

**COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES Y BUENAS PRÁCTICAS
APLICADAS AL TELETRABAJO EN LAS EMPRESAS DE PANAMÁ****EMPLOYEE COMPETENCIES AND GOOD PRACTICES APPLIED
TO TELEWORKING IN PANAMA COMPANIES**

FRASSATI-MORA, Gianna

*Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación
para el Desarrollo Humano INADEH,
Quality Leadership University (QLU), Panamá*

Autor correspondiente: gianna.frassati@qlu.pa

HERNÁNDEZ, Ilma

*Universidad Latina de Panamá, Panamá
ilma611@hotmail.com***Recibido:** 07-11-2021; **Aceptado:** 19-12-2021**Resumen:**

La realidad desafiante del teletrabajo producido por la pandemia que se inició en el año 2020 ha traído cambios en la dinámica de las organizaciones, desencadenando problemas de carácter sanitario y económico, siendo el causante de ello, el virus COVID -19 (Tyler, C., Campines Barría, F., & González Jiménez, T. 2021). Este estudio analiza las competencias presentes en los teletrabajadores desde la perspectiva de sus líderes y la aplicación de buenas prácticas a nivel organizacional como consecuencia de las medidas tomadas para evitar la propagación del virus COVID-19 que afectó el área laboral, en ese sentido, las empresas vieron la necesidad de enviar empleados a la modalidad de teletrabajo. La investigación es descriptiva, de campo, transitoria, la muestra estuvo conformada por 110 empleados de empresas en Panamá que respondieron un cuestionario en línea y estaban trabajando en teletrabajo o jornadas mixtas. Los resultados obtenidos sugieren que las competencias relacionadas con la automotivación, ser autodidacta con las nuevas tecnologías se ven afectadas ocasionalmente, solo el 29,2% siente que desarrolla su creatividad y autonomía, y el 27,8% que puede cumplir eficazmente con las normas y políticas, así mismo, el cumplimiento de las políticas o la consecución de objetivos en comparación con el trabajo en la sede también se observa con una disminución notable. Los teletrabajadores proyectan una baja iniciativa e independencia para resolver los conflictos presentados y trabajan con más estrés y exigencias en el cumplimiento de su trabajo diario, siendo el bienestar el más afectado cuando los teletrabajadores reportan que solo el 8,3% puede mantener un equilibrio en su vida familiar y laboral.

Como citar este artículo (APA): Frassati-Mora, G., & Hernández, I. (2022). COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES Y BUENAS PRÁCTICAS APLICADAS AL TELETRABAJO EN LAS EMPRESAS DE PANAMÁ. *Latitude*, 1(15). Recuperado a partir de <https://revistas.qlu.ac.pa/index.php/latitude/article/view/177>

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Compartir igual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0) [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)
<https://revistas.qlu.ac.pa/index.php/latitude>

Palabras clave: competencias del teletrabajador, buenas prácticas en el teletrabajo, pandemia COVID-19, Panamá

Abstract:

The challenging reality of teleworking produced by the pandemic that began in 2020 has brought changes in the dynamics of organizations, triggering health and economic problems, being the cause of it, the COVID-19 virus (Tyler, C., Campines Barría, F., & González Jiménez, T. 2021). This study analyzes the competencies present in teleworkers from the perspective of their leaders and the application of good practices at the organizational level because of the measures taken to avoid the spread of the COVID-19 virus that affected the work area, in that sense, companies saw the need to send employees to the telework modality. The research is descriptive, field, transitory, the sample was made up of 110 employees of companies in Panama who answered an online questionnaire and were working in telework or mixed days. The results obtained suggest that the competences related to self-motivation, being self-taught with new technologies are occasionally affected, only 29.2% feel that they develop their creativity and autonomy, and 27.8% that they can effectively comply with rules and policies, likewise, compliance with policies or the achievement of objectives compared to work at headquarters is also observed with a notable decrease. Teleworkers project a low initiative and independence to resolve the conflicts presented and work with more stress and demands in the fulfillment of their daily work, being well-being the most affected when teleworkers report that only 8.3% can maintain a balance in their family and work life.

Keywords: teleworker skills, good practices in teleworking, COVID-19 pandemic, Panama

Introducción

La realidad desafiante del teletrabajo producido por la pandemia que se inició en el año 2020 ha traído cambios en la dinámica de las organizaciones, desencadenando problemas de carácter sanitario y económico, siendo el causante de ello, el virus COVID -19 (Tyler, C., Campines Barría, F., & González Jiménez, T. 2021). La Organización Mundial de la Salud (OMS) comunicó, el nuevo brote de coronavirus como una pandemia e instó a los gobiernos de todo el mundo a enfrentar este problema con seriedad y a prepararse para la primera ola de la emergencia de salud pública con varias medidas drásticas, una de las cuales fue el confinamiento en muchos países (OMS, 2020).

En ese sentido, las empresas se vieron en la necesidad de enviar a sus colaboradores a sus casas y ejercer la labor de teletrabajo, de acuerdo al decreto del Ministerio de Salud de fecha... Sin embargo, el teletrabajo no es una nueva dinámica, los inicios del teletrabajo se remontan en la crisis del petróleo en Estados Unidos, en los años 70, utilizado como una medida para el ahorro de energía y para enfrentar la escasez de combustible, que impedía el transporte de los empleados a sus lugares de trabajo. Luego en la década de los 90 se amplió para los altos ejecutivos y, posteriormente, se lanzaron programas para los trabajadores interesados en esta modalidad, que les significaba una reducción de costos fijos y de desplazamientos logrando un mayor aprovechamiento del tiempo libre. (Guzmán & Abreo, 2017).

En América Latina, la utilización de esta modalidad laboral inició hacia el año 2004 en Brasil, 2006 en Chile, 2007 en México y 2009 en Argentina, cuando se utilizaron teletrabajadores para desarrollar actividades comerciales (Sánchez, 2012). Si bien es cierto en Panamá, tanto empresas nacionales y multinacionales, así como otras empresas del país ya desarrollaban actividades de teletrabajo, no es hasta el año 2020 cuando se logran sancionar los mecanismos legales mediante leyes y reglamentos, para regular esta modalidad. (Ley 76, MITRADEL, 2020). El teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TICS) como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio para trabajar fuera de las instalaciones del empleador (Eurofound y OIT, 2019). (Organización Internacional del Trabajo, 2020). Gajendran y Harrison (2007) indican que el teletrabajo es un pacto celebrado entre la empresa y el empleado, el cual garantiza que, por lo menos, una parte del plan de trabajo sea realizado fuera de las instalaciones de la organización fijadas para la realización de actividades, empleando las TIC. La OIT (2013) define la modalidad como el trabajo efectuado en un lugar donde el trabajador no mantiene contacto personal con sus colegas, pero puede comunicarse con ellos a través de las nuevas tecnologías. (Guzmán & Abreo, 2017).

El Teletrabajo se encuentra regulado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que se encarga de vigilar los intereses laborales de las empresas y de los empleados de las organizaciones, a partir del Manual de buenas prácticas para el desarrollo del teletrabajo (Guzmán & Abreo, 2017). Antes de la pandemia, solo una fracción de la fuerza laboral trabajaba ocasionalmente desde casa. Dentro de la Unión Europea (UE), la incidencia del teletrabajo regular u ocasional (teletrabajo en el hogar y teletrabajo móvil combinados) variaba del 30 por ciento o más en Dinamarca, los Países Bajos y Suecia al 10 por ciento o menos en la República Checa, Grecia, Italia y Polonia. Según los estudios, hasta un 20 por ciento de la fuerza laboral de los Estados Unidos trabajaba regular u ocasionalmente desde su casa u otro lugar alternativo, un 16 por ciento en el Japón y solo un 1,6 por ciento en Argentina (Eurofound y OIT, 2019). (Organización Internacional del Trabajo, 2020). Esto confirma que Panamá todavía no estaba enfocado antes del COVID-19 en profundizar los mecanismos para el teletrabajo, entre enero y marzo de 2020, a medida que las infecciones por COVID-19 se extendieron por todo el mundo, los países dieron instrucciones a los empleadores de cerrar sus operaciones y, de ser posible, aplicar el teletrabajo a tiempo completo para sus trabajadores, con muy poco tiempo de preparación tanto para los empleadores como para los trabajadores. Algo que se planeó como una solución temporal y a corto plazo ha estado sucediendo desde hace un año (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

Producto de esta situación, el gobierno de Panamá a través del decreto 78 del 16 de marzo de 2020 publicado en gaceta oficial, alentó sobre las opciones para laborar en la modalidad de teletrabajo. con el objetivo de evitar contagios y equilibrar la economía del país, optando por acelerar la revisión y legalización en las normativas de esta nueva modalidad de trabajo.

A medida que entraron en vigor las medidas de confinamiento o la obligación de quedarse en casa, una gran parte de la fuerza laboral debió quedarse en casa y trabajar a distancia, siempre y cuando sus funciones lo permitiesen. Tanto las organizaciones que ya estaban familiarizadas con el teletrabajo como las que no enviaron a sus empleados a casa y crearon las condiciones para el experimento de teletrabajo masivo más extenso de la historia. Aunque la cantidad de personas que teletrabajan a tiempo parcial o a tiempo completo ha ido aumentando gradualmente a lo largo de los años (Eurostat, 2018), (Organización Internacional del Trabajo, 2020). Blair Vernon, describe que el paso a una fuerza laboral totalmente flexible ha sido una necesidad provocada por la pandemia de COVID-19, pero solo acelera lo que ha creído durante mucho tiempo: la flexibilidad total es la extensión natural de la adopción de la diversidad en todas sus facetas. Equilibrar la aparente libertad de la flexibilidad de la fuerza laboral con la necesidad de mejorar la productividad, no solo mantenerla, es el verdadero desafío para los líderes de cualquier empresa contemporánea en 2020 y más allá. (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

El incremento en las cifras muestra que, con la tecnología, las herramientas, comunicación y la reorganización del trabajo adecuados, muchos más trabajos pueden realizarse a distancia de lo que se suponía conocer antes de la pandemia. (Organización Internacional del Trabajo, 2020). Una de las fuentes de estrés más importantes para cualquier persona que dirige un equipo de teletrabajo es mantener el rendimiento del equipo, cumplir los compromisos con las partes interesadas, los clientes y los beneficiarios. Para ser eficaz, el teletrabajo debe basarse en el diálogo y la cooperación entre la dirección y los trabajadores (OIT, 2020b). En declaraciones de la OIT (2013) se evidencia que los empleadores son más eficientes cuando se adopta el teletrabajo como modalidad laboral, porque se pueden reducir costos de las empresas hasta en 85% e incrementar la productividad en un 30%. (Guzmán & Abreo, 2017). Pero hay puntos que deben estar claros, como las horas de trabajo o el calendario de trabajo, los instrumentos de comunicación que deben utilizarse, la labor que debe realizarse, los mecanismos de supervisión y las disposiciones para la presentación de informes sobre la labor realizada. (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

En el informe oficial del Ministerio del Trabajo y Desarrollo Laboral de Panamá presentado, se obtuvieron 9 acuerdos de reglamentación en los que tuvieron consenso, y solo uno de los elementos jurídicos, en el que hubo disenso. Entre los acuerdos destacan: la modalidad de teletrabajo, lugar de trabajo, jornadas extraordinarias, registro laboral, instrucciones del empleador, accidentes de trabajo y riesgos profesionales, reversibilidad, controversias y equipo o herramientas de trabajo/ adecuaciones y sólo el punto donde no se logró acuerdo, fue el relativo a gastos y costos hasta la presente fecha. (Ministerio de trabajo y desarrollo laboral, 2020). Como país es la primera vez que se decreta esta nueva modalidad laboral y por tiempo prolongado, sin embargo, no existen estudios previos del país que avalen las competencias requeridas de los colaboradores y sus buenos hábitos ante esta modalidad. En ese sentido este estudio busca indagar cuáles competencias están presentes en los colaboradores y las buenas prácticas aplicadas al teletrabajo de las empresas de Panamá.

Desarrollo

La definición del teletrabajo viene evolucionando con el paso de los años y evolucionó con más fuerza a través de la pandemia Covid-19 en muchos países de manera forzada. Razón por la cual la OIT en 2020 la describe de la siguiente manera: El teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio para trabajar fuera de las instalaciones del empleador (Eurofound y OIT, 2019). (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2020). En otros términos, pero sin salir de contexto el teletrabajo se define como: “forma de estructura laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral, que consiste en el desempeño de funciones y responsabilidades, utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo, pero es clave el cumplimiento de los objetivos y resultados.” (Santillan, 2020).

En Panamá en la ley 126 del 18 de febrero de 2020 se describe el teletrabajo como: “la prestación de servicios subordinadas, 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. (Gobierno de la república de Panamá, 2020). La primera referencia al teletrabajo surge a través del norteamericano Jack Nilles hacia 1973. En plena crisis petrolera, una de las principales preocupaciones mundiales era el abastecimiento de combustible, y, en consecuencia, el transporte. La idea de “llevar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo” resultaba altamente atractiva ya que parecía solucionar el problema de la escasez de combustible, los congestionamientos y las pérdidas de tiempos muertos en la actividad de “ir al trabajo”. De ahí surge su nombre en inglés “*telecommuting*” (en inglés “*to commute*” implica viajar todos los días entre el hogar y el trabajo).

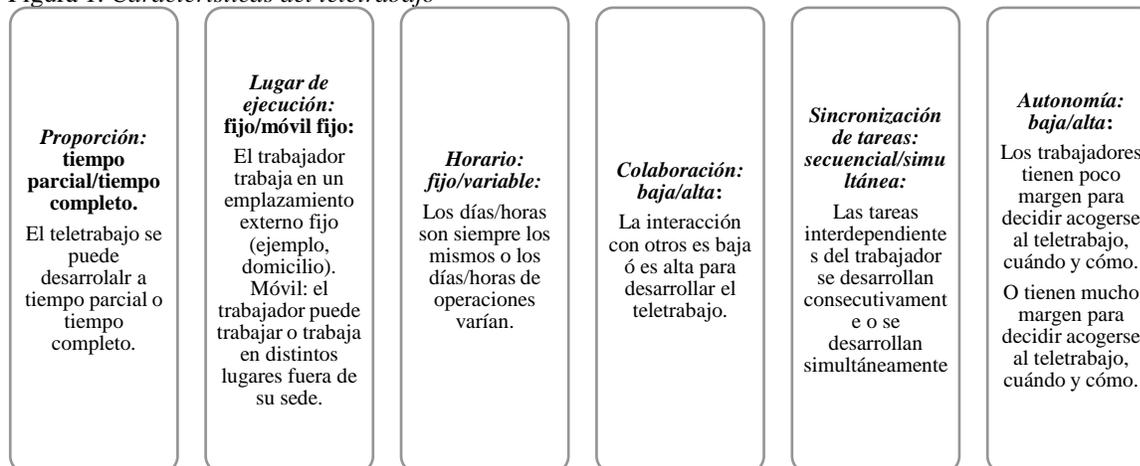
La concepción norteamericana pone énfasis en el hecho de evitar desplazamientos. (Gallusser, 2005). Posteriormente surgen los términos *networking*, *homeworking*, *telehomeworking* y *teletravail* en Francia. El objetivo del trabajo cambiaba, en lugar de llevar al trabajador al trabajo, se llevaba el trabajo al trabajador; a pesar de ello, “dado que en un principio el desarrollo tecnológico no estaba lo suficientemente preparado para el teletrabajo, éste tardó años en irse posicionando en Estados Unidos y Europa” (Téllez, 2009). (Gómez Macfarland, 2020). En la década de los 90 se amplió para los altos ejecutivos y, posteriormente, se lanzaron programas para los trabajadores interesados en esta modalidad, que les significaba una reducción de costos fijos y de desplazamientos logrando un mayor aprovechamiento del tiempo libre. (Guzmán & Abreo, 2017). Ya con el inicio del siglo XXI se evidencia una utilización masiva de equipos móviles, tabletas, *cloud-computing* -computación en la nube-, y virtualización de escritorios, que hacen posible la movilidad y el acceso en cualquier momento y desde cualquier lugar a los sistemas de información de la empresa, lo cual facilita los procesos de la organización. (Rodríguez, 2020).

En América Latina, la utilización de esta modalidad laboral inició hacia el año 2004 en Brasil, 2006 en Chile, 2007 en México y 2009 en Argentina, cuando se utilizaron teletrabajadores para desarrollar actividades comerciales. Finalmente, en Colombia su adopción inició hacia el año 2012. Si bien es cierto en Panamá, tanto empresas nacionales y multinacionales, así como otras empresas del país ya desarrollaban actividades de teletrabajo, no es hasta el año 2020 cuando se logran sancionar los mecanismos legales mediante leyes y reglamentos, para regular esta modalidad. (Guzmán & Abreo, 2017)

a. Características del teletrabajo

El teletrabajo debe ocurrir mediante un acuerdo voluntario entre el empleador y el trabajador. Además, al acordar el lugar de trabajo (en el domicilio del trabajador en otro lugar) hay otros aspectos que deben aclararse, a saber, las horas de trabajo o el calendario de trabajo, los instrumentos de comunicación que deben utilizarse, la labor que debe realizarse, los mecanismos de supervisión y las disposiciones para la presentación de informes sobre la labor realizada. (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

Figura 1. Características del teletrabajo



Nota: elaboración propia adaptado de (Organización internacional del trabajo (OIT), 2016)

Estas características planteadas por la OIT dan a conocer que dependerán por mutuo consentimiento a través de acuerdos o contratos entre la empresa y el colaborador.

b. Ventajas y desventajas del teletrabajo

El poder contratar profesionales de alto nivel y con otras competencias tecnológicas para dichos cargos, eliminación del control horario, mejora los plazos de cumplimiento y entrega, la posibilidad de modificar de manera flexible y en mutuo acuerdo los horarios de trabajo, eliminación del absentismo y ausentismo laboral, implementación de las nuevas plataformas de tecnología o digitales de la información, ya que la empresa que contrata teletrabajadores está obligada a disponer de equipos adecuados para poder realizar un trabajo ágil y oportuno, facilidad de expansión geográfica en la ciudad o país, crecimiento sin cambios fuertes en las estructuras organizacionales y el plan de carrera de los trabajadores será distinto al tradicional, mejor aprovechamiento de los puestos de trabajo, que pueden ser compartidos por otros trabajadores en las jornadas flexibles de medio tiempo o parcial. (Santillan, 2020). El teletrabajo también presenta algunas *desventajas en los colaboradores* y las cuales Di Martino (2004: 30), plantea que “los riesgos de salud y seguridad de los teletrabajadores desde el hogar incluyen todos aquellos que se encuentran en los entornos de oficina convencionales, agravados por el hecho de que las viviendas no fueron construidas para albergar actividades laborales extra-domésticas”. Se debe entender que los teletrabajadores en su mayoría trabajan desde el hogar y éste no está equipado para ello, y de estarlo, los costos serían altos para el individuo. (Ozio, 2010) Siendo está, considerada una de las mayores desventajas.

La falta de ambiente laboral puede afectar algunos teletrabajadores que han tenido mucho tiempo trabajando tradicionalmente. En algunos casos, se puede dar el sedentarismo en los teletrabajadores por la falta de traslado y movimiento; desmejorando la calidad de vida de estos. (Ozio, 2010). Algunas personas pueden sentirse aisladas o solitarias debido al poco o ningún contacto social con compañeros u otros. (Santillan, 2020) Pueden existir conflictos de lealtad entre los teletrabajadores y las empresas, cuando estos acceden a información vital de la misma o a sus bases de datos. O cuando trabajan para varios competidores, como se mencionó anteriormente. (Ozio, 2010). El aislamiento físico-psicológico-social, generará una menor socialización y participación del trabajador en los eventos de integración de la empresa. (Santillan, 2020). Asimismo, desde el punto de vista generacional también hay ventajas y desventajas, algunos son más prominentes para la vida laboral remota, y otros no, hay diferentes beneficios que los grupos generacionales están buscando en su trabajo. El artículo afirma que "los *Baby Boomers* valoran el nivel salarial, el seguro médico y un plan de jubilación" (Glassdoor, 2016, n.p.). Los *Baby Boomers* son cada vez más viejos y cercanos a la edad de jubilación, y es justificable para ellos querer un seguro de salud y un plan de jubilación sólido. Incluso después de que los *Baby Boomers* se jubilen, todavía quieren estar en la fuerza laboral, tal vez porque están tan acostumbrados a ello.

Es importante tener en cuenta que no todas las generaciones van a sentir lo mismo acerca de los beneficios y lo que valoran en una empresa. Cada persona es diferente, y puede preferir

paquetes diferentes a otra persona. Shrm menciona que la Generación X, "Prefiere la independencia y menos reglas" y "Buscar equilibrar el trabajo y la familia" y "Querer comunicarse directamente con los líderes" (Moss, 2018, n.p.). Glassdoor continúa diciendo que, "Los *millennials* valoran las opciones de beneficios, el tiempo libre pagado, la capacidad de trabajar a distancia, el control sobre sus horarios, y una gran flexibilidad" (Glassdoor, 2016, n.p.). Muchas personas creen que el trabajo a distancia ha aumentado debido a que los *millennials* comienzan a entrar en la fuerza laboral. SHRM continúa diciendo que los *millennials*, "toman un enfoque emprendedor para trabajar" y "Prefieren la comunicación directa y la retroalimentación" y "Quieren un ambiente de trabajo social y amigable" (Moss, 2018, n.p.). Nordstrom encontró que, "... El 74% de los *millennials* dice que quiere horarios de trabajo flexibles... El 94% de los Baby Boomers también dicen que les gustaría un acuerdo de trabajo especial como horarios flexibles o teletrabajo" (Nordstrom, 2016, n.p.). Esto no es una ocurrencia aislada, otro estudio muestra: "Según el estudio NextGen de PwC, al 64% de los *millennials* encuestados les gustaría trabajar ocasionalmente desde casa. Este estudio también mostró un porcentaje ligeramente mayor, 66% para ser exactos, entre los miembros de Gen X y Boomers que preferirían trabajar desde casa" (Zimmerman, 2016, n.p.). Ambos estudios demuestran que a pesar de cómo se ven los *millennials*, no son los únicos que tienen el deseo de entornos de trabajo flexibles. Se cree que es así debido a que las industrias se adaptan y cambian constantemente. (Nowakowski, 2020)

El teletrabajo facilita la creación y gestión de comunidades de trabajo colaborativo, con objetivos comunes y claros y comunicación constante y transparente en el que los empleados se sientan parte del todo con una fuerte dimensión relacional, que los nutra en lo intelectual y emocional. (Pabón & Muñoz, 2018)

c. Competencias para el teletrabajo

Las competencias de empleabilidad se construyen sobre las competencias que se desarrollan mediante la educación básica y a su vez las fortalecen. También son parte de esta base las competencias técnicas que se requieren para ciertas ocupaciones específicas o para desempeñar tareas o funciones especiales (como la enfermería, la teneduría de libros, el uso de tecnología o el manejo de un montacargas) y las cualidades profesionales o personales como la honestidad, la confiabilidad, la puntualidad y la lealtad. (Organización internacional del trabajo, 2014). Las competencias básicas son capacidades que son importantes para el éxito en el empleo y en la vida. Son transferibles; se pueden utilizar en otros contextos o trabajos. Otros términos utilizados para las competencias básicas pueden ser competencias clave, habilidades esenciales, competencias transferibles, habilidades de empleabilidad, habilidades básicas o habilidades blandas. Son cada vez más apreciados y buscados por los empleadores.

Las habilidades básicas de empleabilidad se construyen a través de la educación básica, como la lectura y la escritura, la adquisición de las habilidades técnicas necesarias para realizar tareas específicas y atributos profesionales/personales como honestidad, fiabilidad, puntualidad, asistencia y lealtad. Las habilidades se clasifican bajo cuatro grandes encabezados: aprender a aprender, comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas (Brewer, 2013: p.10-11). (Organización internacional del trabajo, 2015)

Una competencia incluye sólo algunos aspectos de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto. (Reis citado por Mertens, 1996; Alles, 2005; SEP, 2010;). (Polanco Rico, Reyes López, & García Bencomo, 2015). De acuerdo con Spencer y Spencer (1993) una competencia laboral es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación. (Polanco Rico, Reyes López, & García Bencomo, 2015). Una competencia de teletrabajo; es cuando una persona tiene un conjunto de habilidades que requiere la habilidad de teletrabajo a distancia. Habilidades que se adquieren a través de la formación y/o de la experiencia laboral y entre las que se incluyen las competencias tecnológicas centradas en el dominio de herramientas telemáticas y de gestión de la información, así como un conjunto de habilidades de comunicación no presencial, y de organización, planificación y control del propio trabajo. (Ministerio de educación cultura y deporte, 2018).

En ese mismo sentido, las competencias tecnológicas se consideran como las características asociadas al uso y manejo de las tecnologías, las cuales son necesarias para el teletrabajo, en lo referente al uso intensivo de las TIC. Estas son: Manejar Internet y las aplicaciones propias de Internet, tales como: correo electrónico, uso de buscadores, utilizar una Intranet, realizar transferencia de archivos, entre otros. Saber usar programas básicos Computacionales. Resolver problemas sencillos, relacionados con las nuevas tecnologías. Comunicarse por videoconferencia, chats, mensajería instantánea, entre otros. (Ozio, 2010). Esta competencia está más del lado del conocimiento que de la habilidad. Debe conocer las herramientas tecnológicas de las que dispone, tanto para establecer la relación personal más acorde a las circunstancias con el personal, como los distintos programas que mejor se adaptan al tipo de trabajo que desarrolla el equipo. (Instituto español de estudios estratégicos, 2020).

Al mismo tiempo, las competencias comunicacionales no presenciales son necesarias: el hecho de trabajar remotamente requiere tener habilidades de comunicación más elaboradas, ya que se necesita compartir información, datos, asignación de tareas y entregas de resultados, las cuales deben ser entendidos y comprendidos. Es necesario que el teletrabajador posea buena expresión

escrita, maneje idiomas, en especial el inglés. Sepa comunicarse, con mensajes claros y concisos, disponga de buena redacción y estilo. prepare informes cortos, veraces y oportunos. (Ozio, 2010)

La comunicación eficaz, el sentimiento de soledad y la ausencia del contacto directo debe ser suplido por una buena comunicación interpersonal frecuente eligiendo en cada momento la herramienta tecnológica acorde a la situación (a más distancia mayor comunicación). (Instituto español de estudios estratégicos, 2020)

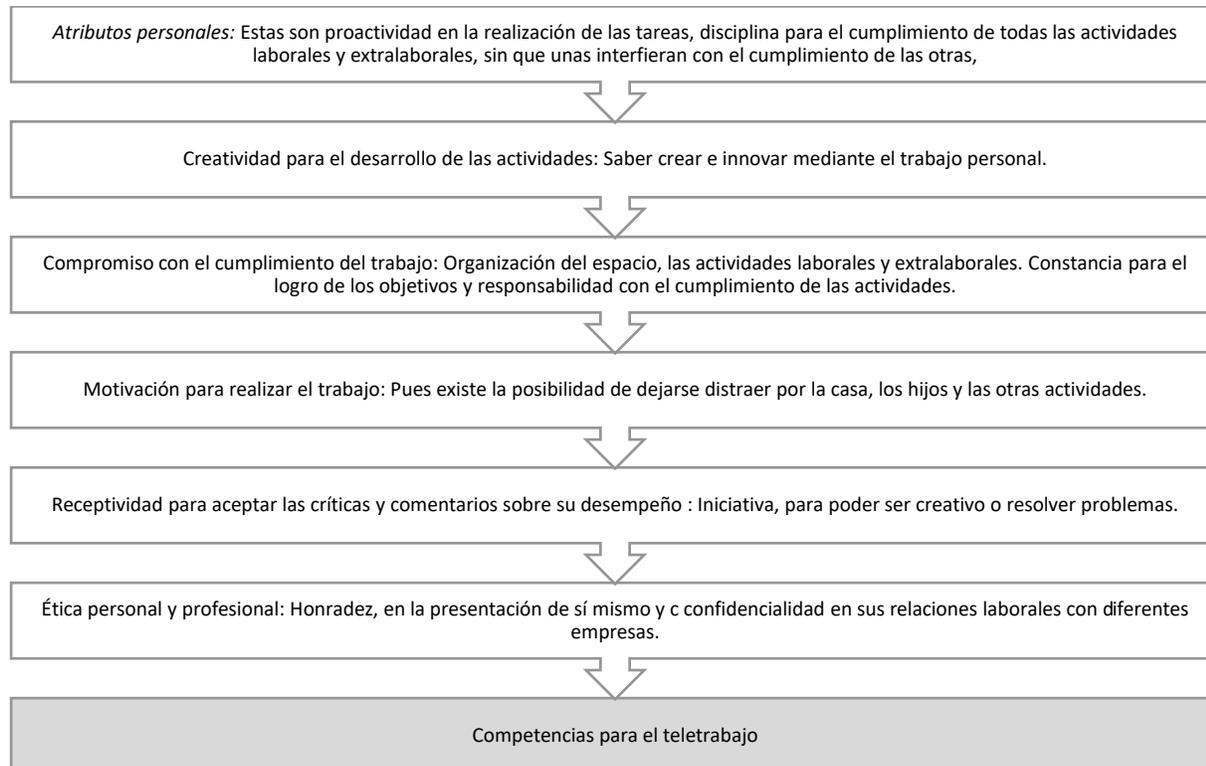
Capacidad de negociación: el teletrabajador debe ofrecerse como un especialista; además, debe presentar sus productos o servicios y las tecnologías que maneja, para que sus potenciales contratantes conozcan sus capacidades. En este sentido, él debe poseer capacidades para: Ofrecerse personalmente como profesional especializado (teletrabajador autónomo), saber elaborar y discutir una propuesta, así como vender sus resultados potenciales. Negociar trabajos, precios, objetivos, alcances, condiciones, entre otras. (Ozio, 2010). Adaptabilidad y aprendizaje: competencia importante, toda vez que se está sujeto a un mundo en permanente cambio, pero en este caso la capacidad de adaptación va a ser de extraordinaria importancia. (Instituto español de estudios estratégicos, 2020).

Un colaborador en teletrabajo que alargue sus horas de trabajo revise en cualquier momento su correo electrónico, tenga menos participación con su familia, aumente el sedentarismo y cambie sus hábitos alimenticios requerirá que la organización defina desde un comienzo una política y estándares de trabajo que prevengan estos posibles escenarios, también resultaría necesario hacer algunos cambios en el reglamento interno de trabajo. Entonces en cuanto a los posibles riesgos por teletrabajo se deberá construir la intervención para los inconvenientes que se deriven de la aplicación del teletrabajo y del comportamiento inapropiado que asuma el teletrabajador; inconvenientes que pueden ser: “de tipo ergonómico (mala ubicación física del puesto de trabajo en el conjunto de la casa, mala equitación del espacio físico de trabajo, problemas de luz, temperatura, etc.); complicaciones con los horarios (trabajar en exceso o poco, caos en los horarios de comidas, sedentarismo, descoordinación entre el horario laboral y los biorritmos naturales del trabajador). (Castaño Ramirez & Gomez Rua, 2014)

Las competencias digitales se dividen de acuerdo con la necesidad de la organización; estas pueden ser: de operaciones que hacen referencia al manejo de herramientas de texto, como procesadores y hojas de cálculo; de internet móvil, como instalación de aplicaciones y su utilización; de navegación de la información, como búsquedas e interacción en las redes sociales y comunicación; y, de competencias creativas, como modificación de contenidos (Deursen, Helsper, & Eynon, 2014, citado por Guzmán Duque, Alba Patricia, & Abreo Villamizar, Carlos Alberto 2017). Entre las competencias digitales que se abordaron en el presente estudio se indagaron sobre el manejo y utilizan aplicaciones o equipos tecnológicos para la gestión diaria, gestión de videollamadas en

teletrabajo a través de plataformas (Zoom, Teams, Webex, Skype, etc) y compartir la información requerida a través de aplicaciones tecnológicas de colaboración (chats, foros, correos, grupos). Adicional se indagaron un conjunto de competencias blandas como creatividad y autonomía, relacionadas a si los teletrabajadores se auto motivan, requieren monitoreo constante para cumplir con sus funciones, y son autodidacta con las nuevas tecnologías para innovar y gestionar su labor. Los teletrabajadores deben tener la capacidad de adaptarse a las normas y políticas, enfocándose en los objetivos y el logro de resultados y siendo eficaz en el logro de objetivos en comparación de un trabajo en sede vs un teletrabajo. Asimismo, se valora la comunicación e iniciativa, considerando que deben proyectar iniciativa e independencia, para solucionar conflictos presentados. La organización del trabajo es otra competencia importante que bajo esta modalidad permite cumplir las responsabilidades y optimizar el tiempo. Y el bienestar permite a los teletrabajadores laboran saludables sin estrés y cumplen con sus asignaciones en tiempo, adapta darse positivamente y mantener un balance en sus vidas familiares y laborales.

Figura 1. *Competencias para el teletrabajo*



Nota: elaboración propia adaptado de Salazar (2007)

d. Buenas prácticas del teletrabajo

Según la Organización internacional del trabajo, describe las buenas prácticas como: forma en que las organizaciones pueden fomentar la resiliencia, mejorar las prácticas de gestión, crear una cultura organizativa basada en la confianza y reducir los obstáculos a un ecosistema de teletrabajo eficaz que salvaguarde la salud y el bienestar de los empleados, al tiempo que se cumplan eficazmente los compromisos y objetivos de la organización. (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2020)

- *Tiempo de trabajo y organización del trabajo*: un acuerdo europeo sobre Teletrabajo de 2002 ofrece directrices sobre la organización del trabajo de las personas que trabajan a distancia, el acuerdo se plantea que los teletrabajadores se benefician de la misma protección jurídica que los empleados que trabajan en los locales del empleador y se identifican las áreas clave que requieren adaptación o atención particular cuando las personas trabajan fuera de los locales del empleador. Entre ellas; la protección de datos, la privacidad, la salud y la seguridad, la organización del trabajo, el acceso a la formación, etc. (CES, BusinessEurope, CEEP y UEAPME, 2002). (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2020)
- *Gestión del desempeño*: es la fuente de estrés más importantes para cualquier persona que dirige un equipo de teletrabajo porque debe mantener el rendimiento del equipo y cumplir los compromisos con las partes interesadas, los clientes y los beneficiarios, debe basarse en el diálogo y la cooperación entre la dirección y los trabajadores (OIT, 2020b). (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2020)
- *Digitalización*: proceso sociotécnico en evolución que tiene lugar a nivel individual, organizativo, social y mundial (Legner et al., 2017) en todos los sectores. Uso de herramientas que convierten la información analógica en información digital.
- *Seguridad y salud en el trabajo (SST)*: las características físicas y ambientales de la oficina en el hogar y los hábitos de trabajo son fundamentales para la capacidad de los trabajadores para realizar sus tareas a distancia y con eficacia (OIT, 2020e).
- *Género*: Las desigualdades sociales y económicas de género existentes y los desafíos para la mujer se ven agravados por la crisis actual que exige que las empresas y otras organizaciones incluyan la perspectiva del género (Organización de las Naciones Unidas, 2020). Es necesario que se escuche a las mujeres que trabajan en primera línea en la atención de salud o en venta al por menor de artículos de primera necesidad, o que trabajan desde el hogar, que deben ocuparse del cuidado de las personas mayores y los niños.
- *Confianza y cultura organizativa*: la confianza mantiene unidos todos los aspectos del teletrabajo. Los directivos, teletrabajadores y colegas necesitan tenerse confianza. El teletrabajo no puede ser efectivo sin ella (OIT, 2020a). La confianza puede ser construida proactivamente por las organizaciones, incluso si los equipos trabajan a distancia. Estos

son algunos de los pasos que pueden dar los trabajadores y las organizaciones para crear confianza y mantener relaciones de confianza entre los empleados y la dirección:

e. Marco legal del teletrabajo en Panamá y buenas prácticas

El 18 de febrero de 2020 fue sancionada la Ley No. 1266 la cual establece y regula el teletrabajo en la República de Panamá como una de las modalidades de la relación de trabajo. Esta legislación permite que el trabajador y su empleador, tengan la facultad de acordar que el trabajador preste sus servicios a través de la modalidad de teletrabajo, ya sea al inicio de la relación laboral o una vez iniciada la misma. La presente ley tiene alcance tanto, para las relaciones de trabajo existentes antes de la promulgación de esta, como las futuras. En el caso panameño, el teletrabajo distinguido como modalidad, podrá ser implementado de manera parcial o completo. Así, entendiendo como parcial, cuando el trabajador labore mínimamente una jornada de trabajo a la semana en las instalaciones del empleador, y completo cuando toda la jornada laboral se realice fuera de las instalaciones de la empresa o empleador. El artículo 4 y 5 de la referida ley, exige que el contrato de teletrabajo conste necesariamente por escrito. Lo anterior es fundamentalmente necesario, debido a los siguientes elementos: a) La determinación de la extensión de la jornada de trabajo como teletrabajo (parcial o completo); b) La reversibilidad del teletrabajo. Este elemento se refiere a que las partes podrán dar por terminado el teletrabajo y deberán fijar un término de preaviso que es de obligatorio cumplimiento. La modalidad de teletrabajo en Panamá no es considerada un derecho adquirido del trabajador; c) En caso de que la relación de trabajo haya existido antes de la promulgación de la ley, considerar que el trabajador podría negarse a realizar teletrabajo sin que dicha negación represente una causal de despido.

El reconocimiento del pago de jornadas extraordinarias y la introducción del concepto “de guardia” u “On call”. El concepto en guardia, según el artículo 8 de la ley, existiendo el consentimiento del trabajador, se refiere a que el empleador podrá requerir al trabajador se desplace a alguna oficina o dependencia del empleador cuando exista una urgencia o emergencia y las horas extras efectivamente trabajadas. En tanto, el teletrabajador no estará obligado a trabajar horas extras al menos que así lo requiera el empleador y se encuentre expresamente manifestado en el contrato de trabajo. También, existe el reconocimiento íntegro de riesgos profesionales por la Caja de Seguro Social (Seguridad Social), con motivos de la prestación de servicio en la modalidad de teletrabajo, serán obligatorios bajo el amparo de la modalidad de teletrabajo en la República de Panamá. El empleador tiene la responsabilidad de capacitar al trabajador con relación al manejo del equipo utilizado para brindar sus servicios, las medidas preventivas que deba adoptar y a los riesgos ocupacionales que pueda tener.

También es responsable de la protección de la salud y seguridad del teletrabajador. Además, subsidiará los costos adicionales de velocidad de ancho de banda o velocidad de la red cuando se requiera una por encima de la velocidad básica de usuarios domésticos y le corresponderá al empleador adoptar las medidas necesarias para la protección de sus datos. El trabajador tendrá que contar con las instalaciones adecuadas para realizar sus funciones como teletrabajador y deberla adoptar las medidas necesarias para la protección de los datos con los cuales trabajará. En caso de terminación de la relación laboral, el teletrabajador deberá entregar al empleador en óptimo estado los equipos facilitados para sus funciones. (IPANDETEC Centroamérica, 2020)

Método

El presente proyecto es descriptivo, de campo, con un diseño no experimental y transeccional. Se utilizó la técnica del cuestionario y estuvo conformado de la siguiente manera: 6 preguntas de datos generales, 18 preguntas enfocadas en competencias en teletrabajo con opciones de respuesta tipo Likert y 45 preguntas de respuesta dicotómicas, enfocadas en buenas prácticas de teletrabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020). El cuestionario fue auto aplicado mediante la herramienta de *Google forms* y se distribuyó por redes sociales, correo electrónico y aplicaciones de chats, utilizando el formato bola de nieve. El instrumento para medir las competencias se validó mediante el coeficiente de alfa de Cronbach a través del sistema estadístico SPSS v.26, arrojando una confiabilidad de 0.93, considerando de alta fiabilidad. La muestra estuvo conformada por 110 sujetos que laboran en diferentes empresas en Panamá, se utilizaron criterios de inclusión al inicio del cuestionario determinado por los siguientes aspectos: se encuentra actualmente en teletrabajo, estuvo en los últimos 6 meses en teletrabajo o está en la modalidad mixta de trabajo, tiene personal a su cargo, adicional debieron estar de acuerdo mediante consentimiento informado de participar en el estudio de manera voluntaria. Durante la recolección de los datos se garantizó la privacidad y el anonimato de los sujetos.

Análisis de resultados.

Se recopilaron todos los datos, luego se procedió a tabular todos los resultados de los instrumentos aplicados y se elaboraron las gráficas y tablas. Los resultados arrojaron lo siguiente:

a. Datos generales de los encuestados

Tabla 1 ¿Cuál es su género?

Opciones de respuestas	Porcentaje
Femenino	46.4%
Masculino	53.6%
Total general	100.0%

Nota: elaboración propia (02021)

Tabla 2 ¿Qué edad tiene?

Opciones de respuestas	Porcentaje
Entre 18 y 25 años	4.5%
Entre 26 y 40 años	71.8%
Entre 41 y 57 años	23.6%
58 años en adelante	0%
Total general	100.0%

Nota: elaboración propia (02021)

Tabla 3 ¿Forma en la que labora actualmente?

Opciones de respuestas	Cantidad
Mixto (Teletrabajo y oficinas)	84
Teletrabajo en casa	26
Total general	110

Nota: elaboración propia (02021)

Tabla 4 ¿Sector empresarial para la cual labora?

Opciones de respuestas	Cantidad
Banca	71
Restaurante o franquicia de comida rápida	12
Gobierno	9
Comercio	4
Servicios profesionales o consultoría	3
Inmobiliaria	2
TI	2
Aerolínea o transporte	2
Hospitales o clínicas privadas	1
Industria alimentos	1
Supermercado	1
Construcción	1
Telecomunicaciones	1
Total general	110

Nota: elaboración propia (02021)

Tabla 5 ¿Cargo que ocupa?

Opciones de respuestas	Porcentaje
Gerente	19.1%
Coordinador	10.0%
Supervisor	7.3%
Otra posición de liderazgo de equipos	33.6%
Colaborador sin personal a cargo	30.0%
Total general	100.0%

Nota: elaboración propia (02021)

Tabla 6 ¿Lidera o ha liderado equipos en teletrabajo?

Opciones de respuestas	Porcentaje
Si	93.5%
No	6.5%
Total general	100.0%

Nota: elaboración propia (02021)

Visión de los líderes sobre las competencias de los trabajadores en la modalidad del teletrabajo

La visión de los líderes que supervisan a teletrabajadores, desempeñando cargos de supervisor, gerente, coordinador u otra posición de liderazgo de equipos y que confirmaron que han dirigido equipos en teletrabajo, muestran los siguientes resultados:

Tabla 1

Apreciación de los líderes sobre las competencias del teletrabajador

Competencia del teletrabajador		% Muy Frecuentemente
Tecnológicas	Manejan y utilizan aplicaciones o equipos tecnológicos para la gestión diaria.	77.8%
	Gestionan videollamadas en teletrabajo a través de plataformas (Zoom, Teams, Webex, Skype, etc).	80.6%
	Comparten la información requerida a través de aplicaciones tecnológicas de colaboración (chats, foros, correos, grupos).	73.6%
	Los teletrabajadores se auto motivan.	29.2%

Creatividad y autonomía	Requieren monitoreo constante para cumplir con sus funciones.	15.3%
	Son autodidacta con las nuevas tecnologías para innovar y gestionar su labor.	25%
	Los teletrabajadores trabajan en equipo enfocándose en los objetivos y el logro de resultados.	47.2%
Normas y políticas	Es eficaz el logro de objetivos en comparación de un trabajo en sede vs un teletrabajo.	27.8%
	Los teletrabajadores cumplen las políticas internas organizacionales y legislación laboral.	40.3%
Comunicación e iniciativa	Los teletrabajadores proyectan iniciativa e independencia, para solucionar conflictos presentados.	36.1%
	Los teletrabajadores identifican el momento oportuno para comunicar temas de importancia en su gestión.	22.2%
	Los teletrabajadores utilizan diferentes métodos de comunicación en (llamada telefónica, correos, videollamadas, chats, etc)	65.2%
	Los teletrabajadores responden de manera positiva cuando se les brinda una retroalimentación de su teletrabajo	26.4%
Organización del trabajo	Los teletrabajadores mantienen una programación diaria para gestionar sus responsabilidades	34.7%
	Los teletrabajadores coordinan de manera eficaz el tiempo de su labor diaria	18.1%
Bienestar	Los teletrabajadores laboran saludables sin estrés y cumplen con sus asignaciones en tiempo.	13.9%
	Percibe que los teletrabajadores se han adaptado positivamente.	55.6%
	Los teletrabajadores mantienen un balance en sus vidas familiares y laborales	8.3%

Nota: elaboración propia basado en la aplicación del instrumento Competencias de los teletrabajadores durante la pandemia de COVID-19 diseñado por Frassati & Hernandez (2021)

Resultados sobre las buenas prácticas de teletrabajo

Con respecto a las buenas prácticas de teletrabajo que se aplican en sus empresas los resultados se muestran de la siguiente manera:

Enunciados de buenas prácticas de teletrabajo	Si
1. Se han redactado y aprobado planes individuales de teletrabajo para todos los trabajadores a distancia, que incluyen horas de trabajo y horarios para contactarlos	65.8%
2. Se ha acordado y establecido un sistema común para indicar la disponibilidad entre los miembros del equipo y para con los clientes	71.1%
3. Se han establecido equipos multifuncionales	78.9%
4. Se han analizado e identificado las competencias de los trabajadores y el personal ha sido redistribuido en equipos, según sea necesario	81.6%
5. Se han analizado e identificado las competencias de los trabajadores y el personal ha sido redistribuido en equipos, según sea necesario	81.6%
6. Los resultados de desempeño se han definido y comunicado de manera clara a los trabajadores	73.7%
7. Los resultados de desempeño se han definido y comunicado de manera clara a los trabajadores	73.7%
8. Se han acordado plazos y calendarios realistas para la gestión de desempeño	68.4%
9. Los supervisores directos y los jefes de equipo han sido capacitados en la gestión de resultados	68.4%
10. La cultura de la organización en lo relativo al intercambio de comentarios ha sido evaluada y adaptada al teletrabajo	65.8%
11. Las necesidades tecnológicas y los recursos necesarios para los teletrabajadores han sido revisados	71.1%

12. Se ha evaluado el nivel de conocimientos tecnológicos de los teletrabajadores, quienes han recibido capacitación en este ámbito	52.6%
13. Las necesidades tecnológicas y los recursos necesarios para los teletrabajadores han sido revisados	71.1%
14. Se ha evaluado el nivel de conocimientos tecnológicos de los teletrabajadores, quienes han recibido capacitación en este ámbito	52.6%
15. Se ha revisado la política interna sobre el uso de la tecnología y las herramientas digitales para incluir el uso de dispositivos propios por parte de los trabajadores y las modalidades de apoyo financiero o material para los trabajadores que trabajan desde casa	57.9%
16. La información sobre el apoyo técnico se ha difundido ampliamente entre los teletrabajadores	52.6%
17. La información sobre el apoyo técnico se ha difundido ampliamente entre los teletrabajadore	47.4
18. La capacitación en protección de datos y privacidad está disponible para toda la organización	76.3%
19. La recopilación y el procesamiento de datos personales cumple con la legislación relativa a la privacidad	76.3%
20. Se ha creado un sitio específico dedicado al teletrabajo en el sitio web o la intranet de la organización que incluye información, recursos y actualizaciones de las políticas internas	60.5%
21. Los teletrabajadores han sido informados acerca de las estrategias de comunicación	60.5%
22. La información sobre cuándo y cómo se puede contactar a los supervisores directos se ha difundido ampliamente (en múltiples canales) a los teletrabajadores	78.9%
23. Se ha alentado a los trabajadores a que participen en la comunicación social e informal entre los equipos y organizaciones	73.7%

Latitude:

Multidisciplinary
Research JournalCOMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES Y
BUENAS PRÁCTICAS APLICADAS AL TELETRABAJO
EN LAS EMPRESAS DE PANAMÁEMPLOYEE COMPETENCIES AND GOOD PRACTICES
APPLIED TO TELEWORKING IN PANAMA
COMPANIES

Volumen 1, número 15, 2022, enero-junio

24. Los posibles riesgos y peligros para la salud y la seguridad que afectan a los teletrabajadores han sido identificados	52.6%
25. Los teletrabajadores han sido informados acerca de sus derechos y deberes relacionados con su propia salud y seguridad	55.3%
26. Las oportunidades para proporcionar a los trabajadores apoyo en materia de salud física y mental han sido revisados y se han tomado las medidas correspondientes	52.6%
27. Se ha revisado y otorgado la opción de que los trabajadores tomen prestado el equipo ergonómico (sillas, monitores) de la oficina durante el teletrabajo	42.1%
28. Se han revisado las políticas gubernamentales y el apoyo disponible para los empleadores con teletrabajadores	47.4%
29. Los salarios y paquetes de prestaciones de los trabajadores han sido revisados y ajustados, de ser necesario, en caso de que el teletrabajo se prolongue	36.8%
30. Se han evaluado y aclarado las cuestiones jurídicas y fiscales	39.5%
31. Los visados, permisos de trabajo y otras formalidades para los trabajadores internacionales han sido revisados y tramitados	42.1%
32. Se realizan encuestas periódicas en línea	42.1%
33. Se ha evaluado y proporcionado la formación y apoyo para los teletrabajadores y el personal directivo	57.9%
34. Formación y capacitación en aptitudes interpersonales y aspectos y normas de comportamiento han sido consideradas y puestas en marcha tanto para los trabajadores como para los directivos	60.5%
35. Se ha ofrecido flexibilidad y apoyo a los teletrabajadores	76.3%
36. Se ha fomentado la comunicación abierta y la cooperación entre los supervisores directos y los trabajadores en lo que respecta a la	65.8%

programación, la disponibilidad y el establecimiento de límites	
37. Se han escuchado los desafíos de trabajar desde casa con niños fuera de las guarderías y escuelas cerradas y se han discutido y desplegado formas de apoyar a estos trabajadores	60.5%
38. Se han fomentado las relaciones sociales entre los miembros del equipo	78.9%
39. Se ha alentado a los grupos de recursos para empleados y a los grupos de afinidad a continuar trabajando y reuniéndose	68.4%
40. Se ha establecido la comunicación regular, honesta y positiva por parte de los altos dirigentes y también se ha incorporado sesiones de preguntas y respuestas	68.4%
41. Se han eliminado los obstáculos normativos y las creencias relativas al género para superar los estereotipos y sesgos	60.5%
42. Las mujeres y las cuestiones de género han sido incluidos en el grupo de trabajo de respuesta a la pandemia de COVID-19	68.4%
43. La recopilación de datos se ha ajustado para recopilar datos desglosados por género	52.6%
44. Se han difundido entre los teletrabajadores medidas de sensibilización y apoyo en relación con la violencia de género y la violencia doméstica, así como también información sobre dónde buscar asistencia	36.8%
45. Durante la pandemia de COVID-19 y en el teletrabajo, se han mantenido proyectos y programas de desarrollo centrados en el liderazgo de la mujer	44.7%

Nota: elaboración propia tomado de buenas prácticas de teletrabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021)

Discusión de los resultados

La pandemia aceleró la adopción, por parte de los empleadores, de las modalidades de teletrabajo. A través de esta pandemia COVID-19, el teletrabajo ha demostrado ser una herramienta importante para garantizar la continuidad operativa en todos los niveles jerárquicos,

siempre y cuando se cuente con las herramientas y pueda ser permitido en acuerdo mutuo entre colaborador y compañía.

Con base a estos resultados, podría considerarse que en la medida que el entorno de pandemia se ha normalizado, las empresas inician el retorno a sus plazas de trabajo en sitio, alternándola con periodos de trabajo remoto como la opción más atractiva de regreso a la normalidad, siendo el teletrabajo completamente remoto una opción menos atractiva para los empleadores.

Esto demuestra que la *generación Y o millenials* (26 a 40 años) predomina como fuerza laboral, seguido de la generación X (41 a 57 años) . Se observa que los teletrabajadores de la generación Z poco a poco se están incorporando al entorno laboral. Cabe resaltar que se recibieron respuestas de teletrabajadores en el rango de mayores a 58 años, que han podido adaptarse al entorno del teletrabajo que se ha acelerado por la pandemia de Covid-19.

Las competencias fueron identificadas a través de colaboradores en las empresas de Panamá que laboran en teletrabajo, y que a su vez cuenten con un equipo de trabajo en supervisión en modo teletrabajo, siendo notable que la percepción de los líderes está enfocada más en la necesidad de automotivación, autonomía, solución de conflictos, comunicación y bienestar. Las competencias de tecnologías no se consideran un desafío para los teletrabajadores y se observa que se han adaptado a las herramientas que necesitan para realizar su trabajo.

En cuanto a las buenas prácticas se destaca que las empresas deben hacer mayor énfasis en los posibles riesgos y peligros para la salud y la seguridad que afectan a los teletrabajadores, que se revise y otorgue la opción de que los trabajadores tomen prestado el equipo ergonómico (sillas, monitores) de la oficina durante el teletrabajo, la revisión y ajustes de los salarios y paquetes de

prestaciones en caso de que el teletrabajo se prolongue, adoptar entre los teletrabajadores medidas de sensibilización y apoyo en relación con la violencia de género y la violencia y mantener proyectos y programas de desarrollo centrados en el liderazgo de la mujer durante la pandemia de COVID-19.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Castaño Ramirez, S. L., & Gomez Rua, N. E. (10 de 04 de 2014). *El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4804770>

Córdova Sánchez , J., & Vargas Salinas, A. (Agosto de 2020).

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO. Obtenido de “Caracterización de la generación Z en el mundo laboral y su incidencia en el sector textil de la provincia de Tungurahua”: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31548/1/621%20OE.pdf>

Fundación ChileMujeres, OIT, Subsecretaría de derechos humanos. (marzo de 2021). *Manual de teletrabajo marco jurídico y buenas prácticas*. Obtenido de <https://ddhh.minjusticia.gob.cl/media/2019/07/Manual-de-Teletrabajo.pdf>

Gallusser, P. (2005). *La Trama de la Comunicación*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/3239/323927060015.pdf>

Gobierno de la república de Panamá. (19 de 02 de 2020). *Gaceta oficial digital ley 126*. Obtenido de <https://www.mitradel.gob.pa/decretoscovid19/ley-126-de-18-de-febrero-de-2020-teletrabajo-asamblea-nacional/>

Gómez Macfarland, C. (2020). El teletrabajo, un estudio comparado. *Cuaderno de investigación No. 70*, 3.

Grupo de teletrabajo (Elac). (2015). *El teletrabajo en América Latina* . México: Editorial universitaria.

Guzmán, A. P., & Abreo, C. A. (28 de diciembre de 2017). *Las habilidades del teletrabajador para la competitividad*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/631/63154910002.pdf>

Guzmán Duque, Alba Patricia, & Abreo Villamizar, Carlos Alberto (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Forum Empresarial*, 22(2),5-30.[fecha de Consulta 29 de diciembre de 2021]. ISSN: 1541-8561. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63154910002>

Instituto español de estudios estratégicos. (19 de 10 de 2020). *El teletrabajo en la era de Covid*. Obtenido de

http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2020/DIEEEE0128_2020JOAFOU_teletrabajo.pdf

IPANDETEC Centroamérica. (04 de 2020). *Teletrabajo en Centroamérica y Dominicana*. Obtenido de <https://www.ipandetec.org/>: https://www.ipandetec.org/wp-content/uploads/2020/04/TELETRABAJO_final.pdf

Libro Blanco. El ABC del telétrabajo en Colombia. (s.f.). Colombia: Corporación Colombia digital.

Matthews, K. (2016). Teletrabajo in Panamá. *Global Information Society Watch 2016*, 170-173.

McParland, C., & Connolly, R. (2020). *Vigilancia de datos e impacto de la innovación*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/340799980_Dataveillance_in_the_Workplace_Managing_the_Impact_of_Innovation

Messenger, J. (29 de 11 de 2019). *El futuro del teletrabajo*. Obtenido de <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781789903744/9781789903744.xml>

Microsoft. (2021 de Marzo). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?* Obtenido de *The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?*: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>

Ministerio de educación cultura y deporte. (2018). *Teletrabajo y comercio electrónico*. España: Ministerio de educación cultura y deporte.

Ministerio de trabajo y desarrollo laboral. (16 de 03 de 2020). Normas laborales privadas <https://www.mitradel.gob.pa/wp-content/uploads/2020/03/Decreto-Ejecutivo-No.78-de-16-de-marzo-de-2020-Normas-laborales-privadas-Mitradel.pdf>

Ministerio de trabajo y desarrollo laboral. (27 de 08 de 2020). *Comisión tripartita presenta reglamentación del teletrabajo en Panamá*. Obtenido de

<https://www.mitradel.gob.pa/comision-tripartita-presenta-reglamentacion-de-la-ley-de-teletrabajo-en-panama/>

MinTIC. (2017). *Libro blanco, El ABC del telétrabajo en Colombia*. Bogotá: MinTIC.

MITRADEL. (27 de 08 de 2020). Comisión Tripartita presenta reglamentación de la Ley de Teletrabajo en Panamá. Panamá, Panamá, Panamá. Obtenido de <https://www.mitradel.gob.pa/comision-tripartita-presenta-reglamentacion-de-la-ley-de-teletrabajo-en-panama/>

MITRADEL. (21 de 09 de 2020). Decreto Ejecutivo que Reglamenta la Ley de Teletrabajo en Gaceta Oficial. Panamá, Panamá, Panamá.

Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación Diseño y Ejecución*. Colombia: Ediciones de la U.

Nowakowski, L. (2020). *Western Michigan University*. Obtenido de Honors Theses. 3148: https://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4156&context=honors_theses

Organización de las Naciones Unidas. (27 de 03 de 2020). *Prevención sensible al género y manejo del COVID19*. Obtenido de <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/news%20and%20events/in%20focus/covid-19/gender-responsive-prevention-management-covid19.pdf?la=en&vs=1519>

Organización Internacional del Trabajo . (2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros*. Ginebra.

Organización internacional del trabajo (OIT). (26 de 10 de 2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros*. Obtenido de

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531116.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID19 y después de ella*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Organización internacional del trabajo. (2014). *Mejorar la empleabilidad de los jóvenes: la importancia de las competencias clave*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_371815.pdf

Organización internacional del trabajo. (2015). *Regional model competency standards: core competencies*. Obtenido de http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_420961.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante el tiempo de Covid19 y después de ella*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020) Disponible en: <https://www.who.int/es/news/item/16-03-2020-icc-who-joint-statement-an-unprecedented-private-sector-call-to-action-to-tackle-covid-19>

Ozio, L. (Junio de 2010). *El teletrabajo una opción en la era digital*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3252786.pdf>

Pabón Montealegre, M. V., & Muñoz Zapata, D. E. (2018). Comunicación y Teletrabajo para la convergencia generacional: Análisis de casos de empresas de comunicación en Medellín. *Revista Científica de Comunicación*, 16-27.

Polanco Rico, K., Reyes López, J. G., & García Bencomo, M. I. (09 de 10 de 2015). *Competencias laborales específicas de los trabajadores a distancia*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.02.pdf>

- Rodríguez, J. (2020). *Derechos Humanos laborales y derecho internacional del trabajo*. Obtenido de Dossier de Publicaciones Universitarias en Derechos Humanos: <https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/Derechos%20humanos%20laborales%20dossier.pdf#page=139>
- Romero Murillo, A. M. (2019). *Trabajo, género y nuevas tecnologías: algunas consideraciones*. Obtenido de <https://www.upf.edu/documents/3885005/224374284/5.Romero.pdf/a63c0fe4-cea9-3088-a250-51ae619bf340>
- Santillan Marroquin, W. (20 de 05 de 2020). *El teletrabajo en el Covid-19*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746439>
- Tyler, C., Campines Barría, F., & González Jiménez, T. (2021). Teletrabajo y el impacto de la pandemia COVID-19 sobre el proceso administrativo empresarial. *Visión Antataura*, 5(1), 92-107. Recuperado a partir de <https://revistas.up.ac.pa/index.php/antataura/article/view/2200>
- Weller, J. (2020). *La pandemia del Covid19 y su efecto en las tendencias de sus mercados laborales*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf