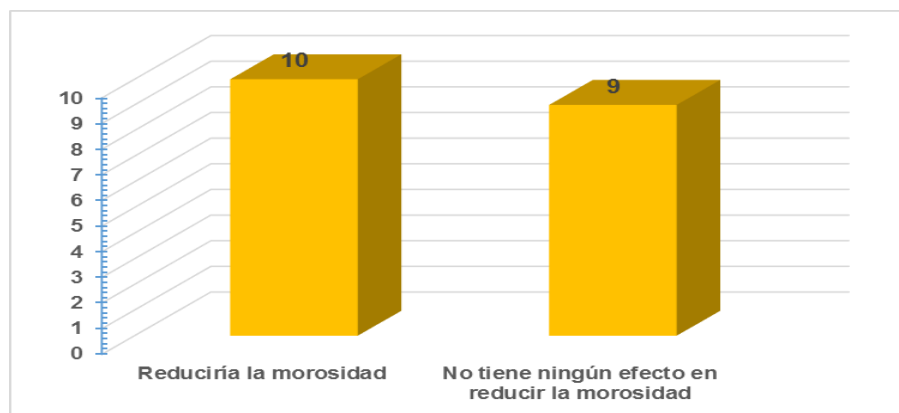
*¿Cuál hubiese sido el impacto que hubiese producido la aplicación de disminución de las tasas de interés en los préstamos, en cuanto a la reducción de la morosidad como medida transitoria por la crisis económica de la pandemia?*

Datos	Cantidad	Porcentaje
Reduciría la morosidad	10	53%
No tiene ningún efecto en reducir la morosidad	9	47%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

### Figura 9

*¿Cuál hubiese sido el impacto que hubiese producido la aplicación de disminución de las tasas de interés en los préstamos, en cuanto a la reducción de la morosidad como medida transitoria por la crisis económica de la pandemia?*



*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

Los resultados obtenidos en la gráfica anterior los cuales el 53% de los encuestados consideran que la reducción en las tasas de intereses de las operaciones activas hubiese permitido disminuir la morosidad y el donde el 47% considera que no influiría, dichos resultados están asociados con el análisis que antecede de la gráfica 8, lo cual la evaluación de los porcentajes cobrados en las tasas de interés a los préstamos es un factor fundamental que debe ser regulada.

**Tabla 10**

*¿Cómo podría influir en las tasas de intereses en operaciones activas, producto del aumento de provisiones y reducción de rentabilidad por parte de los Bancos, como resultado de la pandemia?*

Datos	Cantidad	Porcentaje
Encarecimiento del costo del crédito	12	63%
El banco podría asumir la pérdida de rentabilidad	0	0%
Recurrirían los bancos a la venta de sus carteras morosas a empresas que se encarguen de cobrar	7	37%
Otros:	0	0%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

**Figura 10**

*¿Cómo podría influir en las tasas de intereses en operaciones activas, producto del aumento de provisiones y reducción de rentabilidad por parte de los Bancos, como resultado de la pandemia?*



*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

Lo antes expuesto permite expresar en la gráfica 10, que 12 (63%) de los encuestados, seleccionaron el criterio de encarecimiento del costo del crédito dado al hecho que los bancos deben tomar parte de sus ganancias para incrementar las provisiones por préstamos vencidos, lo que traería un encarecimiento en las tasas de los préstamos, seguidos de un 37% de encuestados que consideran que los bancos recurrirán a las ventas de sus carteras morosas para evitar tener que seguir aumentando sus provisiones. Todo lo anteriormente expuesto representa disminución en sus ganancias y los bancos intentan recuperar su rentabilidad.

**Tabla 11**

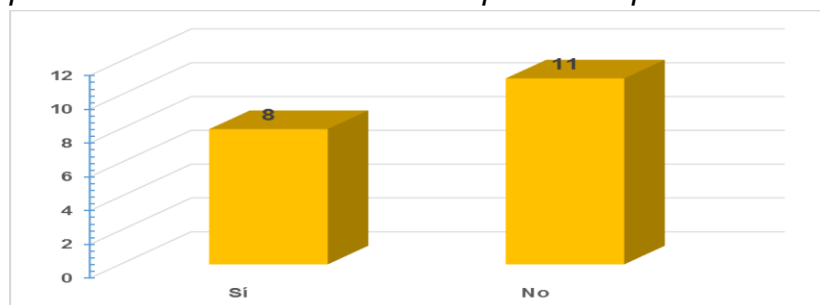
*¿Qué considera usted de la condición de que Panamá no cuenta con banca central, lo que nos lleva a no contar con una política monetaria, dicha característica nos pone en condiciones desventajosa con los otros sectores financiero bancarios de Centroamérica para enfrentar la crisis financiera producida por el COVID 19?*

Datos	Cantidad	Porcentaje
Sí	8	42%
No	11	58%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

**Figura 11**

*¿Qué considera usted de la condición de que Panamá no cuenta con banca central, lo que nos lleva a no contar con una política monetaria, dicha característica nos pone en condiciones desventajosa con los otros sectores financiero bancarios de Centroamérica para enfrentar la crisis financiera producida por el COVID 19?*



Los resultados obtenidos evidencian que de 11 (58% de los encuestados consideran que no afecta el hecho de que Panamá no cuente con Banca Central seguido muy de cerca con 8 (42%) de los encuestados que consideran que sí afecta.

Los que consideran que no afecta argumentan que actualmente no contamos con Banco Central ni con una política monetaria como los demás países que tienen presencia de la Banca Central. Sin embargo es un aspecto muy interesante, ya que Panamá cuenta con un sistema bancario fuerte y dinámico, se ha caracterizado por mantener un buen desempeño a través de los años, con un crecimiento constante, sin embargo el porcentaje que consideran que sí es necesario indican que Panamá necesita contar con un ente regulador de tasa de inflación moderada e internacionalmente concordante para garantizar la competitividad, y el funcionamiento de todo el sistema financiero panameño, de manera independiente, sería el banco Central el organismo que regule el flujo de dinero, las tasas de interés y manejar el crédito; actuando como agente financiero del Estado Panameño.

### Tabla 12

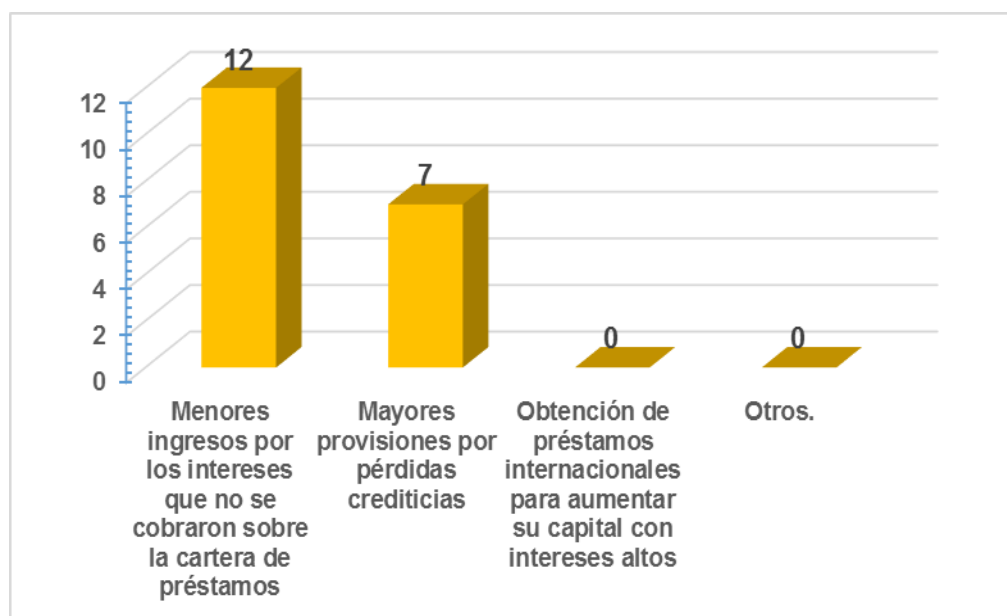
*¿Cuáles fueron las razones por lo que las utilidades netas para el sector bancario panameño caen en el 2020, producto de la pandemia COVID-19?*

Datos	Cantidad	Porcentaje
Menores ingresos por los intereses que no se cobraron sobre la cartera de préstamos	12	63%
Mayores provisiones por pérdidas crediticias	7	37%
Obtención de préstamos internacionales para aumentar su capital con intereses altos	0	0%
Otros.	0	0%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

**Figura 12**

*¿Cuáles fueron las razones por lo que las utilidades netas para el sector bancario panameño caen en el 2020, producto de la pandemia COVID-19?*



*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

El 63% de los encuestado considera que la reducción de la rentabilidad está vinculada directamente con los menores ingresos por los intereses que no se cobraron sobre la cartera de préstamos y un 37% considera que la reducción de la rentabilidad para el 2020 obedece a la utilización de una parte de las ganancias para crear mayores provisiones por incremento en la cartera morosa y las exigencias impuestas por la Superintendencia de Bancos. Adicionalmente en investigaciones realizadas resulta importante indicar que los bancos que presentaron disminuciones más grandes en rentabilidad son los bancos de menor tamaño, este resultado responde a que los bancos más grandes poseen una base de negocios más diversa, y por ende el impacto de la pandemia ha sido, aunque fuerte, más moderado que en los bancos de menor tamaño que operan en el sistema.

**Tabla 13**

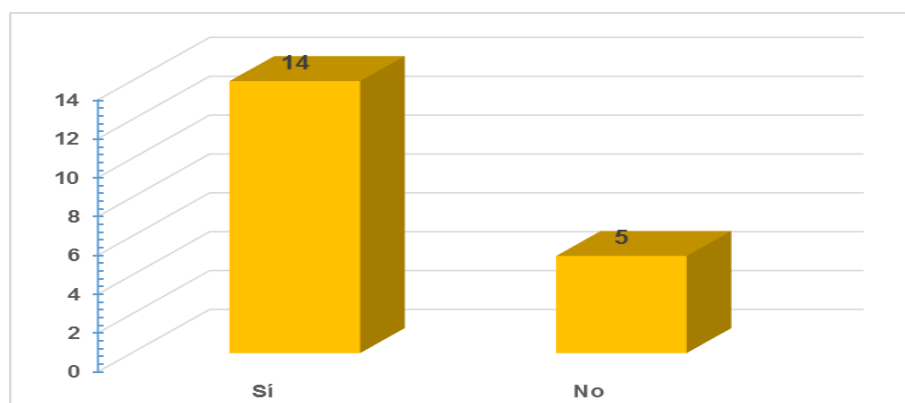
*¿Puede afectar si se pone en peligro la solidez del sector financiero bancario panameño, el hecho de no contar con un encaje legal, la seguridad de las cuentas habientes en cuanto a la disposición de su dinero, por la falta de recuperación de los capitales asignados a la gestión crediticia?*

Datos	Cantidad	Porcentaje
Sí	14	74%
No	5	26%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

**Figura 13**

*¿Puede afectar si se pone en peligro la solidez del sector financiero bancario panameño, el hecho de no contar con un encaje legal, la seguridad de las cuentas habientes en cuanto a la disposición de su dinero, por la falta de recuperación de los capitales asignados a la gestión crediticia?*



*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

El 74% por ciento de los encuestado considera importante reactivar nuevamente la exigencia del encaje legal para los bancos en Panamá debido a la necesidad de proteger los recursos de la institución para responder de manera oportuna a sus cuentas habientes y el 26 % considera que no es necesario para proporcionar seguridad a las cuentas habientes, ya que consideran que La Ley Bancaria lo eliminó pero mantienen requisitos de liquidez para los bancos de Licencia General e impone además estrictas regulaciones sobre límites de préstamos a un determinado prestatario.



**Tabla 14**

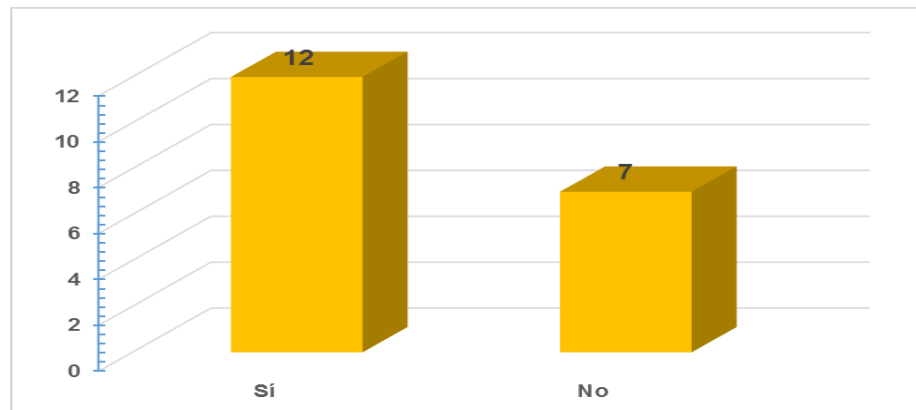
*¿Qué considera usted respecto establecimiento de un marco regulatorio mediante una ley formal de la República para controlar y establecer un tope a las tarifas que en concepto de intereses que cobran las instituciones bancarias panameña, sería conveniente?*

Datos	Cantidad	Porcentaje
Sí	12	63%
No	7	37%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

**Figura 14**

*¿Qué considera usted respecto establecimiento de un marco regulatorio mediante una ley formal de la República para controlar y establecer un tope a las tarifas que en concepto de intereses que cobran las instituciones bancarias panameña, sería conveniente?*



*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

Los resultados que se obtienen el 63% consideró la necesidad de establecer un marco regulatorio mediante ley formal para establecer tope en las tarifas que son cobradas en concepto de intereses por las instituciones bancarias panameña seguido una 37% por ciento que considera que no es necesario el establecimiento de un marco regulatorio. Resaltando que en la actualidad los bancos tienen la libre disposición de fijar las tasas de interés, esto significa que depende del criterio del banco la fijación de las tasas que será aplicada a sus productos bancarios.

**Tabla 15**

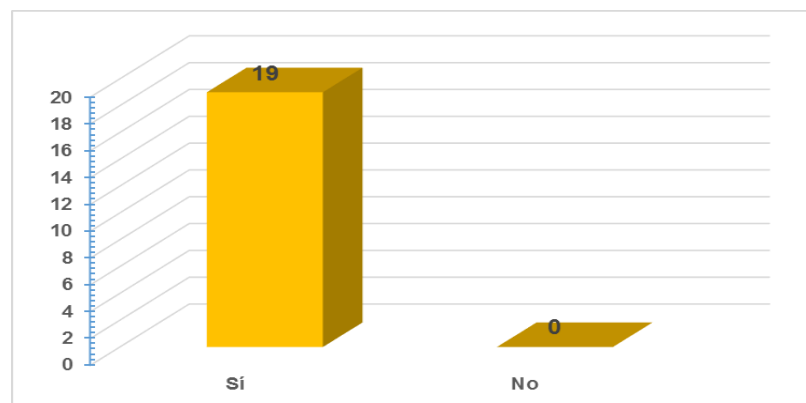
*¿Podría afectar la liquidez y por ende la capitalización de los bancos del sector bancario panameño los constantes aplazamientos de las prórrogas por moratoria por el COVID-19?*

Datos	Cantidad	Porcentaje
Sí	19	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

**Figura 15**

*¿Podría afectar la liquidez y por ende la capitalización de los bancos del sector bancario panameño los constantes aplazamientos de las prórrogas por moratoria por el COVID-19?*



*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

La gráfica muestra de manera importante que el 100% de los encuestados consideran que los constantes aplazamiento de las prórrogas por moratoria puede traer a los bancos problemas de liquidez y capitalización, si se continúa con los constantes aplazamiento, condición que puede poner en una posición comprometedor a muchos bancos en mención especial a los pequeños con capitales menores.

**Tabla 16**

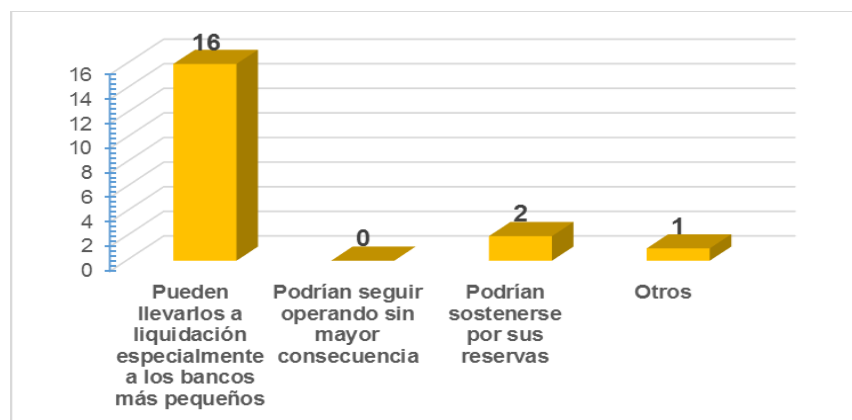
*¿Cuál sería la situación de los bancos panameños al afectarse su liquidez por no recuperar sus capitales dentro de los tiempos establecidos, debido a los constantes aplazamiento de las prórrogas por morosidad?*

Datos	Cantidad	Porcentaje
Pueden llevarlos a liquidación especialmente a los bancos más pequeños	16	84%
Podrían seguir operando sin mayor consecuencia	0	0%
Podrían sostenerse por sus reservas	2	11%
Otros	1	5%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

**Figura 16**

*¿Cuál sería la situación de los bancos panameños al afectarse su liquidez por no recuperar sus capitales dentro de los tiempos establecidos, debido a los constantes aplazamiento de las prórrogas por morosidad?*



Los resultados de las respuestas de los encuestados están directamente relacionados con los resultados de la gráfica anterior donde existe una relación directa con la liquidez, el 84% indicó que los bancos pequeños podría llevarlos a la liquidación, seguido de un 11% que estima que podrían sostenerse el sector bancario por las reservas y otros representado por el 5% consideran que puede presentarse fusiones bancaria porque las constantes prórrogas son insostenibles a largo plazo por el sector bancario.

**Tabla 17**

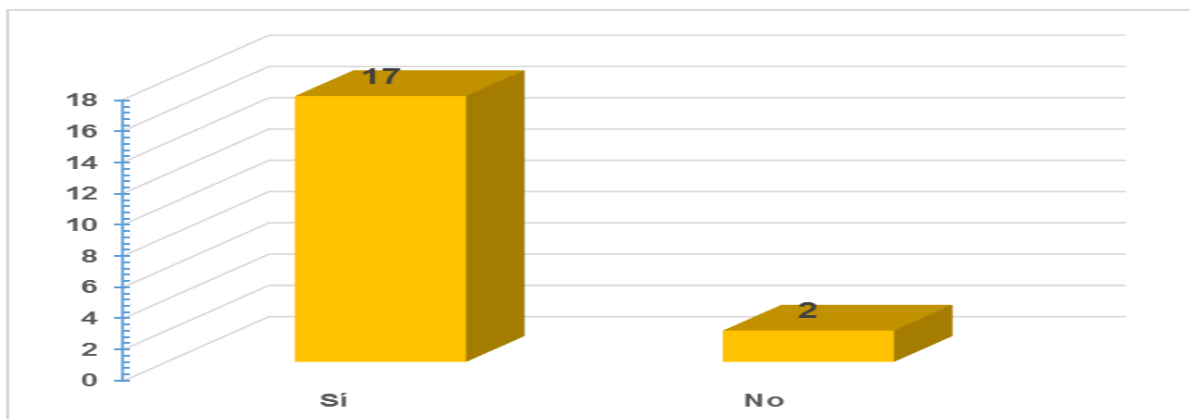
*¿Considera usted que se puede presentar un escenario en donde los bancos se vean obligados a recurrir a ejecutar las garantías a sus deudores que continúan estando afectados por la pandemia COVID- 19?*

Datos	Cantidad	Porcentaje
Sí	17	89%
No	2	11%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

*Nota. Encuesta aplicada a profesionales del sector bancario en la región de Azuero.*

**Figura 17**

*¿Considera usted que se puede presentar un escenario en donde los bancos se vean obligados a recurrir a ejecutar las garantías a sus deudores que continúan estando afectados por la pandemia COVID- 19?*



El 89% estima que a largo plazo se puede presentar el escenario en donde tendrán que recurrir al cobro de los saldos morosos una vez trascurra las condiciones flexibles, sobre aquellos clientes en quienes persista su condición de insolvencia para hacer frente a sus préstamos situación que los obligará a ejecutar las garantía. El 11 % está representado por los encuestados que consideran que no se ejecutaran la garantías, ya que no es la actividad del banco y buscarían aplicar algún tipo de estrategias.

## CONCLUSIONES

Las condiciones impuestas por la pandemia COVID 19 trajo como consecuencia la afectación en la capacidad de pago por parte de los prestatarios para atender el servicio de sus préstamos, situación que llevo a las entidades financieras a desarrollar medidas de resiliencia con sus clientes de créditos.

La actividad bancaria en Panamá presentó reducción en la rentabilidad la cual está vinculada especialmente por la disminución considerable de los ingresos percibido en concepto de cobro de los intereses y el incremento de sus provisiones por cartera morosas, sin embargo, el sector estaba fortalecido, permitiéndoles mantenerse robusto para enfrentar la pandemia, sin que se dieran liquidaciones de los bancos más pequeños.

Durante la pandemia los bancos experimentaron un incremento importante en los niveles de ahorros de sus clientes producto de una reducción en el renglón de consumo por las restricciones de la pandemia, aportando liquidez al sector.

En el sistema bancario panameño al inicio de la pandemia insertó a todos los clientes con morosidad no más de 90 días de manera automática a la aplicación de medidas transitorio por morosidad. Medida que consideramos no fue adecuada, ya que no realizaron evaluación de manera personalizadas sobre la situación de cada cliente de crédito, para identificar a quienes se le debería aplicar las medidas de morosidad establecidas, ya que muchos clientes podían continuar con el cumplimiento de sus deudas se acogieron a dichas medidas, lo trajo un incremento el volumen de la cartera morosa del banco, lo cual también afecta a los usuarios del servicio de crédito.

Las medidas adoptadas en cuanto al aplazamiento de la deuda fue un paliativo a corto plazo, debido a que traerá a largo plazo una presión económica importante a los que se acogieron a dichas medidas, porque hablar de extensión de plazo es pagar más intereses sobre la deuda.

Entre las medidas ofrecidas por las entidades bancarias, la reducción de las tasas de intereses para el prestatario no fue considerada, atendiendo que los bancos panameños tienen libertad de fijación de las tasas activas, se adoptaron medidas como el aplazamiento de los pagos, refinanciamiento, periodo de gracia.

Panamá no cuenta con un banco central, por lo que no cuenta con una política monetaria y un prestamista de segundo piso. Consideramos importante que se contemple un marco regulatorio para que se establezcan topes para las operaciones activas, es decir las operaciones crediticias.

## REFERENCIAS

- Castillo, A. A. (3 de abril de 2020). Situación financiera actual y su posibilidad de resiliencia frente a la crisis del COVID -19. [https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/articulo\\_interes/2020/sit\\_fin\\_act\\_t\\_crisis.pdf](https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/articulo_interes/2020/sit_fin_act_t_crisis.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Batista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Morales Castro, A, Morales Castro. (2014). Crédito y Cobranza. Primera Edición, Grupo editorial Patria, México. Obtenido de: [https://books.google.com.pe/books?id=gtXhBAAAQBAJ&printsec=copyright&source=gbs\\_pub\\_info\\_r#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=gtXhBAAAQBAJ&printsec=copyright&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false)
- Suerintendencia de Bancos. (28 de junio de 2000). *Acuerdo 6-2000*. Obtenido de : [https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/leyes\\_y\\_regulaciones/acuerdos/2000/Acuerdo\\_6-2000.pdf](https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/leyes_y_regulaciones/acuerdos/2000/Acuerdo_6-2000.pdf)
- Superintendencia de Bancos de Panamá. (16 de marzo de 2020). *Acuerdos Bancarios*. Obtenido de Acuerdo 2-2020: [https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/leyes\\_y\\_regulaciones/acuerdos/2020/Acuerdo\\_02-2020.pdf](https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/leyes_y_regulaciones/acuerdos/2020/Acuerdo_02-2020.pdf)
- Superintendencia de Bancos de Panamá. (26 de marzo de 2020). *Acuerdos Bancarios*. Obtenido de Acuerdo 3-2020: [https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/leyes\\_y\\_regulaciones/acuerdos/2020/Acuerdo\\_03-2020.pdf](https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/leyes_y_regulaciones/acuerdos/2020/Acuerdo_03-2020.pdf)

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Superintendencia de Bancos de Panamá. (7 de mayo de 2020). *Acuerdos Bancarios*. Obtenido de Auerdo 4-2020:

[https://superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/leyes\\_y\\_regulaciones/acuerdos/2020/Auerdo\\_04-2020.pdf](https://superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/leyes_y_regulaciones/acuerdos/2020/Auerdo_04-2020.pdf)

Superintendencia de Bancos de Panamá. (14 de julio de 2020). *Acuerdos Bancarios*. Obtenido de Auerdo 7-2020:

[https://superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/leyes\\_y\\_regulaciones/acuerdos/2020/Auerdo\\_07-2020.pdf](https://superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/leyes_y_regulaciones/acuerdos/2020/Auerdo_07-2020.pdf)

Superintendencia de Bancos de Panamá. (11 de septiembre de 2020). *Acuerdos Bancarios*. Obtenido de Auerdo 9-2020:

[https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/leyes\\_y\\_regulaciones/acuerdos/2020/Auerdo\\_09-2020.pdf](https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/leyes_y_regulaciones/acuerdos/2020/Auerdo_09-2020.pdf)

Superintendencia de Bancos de Panamá. (11 de junio de 2021). *Acuerdos Bancarios*. Obtenido de Auerdo 2-2021:

[https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/leyes\\_y\\_regulaciones/acuerdos/2021/Auerdo\\_02-2021.pdf](https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/leyes_y_regulaciones/acuerdos/2021/Auerdo_02-2021.pdf)

## ANÁLISIS CRÍTICO SOBRE LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

Critical analysis of flexible remuneration

**Anavela Velásquez M.**

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

Email: [profa.anavela@gmail.com](mailto:profa.anavela@gmail.com)  <https://orcid.org/0000-0002-6403-5785>

**Marta Baquerizo**

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

Email: [marta.i.baquerizo@gmail.com](mailto:marta.i.baquerizo@gmail.com)  <https://orcid.org/0000-0002-6647-9478>

### RESUMEN

El objetivo principal de la elaboración de este artículo científico es realizar una búsqueda exhaustiva sobre la retribución flexible en las empresas que desarrollan estas empresas como, por ejemplo, Enel Green Power, McDonald's, Nestlé, Grupo Cervecería Nacional y Hewlett Packard Panamá (HP) y cómo estas funcionan en beneficio o perjuicio de los empleadores en el sector público o privado. Para ello, el enfoque está dirigido en un análisis cualitativo, descriptivo sobre el manejo que el sector empresarial le ha brindado a tan importante tema haciendo hincapié en los estudios realizados en investigaciones, libros, entre otros documentos importantes para que revelen la realidad nacional e internacional. Por consiguiente, este estudio servirá de guía al sector empresarial para que gestione políticas de beneficios globales que comprendan desde el esquema político hasta la gestión, comunicación de todas las utilidades a través de las cuales la empresa apoya a sus empleados en las necesidades diarias.

**Palabras claves:** retribución flexible, bono, recursos humanos, servicios, salario.

### ABSTRACT

The main objective of this scientific article is to conduct an exhaustive search on the flexible remuneration in Panamanian companies and how they work in benefit or detriment of employers in the public or private sector. For this, the approach is directed in a qualitative, descriptive analysis of the management that the business sector has given to such an important topic, emphasizing the studies carried out in research, books, software, among other important documents, to reveal the national and international reality. Consequently, this study will serve as a guide for the business sector to manage global benefit policies that include from the political scheme to the management, communication of all the utilities through which the company supports its employees in their daily needs.

**Keywords:** flexible remuneration, bonus, human resources, services, salary



## INTRODUCCIÓN

Desde que se crea el Código de Trabajo en 1971, en el capítulo III, relativo a salario y normas protectoras, Sección I, en su artículo 140, se define la retribución flexible, donde se contempla que la empresa puede pagar en dinero y en especie, gratificaciones, percepciones, bonificaciones, primas, comisiones, participación en las utilidades y todo ingreso o beneficio que el trabajador reciba a razón de su trabajo.

De allí, que, en el mercado laboral actual, la flexibilidad del sistema de remuneración de los empleados, como impacto en las economías internas y externas, o cuando se analiza un mercado laboral más flexible, es básicamente consistente.

Ante estos momentos de crisis producto de la pandemia, el sistema de mercado laboral globalizado ha sido debatido y repensado en diferentes foros nacionales e internacionales. ¿Es factible implementar tasas salariales más flexibles sin afectar o perjudicar a la fuerza laboral?

Continuando con esta interrogante, el concepto de *flexibilidad* es demasiado amplio, aplicándolo a salarios, ya que puede tener en cuenta la variabilidad de estos y la magnitud de las distintas compensaciones requeridas entre distintas categorías de trabajadores, etc. A esto se le llama retribución flexible. En otras palabras, los sistemas pueden estar sujetos a reglas de protección y eventualmente se les permitirá existir allí, lo primero que se debe señalar es que este fenómeno en esta materia consiste en elementos que permiten ajustes en la forma en que funcionan las cosas. El objetivo es adaptarlo a las demandas del mercado y mantener con vida a estos trabajadores, reduciendo así el coste de las consideraciones de carga de trabajo. (Ramos, 2017).

En las investigaciones realizadas, se puede listar una serie de eventos a lo largo de la historia panameña; partiendo del hecho de que en Panamá se conoce muy poco sobre retribución flexible; ejemplo de ello está la escasez de artículos relacionados con el tema en las diferentes universidades y las pocas empresas que utilizan este sistema de remuneración económica. A pesar de que el Código lo contempla desde su creación, no existe una política laboral que desarrolle esta propuesta.

En definitiva, se presenta las bases jurídicas, al igual que las fuentes bibliográficas actualizadas que sustenten este tema tan importante para la estabilidad laboral y la seguridad familiar.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En cuanto al tipo y diseño de investigación se utiliza un análisis crítico; aplicando el método descriptivo, porque es viable conocer si en Panamá existen empresas que utilicen este sistema con sus colaboradores; el cual se utiliza diferentes fuentes bibliográficas para la exposición de los resultados. De allí que la variable tomada para esta investigación es retribución flexible.

## DESARROLLO

En la recopilación de las normas laborales y de seguridad social del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral de la República de Panamá, se publica este documento sobre el Código de Trabajo: “ Decreto de Gabinete No.252 de 30 de diciembre de 1971, que contiene las modificaciones de la Ley No.44 de 12 de agosto de 1995, el cual define, en el Capítulo III, artículo 140, el Código de Trabajo, el término de salario que es la retribución que el empleador debe pagar al trabajador con motivo de la relación de trabajo, y comprende no sólo lo pagado en dinero y especie, sino también las gratificaciones, percepciones, bonificaciones, primas, comisiones, participación en las utilidades y todo ingreso o beneficio que el trabajador reciba por razón del trabajo o como consecuencia de éste. (MITRADEL, 2016, pág. 34).

El concepto de salarios según el estamento jurídico señala que es “todo aquello que el trabajador reciba como retribución por sus servicios, también algunos ingresos como comisiones, bonos, primas, de producción, etc. Considerándose dos efectos como el pago de las deducciones legales, incluidas las cuotas de la seguridad social”. (Ayala & al., 2019, pág. 79).

Sistema de retribución flexible o salario en especie, cada trabajador puede decidir cuál de los servicios prestados le interesa más y qué parte del salario quiere destinar a cada uno de ellos. Esto es muy beneficioso para ambas partes. Por un lado, las empresas no deberían invertir más en aumentar los salarios mientras los trabajadores logran obtener servicios a un menor costo, además de tener en cuenta que pueden estar exentos de la Renta de las Personas Físicas (IRPF). Ejemplo de estos servicios están las guarderías, pago de gasolina, pago de la luz, seguros médicos, carro cada dos años, entre otros. (López & al., 2019).

Por otro lado, Francisco Ramos Molina en su tesis doctoral *La flexibilización laboral en el derecho del trabajo en relación con la convención colectiva* considera que: “la flexibilización del salario es un concepto demasiado amplio en virtud de que puede venir contemplada en la variabilidad de estos y la amplitud de las distintas retributivas exigentes entre las diferentes categorías de trabajadores”. (Ramos, 2017, pág. 129)

El equipo de consultores Alfonso Ros sobre *Gestión Integral de Empresas* expresa que:

“En ocasiones, cuando no es posible incrementar el sueldo de un empleado o asumir más costes en la empresa, el empresario adopta planes de retribución flexible como fórmula para atraer y retener talento. Además, la adopción de planes de retribución flexible (PRF), también conocida como salario en especie, es una fórmula que permite que los empleados puedan decidir cómo percibir su retribución bruta anual, destinando una parte a la contratación de productos o servicios con beneficios fiscales y económicos, de esta forma, la empresa ofrece a sus trabajadores mejores condiciones sin necesidad de aumentos salariales y, a su vez, los trabajadores incrementan salario neto a final de mes gracias a las deducciones fiscales aplicadas”. (Ros, 2020).

María Dolores Vidal-Salazar, Eulogio Cerdón-Pozo Y José Manuel De La Torre-Ruiz (2015), en su artículo sobre *Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la Atracción y Retención del Talento*, manifiestan que:

Es importante que los directivos tengan en cuenta a la hora de implementar modelos de retribución flexible el tema de la comunicación para que el empleado no tenga desconfianza, desconocimiento de los trabajadores sobre los cambios que propone el nuevo sistema; es decir, la política de comunicación debe comunicar credibilidad y confianza en el modelo a los empleados, explicar sus puntos fuertes y superar posibles dudas para aumentar la seguridad en los planes propuestos. Donde los nuevos colaboradores queden satisfechos en cuanto a que el efectivo total de su salario se reduce al ingresar al sistema, pero sumando la totalidad de los beneficios fiscales aplicables a dicha compensación, el monto total por recibir será mayor.

Sin embargo, la comunicación no debe centrarse únicamente en los beneficios fiscales, sino también en otros beneficios sistémicos, como la

posibilidad de reducir el costo de obtención de beneficios ahorrándoles tiempo a los empleados al no tener que dedicar su tiempo libre a información, contratación y posterior gestión de cada producto. (Vidal, E., & De la Torre, 2015).

MITRADEL (2017), reconoce el esfuerzo de Enel como modelo de cumplimiento de las normativas laborales vigentes, de manera que:

Enel se ha comprometido a contribuir de manera concreta a cuatro de los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible: Educación de Calidad, Energía Asequible y No Contaminante, Trabajo Decente y Crecimiento Económico y Acción por el Clima. Dentro de este marco, Enel Green Power Panamá, ofrece a sus trabajadores una serie de beneficios como descuento en el consumo de electricidad residencial, fondo individual de retiro, pólizas de seguro de hospitalización y vida, transporte, almuerzos subsidiados, así como ligas deportivas y espacios para actividades físicas, entrenadores y áreas verdes. Al momento de hacerse la auditoría del MITRADEL, Enel Green Power Panamá registra una fuerza laboral de 104 personas distribuidas en las provincias de Panamá (24%), Chiriquí (72%), y Coclé (4%) (Hun, 2017).

Es importante señalar algunas ventajas de la retribución flexible, donde la principal aprueba a los empleados elegir cuanto destinará al pago de los servicios y que servicios son los que necesitan. Esta decisión le permite acogerse a precios especiales, beneficios fiscales negociados por la empresa; atraer y retener talento, en este sentido se logrará crear una fuerza laboral más satisfecha, permitiéndose la idea que la empresa se preocupa por sus necesidades individuales.

Por ello, dentro de las ventajas de la retribución flexible esta la mejora en el poder adquisitivo de los empleados; es decir disfrutar de una variedad de servicios preferenciales de impuestos, ahorrándoles dinero. Los trabajadores pueden destinar hasta el 30% de la nómina bruta o productos o servicios con importantes beneficios fiscales y, en algunos casos, precios especiales pactados por la empresa.

Por consiguiente, también facilita la conciliación donde los servicios y productos donde además de los beneficios fiscales optimizan la conciliación y facilitan la vida de los empleados, redundando en un mejor clima laboral. En otro aspecto están los ahorros que una vez que los servicios en especie ingresan a la nómina de un empleado, se deducen de la nómina total; ahorrando en alimentación, transporte público y cuidado de niños. (EUDE, 2021).

Algunas empresas no están interesadas en implementar la retribución flexible, porque existen factores como la complejidad de comunicarse con estos sistemas, el aumento de la carga, el costo administrativo, la falta de comprensión de su funcionamiento, futuros cambios en las normas tributarias que podrían afectar la rentabilidad de las inversiones u otorgar mayor carga a los administrativos; además el alto nivel de discrecionalidad que eligen los empleados puede conducir a un alto grado de dispersión, lo que reduce su poder de negociación con los proveedores. (Vidal M. e., 2013).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Es evidente que empresas como Enel Green Power desarrollan la retribución flexible donde Enel, aparte del salario en dinero, también ofrece al empleado el pago del costo de la gasolina, automóviles cada cierto tiempo, pago de luz eléctrica, viáticos, entre otros beneficios que ayudan a que el empleado se mantenga productivo y con deseos de hacer ganar a la empresa donde labora. (MITRADEL, 2022).

Por otro lado, como lo indica el artículo sobre empresas enfocadas en el bienestar laboral, existen varias empresas en Panamá como McDonald's, Nestlé, Grupo Cervecería Nacional y Hewlett Packard Panamá (HP), de donde se extrae el ejemplo de la empresa Hewlett Packard Panamá (HP) la cual lanza un programa de bienestar ocupacional llamado *Wellness*, una iniciativa global que demuestra su compromiso con su recurso humano a nivel profesional y social, integrado por 350,000 empleados a nivel mundial. Las empresas disfrutarán de las ventajas que ofrece el desarrollo profesional e integral en un entorno laboral competitivo. Esta estrategia cuenta con aliados importantes locales como Power Club, BAC Credomatic y Panamá Think Tank. De esta manera, esta iniciativa abarca los beneficios en el ámbitos físico, financiero y emocional a través de capacitaciones, seminarios, talleres y recursos gratuitos que mejorarán su posición profesional y personal. (Vidal L. , 2011)

En otras palabras, el bienestar es una estrategia más creativa, dinámica que han introducido en su paquete de compensaciones y beneficios para empleados, implementado en Nestlé. Principalmente, por el entrenamiento constante en cada comida del día para tener buenos hábitos alimentarios, incluyendo darles a los niños buenas opciones de comida en la escuela. Asimismo, se dice que la actividad física es motivadora, por lo que programan un centro de salud del colaborador, pero también recomiendan hacer

ejercicio en casa (como caminar o correr en el parque) para que toda la familia se involucre.

Por otro lado, McDonald's en Panamá es reconocido a nivel mundial, con los siguientes honores: mejor implementación en la región por el equipo que lidera el programa de conciliación laboral y en las cinco mejores empresas para trabajar en Panamá. La empresa recibió este reconocimiento de 32 equipos seleccionados y más de 270 organizaciones que presentaron solicitudes en todo el mundo. Además, el sistema McDonald's cuenta con horarios flexibles que permiten a los jóvenes continuar sus estudios, impulsando así su desarrollo académico y personal, al tiempo que aseguran plazas de mayor nivel en el corto plazo.

Asimismo, la empresa Balance, Trabajo y Familia ha estado trabajando en promover programas de retribución flexible materializando dos importantes iniciativas:

- Un índice de empresas locales verdaderamente responsables y encontraron que el 80% de las empresas participantes no tenían programas o iniciativas para alentar a los trabajadores a equilibrar mejor su vida profesional y familiar.
- En otro punto, McDonald's, Grupo Cervecería Nacional Saab Miller fueron certificadas como pioneras en implementar planes de negocios de conciliación de la vida familiar y laboral. (Vidal L. , 2011).

Es meritorio señalar que el Código de Trabajo, en su artículo 140, contempla e incita a las empresas a crear dentro de sus recursos humanos la retribución flexible desde hace muchos años. Qué cómodo sería para los empleados de todas las empresas de Panamá contar con guarderías para sus hijos, pago del combustible, pago de luz, entre otros servicios que mejoran la calidad de vida de toda la familia y les permite liberarse de compromisos producto del trabajo que hace en su campo laboral, considerándose también el ahorro en los impuestos y la búsqueda de los servicios.

En la investigación realizada por Ayala C. en 2019, Panamá asume la responsabilidad de adoptar la agenda 2030 de la ONU en la Convención realizada en el 2015 y, como resultado, debe cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de cara a organizar una sociedad más inclusiva, erradicando o disminuyendo los niveles de pobreza existentes en nuestro país. Esta meta no está cumpliendo con los parámetros básicos y mucho menos con la aparición del COVID-19 a nivel mundial, donde la economía está al punto de colapsar. Además, cada

gobierno que entra en gestión genera políticas a su medida, sin tomar en consideración la calidad de vida de los trabajadores, tanto de empresas públicas como privadas.

Continuando con el párrafo anterior, nos encontramos también con el desempleo, la competencia en el mercado, entre otros factores que vislumbran a corto plazo, la poca posibilidad de cumplir con estas metas.

Entonces, es razonable pensar que estamos en una situación muy lamentable donde algunos logran cumplir con el pago de algunos servicios y la gran cantidad de los panameños están desempleados, esperanzados en los bonos que ofrece el gobierno para cubrir apenas con sus necesidades básicas y otros que están arrimados a sus familiares para poder sobrevivir.

Evidentemente, algunas empresas hoy entran en colapso, perdiendo su estabilidad, cerrando la gran mayoría y dejando en el camino la promesa de pago a los trabajadores que buscan donde ingresar.

Siguiendo con los análisis, López en su investigación en el 2019, sobre las ventajas y desventajas de la retribución flexible, la cual es beneficiosa para ambas partes (la empresa-empleado), y más en estos momentos de crisis internacional en que la mayoría de la población está desempleada. Para las personas que cuentan con un empleo, sería satisfactorio contar, por ejemplo, con guarderías para sus hijos a un costo razonable, el pago de servicios (pago de luz, compra de gasolina, pago de seguros médicos, compra de auto, viáticos de comida, entre otros) entre otras regalías, para aumentar la satisfacción de los empleados, mejorando de esta manera el clima laboral en las organizaciones.

De igual forma, también representa una desventaja porque solo recibiría un monto en efectivo y el otro porcentaje en las retribuciones que el mismo empleado requiera. Por eso, es muy importante la parte de la comunicación para que grosso modo pueda entender el beneficio que representa a largo plazo o dentro de su salario bruto.

Como señala Ramos Francisco, que la flexibilidad laboral no es el típico de los países subdesarrollados o no desarrollados, son pocas las empresas que utilizan estos tipos de estrategias; por ello, se debe hacer una revisión a las leyes laborales, para que la flexibilidad laboral se convierta en una política de Estado, no solo para beneficio de la empresa, sino del empleado. Ejemplo de ello, sería que todos los empleados de una empresa cuenten con una guardería desde maternal a educación preescolar, muy cerca a las instalaciones de la empresa y con horario flexible, que

equipare la salida del trabajo con la salida de los niños. Esto ahorraría gran cantidad de dinero, tiempo, seguridad y beneficiaría la estabilidad de la familia.

Las investigaciones realizadas por Ros (2020) destacan que la retribución flexible puede mejorar la imagen del empresario y aumentar el grado de satisfacción de sus empleados. Esto se da por la reducción en los impuestos que el empleador ha de pagar. Si recordamos el tema de la guardería, al familiar le costaría el traslado de buscar a su hija, la cuenta de la guardería y en caso de que estuviera en preescolar, el costo de la escuela, el transporte colegial, la empleada en la casa para los cuidados de los hijos, entre otros gastos. Además, los impuestos que debe pagar; pero si la empresa presta este servicio a los empleados, sería menor el porcentaje por pagar y estarían emocionalmente más tranquilos.

Hun (2017) muestra en sus escritos que Enel Green Power es un ejemplo de empresa que proporciona a sus empleados descuento en el consumo de electricidad residencial, fondo individual de retiro, pólizas de hospitalización y vida, transporte, almuerzos subsidiados, así como ligas deportivas y espacios para actividades físicas, entrenadores y áreas verdes. Todos estos beneficios ofrecen calidad de vida a los familiares que trabajan en esta empresa.

Evidentemente, Enel Green Power es un modelo de retribución flexible, la cual debe ser un ejemplo para las demás empresas.

Vidal, Cordón y De la Torre, en el 2015, investigan sobre la importancia de la retribución flexible haciendo hincapié en que los directivos deben tener en cuenta el tema de la comunicación, al implementarlo, para que el empleado no tenga desconfianza, desconocimiento de los trabajadores sobre los cambios que propone el nuevo sistema. Esto indica que para que los empleados conozcan a cabalidad el modelo de retribución flexible, no solo debe darse capacitaciones periódicas, sino estudiar a los empleados de forma individual, caracterizándolos por sus necesidades; haciéndoles ofertas que a la mayoría le interese y de esta manera los beneficios serían mayores: a mayor cantidad, menor es el costo de los servicios.

Otro aspecto relevante es lo escrito por la Escuela Europea de Dirección y Empresa (2021), sobre los “5 beneficios de la retribución flexible en las empresas”, donde el empleado no solo es beneficiado por la utilización de los productos escogidos por él, sino que tiene beneficios fiscales que le permite mensualmente realizar ahorros personales si mantiene una disciplina en sus ahorros y también lo libera de estrés, como, por ejemplo ahorro en transporte, cuidado de los niños, entre otras ayudas que le ocasionan seguridad y tranquilidad, permitiendo así una mejor calidad de vida.



Por lo general, si las personas conocieran más sobre la retribución flexible, cuáles son las ventajas, no solo para el empleado, la empresa, sino para la comunidad en general. Ejemplo de ello es que en la calle, el tráfico va a ser menor, porque los empleados no van a pedir permiso para buscar a sus hijos o los colegiales, la empresa no pierde por la ausencia de los empleados durante los permisos para sus compromisos personales, entre otros aspectos que benefician a todos.

La Doctora Vidal, María Dolores en su escrito “Acerca del Estudio Prácticas Empresariales sobre Retribución Flexible en España. 2013” comenta que la empresa “Edenred” aporta soluciones de retribución flexible a las empresas, mediante sus cheques y tarjetas de servicio, desde el pago de la comida diaria con Ticket Restaurant, el cuidado infantil de Ticket Guardería, la compra de un equipo informático para el hogar con Ticket Informática o el abono de transporte con Ticket Transporte. Todos estos beneficios aportan calidad en el trabajo que realizan los trabajadores, al igual que a las empresas en sus producciones. Pero también comenta la poca información o inseguridad que otras empresas tienen referente a la no implementación de la retribución flexible, porque sustentan que existen factores como la comunicación, el aumento de la carga, el costo administrativo, entre otras negativas para no utilizar este sistema.

Muchas veces los cambios no se realizan por el temor a los resultados negativos, producto de la implementación de algo innovador, pero es de humanos implementar nuevas rutas, buscar soluciones, aunque en el camino encuentre algunas piedras en los zapatos; solo debe quitárselos y volver a caminar, por ello según las empresas que han implementado la retribución flexible, solo les queda comentar su satisfacción.

## CONCLUSIONES

- Los sistemas han evolucionado con el recorrer de los tiempos desde las antiguas civilizaciones hasta la globalización, el libre comercio, las tecnologías y sobre todo las competencias en el mercado laboral, donde si el trabajador no cuenta con las habilidades que la empresa necesita, no es contratado. Además, el mundo actual tiende hacia la flexibilización de las leyes laborales. Muchos países emprenden reformas legislativas para poder enfrentar la competencia en mejores condiciones nacionales e internacionales. Ejemplo de ello está la expansión en el caso de la empresa mencionada en los escritos anteriores como Enel Green Power, la cual no solo brinda energía y otros servicios a Panamá, sino a nivel mundial. También se puede mencionar el Canal de Panamá y los puertos.

- De allí, que la expansión debe contemplar también la retribución flexible, donde se requiere una nueva forma o visión del trabajo mundial, que las empresas sean competitivas producto del trabajo en equipo, proporcionando beneficios al trabajador y él retribuya con un trabajo de calidad, compromiso, seguridad y competencias en diversas habilidades que necesite su lugar de trabajo.
- Dado nuestro estudio de la retribución flexible, existe en Panamá un debilitamiento en este tema, tanto en investigaciones realizadas como en la aplicación de este modelo en las diferentes empresas panameñas. Por ello, es de vital importancia dar a conocer esta clase de artículo que incentiven a los escritores a indagar, escribir sobre este tema de gran relevancia para la sociedad en general.
- Otro punto relevante es el tema jurídico donde hay poca cobertura en cuanto a las leyes panameñas que sustenten o incentiven a las empresas a manejarse bajo la mirada de las retribuciones flexibles; por ello, se debe hacer proyectos con miras a exponerlo en la Asamblea Legislativa, para que sean revisados e implementados.
- Deben existir, por parte de los gobiernos, temas como la maternidad a través de la flexibilidad, contratando indefinidamente, argumentando que el empleo no permanente tiene una serie de desventajas a través de este fenómeno dando como resultado un menor compromiso de los empleados con la empresa y, si bien esto es bueno para algunos, puede crear su propia inestabilidad, ya que la desmotivación de los empleados puede afectar el rendimiento y la eficiencia del trabajo.
- En este estudio sobre la retribución flexible se cree que los cambios regulatorios son las principales condiciones económicas que determinan cómo se establecen las relaciones laborales y cómo estas afectan los sistemas laborales no solo producto de la pandemia, sino de otros factores que vivimos a diario.
- Es importante señalar que la retribución flexible tiene ventajas y desventajas, tanto para la empresa como para los trabajadores. No obstante, es una buena opción para obtener un mejor salario en esta época de presión que permite mejorar el clima laboral en las organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayala, C., & al., e. (2019). Segundo Informe sobre la Situación del Trabajo en Panamá. (UDELAS, Ed.) Panamá. Obtenido de [http://www.udelas.ac.pa/site/assets/files/5613/2o\\_informe\\_situacion\\_del\\_trabajo\\_en\\_pty\\_final.pdf](http://www.udelas.ac.pa/site/assets/files/5613/2o_informe_situacion_del_trabajo_en_pty_final.pdf)
- EUDE. (12 de 2021). Obtenido de <https://www.eude.co/blog/2021/12/24/5-beneficios-de-la-retribucion-flexible-en-las-empresas/>
- Hun, D. e. (12 de diciembre de 2017). *AmCham Panamá*. Obtenido de <https://panamcham.com/es/enel-green-power-panama-reconocida-por-buenas-practicas-laborales>
- López, A., & al., e. (11 de 6 de 2019). *APD*. Obtenido de <https://www.apd.es/que-es-la-retribucion-flexible-ventajas-y-desventajas/>
- MITRADEL. (2016). Código de Trabajo. Panamá. Obtenido de <https://www.mitradel.gob.pa/wp-content/uploads/2016/12/c%C3%B3digo-detrabajo.pdf>
- MITRADEL. (2022). *Mitradel reconoce prácticas laborales de Enel Green Power*. Obtenido de panamcham: <https://panamcham.com/es/mitradel-reconoce-practicas-laborales-de-enel-green-power>
- Ramos, F. (2017). La Flexibilidad Laboral en el Derecho de Trabajo en Relación con la Conveniencia Colectiva. Obtenido de <http://up-rid.up.ac.pa/1474/1/francisco%20ramos.pdf>
- Ramos, F. (2017). La flexibilización laboral en el derecho del trabajo en relación con la convención colectiva. Panamá. Obtenido de <http://up-rid.up.ac.pa/1474/1/francisco%20ramos.pdf>
- Ros, A. (25 de 2 de 2020). La retribución flexible: concepto y particularidades. España. Obtenido de <https://www.alfonsoros.com/la-retribucion-flexible-concepto-particularidades/>
- Vidal, L. (3 de octubre de 2011). Empresas enfocadas en el bienestar laboral. *El Capital Financiero*. Obtenido de <https://elcapitalfinanciero.com/empresas-enfocadas-en-el-bienestar-laboral/>
- Vidal, M. e. (2013). A cerca del Estudio “Prácticas Empresariales sobre Retribución Flexible en España. (E. E. S.A., Ed.) España: Universidad de Granada. Obtenido de <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/54462/RetribucionFlexible.pdf?sequence=4>

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Vidal, M., E., C., & De la Torre, J. (25 de marzo de 2015). 46. (U. d. Granada, Ed.)  
España: Universia Business Review. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/pdf/433/43338730001.pdf>

## EL TELETRABAJO COMO ALTERNATIVA LABORAL A LA CRISIS DEL COVID-19, EN EL SECTOR BANCARIO DEL DISTRITO DE PANAMÁ

Telework as a labor approach to the covid-19 crisis, in the banking sector of the district of Panama

### Roldán Adames Aparicio

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

Email: [roldan.adames@up.ac.pa](mailto:roldan.adames@up.ac.pa)  <https://orcid.org/0000-0002-9965-0278>

### Yolanda Bazán de Franco

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

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

### Adriana Murillo

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

Email: [adrianaitzel26@outlook.com](mailto:adrianaitzel26@outlook.com)  <https://orcid.org/0000-0003-1112-9865>

### Mario Gómez

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

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

## RESUMEN

El siguiente artículo presenta los elementos fundamentales de la investigación que lleva el mismo título, la cual ha tenido como pregunta de investigación la siguiente: ¿Ha sido el teletrabajo una buena alternativa para enfrentar la crisis del COVID-19? El objetivo general de la investigación realizada fue: Establecer si el teletrabajo como alternativa a la crisis del COVID-19 aporta a las empresas productividad y al trabajador calidad de vida. Ha sido realizada mediante una encuesta aplicada a una muestra por conveniencia con la participación de 100 empleados bancarios que laboran en 9 de los 65 bancos con presencia en el Distrito de Panamá. El teletrabajo aporta, según los encuestados, mayores beneficios que la modalidad presencial, tales como: protección contra la pandemia por COVID-19; conciliación familiar; ahorro en gastos de transporte, comida y otros; se han enfermado menos; se proveen de una mejor alimentación; duermen más tiempo y disponen de mayor flexibilidad horaria. Asimismo, consideran que su productividad ha sido más elevada que en la modalidad presencial. Sin embargo, desconocen, en su gran mayoría, las normas que rigen el teletrabajo en Panamá y percibieron algunas limitaciones: conectividad, aislamiento social, dificultad para comunicarse, espacio físico y distracciones.

**Palabras clave:** teletrabajo, calidad de vida, productividad, COVID-19

## ABSTRACT

The following article presents the fundamental elements of the research that bears the same title, which has had as a research question the following: Has teleworking been a good alternative to face the COVID-19 crisis? The general objective of the research carried out was: To establish whether teleworking as an alternative to the COVID-19 crisis provides companies with productivity and the worker quality of life. It has been carried out through a survey applied to a sample for convenience with the participation of 100 bank employees who work in 9 of the 65 banks with a presence in the District of Panama. Teleworking provides, according to the respondents, greater benefits than the face-to-face modality, such as: protection against the COVID-19 pandemic; family reconciliation; savings in transportation, food and other expenses; have become less ill; they provide themselves with a better diet; they sleep longer and have greater time flexibility. Likewise, they consider that their productivity has been higher than in the face-to-face modality. However, they do not know, for the most part, the rules that govern teleworking in Panama and perceived some limitations: connectivity, social isolation, difficulty communicating, physical space and distractions.

**Keywords:** telecommuting, quality of life, productivity, COVID-19

## INTRODUCCIÓN

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) calificó el brote de coronavirus como una pandemia e instó a los gobiernos a prepararse para la emergencia de salud pública con varias medidas drásticas, una de las cuales fue el confinamiento en muchos países (OMS, 2020). Gran parte de la fuerza laboral debió trabajar a distancia. Las organizaciones que ya estaban familiarizadas con el teletrabajo como las que no lo estaban, enviaron a sus empleados a casa y crearon las condiciones para el experimento de teletrabajo masivo más importante de la historia.

Los bancos con presencia en Panamá, no escaparon de los nuevos escenarios económicos, sociales y financieros que afectaron todas las economías del mundo y tuvieron que reinventarse, poniendo en ejecución la modalidad de teletrabajo. Amauri Castillo indica que: “Vale anotar también que la pandemia de la COVID-19 ha planteado un escenario inédito a nivel global, que ha afectado profundamente las actividades económicas y financieras a nivel global.” (Castillo, 2021, p. 4)

## METODOLOGÍA

Para la realización de esta investigación se utilizará un método descriptivo y analítico mediante la aplicación de una encuesta, en noviembre del 2021, a una muestra por conveniencia para analizar la calidad de vida y productividad de los empleados del sector bancario del Distrito de Panamá que han laborado mediante la modalidad de teletrabajo, durante la epidemia por COVID-19. Las preguntas del instrumento tienen respuestas cerradas para facilidad de respuesta y de la tabulación de los resultados.

### A. POBLACIÓN

No se disponen de cifras actualizadas ni específicas del número total de personas que labora en los 65 bancos del Distrito de Panamá. Según el Instituto de Estadísticas y Censo de la Contraloría General de la República de Panamá, al mes de octubre de 2021 laboraban 22,358 personas en **actividades financieras y de seguros** en el Distrito de Panamá. En este rubro están incluidos no solo empleados de los bancos sino de: financieras, seguros, reaseguros, cooperativas, fondos de pensiones y otras actividades financieras y de seguros.

### B. MUESTRA

Se seleccionó una muestra por conveniencia no probabilística de 100 empleados correspondientes a 9 bancos del Distrito de Panamá, siendo la más fácil de obtener de un sector sensitivo, sobre todo en momentos de pandemia. Indican Roberto Hernández Sampieri; Carlos Fernández Collado y María del Pilar Baptista Lucio:

“En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador.”  
(Hernández Sampieri; Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, p. 170)

Explican, detalladamente, Hernández Sampieri y otros lo que es una **muestra por conveniencia**:

“Muestras por conveniencia: estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso (Battaglia, 2008a). Tal fue la situación de Rizzo (2004), quien no pudo ingresar a varias empresas para efectuar entrevistas a profundidad en niveles gerenciales, acerca de los factores que conforman el clima organizacional, y entonces decidió entrevistar a compañeros que junto con ella cursaban un posgrado en desarrollo humano y eran directivos de diferentes organizaciones.”  
(Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista Lucio, 2014, p. 39)

El objetivo general de la investigación es: Establecer si el teletrabajo como alternativa a la crisis del COVID-19, aporta a las empresas; productividad y al trabajador calidad de vida.

La **hipótesis de investigación (H<sub>1</sub>)** sería: “El teletrabajo es una modalidad que aporta beneficios tanto para la empresa como para el trabajador.” Por otro lado, **la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)** sería: “El teletrabajo aporta más complicaciones que beneficios para la empresa y el trabajador.”

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Teletrabajo

Lubiza Osio Havriluk define el teletrabajo como: “Teletrabajo = Trabajo + Distancia + Uso intensivo de las TIC” (2010, p.96). Sempere y San Martín establecen lo siguiente: “Es cualquier forma de trabajo desarrollada por cuenta de un empresario o un cliente, por un trabajador dependiente, un trabajador autónomo o un trabajador a domicilio, y efectuada regularmente y durante una parte importante del tiempo de trabajo desde uno o más lugares distintos del puesto de trabajo tradicional utilizando tecnologías informáticas y/o de telecomunicaciones” (2002, 113).

Julio Tellez, parafraseando a otros, indica que:

“El teletrabajo es un término genérico que cubre un gran número de formas de trabajo, de modos de organización o de tareas propiamente dichas. Según Gontier, lo que crea el vínculo entre dichas labores es la transmisión de la información en tiempos reales, en general por medios telemáticos. Por

otro lado, para Jane Tate, uno de los redactores del Informe sobre Teletrabajo de la Comisión Europea, la palabra teletrabajo se refiere a ‘aquellas actividades ejercidas lejos de la sede de la empresa (se les denomina también, en ocasiones, trabajo a distancia) a través de la comunicación diferida o directa por medio de las nuevas tecnologías.’ (Tellez, S/F, p. 730).

La Ley N° 126 de 18 de febrero que establece y regula el teletrabajo en la República de Panamá, dice: “**Teletrabajo:** Consiste en la prestación de servicios subordinada, sin presencia física en el centro de trabajo o entidad pública, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales, a su vez, se ejerce el control y la supervisión de las labores.”

### Calidad de vida

Carlos Xavier García Calvache presenta la definición de calidad de vida, tomada, a su vez de otros autores:

“La calidad de vida es conocida como “la consecuencia de la reflexión personal sobre la propia vida y sobre las sensaciones, emociones y vivencias, y se conecta a las voluntades y los objetivos de las personas.” (Montero, et al. 2011, pág.64), entendida de otra forma, la calidad de vida depende de cómo la persona se ve frente a una sociedad y que es lo que espera de la misma. Según Estrada, et al. (2005), al hablar de calidad de vida, podemos observar diferentes aspectos importantes en las personas tales como satisfacción en la vida, funcionamiento, morbilidad, relaciones sociales, ejecución del trabajo y efectos adversos del trato. Dando a entender que el concepto de calidad de vida que tenga cada persona viene del lado objetivo y subjetivo.” (García Calvache, 2015, p. 22)

### Productividad

Herrera Yonclei define: “La productividad es el resultado de la correcta utilización de los recursos en relación con los productos y servicios generados.” Bazán de Franco indica: “**La productividad del trabajo es el cociente entre los productos obtenidos por determinado valor de horas o fracción de horas de trabajo.**” (2009, p. 28). La misma autora identificó con el nombre de “**productividad por competencia**” la productividad que se produce como consecuencia de la promoción de la competencia entre los trabajadores. (p. 32). Se refiere a un segundo tipo de productividad que se denomina **productividad por competencia financiera** de la siguiente manera: “Si, en efecto, los trabajadores son más productivos cuando se les hace competir por los escasos trabajos, pero si además los mismos compiten no solamente por tener un trabajo sino por el mejor remunerado, esta competencia en particular desemboca en una productividad distinta que es producto de la competencia por el mejor salario “(p. 35). Hay una tercera categoría de productividad que



la autora ha llamado **productividad por especialización** y la explica así: “Como consecuencia de la división del trabajo, los trabajadores se especializan en una determinada **tarea** o conjunto de **tareas** y la repetición constante de las mismas los hace más productivos. (p. 35)

## A. ASPECTOS GENERALES DEL BANCO

### 1. Tipo de banco en que laboran los participantes a la encuesta

**Tabla N°1**

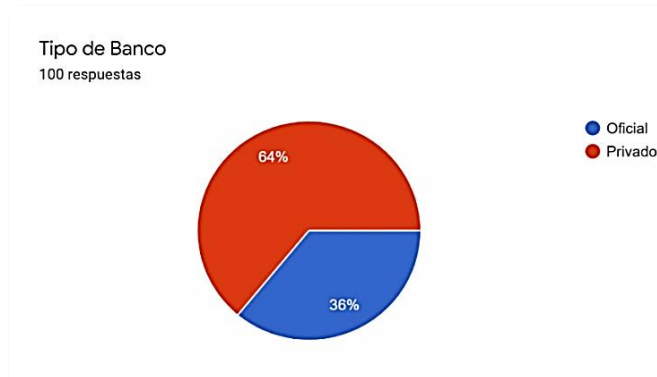
Tipo de banco en que laboran los participantes a la encuesta

Tipo de banco	Cantidad	%
Oficial	36	36.0
Privado	64	64.0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de Noviembre de 2021

**Figura N°1**

Tipo de banco en que laboran los participantes a la encuesta



Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

En la **Tabla N°1** y la **Figura N°1** se encontró que un **64%** de los encuestados pertenecen a un banco privado y un **36%** a un banco oficial. Se concluye que la mayoría de los participantes pertenecen a un banco privado. Bazán de Franco y Tovares encontraron que un **74.8%** de los 400 encuestados en agosto de 2021 laboran en el sector público y **25.2%** en el privado. (2021, p. 199). María Verónica Campaña-Lara y otros encontraron que la participación de los trabajadores en la modalidad teletrabajo durante la pandemia COVID-19 fue mayor en el sector educación con un 48.9% de los mismos. (2021, p. 79)

## 2. Tipo de licencia del banco de los participantes en la encuesta

Tabla N°2

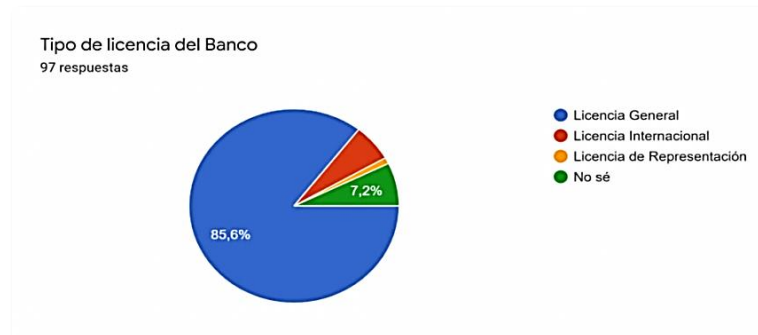
Tipo de licencia del banco de los participantes en la encuesta

Tipo de licencia	Cantidad	%
General	83	85.6
Internacional	6	6.2
Representación	1	1.0
No sé	7	7.2
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

Figura N°2

Tipo de licencia del banco de los participantes en la encuesta



Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

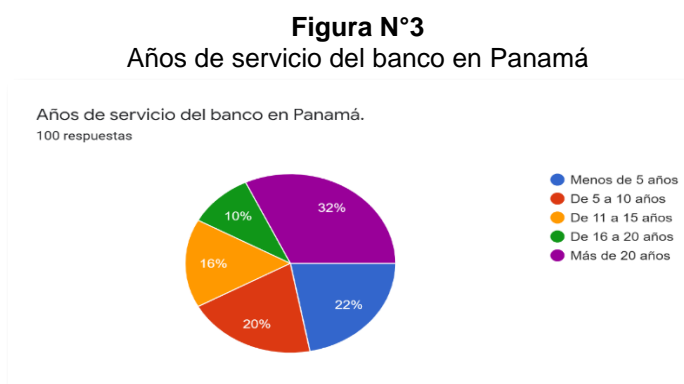
En la **Tabla N°2** como en la **Figura N°2** se observa que un **85.6%** son funcionarios de bancos con licencia general; un **7.2%** no conoce que tipo de licencia tiene el banco; el **6.2%** trabajan en bancos de licencia internacional y **1%** labora en bancos de licencia de representación. Se concluye que la mayor parte de los encuestados trabajan en bancos cuya licencia es general.

### 3. Años de servicio del banco en Panamá

**Tabla N°3**  
Años de servicio del banco en Panamá

Años de servicio	Cantidad	%
Menos de 5 años	22	22.0
5 a 10 años	20	20.0
11 a 15 años	16	16.0
16 a 20 años	10	10.0
Más de 20 años	32	32.0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021



Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

En la **Tabla N°5** como en la **Figura N°3** podemos percibir que un **32%** de los tienen más de 20 años de servicio en Panamá. En segundo lugar, encontramos que un **22%** tienen menos de 5 años de servicio en Panamá. En tercer lugar, con un **20%** se encuentran funcionarios de bancos que tienen de 5 a 10 años de servicio en nuestro país. En un cuarto lugar tenemos que un **16%** llevan entre 11 a 15 años de servicio en Panamá. Finalmente, se encontró que un **10%** de los participantes corresponden a bancos que han tenido entre 16 a 20 años de operaciones en nuestro país.

## B. EL TELETRABAJO EN EL BANCO

### 4. Empleados en Teletrabajo

**Tabla N°4**

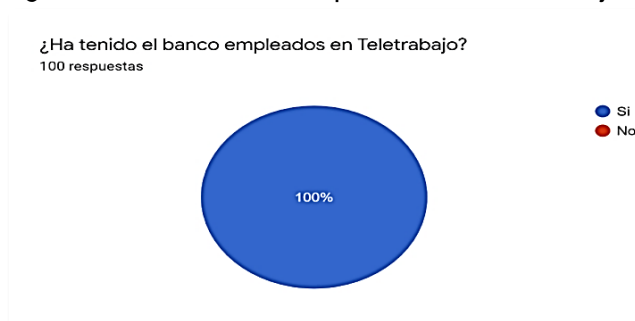
¿Ha tenido el banco empleados en teletrabajo?

Empleados en teletrabajo	Cantidad	%
Sí	100	100.0
No	0	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

**Figura N°4**

¿Ha tenido el banco empleados en teletrabajo?



Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

Según la **Tabla N°4** y la **Figura N° 4** el total de 100 participantes en la encuesta asegura que el banco donde trabaja ha tenido empleados en la modalidad de teletrabajo.

## 5. ¿Ha laborado usted en modalidad Teletrabajo?

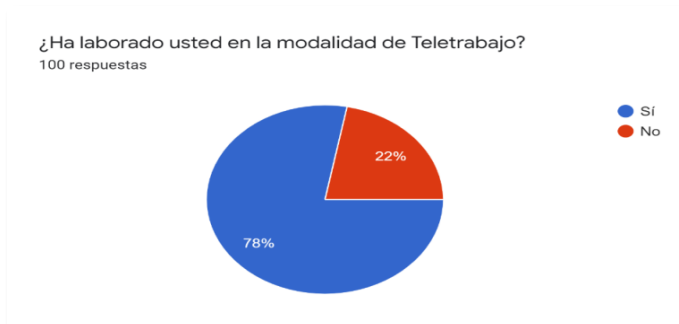
**Tabla N°5**

¿Ha laborado usted en teletrabajo?

¿Laboró en teletrabajo?	Cantidad	%
Sí	78	78.0
No	22	22.0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

**Figura N°5**  
¿Ha laborado usted en Teletrabajo?



Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

La **Tabla N°5** y la **Figura N° 5** nos muestran que un **78%** han laborado en teletrabajo. El otro **22%** respondió que No. Se concluye que la mayoría de los encuestados ha laborado en teletrabajo, siendo, en consecuencia un grupo apropiado para obtener percepciones directas sobre sus experiencias en la modalidad bajo estudio

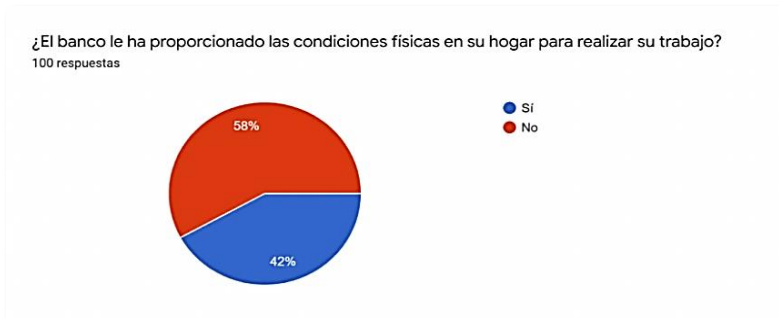
**6. ¿El banco le ha proporcionado las condiciones físicas en su hogar para realizar su trabajo?**

**Tabla N°6**  
Condiciones físicas en el hogar para realizar el trabajo

¿El banco proporcionó las condiciones físicas?	Cantidad	%
Sí	42	42.0
No	58	58.0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

**Figura N°6**  
Condiciones físicas en el hogar para realizar el trabajo



Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

Un **58%** de los encuestados indicó que el banco no les proporcionó las condiciones físicas para realizar el trabajo. El otro **42%** respondió que el banco sí se las proporcionó. Tratándose de un sector prestante, desde el punto de vista económico, no tendría ninguna justificación para que no se haya garantizado el cumplimiento de lo establecido en la Ley 126 del Teletrabajo de Panamá. Bazán de Franco y Tovares concluyen que un **80%** de los 401 encuestados en agosto de 2021 tenían problemas de falta de apoyo en casa para realizar su trabajo. (2021, p. 202).

## 7. ¿El banco le ha facilitado los equipos, programas y materiales que necesita en su hogar?

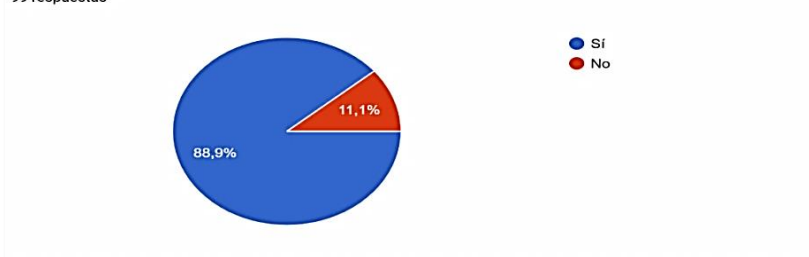
**Tabla N°7**  
¿Facilitó el banco equipos, programas y materiales?

¿El banco proporcionó los equipos, programas y materiales?	Cantidad	%
Sí	88	88.0
No	11	11.1
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>99.1</b>

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

**Figura N°7**  
¿Facilitó el banco equipos, programas y materiales?

¿El banco le ha facilitado los equipos, programas y materiales que necesita en su hogar?  
99 respuestas



Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

En la **Tabla N° 7** y la **Figura N° 7** tenemos que un **88%** de los empleados contestaron que el banco les facilitó los equipos, programas y materiales. El sector bancario se rige por normas de trabajo mucho más estrictas que las de otros sectores, muchas de las cuales están determinadas por la Superintendencia de Bancos de Panamá. Esto significa que los

programas informáticos y los equipos del banco deben cumplir con ciertos estándares, por lo cual resulta bastante lógico que a aquellos puestos de trabajo que estaban en modalidad de teletrabajo, se les debió garantizar los equipos, programas y materiales. Llama la atención que un **11.1%** de los mismos declaró que el banco no les suministró el equipo, programas y materiales. Bazán de Franco y Tovares en investigación realizada con los empleados de diversos sectores económicos indagaron si los gastos de equipos, mantenimiento, reparación, herramientas y otros fueron sufragados por los empleadores encontrando que un **50.1%** no recibió ningún apoyo; un **21.2%** a veces recibió apoyo y **27.5%** recibió el pago total por estos gastos. (2021, p. 202). Cataño Ramíres y Gómez Rúa manifiestan que no se recibe el apoyo requerido en cuanto al equipamiento y condiciones físicas donde realiza el teletrabajo así como la disponibilidad de equipo de la empresa en el hogar del colaborador. (2014, p. 2). Por su parte, Campaña-Lara; Melenderes-Medina; Flores-Dávila y Acosta-Velarde demostraron que los trabajadores en teletrabajo debían cubrir la dotación de su equipo personal. (2020, p.802) El Decreto Ejecutivo N° 133 que reglamenta la Ley 126 de 18 de febrero de 2020 establece, en sus artículos 9 y 11 la responsabilidad del empleador respecto al suministro de equipos, materiales, capacitación y otros.

### 8. ¿Ha contribuido el banco a sufragar los gastos de energía eléctrica en su hogar?

**Tabla N°8**

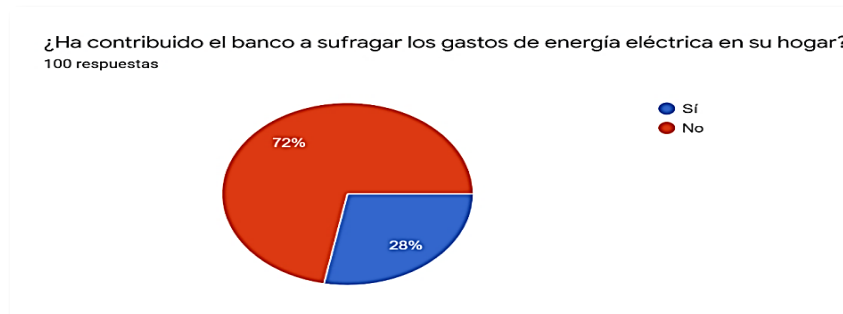
¿Contribuyó el banco a sufragar los gastos de energía eléctrica en el hogar?

¿El banco contribuyó a sufragar los gastos de energía eléctrica?	Cantidad	%
Sí	28	28.0
No	72	72.0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

**Figura N°8**

¿Contribuyó el banco a sufragar los gastos de energía eléctrica en el hogar?



Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

Tanto en la **Tabla N° 8** como en la **Figura N° 8** se encuentra que el **72%** de los encuestados informa que la empresa no ha sufragado los gastos de electricidad en que han incurrido en su hogar como consecuencia de trabajar en modalidad teletrabajo lo cual es violatorio de la normativa sobre teletrabajo en Panamá.

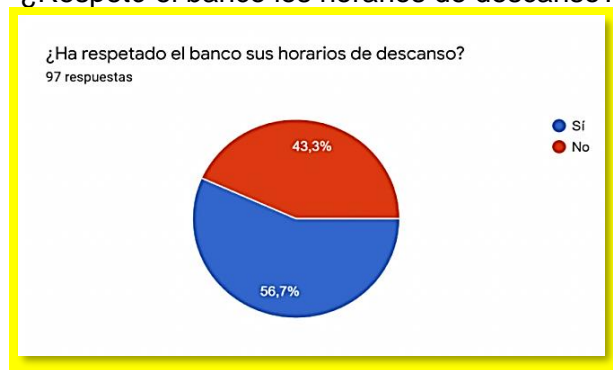
## 9. ¿Ha respetado el banco sus horarios de descanso?

**Tabla N°9**  
¿Respetó el banco los horarios de descanso?

¿El banco respetó los horarios de descanso	Cantidad	%
Sí	55	56.7
No	42	43.3
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

**Figura N°9**  
¿Respetó el banco los horarios de descanso?



Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

El análisis de la **Tabla N° 9** y de la **Figura N° 9** demuestra que el **43.3%** de los encuestados informó que el banco no ha respetado sus horarios de descanso lo cual es violatorio del artículo 1 de la Ley 126 del 18 de febrero de 2020.



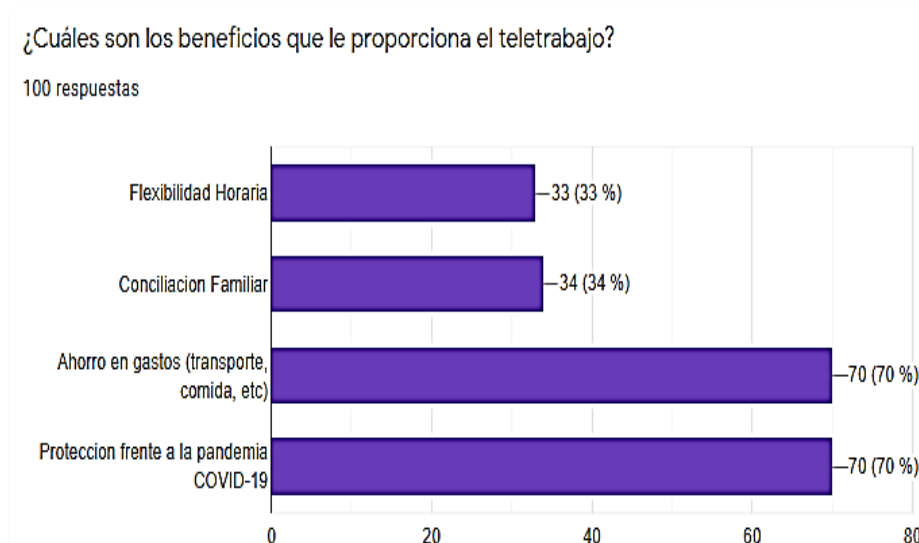
## 10. ¿Cuáles son los beneficios que le proporciona el teletrabajo?

**Tabla N°10**  
Beneficios que proporciona el Teletrabajo

Beneficios que proporciona el teletrabajo	Cantidad	%
Flexibilidad Horaria	33	33.0
Conciliación familiar	34	34.0
Ahorro en gastos	70	70.0
Protección frente a la pandemia	70	70.0

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

**Figura N°10**  
Beneficios que proporciona el Teletrabajo



Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

Tal y como puede apreciarse en la **Tabla N° 10** y en la **Figura N° 10** los mayores beneficios percibidos con la modalidad teletrabajo han sido: **protección frente a la pandemia por COVID-19** y **ahorro en gastos de transporte, comida y otros**, ambos con un **70%** de respuestas. En un segundo lugar seleccionaron la **conciliación de la vida familiar (34%)**. En un último lugar se consideró como beneficio la **flexibilidad horaria** con un **33%** de respuestas.

## 11. ¿El teletrabajo le proporciona mejores condiciones para desarrollar sus labores?

Tabla N°11

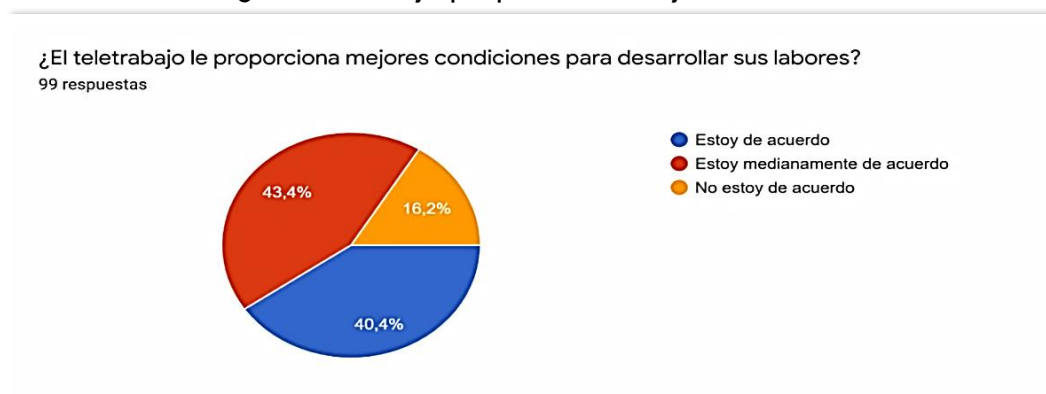
¿El teletrabajo proporciona mejores condiciones?

¿El teletrabajo proporciona mejores condiciones?	Cantidad	%
Estoy de acuerdo	40	40.4
Estoy medianamente de acuerdo	43	43.4
No estoy de acuerdo	16	16.2
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

Figura N°11

¿El teletrabajo proporciona mejores condiciones?



Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

El **43.4%** dijo estar medianamente de acuerdo que el teletrabajo le proporciona mejores condiciones y otro **40.4%** indicó estar de acuerdo. Esto significa que **83.8%** percibe mejores condiciones, en el teletrabajo, para realizar sus labores. Sin embargo, un **16.2%** está en desacuerdo.

## C. PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE VIDA

### 12. ¿Está satisfecho con la organización que ha hecho el banco de su trabajo en la modalidad de Teletrabajo?

**Tabla N°12**  
Satisfacción con la organización para teletrabajar

¿Está satisfecho con la organización?	CANTIDAD	%
Estoy de acuerdo	51	51.0
Estoy medianamente de acuerdo	31	31.0
No estoy de acuerdo	18	18.0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

**Figura N°12**  
Satisfacción con la organización para teletrabajar



Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

En la **Tabla N° 12** y la **Figura N° 12**, se tiene que un **51%** respondió estar de acuerdo; un **31%** está medianamente de acuerdo y solo un **18%** está en desacuerdo con la organización del trabajo. Bazán de Franco y Tovares encontraron que un **64.3%** consideran que la organización del trabajo en sus empresas contribuye a la productividad. (2021, pp-208-209)

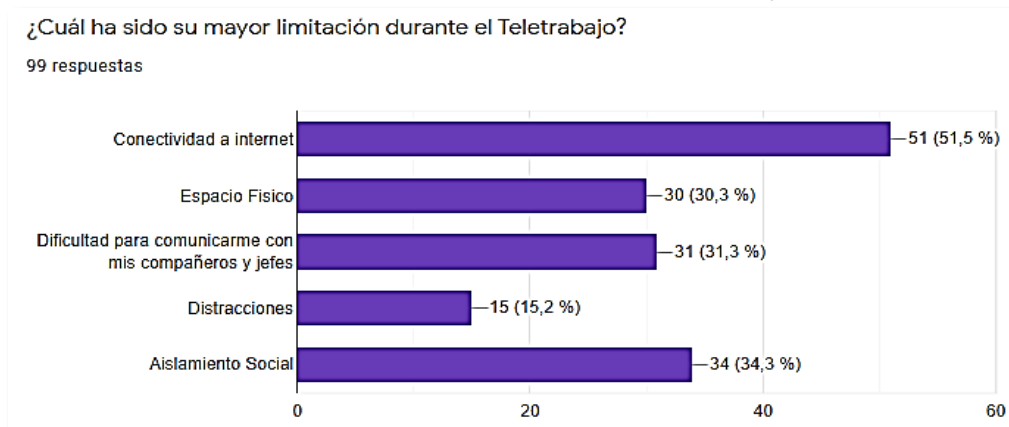
### 13. ¿Cuál ha sido su mayor limitación durante el Teletrabajo?

**Tabla N°13**  
Limitaciones durante el teletrabajo

¿Cuál ha sido su mayor limitación durante el teletrabajo?	Cantidad	%
Conectividad a internet	51	51.5
Espacio físico	30	30.3
Dificultad para comunicarme	31	31.3
Distracciones	15	15.2
<u>Aislamiento social</u>	<u>34</u>	<u>34.3</u>

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

**Figura N°13**  
Limitaciones durante el teletrabajo



Fuente:

Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

Del análisis de la **Tabla N° 13** y la **Figura N° 13** se deduce que la mayor limitación percibida por los empleados durante el teletrabajo, ha sido la **conectividad a internet** con un **51.5%** seguido del **aislamiento social** con un **34.3%**. En un tercer lugar seleccionaron como limitación la **dificultad para comunicarse con sus compañeros y jefes** con un **31.3%**, seguido del **espacio físico** con **30.3%**. En menor grado se identificó las **distracciones** con un **15.2%**.

#### 14. ¿Conoce la norma que rige el teletrabajo en Panamá?

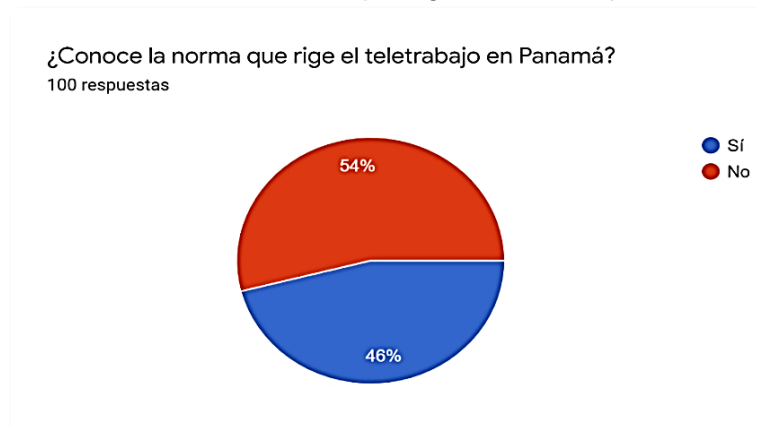
La Ley del Teletrabajo de Panamá se aprobó un mes antes de iniciar la pandemia en nuestro país y con intenciones diferentes. Fue providencial que se contara con la misma al momento de declaratoria de pandemia por la OMS. El anteproyecto de ley del teletrabajo ingresó a la Asamblea Nacional el 19 de agosto de 2019, siendo el proponente el H.D. Raúl Fernández. La Comisión de Trabajo, salud y desarrollo social lo remitió al pleno de la Asamblea Nacional el 29 de agosto de 2019. El 27 de noviembre de 2019 el presidente de la República, Laurentino Cortizo Cohen presenta formal objeción al Proyecto de Ley. El 15 de enero de 2020 la Comisión de Trabajo, salud y desarrollo social realiza ajustes al Proyecto de Ley, en función de las objeciones del Presidente Cortizo y las remite al Presidente de la Asamblea para la consideración del pleno, donde fue aprobada la Ley 126 el 18 de febrero de 2020. Lo que sí es cierto es que el **Decreto 133 de 16 de septiembre de 2020 que Reglamenta el Teletrabajo y dicta otra disposición** se produce en pleno auge de la pandemia.

**Tabla N°14**  
Conocimiento de la norma que rige el teletrabajo en Panamá

¿Conoce la norma que rige el teletrabajo en Panamá?	Cantidad	%
Sí	54	54.0
No	46	46.0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

**Figura N°14**  
Conocimiento de la norma que rige el teletrabajo en Panamá



Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

En la **Tabla N° 14** y su ilustración en la **Figura N° 14** a continuación se presentan los resultados de la tabulación de las respuestas a la pregunta: **¿Conoce la norma que rige el teletrabajo en Panamá?** Como se aprecia, un **46%** de los que respondieron el cuestionario no conocían la norma. Bazán de Franco y Tovares en el análisis de la pregunta sobre el conocimiento o no de la Ley 126 encontraron hallazgos similares en agosto de 2021 dado que el **51.4%** informó no conocerla. (2021, pp. 211-212)

### 15. ¿La empresa posee los mecanismos para medir la productividad al teletrabajar?

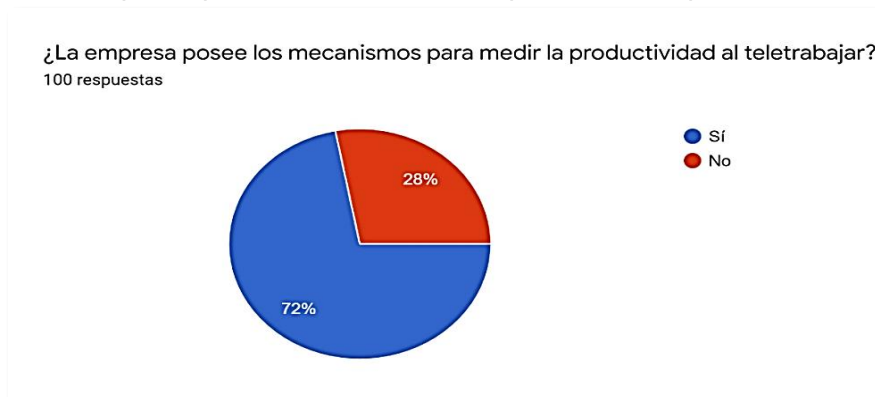
**Tabla N°15**  
¿La empresa posee los mecanismos para medir la productividad?

¿La empresa posee los mecanismos para medir la productividad?	Cantidad	%
Sí	72	72.0
No	28	28.0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

**Figura N°15**

¿La empresa posee los mecanismos para medir la productividad?



Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

En la **Tabla N° 15** y en la **Figura N° 15** que la ilustra podemos apreciar que un **72%** de los encuestados considera que el banco cuenta con mecanismos adecuados para medir la productividad de los teletrabajadores.

### 16. ¿Cree que el Teletrabajo es mejor alternativa que el trabajo presencial?

**Tabla N°16**

¿El teletrabajo es mejor alternativa que el trabajo presencial?

¿El teletrabajo es mejor alternativa que el trabajo presencial?	CANTIDAD	%
Sí	64	64%
No	36	36%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

**Figura N°16**

¿El teletrabajo es mejor alternativa que el trabajo presencial?



Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

Dos terceras partes de los encuestados (**64%**), tal y como se aprecia en la **Tabla N° 16** y en la **Figura N° 16**, consideraron que el teletrabajo es mejor alternativa que el trabajo presencial. Un **36%** consideró que el teletrabajo no es mejor alternativa. En la tesis de grado de Ortega Vargas, la autora considera que el teletrabajo trae beneficios, entre ellos el incremento de la productividad. (Ortega Vargas, 2017)

## 17. ¿En qué aspectos ha mejorado su calidad de vida con el teletrabajo?

**Tabla N°17**

Aspectos en que el teletrabajo ha mejorado la calidad de vida de los trabajadores del sector bancario del Distrito de Panamá

¿En qué aspectos ha mejorado su calidad de vida con el teletrabajo?	Cantidad	%
Más horas de sueño	23	23.0
No tengo que transportarme	47	47.0
Mejor alimentación	56	56.0
No comparto el baño con otras personas	53	53.0
Me he enfermado menos	42	42.0
Dedico más tiempo a la familia	61	61.0

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

**Figura N°17**

Aspectos en que el teletrabajo ha mejorado la calidad de vida de los trabajadores del sector bancario del Distrito de Panamá



Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

Del análisis de la **Tabla N° 17** y de la **Figura N° 17** se percibe que **dedicar más tiempo a sus familias** es el aspecto que mayormente mejora la calidad de vida de los teletrabajadores del sector bancario con un **61%** de respuestas. En segundo lugar se encuentra **una mejor alimentación** con **56%**, seguido de **no tener que compartir baño con otros compañeros de trabajo** con un **53%**. Asumimos que en virtud de que esta experiencia de teletrabajo se está dando en período de pandemia los trabajadores ven como un factor muy favorable para evitar contagios el no tener que compartir baño con otros fuera de su círculo familiar. En un cuarto lugar con un **47%** se encuentra el **no tener que transportarse para ir a trabajar**. Este factor tiene un doble valor porque ahorra al trabajador gastos de movilización y, además, reduce el estrés de los tranques y



congestionamientos vehiculares. Un **42%** indicó que **se ha enfermado menos**. Los traslados en transporte público, el departir en las oficinas con otros compañeros, el atender a clientes son medios que pueden producir contagios por resfriados, gripe, influenza y otro tipo de enfermedades infectocontagiosas. Finalmente, tenemos que **23%** indicaron que la modalidad teletrabajo les permite **más horas de sueño**. Ortega Vargas (2017, p. 41) concluye que “el teletrabajo es la mejor opción que tienen las organizaciones para mejorar los beneficios económicos y la calidad de vida de sus empleados [...]” Asimismo, Troncoso, Cabrera y Figueroa también concluyeron que el teletrabajo representó, para los tres teletrabajadores entrevistados “[...]una “oportunidad para poder compartir mayor tiempo con sus familias, para el mejoramiento de su calidad de vida, para la disposición y manejo de su tiempo, para mantenerse actualizados en cuanto a las TIC, para ahorrar en costos de desplazamientos...” (Troncoso, Cabrera y Figueroa, 2015, p. 53)

### 18. ¿Aceptaría continuar en teletrabajo incluso si se le ofrece la modalidad presencial?

Tabla N°18

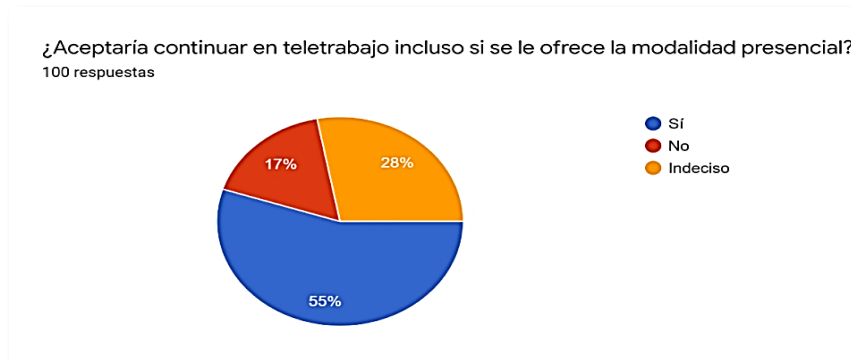
¿Aceptaría continuar en teletrabajo incluso si se le ofrece la modalidad presencial?

¿Aceptaría continuar en teletrabajo incluso si se le ofrece la modalidad presencial?	CANTIDAD	%
Sí	55	55.0
No	17	17.0
Indeciso	28	28.0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

Figura N°18

¿Aceptaría continuar en teletrabajo incluso si se le ofrece la modalidad presencial?



Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

En la **Tabla N° 18** y la correspondiente **Figura N° 18** se encuentran los resultados de las respuestas a la pregunta relativa al interés de los encuestados de continuar laborando en modalidad teletrabajo. Un **55%** de los mismos están interesados en permanecer en teletrabajo en tanto que **17%** prefiere regresar a la presencialidad, mientras que el **28%** está indeciso. Bazán de Franco y Tovares encontraron en agosto de 2021 que **43.6%** de los trabajadores estaban motivados a mantenerse en teletrabajo (2021, pp. 207-208). María Verónica Campaña-Lara y otros mencionaron como ventajas de la experiencia de teletrabajo que han vivido durante la pandemia por COVID-19: “La bioseguridad ante el contagio por Covid 19, el estar cerca de la familia mientras realiza sus actividades productivas, la administración del tiempo de trabajo.” (2021, p. 800). Troncoso, Cabrera y Figueroa encontraron que: “Las personas que optan por el teletrabajo, difícilmente regresarán a laborar dentro de una organización de manera directa, pues llegan a percibir que su calidad de vida se vería nuevamente afectada por factores como altos niveles de estrés, largos desplazamientos desde sus hogares hasta el lugar de trabajo, la imposibilidad de compartir tiempo de calidad con sus familias.” (2015, p. 53)

### 19. ¿Cree usted que durante el teletrabajo ha rendido más que la modalidad presencial?

**Tabla N°19**

Rendimiento en el teletrabajo vs rendimiento en la modalidad presencial

¿Ha rendido más que en la modalidad presencial?	CANTIDAD	%
Sí	61	61.2
No	39	38.8
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

Figura N°19

Rendimiento en el teletrabajo vs rendimiento en la modalidad presencial



Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021

La respuesta a esta pregunta 19. **¿Cree usted que durante el teletrabajo usted ha rendido más que en la modalidad presencial?** permitirá complementar las respuestas encontradas en la pregunta 15. **¿La empresa posee los mecanismos para medir la productividad al teletrabajar?** En la **Tabla N° 19** y en la **Figura N° 19** se observa que un **61.2%** de los teletrabajadores opinó que han rendido más en la modalidad teletrabajo que la modalidad presencial. Campaña-Lara; Melendres-Medina; Flores-Dávila y Acosta-Velarde determinaron que los empleados se sentían más productivos cuando trabajaban en las instalaciones de la empresa.

#### D. PRUEBA DE LA HIPÓTESIS

Podemos indicar que diversas preguntas del cuestionario permiten afirmar que la hipótesis de trabajo se corrobora. En la **Tabla N° 22** se han organizado algunas preguntas que se consideran claves para corroborar que “El teletrabajo es una modalidad que aporta beneficios tanto para la empresa como para el trabajador.”

TABLA N° 20

## Percepción de beneficios del teletrabajo

PREGUNTAS	Percepción de los beneficios del teletrabajo			
	N° Respuestas favorables	%	N° Respuestas no favorables	%
10. ¿Cuáles son los beneficios que le proporciona el teletrabajo?	70	70.0		
• Protección frente a la pandemia COVID-19	70	70.0		
• Ahorro en gastos (transporte, comida, etc.)	34	34.0		
• Conciliación familiar	33	33.0		
• Flexibilidad horaria				
11. ¿El teletrabajo le proporciona mejores condiciones para desarrollar sus labores?				
• Estoy de acuerdo	40	40.4	16	16.2
• Medianamente de acuerdo	43	43.4		
• No estoy de acuerdo				
16. ¿Cree que el teletrabajo es mejor alternativa que el trabajo presencial?				
• Sí	64	64.0	36	36.0
• No				
17. ¿En qué aspectos ha mejorado su calidad de vida con el teletrabajo?				
• Dedico más tiempo a la familia	61	61.0		
• Mejor alimentación	56	56.0		
• No comparto baño con otras personas	53	53.0		
• No tengo que transportarme de la casa al trabajo y viceversa	47	47.0		
• Me he enfermado menos	42	42.0		
• Más horas de sueño	23	23.0		
18. ¿Aceptaría continuar en teletrabajo incluso si se le ofrece la modalidad presencial?				
• Sí	55	55.0		
• No	28	28.0	17	17.0
• Indeciso				
19. ¿Cree usted que durante el teletrabajo ha rendido más que en la modalidad presencial?				
• Si	61	61.0	39	39
• No				
<b>Total de respuestas</b>	<b>719</b>		<b>108</b>	

Fuente: Encuesta aplicada por los autores durante el mes de noviembre de 2021.

Las preguntas seleccionadas para corroborar o refutar la hipótesis son aquellas que se refieren a aspectos que indican los beneficios del teletrabajo. La primera pregunta: **10. ¿Cuáles son los beneficios que le proporciona el teletrabajo?** Todos los beneficios recibieron respuestas afirmativas, algunos en mayor intensidad que otros. La **protección**

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



**contra la pandemia por COVID-19 y los ahorros** fueron los beneficios de mayor selección, con un **70%**. Una tercera parte seleccionó **conciliación familiar** (34%) y **flexibilidad horaria** (33%).

En la pregunta: **11. ¿El teletrabajo le proporciona mejores condiciones para desarrollar sus labores?** Se tiene que la suma de los 40 que están de acuerdo y 43 que están medianamente de acuerdo lleva a un **83 %** de respuestas favorables lo que significa una fuerte preferencia por la modalidad teletrabajo.

A la pregunta formulada así: **16. ¿Cree que el teletrabajo es mejor alternativa que el trabajo presencial?** se tiene **64%** de respuestas afirmativas.

La pregunta N° 17 que dice: **17. ¿En qué aspectos ha mejorado su calidad de vida con el teletrabajo?** ofrece seis indicadores de calidad de vida en medio de la pandemia para que el teletrabajador seleccionara uno o más de uno. Los indicadores mayormente seleccionados fueron **mayor tiempo dedicado a la familia (61%)** y **mejor alimentación (56%)**. Seguidamente, fueron seleccionados los indicadores: **no comparto baño con otros compañeros (53%)**, **no tengo que transportarme de la casa al trabajo y viceversa (47%)** y **me he enfermado menos (42%)**. El indicador de menor selección, con solo **23%** de teletrabajadores, fue **más horas de sueño**. También tenemos que la pregunta 18 ayuda a comprobar la hipótesis de que el teletrabajo ofrece beneficios al trabajador porque la misma indaga lo siguiente: **18. ¿Aceptaría continuar en teletrabajo incluso si se le ofrece la modalidad presencial?** Un **55%** respondió afirmativamente; un **17%** no aceptaría y **28%** se planteó indeciso.

La última pregunta que permite corroborar la hipótesis de trabajo es: **19. ¿Cree usted que durante el teletrabajo ha rendido más que en la modalidad presencial?** La misma tuvo 61% de respuestas afirmativas.

En la **Tabla N° 20** hemos totalizado las respuestas favorables a las preguntas e indicadores que permiten medir beneficios y, en consecuencia calidad de vida, al teletrabajador. Las respuestas favorables ascienden a 719 en tanto que las no favorables ascienden a 108. Lo anterior implica que de ochocientos veintisiete 827 respuestas, el **86.9%** son favorables lo que es un porcentaje que permite corroborar la hipótesis de trabajo de que el teletrabajo aporta mayores beneficios al trabajador.

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



## CONCLUSIONES

El teletrabajo aporta mayores beneficios a los trabajadores que la modalidad presencial. Entre los beneficios reconocidos por los teletrabajadores del sector bancario del Distrito de Panamá están: protección contra la pandemia por COVID-19; conciliación familiar, ahorro en gastos de transporte, comida y otros; flexibilidad horaria.

El teletrabajo resultó una excelente alternativa para mantener activas todas las operaciones de los bancos del Distrito de Panamá al punto que los teletrabajadores reconocen que su rendimiento o productividad fue más elevada que en la modalidad presencial.

La calidad de vida de los teletrabajadores del sector bancario del Distrito de Panamá mejoró en varios aspectos: poder dedicar más tiempo a sus familias; ahorros en transporte; poder proveerse una mejor alimentación; ahorrar tiempos de transporte; se han enfermado menos y pueden dormir más horas.

Los teletrabajadores del sector bancario del Distrito de Panamá prefieren, en gran mayoría, mantenerse en esta modalidad en lugar de regresar a la modalidad presencial.

Existe un elevado desconocimiento de las normas que rigen el teletrabajo en Panamá por parte de los teletrabajadores lo que ha llevado, posiblemente, a los bancos del Distrito de Panamá a incumplir lo estipulado en cuanto al suministro de equipos, materiales, mantenimiento, programas informáticos y pago del suministro eléctrico a todos los teletrabajadores. Tampoco se respeta, en muchos casos, las horas de descanso.

Durante su trabajo en modalidad teletrabajo los empleados del sector bancario del Distrito de Panamá percibieron algunas limitaciones entre las que se señalaron: conectividad, aislamiento social, dificultad para comunicarse, espacio físico y distracciones.

## REFERENCIAS

Bolívar Troncoso, Adriana Patricia; Cabrera Figueroa, Adolfo Enrique y Real Fernández, Mónica Esperanza, (2015). **Teletrabajo desde la percepción del Teletrabajador**. Tesis para optar por la Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia. Bogotá. 110 páginas. Disponible en: <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002248.pdf>

Ardila, Carlos Orlando. (2015). **Análisis del 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 optar por el grado de Maestría en Gestión de Organizaciones. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Militar Nueva

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

Granada. Bogotá. Disponible en:  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14011/TESIS%20TELET RABAJO%2021-05-2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Bazán de Franco, Yolanda. (2009). **Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos.** Movimiento Editores. Panamá. 235 páginas.

Bazán de Franco, Yolanda. (2021). La gestión del talento humano a través del teletrabajo. Revista Faeco Sapiens. Volumen 5-Número 1. Enero-junio 2022. Pp. 192-215. Disponible en: [https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Campaña-Lara, María Verónica; Melenderes-Medina, Edison Marcelo; Flores-Dávila, Jaime Vinicio; Acosta-Velarde, Rosa de Lourdes. (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. Disponible en: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1741/3455>

Cataño Ramírez, Liliana y Gómez Rúa, Natalia Eugenia. (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. Disponible en: [file:///C:/Users/Yolanda%20Bazan/Downloads/Dialnet-ElConceptoDeTeletrabajo-4804770%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Yolanda%20Bazan/Downloads/Dialnet-ElConceptoDeTeletrabajo-4804770%20(3).pdf)

Castillo, Amauri y otros. (2021). **Informe de Estabilidad Financiera.** Superintendencia de Bancos de Panamá. Panamá. 58 páginas. Disponible en: [https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/financiera\\_y\\_estadistica/estudios/IEF\\_2020.pdf](https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/financiera_y_estadistica/estudios/IEF_2020.pdf)

Centro de Estudios Regulatorios. **Ley 126 de 18 de febrero de 2020.** <https://www.cerlatam.com/normatividad/normas-nacionales-de-panama/ley-126-del-18-de-febrero-de-2020/#:~:text=Aspectos%20m%C3%A1s%20relevantes%20podemos%20destacar,adenda%20al%20contrato%20de%20trabajo.>

García Calvache, Carlos Xavier. (2015). **Relación entre calidad de vida y satisfacción laboral en los empleados de la Empresa Seguros Alianza, S. A.** Tesis para optar por la Licenciatura en Psicología Organizacional. Facultad de Ciencias del Trabajo y del Comportamiento Humano. Universidad Internacional SEK. Quito. 53 páginas. Disponible en: <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1557/1/TESIS%20RELACION%20ENTRE%20LA%20CALIDAD%20DE%20VIDA%20Y%20SATISFACCI%C3%83%E2%80%9CN%20LABORAL.pdf>

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (2014). **Metodología de la investigación**. McGraw-Hill. México. 634 páginas. Disponible en: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Herrera Yonclei, Guillermo. (2018). **Satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura**. Tesis para optar por la Licenciatura en Administración. Escuela de Ciencias Empresariales, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. 75 páginas. Disponible en: <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/1870/TFCE-03-09.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. Disponible en: <https://www.sumarse.org.pa/wp-content/uploads/2020/COVID-19DOCS/200218%20Ley%20126%20TELETRABAJO-Asamblea%20Nacional.pdf>

Ortega Vargas, Luisa Fernanda. (2017). **Teletrabajo: una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados**. Tesis de grado. 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>

Osio Havriluk, Lubiza. (2010). **El teletrabajo: Una opción en la era digital**. Disponible en: [file:///C:/Users/Lenovo-PF2WL8VK/Downloads/El\\_Teletrabajo\\_Una\\_opcion\\_en\\_la\\_era\\_digital.pdf](file:///C:/Users/Lenovo-PF2WL8VK/Downloads/El_Teletrabajo_Una_opcion_en_la_era_digital.pdf)

Sempere Navarro, A.V. y San Martín Mazzucconi, C. (2002). **Nuevas tecnologías y relaciones laborales**. Arazandi. Pamplona.

Tellez, Julio. **Teletrabajo**. Instituto de Investigaciones Jurídicas. UNAM. México. Disponible en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/5/2458/43.pdf>



## NECESIDAD DE UNA REINGENIERÍA DEL SISTEMA DE ATENCIÓN POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN ENCARGADA DEL MANEJO DEL PASE-U, PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LOS BENEFICIARIOS.

the need for a re-engineering of the care system by the administration in charge of managing the u-pass, to improve care for beneficiaries.

**Mario Eloy Benítez Martínez**

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

Email: [benitezm1952@yahoo.com](mailto:benitezm1952@yahoo.com)

 <https://orcid.org/0000-0002-3555-9926>

### RESUMEN

Este Artículo muestra la tendencia de los beneficiarios del Pase-u, (Programa de asistencia social educativa universal) de que la atención a los beneficiarios no es la más adecuada, dado que el proceso de entrega de los cheques es demorado, poco ordenado y se muestra una diferencia notable hacia algunas personas conocidas por el personal en relación con el resto que está en fila, lo cual indica que se requiere una reingeniería del sistema de atención de parte de la administración encargada del manejo de los subsidios.

**PALABRAS CLAVES:** Asistencia Social, educativa, Reingeniería del sistema, manejo del Pase-u.

### ABSTRACT

This Article shows the tendency of the beneficiaries of the Pass-u, (Universal educational social assistance program) that the attention to the beneficiaries is not the most adequate, since the process of delivery of the checks is delayed, not very orderly and shows a notable difference towards some people known to the staff in relation to the rest that are in line, which indicates that a reengineering of the care system is required on the part of the administration in charge of managing the subsidies.

**KEYWORDS:** Social and educational assistance, Reengineering of the system, handling the u-pass.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene la finalidad de establecer los controles Informáticos necesarios, a través de un sistema automatizado que permita por un lado que el apoyo que se le brinda a las familias panameñas, no se vea afectado; es decir, que los controles propuestos tengan un impacto positivo en el bienestar gubernamental, social y reducir la vulnerabilidad familiar y por otro lado, que la administración del Pase-U, antigua Beca Universal, se vea favorecida.

Para la presente investigación se han escogido los corregimientos de José Domingo Espinar de San Miguelito y Juan Diaz de Panamá, que son corregimientos grandes y con una gran población de bajos recursos y que se ven muy beneficiadas con los subsidios que ofrece el Estado Panameño.

Lo cierto es que todos los subsidios que brinda este país tienen una relación directa con el gran interés del Estado por mejorar la situación económica y social de la población de escasos recursos, la cual en muchas ocasiones sus ingresos son tan pequeños que no alcanzan para darle una adecuada alimentación a los niños y mucho menos para cubrir sus gastos escolares. Muchos sabemos, es un mal de nunca acabar, ya que anualmente crece la población y hasta ahora no se ha encontrado una manera efectiva de poder controlar la utilización de los fondos del Estado, al permitir que, por falta de controles adecuados, muchas veces los fondos brindados no llegan a las manos de los reales beneficiarios y mucho menos, llega el estado, a alcanzar que los mismos logren los objetivos para los cuales fueron creados.

El problema en estos momentos es que el Estado está ofreciendo una gran cantidad de Subsidios, con los cuales se pretende dar solución a una variedad de problemas; dentro de estos subsidios existen algunos que no están alcanzando los objetivos estipulados por el gobierno de turno, ya que no están llegando a solucionar los problemas de los beneficiarios, como consecuencia del mal manejo y falta de mantenimiento de los controles que hasta hoy no están funcionando adecuadamente.

Al evaluar el sistema de financiación de la educación universitaria en Colombia, considerando como punto de partida los efectos que tienen las ayudas financieras en las etapas de acceso, cobertura y permanencia, controlando por factores socioeconómicos a través de aproximaciones con corrección de sesgo, e incluyendo variables basadas en los datos obtenidos por encuestas de calidad de vida y prevención de la deserción estudiantil de la educación en donde los ingresos familiares y el nivel educativo de los padres son determinantes en los análisis; se concluye que los créditos educativos son los efectos más influyentes, mientras que los subsidios y las becas muestran menor intensidad, con lo cual se acepta que los apoyos académicos y financieros aportados por las IES es muy importante para evitar la deserción. (CAMARGO, 2015)

Por otro lado, Samaniego (2019), con respecto al Pase-U antigua beca universal, manifiesta que el programa educativo comenzó en \$17.1 millones, y el año pasado se elevó hasta los \$187.1 millones. En los últimos nueve años, el presupuesto destinado al pago de la beca universal pasó de \$17.1 millones en 2010, cuando fue aprobada la ley que la regula, a \$187.1 millones en 2018. El drástico aumento fue impulsado no solo por una mayor cantidad de estudiantes en el sistema, sino por el alza de la asignación en todos los niveles a partir de 2015, y la extensión del beneficio a estudiantes de escuelas privadas en las que la matrícula y las anualidades no excedieran los \$2 mil. Así lo demuestran datos de la Dirección de Planificación del Instituto para la Formación y Aprovechamiento de los Recursos Humanos (IFARHU).

El programa de la beca universal del Instituto para la Formación y Aprovechamiento de los Recursos Humanos (IFARHU), que entró en vigor con la Ley No. 40 de 23 de agosto de 2010, fue objeto de estudio por un equipo de investigadores de la Universidad Santa María la Antigua (USMA), quedando en evidencia que la ayuda económica ha influido de forma positiva en la retención escolar en la primaria.

La investigación, que tomó un año y medio, demostró que entre 1996 y 2012, el país ha mantenido entre un 74% y un 87% de retención de los estudiantes del nivel primario, y que, en 2012, con la implementación de la beca universal, esa cifra se elevó hasta el 94% de los estudiantes.

La historia es diferente en la educación Premedia y Media, aunque también con ribetes positivos. Durante el mismo período, la permanencia en el sistema de los alumnos no alcanzó el 50% –en promedio 43%–, con excepción del año 2000. Con

la puesta en marcha del programa, entre 2012 y 2017 se aprecia un impacto significativo (51%) en la retención. (Samaniego C., 2020)

Se escucharon comentarios de 51 padres de beneficiarios de becas, tanto del Pase-U (antigua Beca Universal), como de becas por excelencia. A continuación, mostramos algunas de estas:

6 padres que hicieron comentarios y concordaron en que el Estado había pagado la Beca Universal, pero los becados por concurso, es decir, los que tienen buenas notas, los habían dejado de último, y se preguntaban ¿Cuándo y dónde van a pagar las becas por concurso?

En el caso de San Miguelito 19 padres expresaron su incomodidad ya que existen varias escuelas que no les han pagado y aún no se ha dicho cuando se les va a pagar.

14 padres botaron expresiones como: Bueno que Dios tome control de todo; Mi hijo cobra con tarjeta no cheque; cuando se habilitara el pago; Por qué no poder ir al banco y hacer el canje en efectivo con la cédula. del niño; ¿Cómo queda el pago de la beca Universal a los chicos que recibían su pago por tarjeta débito del Banco Nacional?, si ya cobré el 1 pago en el banco este segundo será igual; Quisiera saber si pagaron la beca de puestos distinguidos; ¿Como saber si lo que tiene tarjeta clave cobran por cheque?; Si ya le pagaron la beca al Rubiano?; ¿En qué colegio debo presentarme para el cobro de la beca universal?

También se escucharon comentarios fuertes como: ¿Por qué el Panamerican School recibe beca universal? Si ese es un colegio de ricos. Su anualidad está muy por encima de los 2000 dólares y cada estudiante debe dar un bono de 3,000 a 5,000 para poder estudiar en ese colegio; Los niños del interior no cuentan y considero que se les debe seguir pagando en cheque porque también hay otras necesidades que cubrir, no solo favorecer a los dueños de supermercados; ¿Por qué no se les paga por cheque?, así es muchísimo mejor y no estoy de acuerdo que la beca sea usada solo para comida, muchos no hemos terminado de comprar los útiles de la escuela, entre otros.

La teoría de sistemas también conocida como teoría general de sistemas (TGS) es el estudio interdisciplinario de los sistemas en general. El

propósito que persigue es estudiar en que forma los principios pueden ser aplicables a los sistemas en cualquier nivel en los diversos campos de la investigación. Un sistema automatizado hace uso de los lenguajes de programación; de igual forma se enfoca al análisis del estudio en cuestión; en nuestra investigación, el mismo está enfocado en el mejoramiento de los controles informáticos de la administración del Pase-U.

El crecimiento positivo y la adaptación de un sistema dependen de cuan bien se ajuste éste a su entorno. Además, generalmente los sistemas existen para cumplir un propósito común (una función) y a evitar sus fallos, es por esta razón que periódicamente se le tiene que estar revisando, ya que normalmente se llevan a cabo algunos cambios que obligan a actualizar dichos sistemas.

La función característica de nuestra variable independiente (Mejoramiento de los controles informáticos) tiene la finalidad de minimizar la probabilidad de que los controles no cumplan adecuadamente su función de controlar el subsidio de Pase-U, es una variable real que toma valores complejos, que permite la aplicación de métodos analíticos funcionales para mejorar positivamente la forma de administrar la entrega y utilización de los fondos del Estado. En el estudio que estamos realizando tenemos la intención de probar que una mejor supervisión de los fondos que brinda el Estado a través de los subsidios, tales como es el caso del Pase-U, se puede mejorar el proceso administrativo de los subsidios.

## METODOLOGÍA

Nuestro universo en estudio, abarca toda la República de Panamá, de la cual se ha tomado como muestra dos de sus corregimientos más importantes en cuanto a la cantidad de niños de escasos recursos que en ellos viven y son o pueden ser beneficiados con el Pase-U, dichos corregimientos son: Juan Díaz del distrito de Panamá y el corregimiento de José Domingo Espinar el cual se encuentra situado en el Distrito Especial de San Miguelito.

**De acuerdo al objeto de estudio es:**

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



- **Exploratoria:** ya que este tipo de investigación ha sido muy poco estudiada, por lo cual servirá para incrementar el conocimiento en este tema.
- **Descriptiva:** Ya que describe cual ha sido el comportamiento de la utilización del subsidio ofrecido por el Estado en concepto de Pase-u antigua Beca Universal.

#### De Acuerdo a los Datos Empleados se utiliza el modelo:

- **Mixta:** ya que utiliza ambos modelos, el cualitativo y el cuantitativo.
- **Cualitativa:** se basan en la obtención de datos sociales (Educación, vivienda, alimentación, etc.); Como podemos observar los subsidios de beca universal entregados a la economía familiar tienen la finalidad de servir como paliativo en las necesidades del niño que se encuentra estudiando y sus padres no cuentan con los recursos necesarios para cumplir con las necesidades educativas de este niño
- **Cuantitativa:** se basa en el estudio y análisis de la realidad a través de números, al analizar el Gasto Fiscal, el cual año tras año tiende a aumentar, demostrando que los ingresos cada vez son menores en porcentaje que los gastos.

#### De acuerdo al uso que se pretende dar al conocimiento:

- **Es Aplicada:** Ya que permiten lograr un objetivo concreto, el cual es, el mejoramiento de los controles informáticos para una adecuada Administración del Subsidio, Pase-u, en base a una gestión por resultados..

#### De acuerdo al lugar y los recursos donde se obtiene la información:

- **Mixta:** Ya que hace uso de la investigación documental al revisar libros, tesis, etc; como también es de campo, debido a que se efectúa de manera directa en los corregimientos de Juan Díaz y José Domingo Espinar de Sam miguelito, los cuales han sido seleccionados para extraer los datos, para efectuar la investigación.

#### De acuerdo a lo que se pretende con la investigación:

- **Es un estudio explicativo:** Esto se debe a que trata de explicar las causa del ¿Por qué? se puede mejorar la administración del subsidio Pase-u, si mejoramos los controles informáticos.

En esta investigación se está analizando y mejorando los controles informáticos del Pase-U, (VI) Variable Independiente. En este sentido se ha efectuado una serie de investigaciones aplicando la observación para determinar el comportamiento de los beneficiarios, y de los funcionarios que brindan el servicio administrativo. La necesidad de establecer controles informáticos más rígidos (VD) Variable Dependiente, que permitan mejorar la función administrativa.

Para efectuar esto, se ha considerado incluir el uso de un Sistema automatizado incluyendo los controles informáticos necesarios, los cuales servirán de ayuda al Estado panameño para mejorar el Sistema de subsidio y los respectivos controles que se efectúan en la actualidad.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Luego de aplicar algunas encuestas a los beneficiarios del subsidio Pase-u, funcionarios del IFARHU que atienden a los beneficiarios de la beca y al personal de Tecnología Informática, se estableció que efectivamente, que es necesario mejorar el sistema de controles informáticos para que de esta forma se le pueda dar respuestas a las inquietudes de los beneficiarios que muchas veces no encuentran una orientación adecuada por falta de información oportuna. Como también se determinó que se hace necesario aumentar la cantidad de información oportuna para dar soluciones rápidas y efectiva a los beneficiarios, y esto solo se podrá lograr mejorando el sistema automatizado.

También se pudo determinar que los funcionarios carecen de entrenamiento para elevar tanto se nivel de conocimiento, como el de desenvolvimiento con los beneficiarios.

A continuación, se muestran algunos de los análisis efectuados haciendo uso de la base de datos y su procesamiento en el sistema SPSS, obteniendo algunos resultados que arrojan las encuestas.

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas puestas funcionarios del IFARHU:

**Tabla 1**

*P3.- ¿Considera usted que existe una adecuada asignación de funciones de acuerdo con el perfil de los funcionarios?*

	Tiempo en Tecnología informática					
	Total		De 0 a 5 años		De 6 y más años	
	No.	%	No.	%	No.	%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.0%</b>	<b>4</b>	<b>100.0%</b>	<b>3</b>	<b>100.0%</b>
Nunca	-	-	-	-	-	-
Casi Nunca	4	57.1%	1	25.0%	3	100.0%
Generalmente	1	14.3%	1	25.0%	-	-
Casi Siempre	1	14.3%	1	25.0%	-	-
Siempre	1	14.3%	1	25.0%	-	-

La pregunta No.3 de la encuesta puesta a los empleados del IFARHU nos indican que se debe recomendar efectuar un cambio en el proceso de escogencia de cargos y considerar el perfil del aspirante, para que el seleccionado cuente con las cualidades que exige el cargo.

*4.- ¿Considera usted que existe un alto nivel de profesionalismo entre los funcionarios que atienden el sistema automatizado del subsidio Pase-u?*

	Tiempo en Tecnología informática					
	Total		De 0 a 5 años		De 6 y más años	
	No.	%	No.	%	No.	%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.0%</b>	<b>4</b>	<b>100.0%</b>	<b>3</b>	<b>100.0%</b>
Nunca	-	-	-	-	-	-
Casi Nunca	2	28.6%	-	-	2	66.7%
Generalmente	3	42.9%	2	50.0%	1	33.3%
Casi Siempre	1	14.3%	1	25.0%	-	-
Siempre	1	14.3%	1	25.0%	-	-

La pregunta No.4 de la encuesta puesta a los empleados del IFARHU nos indican que se debe tratar de levantar el nivel de profesionalismo a través de cursos y seminarios.



P10.- ¿Considera usted que aplicando controles más rígidos se mejoraría el proceso de subsidio Pase-u?

	Tiempo en Tecnología informática					
	Total		De 0 a 5 años		De 6 y más años	
	No.	%	No.	%	No.	%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.0%</b>	<b>4</b>	<b>100.0%</b>	<b>3</b>	<b>100.0%</b>
Nunca	1	14.3%	1	25.0%	-	-
Casi Nunca	1	14.3%	-	-	1	33.3%
Generalmente	2	28.6%	-	-	2	66.7%
Casi Siempre	3	42.9%	3	75.0%	-	-
Siempre	-	-	-	-	-	-

La pregunta No.10 de la encuesta puesta a los empleados del IFARHU nos indican que se deben establecer controles más rígidos para poder mejorar el manejo del Pase-U.

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas puestas a los beneficiarios

Cuadro No. 6.- ¿Se siente usted satisfecho(a) con el trato que recibe de los funcionarios que le atienden?

	Beneficiarios del IFARHU					
	Total		Panamá		San Miguelito	
	No.	%	No.	%	No.	%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0%</b>	<b>51</b>	<b>100.0%</b>	<b>25</b>	<b>100.0%</b>
Nunca	-	-	-	-	-	-
Casi Nunca	11	14.5%	10	19.6%	1	4.0%
Generalmente	37	48.7%	22	43.1%	15	60.0%
Casi Siempre	22	28.9%	14	27.5%	8	32.0%
Siempre	6	7.9%	5	9.8%	1	4.0%

La pregunta No.6 de la encuesta puesta a los beneficiarios del IFARHU nos indican que se deben programar charlas de servicio al cliente, para mejorar el nivel de atención a los beneficiarios del Pase-U.

## CONCLUSIONES

Esta investigación es de tipo exploratorio, por lo cual no tiene hipótesis

Se pudo comprobar que es necesario efectuar las mejoras en el sistema automatizado que en la actualidad se utiliza para controlar la Beca Universal actual Pase-U.

Además, se recomienda que la institución que tiene el control y manejo del Pase-U considere el tiempo que toma el funcionario para desplazarse de la oficina hasta la escuela o colegio donde llevará a cabo la labor de entregar los cheques a los becados, ya que una de las quejas es que los funcionarios llegan siempre tarde a las escuelas.

En cuanto a las futuras investigaciones que se tengan a bien efectuar, se trate de enfocar hacia como rebajar el gasto fiscal sin afectar la economía familiar.

## REFERENCIAS

(s.f.).

*LA EDUCACIÓN Y LA EQUIDAD El argumento en favor de la inversión en Resumen ejecutivo.* (2017).

Antoni Verger, M. y. (Abril de 2017). (U. A. barcelona, Ed.) *La privatización educativa en América Latina. Una cartografía de políticas, tendencias y trayectorias*, 99.

Carreras, E. M. (2016). *Equidad en el acceso a los servicios de salud en los regímenes subsidiado y contributivo como componentes de las políticas de protección social del estado dominicano.* España: Dialnet.

Carreras, E. M. (2016). *Equidad en el acceso a los servicios de salud en los regímenes subsidiado y contributivo como componentes de las políticas de protección social del estado dominicano.* España.

Dies, J. M. ( Diciembre de 2018). La Gratuidad de la Educación Pública en la Jurisprudencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. *Revista Mexicana de Dercho Constitucional No. 39.*

Echenique, M. (2017). *El Discurso Educativo Neoliberal Argentina (1980-2001).* Argentina.

Echenique, M. (2017). *El Discurso Educativo Neoliberal Argentina (1980-2001).* Argentina.

Herrera, L. C. (07 de junio de 2019). "Impacto De La Beca Universal en Retención Escolar y Cumplimiento Del Ciclo Educativo". . *La Prensa*.

Molina, R. P. (2016). *La Educación Técnico Profesional al servicio de Chile Rol y responsabilidad social*. Chile: Fundación Santillana.

Moret, P. G. (2016). *Sistema Político del Transporte Público Automotor de Pasajeros en la Región Metropolitana de Buenos Aires*. TESIS DOCTORAL, UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID, BUENOS AIRES, ARGENTINA.

Moret, P. G. (2018). *Sistema político del transporte público automotor de pasajeros en la Madrid*.

*PRGUNTAS Y RESPUESTAS SUBSIDIOS EDUCATIVOS COMFENALCO 2017*. (2017). (A. CONFENALCO, Productor) Recuperado el 10 de MAYO de 2019, de CONFENALCO, ANTIOQUIA:  
file:///E:/libros%2010/Subsidio%20en%20la%20Educacion%204.pdf

Rojas, J. M. (2017). Financiamiento de la educación superior en la primera mitad del gobierno de Enrique Peña Nieto: ¿fin del periodo de expansión? *Revista de la Educación Superior*, vol. XLII (3 y 4), núms. 167-168, , 168.

Samaniego C., A. (14 de junio de 2020). Beca Uiversal impacta la retención escolar, pero urge de seguimiento. *La Prensa*, pág. Portada.

Torres, L. A. (2018). *MARCO ESTRATÉGICO PARA EL APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES EN EL ACUERDO DE INTEGRACIÓN COLOMBIA – UNIÓN EUROPEA*. Colombia.

UNICEF, 2. (2017). *LA EDUCACIÓN Y LA EQUIDAD El argumento en favor de la inversión en Resumen ejecutivo*.

## IMPLEMENTACIÓN DE LA FACTURA ELECTRÓNICA EN UNA EMPRESA

Implementation of the Electronic Invoice in a Company

**Aldo Hermel Rodríguez García**

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

Email: [lic.aldorodriguez@gmail.com](mailto:lic.aldorodriguez@gmail.com)  <https://orcid.org/0000-0001-7932-3643>

### RESUMEN

El objetivo de este estudio fue implementar la facturación electrónica. La facturación manual hasta cierto punto no logra estandarizarse y la emisión de papel y comprobantes es tediosa y costosa, mientras el uso de la facturación electrónica se ha levantado como una herramienta para mejorar la eficacia, control, optimizando tiempo, recursos, y el cumplimiento las leyes tributarias de nuestro país. La investigación tiene un enfoque, descriptivo y cuantitativo, utilizando una encuesta, aplicada al personal que manejan el sistema de facturación. A pesar de conocer los beneficios esta modernización dentro del sistema contable no se había logrado por el desconocimiento sobre cómo se realizar una factura electrónica y la falta de equipamiento, se presentó una propuesta de modernización en el sistema de facturación y se realizó una jornada de docencia para conocieran los pasos necesarios para la confección de una factura electrónica.

Palabras clave: contabilidad, administración tributaria, impuestos, contribuyentes y facturación.

### ABSTRACT

The objective of this study was to implement the electronic invoicing. Manual invoicing to some extent does not achieve standardization and the issuance of paper and receipts is tedious and expensive, while the use of electronic invoicing has been raised as a tool to improve efficiency, control, optimizing time, resources, and compliance with the tax laws of our country. The research has a descriptive and quantitative approach, using a survey, applied to the personnel who manage the billing system. Despite knowing the benefits of this modernization within the accounting system, it had not been achieved due to the lack of knowledge about how to carry out an electronic invoice and the lack of equipment, a modernization proposal was presented in the invoicing system and a teaching session was held. to know the necessary steps for the preparation of an electronic invoice.

Keywords: accounting, technology, administration, tax, vouchers and electronic invoicing.

## INTRODUCCIÓN

La modernización de un sistema de facturación es un tema que evoluciona con el tiempo, el cual camina hacia un criterio más efectivo, que trae consigo la excelencia en la gestión tributaria y fiscal de modo que los actores que la configuran puedan sentir la tranquilidad de que lo que se hace, se hace de forma correcta y acorde con lo que la ley establece. El sistema tributario y la facturación son una parte fundamental de un sistema económico de un país, la recaudación de impuesto, muchas veces son vistos por las empresas como una obligación y la pérdida en los ingresos recaudados.

Según Valdivia (2010) El sistema tributario es: el ... sistema impositivo o de recaudación de un país. Consiste en la fijación, cobro y administración de los impuestos y derechos internos y los derivados del comercio exterior que se recaudan en el país, además administra los servicios aduanales de inspección fiscal. La tendencia universal es que haya varios impuestos y no uno solo. (p.1).

Según Rodríguez, (2001), la evasión fiscal es el no pago de una contribución; no hacer el pago de una contribución es equivalente a eludir el deber de cubrirla. Se trata de la violación de la ley que establece la obligación de pagar al fisco lo que este órgano tiene derecho de exigir.

Para Omeba, (1981) Se entiende por factura: (...) la nota o detalle de las mercaderías vendidas que el vendedor remite al comprador, con la precisa y detallada indicación de su especie, calidad, cantidad y de su precio, y con todas aquellas otras que puedan servir o ser necesarias, tanto para individualizar las mercaderías mismas como para determinar el contenido y las modalidades de ejecución del contrato. (p.782)

Según (Hirache, Mamani y Luque 2013, p. 465), la facturación electrónica “son comprobantes que cumplen con los requerimientos legales y reglamentarios exigibles para todos documentos referente a las ventas, el cual certifica la veracidad de su origen y la honestidad del contenido para un mejor chequeo de Indicadores”.

Los antecedentes de la implementación o uso de la factura electrónica en América Latina comenzaron a fines de los 90, como herramienta de los gobiernos en la administración tributaria, siendo Chile el precursor en esta implementación en el 2003, observándose la eficacia del mercado y mejorando el cumplimiento del control tributario.

Panamá comenzó en el año 2017 a impulsar la economía digital en nuestro país, con la verificación del proceso legal necesario para la implementación de la factura electrónica y en el 2018 realizó un plan piloto, en la cual participaron 50 empresas registradas para el uso de este sistema, donde se ejecutaron 19 sesiones de intensivo trabajo verificando primero las consultas técnicas y operativas en su implementación. La Dirección General de Ingresos, al observar que se cumplió con sus expectativas y objetivos, decidió masificar el uso de este sistema, por lo tanto, el pasado 19 de mayo del 2021, habilitó para todos los contribuyentes que voluntariamente deseen el uso de la factura electrónica, la solicitud de adopción en línea desde el sistema e-Tax 2.0. Esta facturación electrónica es una versión digital del proceso manual en el cual se realiza una emisión del instrumento electrónicamente, con firmas digitales que le dan la valor y legitimidad tanto legal como tributaria.

Entre los objetivos que podemos obtener del uso de la facturación electrónica se desprenden entre otros los siguientes: De acuerdo con Delgado, Mario, Morocho Vimos y Bianka Viviana, (2016)

- Facilitar el cumplimiento tributario y deberes formales.
- Brindar un nuevo servicio para que la ciudadanía pueda emitir comprobantes firmados electrónicamente con validez legal.
- Mantener información de los comprobantes firmados electrónicamente en la base digital.
- Facilitar y fortalecer el proceso de emisión de comprobantes.

Entre las ventajas que presenta el uso de la factura electrónica se pueden mencionar:

- Potencia y facilita los negocios apalancados en el comercio electrónico. El 61% de las empresas lo realizan.
- Potencia a el gobierno como gran comprador, habilitándolo a ser más eficiente en el control, agilizar el procesamiento de los pagos a los proveedores, control de inventario y otros procesos asociados.
- Ahorros entre el 30% y más del 75% de los costos relacionados a la impresión de facturas, almacenamiento, distribución y costos de cálculos contables.

- Reduce el incumplimiento y fraude fiscal hará más eficiente el proceso de gestión de la información que hoy por hoy dispone la DGI.
- Incremento promedio del 84%, en la productividad en apoyo a los procesos empresariales de modernización y mejora continua, reduce costos, aumenta el capital de trabajo, mejora los tiempos de acceso a la información.
- Contribuyen conservación del medio ambiente Se estima que por cada millón de facturas se salvan cincuenta y seis árboles.

Leyes que regulan la facturación electrónica en Panamá:

En lo que respecta a la legislación panameña, la Resolución No. 201-5784 del 31 de agosto de 2018, establece que: Por medio de la cual se autoriza el uso de Factura Electrónica en Panamá, exclusivamente para las empresas autorizadas y listadas que participan dentro del Plan Piloto quienes, por el giro, volumen o naturaleza de sus actividades comerciales, requieren de estos sistemas de facturación, y se actualiza y pública la Ficha Técnica.

Mediante el Decreto Ejecutivo N°115 de 30 de enero de 2020, se estableció el marco regulatorio de las Facturas Electrónicas, en donde se indica que información y especificación deben contener, los deberes de los usuarios y el procedimiento que debe seguir el Proveedor de Autorización Calificado. En este decreto las Facturas Electrónicas será admisible y tendrá la misma fuerza probatoria que las facturas emitidas por equipos fiscales, la cual será respaldada por un certificado electrónico expedido por un prestador de los servicios de certificación.

De acuerdo con Morgan & Morgan (2020) A inicios del 2020, mediante los Decretos Ejecutivos 114 y 115 de 30 de enero de 2020, la reglamentación para expedir facturas mediante equipo fiscal fue modificada otorgando un espacio de tiempo para adecuar los equipos fiscales a las nuevas reglas que en concreto se requieren para comunicar en línea las transacciones a la Dirección General de Ingresos. Así mismo, se describe el marco regulatorio de las facturas electrónicas que desde 2018, se ha desarrollado bajo un plan piloto con la colaboración de un grupo de contribuyentes. Mediante los Decretos Ejecutivos 366 y 367 del 31 de Julio de 2020, se adecúan estas normas que a grandes rasgos comprenden la facturación electrónica, disposiciones técnicas, entre otras. (Nuevas reglas de Facturación en Panamá, 24 de agosto de 2020, p.1).

Fases para la implementación de la factura electrónica:

Al ser abiertas las puertas al sistema de facturación electrónica en nuestro país conforme a las reglas del Decreto Ejecutivo No. 766 de 29 de diciembre de 2020, Decreto Ejecutivo No. 147 de 26 de mayo de 2021 y demás resoluciones y disposiciones, esta tiene validez tributaria y carácter probatorio para el uso de este sistema en las empresas.

Desde el 1 de julio del 2021, se permite de forma voluntaria a los contribuyentes naturales y jurídicos, con el Decreto Ejecutivo N° 367. Según la Dirección General de ingresos si se desea cambiar el sistema de facturación fiscal a la factura electrónica, se debe contratar el servicio a través de un proveedor autorizado (calificado por el PAP), debidamente reconocido o utilizar un facturador gratuito desarrollado por la DGI.

Tabla 1. Parámetros según la Resolución **No. 201-4502 de 27 de mayo de 2021**

Tipo de Contribuyente		Rango según ingresos Brutos	Numero de documentos mensuales.
Persona Natural	Independientes	N/A	30
	Comerciantes	Menores o iguales a B/.36,000.00	200
		B/.36,000.01 o más	200
Persona Jurídica	Microempresas	Menores o iguales a B/.150,000.00	200
	Pequeñas empresas	Desde B/.150,000.01 hasta B/.1,000,000.00	200

Fuente: [www.dgi.mef.gob.pa](http://www.dgi.mef.gob.pa)

Pasos para implementar un sistema de facturación electrónica en una empresa:

Paso No. 1: Registrarse en la DGI y solicitar las autorizaciones necesarias para la aplicación de este sistema.

Paso No. 2: Escoger un Proveedores autorizado por el PAP, tomando en cuenta las actividades y necesidades que la empresa presente.



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Paso No. 3: Para implementar este sistema es importante la adquisición de equipos necesarios para ser utilizados como lo son: computadoras, programas o software, compatibles.

Paso No. 4: Registrarse en el programa del Proveedor autorizado escogido por la empresa, presentando los requisitos solicitados.

En el caso del Sistema de Facturación digital contable en la nube de forma gratuita llamado Alegra: Es **importante: asegúrate de tener deshabilitado en tu navegador las ventanas emergentes para que no presentes retrasos al ingresar a e-Tax-2.0. Realizar los pasos detallados que solicita este sistema para registrar la cuenta y esperar la aceptación.** Los contribuyentes afiliados al SFEP, deberán conservar los archivos de sus facturas electrónicas -tanto emitidas como recibidas- hasta cumplirse la prescripción de los tributos. Es por esta razón que desde Alegra recomendamos que los contribuyentes cuenten con un PAC que opere desde la nube y les permita mantener sus documentos resguardados. <https://www.alegra.com/panama/facturacion-electronica>

Con el Sistema de Facturación Electrónica contable llamado WebPOS, el cual brinda servicios administrativos de facturación digital. Con una plataforma tecnológica de Microsoft Azure las 24 horas del día. Brinda servicios de integración por conexión de Webservice, Rest Api, Archivos, FTP, Email, Base de datos, impresora virtual, con formatos de JSON, XML, iDoc, Txt, Csv. Con este proveedor se debe inscribir, llenando los formularios solicitados en el registro, presentando documentación necesaria y esperar la aceptación. [WebPOS \(webposonline.com\)](http://webposonline.com).

Paso No. 5: Orientar al personal encargado del sistema de facturación de la empresa sobre el uso del programa electrónico de facturación escogido.

Paso No. 6: Implementar el sistema y realizar las adecuaciones necesarias para poner en marcha el programa de facturación electrónica en la empresa.

Paso No. 7: Realizar seguimiento del uso de este sistema y reforzar si es necesario.

## METODOLOGÍA

El trabajo investigativo tiene un enfoque cuantitativo y descriptivo debido a que el interés es implementar en la Empresa Inversiones Power Intelligent S.A. el sistema de facturación electrónica y conocer porque no han realizado este cambio. Desde esta perspectiva y fundamentados en la descripción de este enfoque metodológico que hacen Sampierí, Collado & Lucio (2006) un enfoque cuantitativo es aquel que: (...) “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento” (p.40).

Según Malhotra, (2008): La investigación descriptiva, es de tipo conclusiva y tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo general características y funciones”. Sirve para describir las particularidades de variables relevantes, calcular el porcentaje de asociación, determinar percepciones, el grado de asociación y predicciones específicas. Se apoya en gran medida en las encuestas. (p. 82)

### Población y Muestra

Nuestra población y muestra serían los cinco trabajadores que manejan el sistema de facturación de la empresa Inversiones Power Intelligent S.A, para tener un margen de error de +/- 2.0 % y con un nivel de confianza del 95%.

### Criterios de Inclusión y Exclusión:

Como dato de inclusión para la escogencia de los participantes en la encuesta esta, solo será aplicada a trabajadores que manejan el sistema de facturación de la Empresa Inversiones Power Intelligent. S.A.

### Método de recolección de datos:

Las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de los datos en este proyecto de intervención en la Empresa Inversiones Power Intelligent S.A comienza desde la recolección de información sobre el método existente por medio de una lista de cotejo, siguiendo por las entrevistas realizadas al dueño de la empresa y un cuestionario con preguntas cerradas aplicado al aplicado a los trabajadores que manejan el sistema de facturación.

Los datos recolectados por los investigadores se realizarán con previa autorización de la empresa y trabajadores. Se le explicará a la Empresa y trabajadores, el cuestionario para la comprensión de cada una de las preguntas, las cuales se realizarán de una forma clara y precisa, encaminadas solo al tema de investigación. Esta encuesta está conformada por cuatro preguntas.

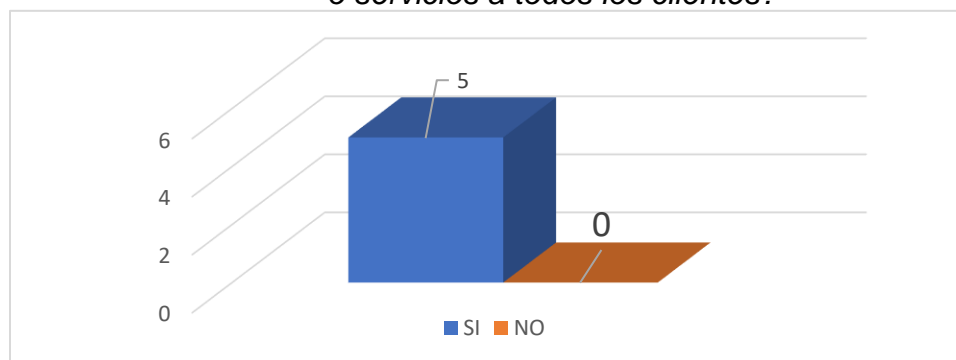
La validación del instrumento se realizará por medio de expertos los cuales verificarán cada información para la intervención, la matriz de consistencia y la operación de las variables del estudio. Como variable dependiente (factura electrónica) y variable independiente (Tipo de proveedor usado, conocimiento del uso de la tecnología, equipamiento, etc).

El análisis de los datos se realizará verificando los resultados obtenidos en la encuesta según cada pregunta desarrollada, presentado por medio de cuadros estadísticos y graficas. Además de presentar las intervenciones realizadas para lograr el objetivo que es la implementación de la facturación electrónica.

## RESULTADOS:

Las encuestas fueron aplicadas en ciudad de Panamá, a los cinco trabajadores que manejan el sistema de facturación de la Empresa Inversiones Power Intelligent S.A, año 2021.

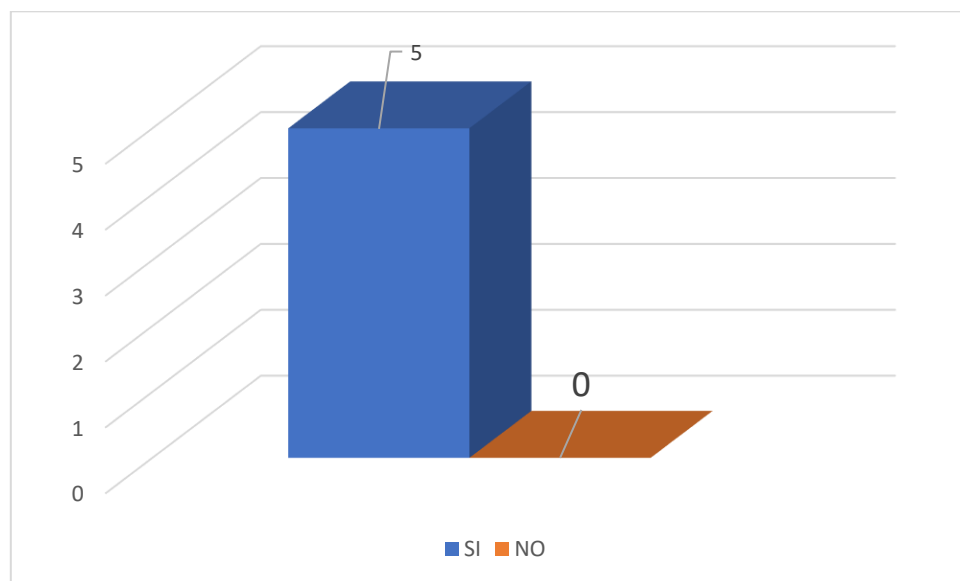
**Figura 1.** *¿En la empresa que usted labora se realizan facturas por ventas o servicios a todos los clientes?*



Podemos señalar que a pesar de que, a pesar de utilizar libretas de facturas, en el manejo del sistema de facturación manual, el personal indica que en algunos momentos no se genera la facturación, ya que el cliente solicita

rebaja en los precios y para poder satisfacer la necesidad en ese momento no confecciona la factura, utilizando solo un comprobante de entrega. Esta práctica puede causar problemas contables a la Empresa y con el fisco catalogándola como evasión fiscal administrativa. De acuerdo al artículo 1 (Decreto 115), toda persona natural o jurídica que se encuentre exceptuada del uso de equipos fiscales está obligada a emitir comprobantes electrónicos, entiéndase estos como documento electrónico en formato XML que respalde las operaciones que involucren compra y venta de bienes y servicios.

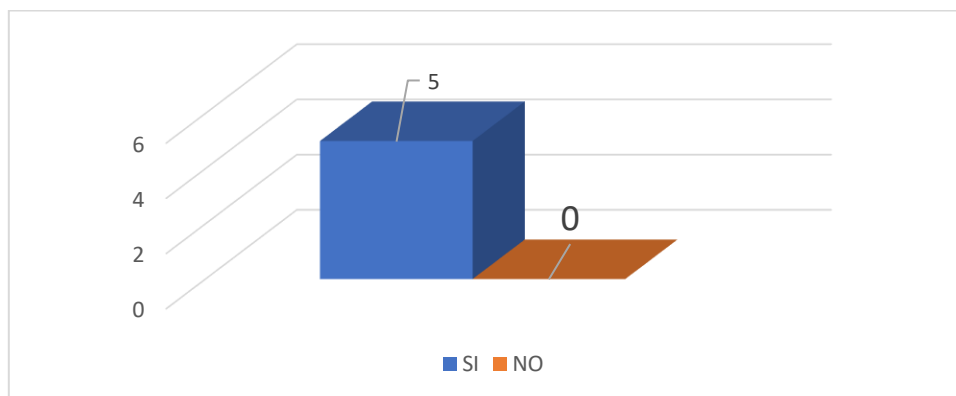
**Figura 2.** El uso de herramientas tecnológicas ayuda a mejorar el nivel de cumplimiento dentro de la estructura contable y financiera de la empresa.



Análisis:

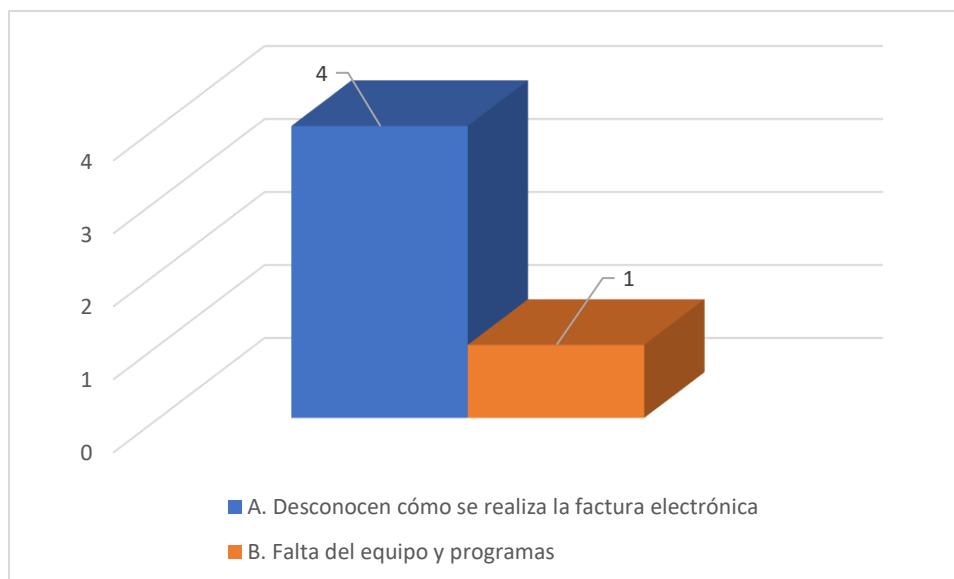
A pesar de conocer los beneficios que presenta el uso de herramientas tecnológicas en el nivel de cumplimiento dentro de la estructura contable y financiera por los trabajadores de la empresa, la implementación de esta modernización dentro del sistema contable no se había logrado.

**Figura 3.** El sistema de facturación electrónica mejora el nivel de cumplimiento tributario de su empresa, disminuye costos en papel y ayuda con el nivel de competencia, administrativo y de información de su empresa.



A pesar de conocer el ahorro que presenta en los costos de papel y la mejora en competencia administrativa y de información, la actualización no se había realizado en el sistema de facturación contable por la Empresa.

**Figura 4.** ¿Por qué no han implementado en la empresa el sistema de facturación electrónica?.



Al desconocer los trabajadores y los jefes, como se realiza una factura electrónica y la empresa no había implementado mejoras en el sistema de

facturación, se les presento una propuesta de modernización en el sistema de facturación a la Empresa y realizó una jornada de docencia a los cinco trabajadores para conocieran los pasos necesarios para el mejoramiento en el sistema de facturación.

## CONCLUSIONES

El resultado del presente trabajo de investigación demuestra las siguientes conclusiones:

- La ilación entre el problema, los objetivos muestran un camino definido y se respaldan por el resto de los contenidos exigidos.
- La facturación o facturación electrónica fiscal es fundamental en los proceso contables y financieros de toda empresa, como también son criterios vitales para la recaudación estatal. Este trabajo muestra a cabalidad la importancia de la facturación el proceso contable de la empresa y en la efectividad de la recaudación por parte del ente. Al igual se observaron los beneficios y ventajas de una tecnología ya utilizada y acorde con la realidad actual.
- Se habla de una investigación descriptiva especialmente porque lo que se quiere es mostrar la relación existente entre las variables involucradas en el estudio, a saber: facturación electrónica, beneficios y creación son una combinación importante entre la esencial el uso de las herramientas actuales y su impacto tanto para la empresa como para en ente recaudador.
- En la parte final Análisis de los Resultados realiza un análisis interpretativo de cada una de las preguntas, por lo cual se puede concluir que a pesar de conocer los beneficios de este sistema con un 100%, el mejoramiento no se realizaba por desconocimiento de como implementar este sistema por los

directivos de la empresa y los trabajadores en un 80% y un 20% por no tener los equipos necesarios.

- La empresa adquirió equipos de computación nuevos, los softwares necesarios, solicito a la DGI, la autorización del sistema de facturación electrónica según formularios y escogió a un proveedor gratuito para la implementación del sistema electrónico.

## REFERENCIAS

Cervantes, Ballesteros y Hernández (2012). Observatorio de la Economía Latinoamericana, N.º 167. Retrieved from Programas para elevar la competitividad de las empresas en México: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/vlc.html>.

Código Fiscal de la República de Panamá. Gaceta Oficial Digital. Gacetaoficial.gob.pa.

CEPAL. (2015) Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Desigualdad, concentración del ingreso y tributación sobre las Altas rentas en América Latina. Santiago de Chile. Conexión, F. I. (2015). La nueva Administración tributaria en México. Retrieved from Conexión Foro Internacional de tributación digital: <http://www.foroconexion.org/assets/la-nueva-administraci%C3%B3n-tributaria-enm%C3%A9xico.pdf>

CIAT- (2020) el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias El Panorama Fiscal de Latinoamérica y el Caribe.

Chauvet, M. (2009). Métodos de Investigación en Administración. XIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas La administración frente a la globalización: Gobernabilidad y desarrollo. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

Dávila R. E. (2011). Importancia de la firma electrónica en el Comercio electrónico. Retrieved from La Firma Digital: [www.notariadigital.com](http://www.notariadigital.com), 71 <http://ruthelizabethdaviolaheras.blogspot.com/2011/10/importancia-de-la-firmaelectronica-en.html>

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Dávila; V. (2015). La Facturación Electrónica como alternativa para facilitar la Administración tributaria. Retrieved from (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador).: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9283/Tesis%20Veronica%20Dávila%20Junio%202015.pdf?sequence=1>

El Capital Financiero. Consideraciones frente a la Factura Electrónica en Panamá. <https://elcapitalfinanciero.com/>

García P. (2012). La factura Electrónica como medida para evitar la evasión de impuestos. Retrieved from (Tesis de Grado, Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, México).: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1010/1/RI000534.pdf>

Hernández R. Karla (2018) Evidencias del Impacto de la Factura Electrónica de Impuestos en América Latina (capítulo escrito por Robalino Herrera, Juan Andrés) México.

Hernández S., R., Fernández C., & Baptista, L. (2006). Metodología de la Investigación. (cuarta ed) México: McGraw Hill. México.

Kerlinger, F. (2002). Investigación del Comportamiento. Cuarta Edición, McGraw-Hill, México, 827 páginas.

Kreston BSG (2019) es Firma líder en consultoría. Puebla, ciudad de México

Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados. Quinta Edición, Pearson Educación, México, 920 páginas.

Méndez L. y Pérez H. (2012). Estudio de los beneficios económicos y ambientales de la implementación de la facturación electrónica para las empresas del sector 72 financiero en la ciudad de Guayaquil. Retrieved from (Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador).: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3170/1/GT000324.pdf>

Morgan & Morgan. MMG Tower, 23rd Floor Ave. Paseo del Mar, Costa del Este Panamá City Rep. of Panamá

(C.A.) Palacio Ospina Análisis de la implementación de la factura electrónica en Colombia como mecanismo de control al fraude fiscal” Universidad de La Salle, marzo de 2019.

PRODECON. Procuraduría de la defensa del contribuyente. Lo que todo contribuyente debe saber. México 2005.



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Email: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Samaniego, Morales y Bettinger (2009). Eficiencia Recaudatoria: definición, estimación e incidencia en la evasión. México.

Sarramona J. (1991). Diseño de una investigación educativa. Monografía Plus Obtención de la información: (DEL RINCÓN) 18203 palabras 73 páginas

Stiglitz, J. (2002). La Economía del Sector Público 3a. ed. España.

Valdivia, B. A. (2010). El sistema tributario. Retrieved from Observatorio de la Economía Latinoamericana: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/74>

Valdivia Batista, A.E.: "*El sistema tributario*" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 140, 2010. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/>

Villegas, H. B. (2001). Curso de Finanzas, Derecho Financiero y Tributario 7ma. Edición. Buenos Aires: JJCPM/M