

## Modelo de Bédard para una fuerza laboral remota sostenible

Bédard model for a sustainable remote workforce

**Soto-Ortigoza Maricarmen**

Universidad del Caribe Panamá

<https://orcid.org/0000-0003-2693-383X>

[vice.investigacion@ucaribe.edu.pa](mailto:vice.investigacion@ucaribe.edu.pa)

**Soto-Ortigoza Andrés**

UTP

<https://orcid.org/0000-0002-8673-2573>

[aeso1808@gmail.com](mailto:aeso1808@gmail.com)

Panamá

“El trabajo no es un sitio al que vas, sino una tarea que haces”

Nubelo

### RESUMEN

La Transformación organizacional hoy en día es frecuente, desde el escenario pandémico hizo que muchos países asumieran por Ley el trabajo remoto, Panamá no escapó, objeto de estudio de la investigación ¿Estaban las organizaciones preparadas para ello?, ¿El talento humano se adaptó a la nueva praxis gerencial remota?. Muchas interrogantes más han surgido a raíz de este fenómeno llegando para quedarse por un buen tiempo, que hoy en día entra en tela de juicio por la Inteligencia Artificial (IA). La filosofía y consustanciación, entre el trabajo remoto enmarcado en el Modelo de Bédard, como aporte de enfoque analítico desde la especialidad de una manera cónsona, ergonómica, dirigida a nuevas gestiones sostenibles desde emprendimiento, así como formación verde de los talentos humanos. El objetivo general fue *integrar el Modelo de Bédard para una fuerza laboral remota sostenible*. La metodología bajo un paradigma complementario expone lo praxeológico, epistemológico, axiológico y ontológico, con un tipo de investigación descriptiva no experimental de campo, así como el uso de la hermenéutica. Los resultados ofrecieron la digitalización clave de éxito, pero además diversas estrategias internas sostenibles organizacionales, como el marketing, plataformas tecnológicas, capacitación verde, que permitió como consideraciones finales exponer la importancia de utilizar la tecnología como instrumento de trabajo hoy en día como modalidad híbrida sostenible para mejorar la productividad, desarrollándose desde cualquier lugar con eficiencia, eficacia

permitiendo a colaboradores tener mayor control sobre su tiempo, funciones y calidad de vida laboral.

**Palabras clave:** Modelo de Bédard, Trabajo remoto sostenible, Transformación organizacional, Productividad.

## ABSTRACT

Organizational Transformation is currently common practice. Due to the pandemic, many countries, including Panama, have legally embraced remote work. This phenomenon has raised several questions, such as: Were organizations prepared for it?. Did the workforce adapt to the new remote management practices? These questions, among others, have emerged and are here to stay for a considerable period of time. Nowadays, they are being questioned by Artificial Intelligence (AI). The philosophy and understanding of remote work within the Bédard Model framework serve as an analytical approach, in line with ergonomics, aimed at sustainable entrepreneurial practices and the green development of human talent. The general objective was to integrate the Bédard Model for a sustainable remote workforce. The methodology, based on a complementary paradigm, encompasses praxeological, epistemological, axiological, and ontological aspects. It involves a non-experimental descriptive field research approach, as well as the use of hermeneutics. The results highlighted the key success of digitalization, as well as various sustainable internal organizational strategies, such as marketing, technological platforms, and green training. The final considerations emphasize the importance of using technology as a work instrument in today's hybrid and sustainable modality to improve productivity. This allows individuals to work efficiently and effectively from anywhere, granting them greater control over their time, responsibilities, and overall work-life quality.

**Keywords:** Bédard model, Sustainable remote work, Organizational transformation, Productivity.

## INTRODUCCIÓN

El incremento en el uso de la tecnología de información y comunicación (TIC), en las diversas tareas desempeñadas por los trabajadores, empresas en su entorno en general, demuestra la entrada a la sociedad 5.0, hiperconectividad, difusión así como mejoras continuas en la velocidad de los equipos de comunicación, facilidad de adquisición de dispositivos tecnológicos por las personas. Todo lo anterior ha causado un cambio en el paradigma existente entre la relación laboral del trabajador y la empresa; el teletrabajo ha sido una respuesta ante la contingencia producida por la pandemia (COVID-19), donde el confinamiento se enfrentó con retos diarios conllevando la implementación de las nuevas formas de trabajo para el cumplimiento de objetivos.

El Trabajo remoto ha sido una herramienta de eficiencia en estos tiempos tan difíciles donde la mayoría de las organizaciones han asumido medidas de supervivencia, generadas por la crisis sanitaria, transformando sus actividades comerciales como laborales con el apoyo de esta modalidad. La investigación originó este artículo lo cual permitió tener en cuenta el teletrabajo para una organización tiene como propósito evidenciar la calidad de vida con mayor productividad desde el hogar, con la perspectiva de actores involucrados en la organización como los colaboradores.

Por otro lado, plantear un modelo organizacional de teletrabajo comprendió los elementos esenciales tanto para la calidad de vida de los trabajadores como para la productividad de la organización objeto de estudio. En otras palabras, el modelo de teletrabajo permitió pensar en relaciones laborales fundamentadas en las perspectivas, intereses, así como experiencias de los actores relevantes en las organizaciones.

Según Soto, et al., (2018), la productividad empresarial en Panamá producto de la pandemia se ha desacelerado económicamente, específicamente, las áreas de construcción y los comercios en general. Se está pidiendo al gobierno panameño aprovechar los proyectos pendientes para atraer inversión al país, reactivándolos, y que el trabajo remoto ayuda a ello. Se han observados fusiones estratégicas como adquisiciones que globalizan las organizaciones estudiadas. Además, la inversión extranjera ayuda a reactivar un sector pensando en el aumento a futuro de la productividad.

## METODOLOGÍA

Paradigma complementario enmarcó la investigación, con un enfoque mixto fueron obtenidos datos cuantitativos y cualitativos, de manera descriptiva, explicativa, documental y hermenéutica a través del levantamiento de información y los documentos revisados, así mismo se aplicó una encuesta autoasuministrada por la herramienta Google Form en dichos datos resultantes de esta herramienta remota en Panamá, como nuevo elemento para la transformación organizacional desde un marco filosófico del rombo de Bédard (2003), citado por Soto y Espinosa (2022).

En cuanto al método de captura de datos, además de digital, fue también a través de la plataforma WhatsApp, con una participación heterogénea en la variable de sexo de los

encuestados, el tamaño de la muestra fue de 40 sujetos, considerando a los habitantes de la provincia de Panamá. (Hernández, 2021).

Cabe mencionar que los sujetos de estudio estuvieron confirmados por 40 como muestra intencional, obteniendo 16 respuestas para algunos reactivos y /o 18 respuestas del cuestionario autoadministrado, tanto cuantitativos con escala de Likert como entrevistas en profundidad escogidos entre colaboradores de 6 empresas de la lista de miembros de la Cámara panameña venezolana CEPAVEN, de la Ciudad de Panamá.

### ¿Es únicamente el teletrabajo (e-work) remoto o a distancia?

Según Martín (2019), expone que no solo se debe entender el teletrabajo como aquella distancia, también la modalidad se refiere tele desplazamiento (telecommuting), trabajo en red (networking), trabajo a distancia (remote working), trabajo flexible (flexible working), y trabajo en el domicilio (homeworking). Lo importante es estar claros que, al hablar de estas similares modalidades, es una labor que se ejecuta en un lugar diferente a donde se ha venido haciendo normalmente, como suele ser una empresa o centro de trabajo.

Las TIC añaden de una significancia al teletrabajo porque para que el mismo sea verdaderamente profesional las funciones de la tecnología de la información y la comunicación arrojan el marco epistemológico y procedimental de hacerlo correctamente. En este orden de ideas, el autor define el Teletrabajo como la forma flexible del desempeño de una actividad laboral remunerada sin la presencia física de manera parcial o a tiempo completo.

Esta modalidad ha exigido la capacitación de muchos colaboradores que no estaban preparados con la tecnología, por lo cual el dominio debe ser inminente frente al ordenador, smartphone o cualquier otra tecnología porque son el complemento de este tipo de trabajo.

Herreros (2014), expresa que la hiperconectividad que soporta al trabajo remoto esta enmarcado en la era de la sociedad 5.0, esto ha generado cambios paradójicos, donde los talentos humanos deben poseer mayores habilidades conocidas como duras o blandas. Para los empresarios, sus equipos de trabajo seguirán exitosos en sus organizaciones desde el impulso de la sostenibilidad en las competencias y por ende la conectividad, porque allí radican las posibilidades innovadoras de nuevos productos o servicios.

### Efectos del teletrabajo en Panamá

Antes de la llegada del confinamiento por la crisis sanitaria global COVID-19, Panamá aprueba la Ley 126 de teletrabajo un 18 de febrero 2020, herramienta que se puso en práctica de manera exponencial, pero sin reglamento, lo cual se aplicó con muchos bemoles. Sin previa sensibilización, ni difusión los colaboradores iniciaron el teletrabajo, pero con un impacto en el momento de 282.000 contratos de trabajo suspendidos, muchos puestos mantuvieron sus funciones pero en un 50%, lo cual ha generado la conjunción de las TIC's más flexible mejorando el panorama laboral para muchas empresas en época de pandemia, logrando subsistir ante el impacto al mercado y por ende al sector económico. (García, 2012).

### **Ventajas y desventajas del teletrabajo**

Se pueden dividir en tres grupos las ventajas:

1.- Para el trabajador: flexibilidad en el orden de tareas y horarios facilitando mayor autocontrol, siendo este aspecto uno de los que ayuda a la productividad. Así mismo, el teletrabajo aumentó en su momento las oportunidades de ejercerlo sin estar limitado a la localización geográfica, mejor adecuación persona-trabajo, porque un proyecto puede ser desarrollado por un perfil más idóneo, fomentando la inserción laboral. Así como la calidad de vida se mejora por la conciliación que se hace entre dicho trabajo y la familia.

En materia de salud ocupacional se han visto reducidos los niveles de stress porque el hecho de no estar presionado a unos supervisores en el sitio permanente ha ayudado a mejorar la salud y bajar los niveles de presión.

2.-Para la organización: lo que ha movido más a los empresarios a aplicar el teletrabajo en Panamá, es la reducción de costes, ha habido cambios en infraestructura, disminución de alquileres en inmuebles, mobiliario, transporte, entre otros rubros, y sobre todo el incremento de la productividad en sus colaboradores que se tradujo en rentabilidad y mayores ventas online, acrecentando el uso del e-commerce y el m-commerce. También resulta ventajoso el hecho de la mayor probabilidad de contrataciones. (Martínez, Salmerón, Pulido, 2022).

3.-Para la sociedad que es el objetivo final con miras a una responsabilidad social bien llevada y en pro de los beneficios de una nación.

En cuanto a la desventaja desde la óptica en la ergonomía según el cuadro 1, sobre el impacto que ha generado en los recursos humanos y la adaptación de las mismas organizaciones por el crecimiento exponencial del uso de esta modalidad porque se conjugan numerosos elementos, tecnológico, empresarial, medioambiental, turísticos,

educativos, territoriales, la inserción laboral y una larga lista más de desafíos que lo hace multidisciplinar, logrando ampliar las líneas de investigación. (Martínez, Salmerón, Pulido, 2022).

Cuadro 1  
Ventajas y Desventajas

<b>Tópicos</b>	
<b>Ventajas</b>	1.-Talento humano creativo por mayor capacitación 2.-Mayor uso de herramientas del Marketing digital 3.-Uso de plataformas para operaciones e-commerce- m-commerce desde el hogar 3.-Aumento de App y/o Tecnología a disposición 4.-Aflora capital accionario para nuevas inversiones 5.-Mercado demandante de nuevos servicios online 6.-Monedas extranjera en uso 7.-Redes sociales con crecimiento exponencial 8.-Web personalizada 9.-Nuevos productos y servicios en plataformas digitales 10.- Gremios empresariales generando nuevos negocios y alianzas con ayuda de la digitalización 11.-Aumento de redes de investigación y congresos online
<b>Desventajas</b>	1. Escenario pandémico 2.-Empresas debilitadas por poca planificación estratégica 3.-Reducción de talento humano en puestos de trabajo 4.-Ingresos disminuidos en algunos rubros por la no adaptación rápida a la tecnología 5.-Acceso a importación obstaculizado por lo cierres en su momento de puertos y aeropuertos 6.-Entorno y aspectos psicosociales afectados en colaboradores 7.-Crisis sanitaria y amento de implementos de bioseguridad 8.-Algunos ecosistemas empresariales suspendidos por la Covid-19 9.-Clima apesadumbrado por la pandemia 10.-Crecimiento de figuras negativas a la organización conocidos como Neomanagement (Soto, 2022).

Fuente: Elaboración propia (2022)

Se hace énfasis en las ventajas y se interpreta el cuadro 1 que sobre las ventajas para la organización existió un aumento de la productividad ya que hay un equilibrio entre la

vida laboral y personal de los trabajadores, por la mayor calidad de vida. - Reducción de costes en planta física, mantenimiento, servicios públicos, muchas empresas liquidaron su infraestructura y se transformaron en oficinas o centros satelitales, - Mayor índice de retención de personal capacitado en tecnología, se aprovechan los dispositivos de propiedad del trabajador y no aumenta costos para la organización, así como Inclusión socio-laboral de población vulnerable gracias a las TIC, - Aporte al mejoramiento de la movilidad de las ciudades y reducción del tráfico asociado a las jornadas de trabajo.

Para los trabajadores: - Ahorros en tiempos y dinero hogar-oficina. La salud mejoró al reducir el estrés, se incluyó rutina diaria de tiempo para el cuidado físico y mejorar los lazos familiares por tener una mayor presencia física en el hogar haciendo al Neuromanagement, Como lo expone (Soto, 2022), también se han palpado beneficios reducción de la contaminación atmosférica, desarrollo rural y disminución de la inseguridad, impulsando la gestión sostenible.

### **Incidencia del trabajo remoto en la productividad laboral**

Todas las economías del mundo se encuentran sufriendo los efectos de parar la actividad para contener el virus y salvar vidas. Frente a este difícil escenario conllevando tanto una crisis salud, como una crisis económica, Panamá, al igual como el resto de los países en la región, se verá forzado a adoptar políticas agresivas pudiendo cumplir varios objetivos, que proporcionan el suficiente respaldo a la economía, para un control de la pandemia, con el un proceso de recuperación económicamente veloz.

Toda empresa busca que sus colaboradores sean eficientes y produzcan lo mejor posible, sin embargo, existen muchos factores que hacen que los colaboradores rindan o no de la manera esperada, en tipo de procesos operativos y administrativo lo cual demanda mantener posturas corporales con duración prolongada, como por ejemplo estar sentados por muchas horas seguidas que afecta la ergonomía y lógicamente el rendimiento tiene un punto de quiebre.

Los trabajadores de la empresa manifiestan que hay días que no tienen mucho trabajo debido a la falta de solicitudes y en los picos de trabajo son sobre exigidos, además expresan que se sienten inestables en sus cargos, ya que cuando no hay solicitudes son reasignados a otras actividades, esto genera en ellos ansiedad, el ambiente de trabajo

también se vuelve tenso y con incertidumbre generando factores que predisponen y desencadenan altos niveles de estrés. (Allueva, Alexandre, 2019).

La organización y los empleados deben creer plenamente en esta modalidad de trabajo y entender las ventajas y desventajas, así como las facilidades y dificultades, que presenta el teletrabajo. Se llevó a cabo la investigación con un enfoque mixto y un método bibliográfico. El monitoreo de la productividad y la comunicación. Ente los resultados obtenidos se cuantificaron los beneficios y dimensionaron las dificultades para definir si el teletrabajo realmente tiene un impacto positivo en la sostenibilidad ambiental y en la calidad de vida de los habitantes de la Ciudad de Panamá.

Algunos de los empleados en empresas observadas para la investigación, no cuentan con la tecnología ni ergonomía adecuada, trabajando más horas en comparación a cuando a las jornadas presenciales en la oficina. Tienen inconvenientes para separar su vida profesional de la personal. Por otro lado, hay colaboradores que se sienten estresados con el tiempo que deben dedicar entre el trabajo, las labores del hogar, atender a los hijos que están recibiendo clases de manera virtual con la planificación debe ser muy disciplinada en el hogar para el teletrabajo.

Los colaboradores están aprendiendo a trabajar remotamente y a estudiar con sus hijos de forma virtual aunado a todas estas situaciones es el permanecer todo el día en sus casas monitoreados todo el tiempo por su jefe donde muchas ocasiones ni se respeta el horario de almuerzo ni la hora de salida como se ha observado y que genera una problemática por lo que lleva a profundizar el tema en la esta investigación.

Es importante por ello destacar los puntos relevantes del decreto No.133 del 16 de septiembre del 2020 y que luego es convertido en la Ley 126 del 18 de febrero del 2020:

1. El empleado y el empleador deben dejar por escrito en el contrato laboral que el mismo se trata de un contrato de teletrabajo mediante una adenda dentro del mismo.
2. El empleado puede rechazar el teletrabajo si prefiere seguir laborando bajo condiciones convencionales. De la misma forma el empleador puede rechazar una solicitud de teletrabajo por parte del empleado si no lo considera beneficioso para ambas partes.
3. El teletrabajo puede ser parcial (algunos días en la sede de la empresa) o completo.
4. El empleador debe pagar costos adicionales que tenga el empleado referente a tecnología (velocidad del internet, computadores, etc...)



### Evidencias híbridas obtenidas a partir del levantamiento de información. discusión y aportes

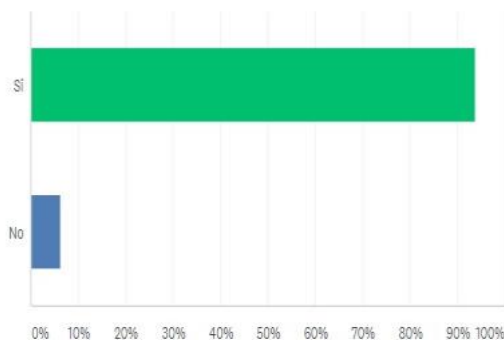
Al asumir una investigación híbrida, es porque se enriquece más la misma con los datos cuantitativos y la interpretación de los mismos productos de entrevistas en profundidad. en tal sentido El teletrabajo es la figura que permite que las personas realicen su trabajo para una empresa desde un lugar alejado de la sede de esta (habitualmente su propio domicilio), por medio de un sistema de telecomunicación, de los encuestados el 100% indicó qué conocían este concepto.

La encuesta fue colocada al 70% de personas de sexo Femenino y el 30% en relación con el sexo Masculino. Fueron encuestados de las distintas regiones de la república de Panamá de las seis empresas escogidas.

Cuando se preguntó si la empresa en la trabajaban estaba preparada para implementar el teletrabajo el 93.75% indicaron que Sí, preparados y el 6.25% indicó que no lo estaban, el 75% de los encuestados respondieron sobre poseer tareas para realizarse fuera de la oficina y el 25% indicando que todas debían realizarse directamente en sus lugares de trabajo. El 75% de los encuestados en la actualidad utilizan la figura de teletrabajo y un 25%, el resto indicó que no la utilizan, el 93.75% le gustaría tener la oportunidad de utilizar la figura del teletrabajo como parte de su forma habitual de trabajar.

1.-Está preparado (a) para implementar el Teletrabajo la empresa en la usted se desempeña

Answered: 16 Skipped: 0



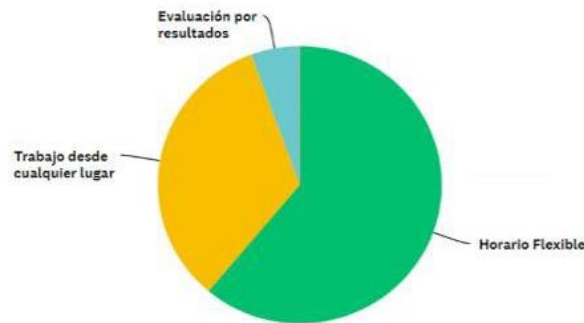
Gráfica 1.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Dentro de los beneficios para la productividad en el teletrabajo, los encuestados indicaron en un 63.16 % un beneficio la oportunidad de trabajar con horarios flexibles, el 31.58% considera el trabajo se puede realizar desde cualquier lugar, lo cual permite mejor manejo del tiempo y de las herramientas tecnológicas disponibles y el 5.26% identifica como un beneficio para la productividad, el mismo puede ser evaluado por resultados de los objetivos establecidos y no por tiempo efectivo de trabajo en oficina.

## 2- Genera beneficios para la productividad la figura de Teletrabajo

Answered: 18 Skipped: 0



Gráfica 2 Fuente Elaboración propia (2022)

Analizando hay una gran oportunidad la utilización del teletrabajo como una figura no solo en tiempos de pandemia sino también en los tiempos futuros, vivimos en una era de transformación digital que nos permite tener acceso a la información de forma inmediata a través de dispositivos los cual genera eficiencia y acorta los tiempos de respuesta haciendo productiva la realización y ejecución de las tareas.

Como beneficio el teletrabajo genera que la persona pueda mantener un horario flexible permitiéndole ocuparse de tareas que con anterioridad era más difícil de lograr, organiza mejor su tiempo lo cual permite que al dedicarse a ejecutar sus tareas el tiempo dedicado sea con un nivel mayor de concentración logrando mantener mejores resultados, esto le permite a la empresa contar con la realización de los objetivos en tiempos más cortos y menor cantidad de errores.

Trabajar desde cualquier lugar, este es un modelo no tradicional de trabajar, estamos acostumbrados a estar 8 horas en la oficina sentados y esa rutina monótona lleva a la baja

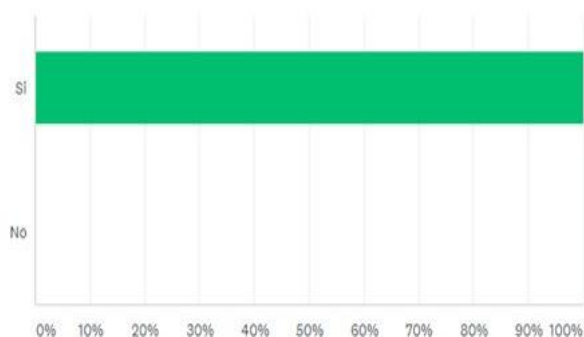
productividad. La oportunidad de trabajar desde distintos lugares permite que el cerebro se enfoque en la tarea en el momento como lo establece el estudio del Barbosa (2013), desde cualquier lugar aumenta la productividad y reduce los costos fijos para las organizaciones” también establece que “Mejora la calidad de vida de los trabajadores e incentiva el trabajo en equipo”. (MINTIC, 2017).

Para las organizaciones la utilización de las nuevas tecnologías son recursos precisos que colabora en la creación de potencial estratégico para las empresas consiguiendo una fuerte ventaja competitiva, con beneficios económicos, vanguardia e innovación, El trabajo remoto sostenible es un aporte real a los objetivos organizacionales cuando la vinculación es formal y las reglas de juego (especialmente en temas como horario, mecanismos de subordinación, compensación, motivación y control) son claras y las partes las aceptan desde el principio. El riesgo de perder entornos de creatividad es real e implica un riesgo para las organizaciones en que lo colaborativo es fundamental para llevar a cabo el negocio. (Palencia, 2019).

A continuación, se presentan los datos más resaltantes obtenidos de acuerdo con la encuesta aplicada.

### 3.- Conoce usted el concepto de Teletrabajo

Answered: 16 Skipped: 0

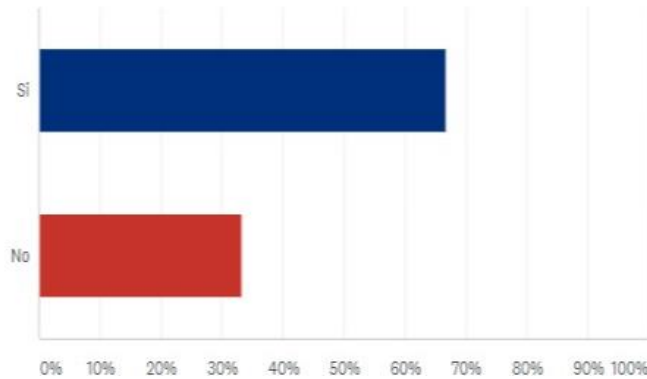


Gráfica 3.

Fuente: Elaboración propia (2022)

### 4- En la actualidad usted utiliza la figura de Teletrabajo

Answered: 18 Skipped: 0

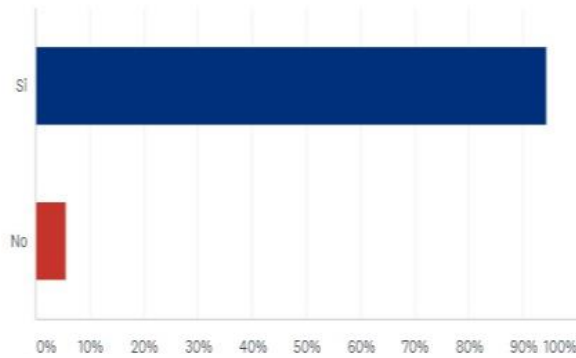


Gráfica 4.

Fuente: Elaboración propia (2022)

5.- Le gusta la oportunidad de trabajar en casa

Answered: 18 Skipped: 0

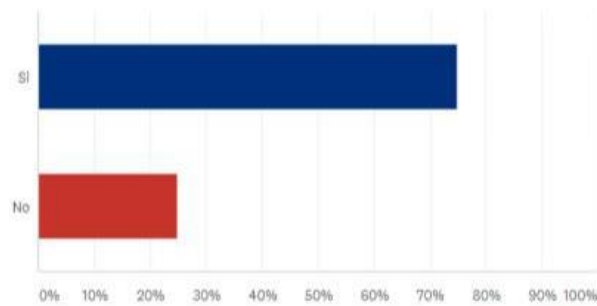


Gráfica 5.

Fuente: Elaboración propia (2022)

6.- Usted como empleado tiene tareas que no tengan que realizarse necesariamente desde la oficina

Answered: 16 Skipped: 0



Gráfica 6.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Al observar los resultados obtenidos con la aplicación interpretativa del proceso hermenéutico se logró unas categorías así como la triangulación de dichos datos se puede explicar la consustanciación desde las acciones de modelos integrales, sostenibles y consustanciados, que puede aportar el enfoque praxeológico, epistemológico, ontológico, axiológico que aporta el Rombo de Bédard, en tal sentido a continuación se desarrollan las particularidades anteriormente expuestas que ofrecen cada aspecto cualitativo a la investigación, como ellas se integran con el proceso del trabajo remoto sostenible según Varela, (2018), traspolando estos fundamentos a la gerencia:

#### Categorías y triangulación

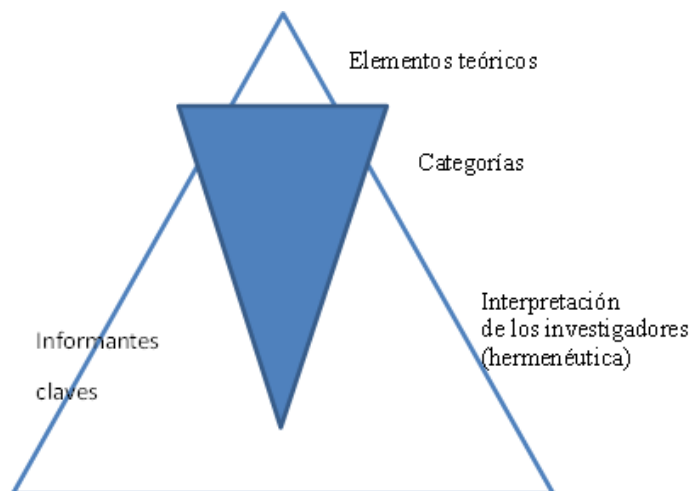


Figura 1.

Fuente: Elaboración propia (2022)

En cuanto a lo praxeológico que conceptualmente refiere a lo bello, en la aplicabilidad objeto del estudio, se interpreta que en el escenario de gestión empresarial afloran las competencias organizacionales e individuales, así como las prácticas y conductas éticas del talento humano. La praxeología viene dada por estos elementos, pero desde la revisión profunda de sus génesis adaptadas a las organizaciones estudiadas.

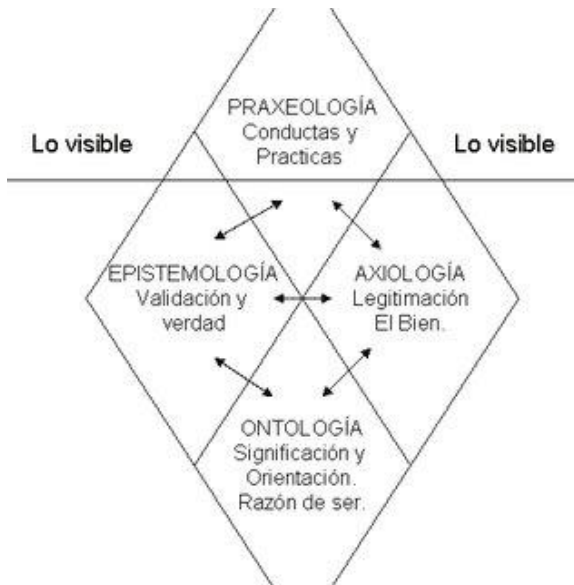
Contempla los miembros de la organización—con procesos interrelacionados como actuar-conducir, generar-producir-fabricar obras, materiales, herramientas, resultados e, incluso, habilidades, industriales-empresariales de productos y/o servicios en los que la conexión hombre/máquina, reflejan su desempeño, haciendo que la gerencia cuide de su modelo para hacerlo sostenible y sustentable.

Lo epistemológico es el método sistemático y aquel que desde la ciencia expone a la empresa desde la innovación a través de la verdad: validación, proceso crítico, metodología, teoría del conocimiento, ayuda a identificar un nudo crítico o problema. La epistemología permite estudiar la teoría cognoscitiva, ayudando a indagar en profundidad diversas variables.

Lo axiológico como marco regulatorio aporta hoy en día a la empresa valores individuales, sociales y culturales, donde la ética y la moral son fundamentales. En este sentido, se requiere una deontología gremial y/o profesional como filosofía de acción en el trabajo remoto, lo cual con axiología se logra desde la revisión de los valores hasta la esencia que determinan costumbres, de acuerdo con las leyes y normas que regulan el funcionamiento empresarial.

Lo Ontológico contempla el conocimiento del ser y evalúa los fundamentos conceptuales en tiempo real, revisa doctrinas y paradigmas originarios, así también como argumentos teóricos, conjunto de disposiciones adquiridas como leyes, procedimientos, modelos, experiencias.

En este sentido, la figura 2 muestra el Rombo filosófico de Bédard



**Figura 2.**

Rombo Filosófico de Bédard

Fuente: Bédard, 2003 citado por Soto (2022)

La palabra “sostenibilidad” se viene aplicando mucho a los sistemas abiertos de gestión, de allí la adaptación al trabajo remoto pensando en la persona, el medio ambiente y la autogestión económica, desde cualquier ubicación geográfica. Las estrategias políticas gerenciales, acciones y modelos han permitido una cultura empresarial sostenible, no es solo dejar de usar plásticos, reciclar y cambiar las luces por otras de bajo consumo, sino ergonomía, cuidado del planeta, disminuir la emulsión de gases, trabajar desde casa lo cual permite mayor calidad de vida laboral. (Gabini, 2018).

El rombo de Bédard ha permitido analizar que uno de los caminos hacia la sostenibilidad del trabajo remoto transforma organizacionalmente a las empresas. Los talentos o sus recursos humanos son un factor clave para impulsar una cultura corporativa sostenible (Argandoña, Argandoña, 2021).

Por supuesto, primeramente, los líderes deben tener el compromiso de querer implementar cambios positivos y la compañía debe tener una estrategia de negocio sostenible. Según Marco, et al., (2022), la hiper conectividad, Big data y la pandemia, instalaron nuevos paradigmas. La calidad y estilo de vida, así como la productividad (beneficio mutuo) tiende a aumentar cuando el trabajo es realizado de forma remota. Los

empleados pueden administrar su tiempo, no hay desperdicio, no pierden horas en traslados, ni se gasta en gasolina así la empresa puede concentrarse en contratar talento altamente calificados. (Basco, et al. (2018).

Para desarrollar la dimensión de las rutas más expeditas a partir del trabajo remoto sostenible en la empresa, es necesario destacar que la gestión sostenible ha adoptado el principio de la protección intergeneracional de los recursos naturales, con el fin que las generaciones futuras puedan disfrutar de él, en las mismas condiciones y nivel que las generaciones precedentes con miras a la calidad de vida.

Al respecto, Pérez (2020), refiere que la cultura hacia lo ambiental incluye también la cultura empresarial. Es así como el desarrollo sostenible es el resultado de un equilibrio entre tres principios: la disponibilidad de los recursos naturales, la calidad de vida de la gente en cuanto al desarrollo social y la calidad o nivel económico de la región o el sector.

Por lo tanto, el desarrollo sostenible se aplica a la empresa y al mismo tiempo asume los tres principios que están interrelacionados, aplicados en los sectores productivos; estos tres principios se identifican como la Producción limpia o verde y la ecoeficiencia empresarial.

El trabajo remoto sostenible ayuda a asumir organizaciones, que están obligadas a proteger los recursos naturales tanto renovables como no renovables, y sobre todo a la persona, por encima del desarrollo económico de la misma; este principio plantea como valor, que no importa cuánto cueste, la “empresa debe invertir para proteger el ambiente y la gente”.

Contreras (2017), advierten que parte de las responsabilidades socioambientales de las organizaciones deben contemplar el ecodiseño, al aplicar consideraciones ambientales en cada etapa del diseño del producto o servicio, asimismo, producción limpia al aplicar prácticas preventivas para reducir la generación de residuos y desechos y otro factor importante dentro de las responsabilidades de las organizaciones, lo comprende la tecnología más limpia, es decir, utilizar innovaciones tecnológica que no genere efectos colaterales irreversibles o transformaciones radicales al equilibrio ambiental. (ECLAC, 2003).



## **CONCLUSIONES**

El trabajo remoto o teletrabajo es una figura que debe utilizarse con los cargos que se puedan adaptar a este sistema ya que personas con alta motivación por la necesidad de filiación (relaciones sociales) o con una orientación muy marcada a la tarea no son adecuadas para este tipo de escenarios. De hecho, la vinculación de un eventual teletrabajador implica también que su entorno familiar sea evaluado, para garantizar un adecuado equilibrio entre trabajo y familia.

Se enfoca en comprender la adopción sistemática de las tecnologías de la información como la comunicación en el teletrabajo podría ser un activador directo de beneficios a todo nivel, pero solo si se llega a tener en cuenta unas condiciones particulares de entorno, organización, ergonomía, muy especialmente adecuados a la gerencia de los recursos humanos para los objetivos de desarrollo del buen vivir o bienestar de las empresas, por ende, de la sociedad.

Los instrumentos tecnológicos ofrecen varios aportes que deben ser integrales desde el teleservicio, la ergonomía, servicios avanzados de telecomunicación que implica hiperconectividad óptima y por ende la satisfacción del recurso humano como mejoras de su calidad de vida laboral que cataliza el Teletrabajo. (Buirra, 2012).

Se concluye que en Panamá ha sido productivo el uso de la modalidad del Teletrabajo por los efectos de la pandemia y ha servido a muchas empresas a mantenerse activos en su razón económica, hasta en confinamiento lo cual generó nuevos negocios y ventas que fueron beneficiosas a la actividad comercial. A continuación, se puede concluir gráficamente el antes y después de la aplicación del Teletrabajo.

Adicional a ello, el impacto de la Inteligencia Artificial en el teletrabajo es significativo y seguirá creciendo en el futuro. La implementación de la IA ha permitido mejorar la productividad y eficiencia en el trabajo remoto, al proporcionar herramientas y sistemas inteligentes que ayudan a automatizar tareas, analizar datos de manera más precisa y ofrecer soluciones rápidas a problemas complejos.

La IA ha facilitado la colaboración y comunicación en entornos virtuales, permitiendo a los equipos trabajar de manera más efectiva a pesar de la distancia física. Además, ha impulsado la adopción de modalidades de trabajo híbridas, donde los

empleados pueden combinar el trabajo desde casa y en la oficina, aprovechando al máximo las ventajas de ambos entornos.

No obstante, el avance de la IA también plantea desafíos y cuestionamientos éticos. Es importante asegurar que las decisiones tomadas por los sistemas de IA sean transparentes, justas y libres de sesgos. Además, se deben implementar medidas para proteger la privacidad de los empleados y garantizar un uso responsable de la tecnología.

Es importante dejar sentado en esta investigación un elemento prospectivo sobre la inteligencia artificial que está transformando la forma en que se realiza el teletrabajo, brindando oportunidades para una mayor eficiencia y colaboración, pero también planteando desafíos éticos. Es fundamental que las organizaciones y los responsables de políticas comprendan y aborden estos desafíos para aprovechar al máximo los beneficios que la IA puede ofrecer en el contexto del trabajo remoto.

Resumen de la comparación de modalidad tradicional Vs.  
Teletrabajo

ANTES	AHORA
 <p>Horarios rígidos (8am - 5pm)</p>	 <p>Horarios flexibles de acuerdo a las necesidades del cargo y los resultados esperados</p>
 <p>Trabajo únicamente en la sede de la organización</p>	 <p>Trabajo desde cualquier lugar</p>
 <p>Uso de computadores únicamente en la oficina</p>	 <p>Dispositivos propios (BYOD)</p>
 <p>Sistemas de monitoreo y control físicos</p>	 <p>Evaluación por resultados</p>
 <p>Reuniones laborales limitadas a encuentros físicos</p>	 <p>Reuniones virtuales con participantes ilimitados</p>

Figura 3.

Fuente: Elaboración propia (2023)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allueva, A., Alejandre, J. (2019). *Enfoques y experiencias de innovación educativa con TIC*. Universidad de Zaragoza.
- Argandoña, A., Argandoña R., A. (2021). *La empresa, una comunidad de personas: cultura empresarial para un tiempo nuevo*. Plataforma editorial
- Barba, L. (2001). *El teletrabajo y los profesionales de la información*. *El Profesional de la Información*, 10(4), 4-13. Recuperado a partir de <http://eprints.rclis.org/15631/1/barba.pdf>
- Barbosa, V. (2013). *Teletrabajo, Liderar y trabajar en equipos a distancia*. Editorial DUNKEN.
- Basco, A., Beliz, G., Coatz, D., Garnero, P. (2018). *Industria 4.0. Fabricando el futuro*. Unión Industrial Argentina. BID.
- Bédard (1995), citado por Zapata, Murillo y Martínez (2006). *Del manual de Organización y Management*. Universidad del Valle.
- Buira, J. (2012). *Teletrabajo, Entre mito y realidad*. UOC.
- Contreras, O. (2017). *Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia*. SSRN.
- Corral, C. (2020). *33 consejos para el Teletrabajo: Guía de productividad para trabajar de formas más efectivas*. Independently Published.
- ECLAC (2003). *Sostenibilidad y Desarrollo sostenible: Un enfoque sistémico*. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humano. Volumen 64
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: Una exploración empírica*. Teseo.
- García, B. (2012). *El Teletrabajo*. Civitas.
- García, M. (2021). *El Teletrabajo: antes, durante y tras el Coronavirus*. Thomson Reuters Aranzadi.
- Herreros, A. (2021). *Salud, educación y conectividad*. Dykinson SL.
- Hernández, R. (2021). *Metodología híbrida*. Webinar. UMECIT. México.
- Marco, B., Úbeda, M., Molina, F., Rienda, L. (2022). *Empresa, Estrategia y Sostenibilidad*. Universitat D'Alacant.
- Martín, P. (2019). *Teletrabajo y Comercio Electrónico*. Emprendedores Aula MENTOR.
- Martínez, F. Salmerón, J., Pulido, J. (2022). *Teletrabajo una visión multidisciplinar*. Universidad de Huelva.
- MINTIC (2017). Libro Blanco EL ABC del teletrabajo en Colombia. Colombia digital.

- Palencia, A. (2019). *Sostenibilidad con propósito. Hacer el bien, haciéndolo bien*. PROFIT Editorial.
- Pérez, R. (2020). *La tecnología y los objetivos de desarrollo sostenible*. Bosch editor.
- Soto, M. Espinosa, E. (2022) Elementos transformadores del Neuromanagement. Congreso U Complutense de Madrid. CUICID.
- Soto, M. Frassati, G., Cedeño, L. (2018). *Productividad en tiempos de incertidumbre empresarial en Panamá*. Universidad [idi-unicyt.org](http://idi-unicyt.org)
- Varela, E. (2018). *La hegemonía del Management: Una genealogía del poder managerial*. Universidad Simón Bolívar. <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-15800.html>
- El Libro blanco (2017). *El ABC del Teletrabajo en Colombia*. [https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf)
- Teletrabajo una propuesta de innovación en Productividad-71* Dialnet-  
[https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf)