

Las habilidades del teletrabajador para la competitividad

Alba Patricia Guzmán Duque^{1,A} | Carlos Alberto Abreo Villamizar^{1,B}

Recibido: 14 febrero 2017 | Revisado: 14 diciembre 2017

Aceptado: 28 diciembre 2017

¹ Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia

^A aguzman201@unab.edu.co | <https://orcid.org/0000-0003-1704-6884>

^B cabreo@unab.edu.co | <https://orcid.org/0000-0002-5463-3036>

■ RESUMEN

La adopción de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en las organizaciones favorece la competitividad empresarial. Este artículo expone al teletrabajo como un mecanismo de contratación a través del uso de las TIC y la necesidad de plantear las competencias relacionadas con las actividades del teletrabajador. La investigación se realizó entre 114 empresarios del sector calzado, en Bucaramanga, Colombia, para indagar acerca de sus apreciaciones sobre la adopción de esta modalidad laboral. Los resultados muestran que en la contratación de teletrabajadores se requieren establecer lazos de confianza y el desarrollo de habilidades que van más allá de sus conocimientos informáticos. Los empresarios evidencian que los teletrabajadores deben ser responsables, creativos, innovadores, cumplidores de su deber, y desarrollar las competencias relacionadas con la comunicación, la gestión del tiempo y la lectoescritura para mejorar la competitividad empresarial.

Palabras clave: teletrabajo, competitividad, TIC, habilidades, innovación, competencias, organizaciones

The skills of a teleworker for competitiveness

■ ABSTRACT

The adoption of Information and Communication Technologies (ICT) in organizations favors business competitiveness. This article presents teleworking as a hiring mechanism through the use of ICT and the need to define the competencies related to a teleworker's activities. The research was carried out with 114 entrepreneurs of the footwear sector in Bucaramanga, Colombia to ascertain their perceptions on the adoption of this work modality. The results reflect that hiring teleworkers will require establishing trust and developing skills that go beyond their computer knowledge. Entrepreneurs present evidence that teleworkers must be responsible, creative, innovative, compliant with their duty, and develop the competencies related to communication, time management, and literacy to improve business competitiveness.

Keywords: telework, competitiveness, ICT, skills, innovation, competencies, organizations

Introducción

El uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) ha favorecido la implementación de diferentes estrategias y alternativas en el campo laboral, como es el caso del teletrabajo, una modalidad que permite el desarrollo de las funciones organizacionales del empleado sin requerir su presencia física y desde cualquier sitio fuera de la empresa haciendo uso de las TIC (Mintic, 2014). La implementación del teletrabajo como factor tecnológico y determinante de la competitividad en las organizaciones (Jiménez & Castellanos, 2013) favorece a la empresa y a los empleados. Por un lado, la organización puede recibir el aumento de la productividad y la minimización de los costos fijos; y, por el otro, los empleados tienen disponibilidad de tiempo para realizar sus labores, flexibilidad para desarrollar sus actividades y la percepción de una mejora en su calidad de vida, por la reducción de sus niveles de estrés y de la presión en el desarrollo de sus tareas (Boell, Campbell, Cecez, & Cheng, 2013).

Es importante indicar que el teletrabajo es una tendencia mundial que se está aplicando en las organizaciones como una

novedosa forma de contratación (Anderson, Kaplan, & Vega, 2014); donde, a través del uso de las TIC y de una manera diferenciadora, se favorece la competitividad en las organizaciones a través del incremento de la productividad de sus empleados (Aguilera, Lethiais, Rallet, & Proulhac, 2016). De hecho, la maximización en el uso de las herramientas informáticas y tecnológicas bajo esta modalidad laboral implica un aumento en la satisfacción de los empleados dentro de la organización (Martin & Omrani, 2015), traduciéndose en la potencialización de los resultados para el desarrollo de las actividades laborales, desde sitios diferentes a la organización; y, por lo tanto, favorece el ambiente para desempeñar las funciones propias del cargo. Precisamente, para que el teletrabajador sea eficiente en sus actividades, requiere desarrollar habilidades que favorezcan su desempeño y que conduzcan a la apropiación de competencias propias de su actuar (Guzmán, 2016).

En esta investigación se describen las competencias que el teletrabajador requiere para desempeñar sus actividades, a partir de la respuesta de 114 empresarios del sector de calzado, en Bucaramanga, quienes manifiestan la posibilidad de implementar la contratación por teletrabajo basado en el conocimiento y las competencias que se requieren para desempeñar las actividades propias de su puesto de trabajo, a través del uso de TIC. El estudio fue desarrollado por un equipo investigador de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, en Santander, Colombia, quienes trabajan con el propósito de contribuir a mejorar los procesos organizacionales, entregando a los directivos de las empresas del sector información pertinente que favorezca el desarrollo de sus estrategias referentes a la comercialización de sus productos, mediante la implementación del teletrabajo.

Una mirada al mundo del teletrabajo

Los entornos globalizados exigen un contacto permanente de las empresas con sus empleados y el uso de las herramientas que provienen de las Tecnologías de la Información y de las Comunica-

ciones como un elemento innovador que incrementa la competitividad de las empresas (Silveira, García, & González, 2016), puesto que estas ofrecen un ambiente propicio para el desarrollo de modalidades laborales diferentes a las clásicas (Micheli, 2005), como es el caso del teletrabajo, teleempleo o empleo digital, como se conoce en otros países. El teletrabajo resulta propicio para mejorar las condiciones laborales del trabajador y para la administración eficiente de los recursos en las organizaciones (Lila & Anjaneyulu, 2013).

El uso continuo de internet implica que hoy en día no se requiera la presencia física de los trabajadores, puesto que las actividades se pueden realizar desde cualquier sitio (Boell, Campbell, Cecez, & Cheng, 2013) siempre y cuando se cumpla con los requerimientos técnicos que requieren las empresas para desempeñar sus funciones de manera eficiente (Peters, Ligthart, Bardoel, & Poutsma, 2016). Precisamente, a través de plataformas virtuales se facilita el intercambio de información, lo que representa un escenario propicio para la comunicación de la empresa con los altos ejecutivos y con los trabajadores (Anderson, Kaplan, & Vega, 2014).

Los inicios del teletrabajo se remontan en la crisis del petróleo en Estados Unidos, en los años 70, cuando se utilizó 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. En la década de los 90 se amplió su adopción, inicialmente, 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, y un mayor aprovechamiento del tiempo libre. Simultáneamente, en países europeos como Alemania y Austria se implementaron proyectos de telecentros que fueron aplicados principalmente en zonas rurales favoreciendo el desarrollo del campo (Gallusser, 2005). 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). Finalmente, en Colombia su adopción inició hacia el año 2012 (Arredondo &

Granda, 2016), cuando se contrataba personal para ser autónomo con un vínculo laboral con las empresas.

En cuanto a cifras, es importante indicar que el crecimiento del teletrabajo en Estados Unidos no ha sido significativo; los estudios indican que en 2001 se contaba con un 4.3% de teletrabajadores y para 2009 con 5.7%, (Smith, 2012). De otro lado, la adopción del teletrabajo en la Unión Europea ha venido en aumento, al pasar de 2 millones de teletrabajadores en 1997 a 4,6 millones en 1998 y a 9 millones en 1999 (Baltina y Vitola, 2014). Estudios más recientes evidencian que, en 2005, la fuerza laboral estaba representaban por un 7.0% (Eurofond, 2010), destacándose su adopción principalmente en países como Italia (2.3%), Francia (2.9%), Dinamarca (14.4%) y Holanda (14.5%). En el caso de América Latina, Argentina, en 2007, alcanzaba 589,157 teletrabajadores; en Brasil, en 2004, existían 11 millones; en Chile, en 2006, 4,784; y en México, en 2009, existían 3,027,465 (Sánchez, 2012). En Colombia, en el año 2013 se contaba con 39,767 teletrabajadores, 8 mil más que los 31,550 que había en 2012 (Teletrabajo, s.f.).

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* (OIT, 2014). En Colombia, la legislación de esta modalidad está bajo la Ley 1221 (2008), que promueve el teletrabajo como una estrategia para el desarrollo de Ciudades Inteligentes y como mecanismo de inclusión para personas en condición de discapacidad.

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. En Colombia, la Ley 1221 de 2008 establece tres modalidades de teletrabajo que

responden al lugar donde se ejecuta la labor, las tareas a realizar y el perfil del teletrabajador.

Tabla 1

Modalidades de teletrabajo en Colombia

Modalidad	Descripción
Teletrabajo autónomo	Trabajadores independientes que utilizan las TIC para realizar sus tareas de manera remota.
Teletrabajo suplementario	Trabajadores con contrato laboral que trabajan algunos días de la semana de manera remota a través del uso de las TIC.
Teletrabajo móvil	Trabajadores que usan sus dispositivos móviles para realizar sus tareas. Se ausentan frecuentemente de la empresa en el desarrollo de sus tareas.

Fuente: Elaboración propia.

Existen diversos autores que han realizado investigaciones relacionadas con el teletrabajo y su impacto en el ámbito social del trabajador. Simpson (2011) indica que es una oportunidad para que se incluya a la población en condición de discapacidad de forma activa a la vida laboral. Hawks (2013) evidencia, en su estudio acerca del conocimiento que tienen los trabajadores sobre las políticas relacionadas con el teletrabajo en el área metropolitana de Nueva York, que estos demuestran un alto grado de conocimiento sobre sus organizaciones. Mondo (2014) hace su aporte analizando la influencia del teletrabajo sobre el comportamiento y el rendimiento laboral de los empleados, revelando que se producen roles de identidad social aún no explorados y además un aislamiento profesional; este es resultado del desarrollo de las actividades del teletrabajador en la soledad de su hogar y por fuera del ambiente clásico de una organización. Heynes (2014) asegura que la falta de evidencia sobre los beneficios que genera el teletrabajo en las empresas, explica por qué aún no se han establecido políticas públicas necesarias para su aplicación en la sociedad. Además, Martin y Mac-Donnell (2012) afirman que tampoco se han evidenciado resulta-

dos positivos en la gestión de la empresa, que permitan exponer una masificación de esta modalidad de contratación.

El teletrabajo: contribución al aumento de la productividad

La modalidad del teletrabajo evidencia una alternativa de contratación laboral que favorece a la organización mejorando su desempeño frente a la competencia. Precisamente, entre las ventajas que ofrece el teletrabajo para las organizaciones se encuentran: disminución de la contaminación, porque se evitan desplazamientos vehiculares (Graizbord, 2015; Handy & Mokhtarian, 1995; Lila & Anjaneyulu, 2013); aumento en la flexibilidad para la optimización del tiempo y la reducción de rotación de los trabajadores, proporcionando el incremento de la efectividad de los funcionarios y disminuyendo el absentismo y la discriminación (Boell, Campbell, Cecez, & Cheng, 2013; Frolick, Wilkes, & Urwiles, 1993; OIT, 2013); y facilidad para su desempeño, sin desconocer que se deben establecer los tiempos propicios para su desarrollo (ITA, 2014).

Lila y Anjaneyulu (2013) afirman que las empresas pueden ir descubriendo ventajas que pueden significar la mejora en la eficiencia de la empresa con el proceso de implementación del teletrabajo. Existen dos factores directamente relacionados con las tareas desempeñadas bajo la modalidad de teletrabajo: *los contextuales*, que hacen referencia a la cultura corporativa, los pensamientos y el entorno familiar, y *los formales*, relacionados con la labor desempeñada en la organización aumentando las utilidades (Beham, Baieryl, & Poelmans, 2015). En declaraciones de la OIT (2013) se evidencia que los empleados 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%. De hecho, en un estudio en México se evidenció que el teletrabajo tiene viabilidad por las ventajas que ofrece para las organizaciones (Graizbord, 2015); esto se corroboró con otro estudio que demostró que el ausentismo laboral estaba directamente relacionado con la salud de los trabajadores y que, a través del teletrabajo, se podía incrementar la productividad del trabajador, desde su hogar, en el desempeño de sus funciones (García & Martínez, 2016).

La implementación del teletrabajo en las empresas como una modalidad de trabajo alternativa contribuye a una mejora significativa de la imagen corporativa, porque son sinónimo de inclusión con diferentes sectores de la población y garantes de oportunidades de acceso al campo laboral (Matthes, 1992). Dentro de los aportes de esta modalidad también se encuentran puntos en contra, como la falta de control jerárquico de la organización sobre el subalterno, quien podría tener un mayor tiempo de ocio que de trabajo (Beham, Baiertl, & Poelmans, 2015), además de elementos sobre seguridad y salud, pues el lugar de trabajo no sería verificable y podría no contar con las normas mínimas requeridas para el desarrollo de la labor (ITA, 2014).

El teletrabajo: camino hacia el éxito del teletrabajador

El teletrabajo, como se ha mencionado, aporta ventajas para la empresa y también para el trabajador. Es evidente que el bienestar del trabajador está asociado directamente con la búsqueda de su satisfacción laboral (Dumas & Sanchez, 2015) y que a través del aprovechamiento de sus capacidades psicológicas, se detecta como un aspecto vital para la realización de sus actividades cotidianas (OIT, 2013). En investigaciones realizadas en Europa por Martin y Omrani (2015) se encontró que la satisfacción de los empleados se relacionaba directamente con el uso de las TIC y que, independientemente del esfuerzo extra que evidencian en el desarrollo de sus actividades, los resultados fueron positivos.

De otro lado, los empleados encuentran al teletrabajo como una modalidad atractiva de contratación por la facilidad para el desarrollo de sus actividades bajo el manejo de su espacio y de su tiempo (Lila & Anjaneyulu, 2013), de la flexibilidad para su ejecución (Boell, Campbell, Cecez, & Cheng, 2013; Coenen & Kok, 2014; Hunton & Harmon, 2004), y de la implicación mental que favorece la satisfacción en su desempeño (Messenger & Gschwind, 2016). Además, a partir del teletrabajo se evidencia el sentimiento de autorrealización para los trabajadores, porque se modifica por completo el ambiente clásico de trabajo mejorando la satisfacción de sus necesidades laborales (Bajzikovaa, Saj-

galikovab, Wojcackc, & Polakova, 2013; Boell, Campbell, Cecez, & Cheng, 2013).

Por otra parte, los trabajadores que ejecutan sus tareas desde el hogar adquieren un compromiso más sólido con la organización y asumen con más responsabilidad las actividades asignadas, porque encuentran un balance entre la vida laboral y la familiar, pese a que, en algunas ocasiones, se sientan inconformes con su remuneración (Haddon, 1998); por lo tanto, el teletrabajo y el bienestar se encuentran intrínsecamente relacionados (Anderson, Kaplan, & Vega, 2014) como un mecanismo que agrupa la contratación, el desarrollo de las actividades laborales y las TIC; sin embargo, se reportan críticas respecto a esta modalidad, al detectarse un aislamiento del trabajador, porque no tiene la capacidad ni la oportunidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo (Boell, Campbell, Cecez, & Cheng, 2013; Hunton & Harmon, 2004) y es posible que pierda el sentido de pertenencia por la organización donde desempeña sus labores (Beham, Baierl & Poelmans, 2015).

El teletrabajo: mecanismo de competitividad

La competitividad en las organizaciones es concebida como la forma en que las empresas sobresalen por encima de sus competidores (Porter, 2001). En este sentido, las organizaciones requieren utilizar nuevas estrategias que favorezcan el desarrollo de sus procesos, para mejorar sus ingresos, y les permitan ser reconocidas en el exterior por su marca (Aguilera, Lethiais, Rallet, & Proulhac, 2016), permitiendo que sus utilidades se incrementen (Graizbord, 2015; Lila & Anjaneyulu, 2013). Además, la inclusión de los sectores vulnerados de la población en una modalidad laboral (Matthes, 1992) permite que se integren sectores que hasta ahora no habían tenido esta oportunidad.

Otro aspecto importante que ha sido considerado dentro del teletrabajo es el aporte que se hace desde este medio de vinculación a organizaciones innovadoras, que favorecen la empleabilidad de las personas haciendo una inclusión de las TIC como herramienta facilitadora del proceso (Benjumea, Villa, & Valencia, 2016). Precisamente, la cultura de la innovación es indispensable para favorecer

la capacidad de innovación y aportar al desarrollo de la competitividad en las organizaciones (Souto, 2015). Esto evidencia que una organización puede adquirir ventaja competitiva en cualquiera de sus áreas (Porter, 2001) y competir libremente en el mercado fortaleciendo sus procesos organizacionales (García & Martínez, 2016); pero requiere utilizar sus recursos y capacidades para adentrarse en la ventaja basada en el teletrabajo (Karia & Asaari, 2016).

Finalmente, es importante indicar que la tecnología evidenciada a través del uso social de las TIC ha favorecido la generación de ventaja competitiva para las organizaciones (Benjumea, Villa, & Valencia, 2016; García & Martínez, 2016; Messenger & Gschwind, 2016; Soenanto, Hamzah, Muis, & Brasit, 2016).

Competencias para el teletrabajo

Las TIC en el contexto virtual

El soporte virtual que brindan las TIC y su acelerada evolución (Arias, Marín, Giraldo, & Melo, 2014) propician el intercambio permanente de información para la organización, el acceso desde cualquier dispositivo con conexión a internet para los usuarios (Lila & Anjaneyulu, 2013), y la comunicación entre la organización y los empleados (Hładkiewicz & Gawłowicz, 2013; Martin & Omrani, 2015). El Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Colombia (Mintic), indica que la utilización de las TIC da origen a la contratación laboral, por medio del teletrabajo, propiciando el aumento de las oportunidades de empleo dirigido a quienes no pueden desplazarse ya sea por motivos económicos, sociales o personales, y que hacen uso de las TIC como método para ubicarse dentro de la población activa, siendo estas tecnologías un verdadero soporte para el desarrollo de labores a distancia (Vasconcelos, Furtado, & Pinheiro, 2015).

Por lo anterior, las TIC son la herramienta vital para la comunicación del teletrabajador, que a su vez le significará un adecuado desempeño dentro de la compañía (Micheli, 2005), permitiéndole la apropiación de las tecnologías sociales como potentes instrumentos para incrementar los canales de comunicación

en la empresa, con los clientes y con los compañeros de trabajo (Soenanto, Hamzah, Muis, & Brasit, 2016). Un tema, no obstante, que aun preocupa a las organizaciones es la falta de garantías sobre el compromiso que adquiere el teletrabajador con la organización (Bedarkar & Pandita, 2014), pues este dispone de su tiempo y lugar para la realización de las actividades laborales y claramente la empresa no puede ejercer un minucioso control sobre él y el desempeño de sus labores (Beham, Baierl, & Poelmans, 2015); esto genera un sentimiento de desconfianza del empleador.

Competencias digitales de los teletrabajadores

Las competencias se asocian a los requerimientos que el mundo laboral exige de los trabajadores. Una aproximación a la definición se orienta hacia el desempeño de los trabajadores en sus trabajos para desarrollar sus actividades de manera eficiente y basados en las habilidades relacionadas con el *que-hacer*, *saber-hacer* y el *saber-ser* (Guzmán, 2016). Gross y Contreras (2006) indican que las personas tienen una constante necesidad de desarrollar sus conocimientos de forma flexible, estructurada y compleja; y que además estos sean transferibles utilizando herramientas ofimáticas que garanticen el almacenamiento de la información, como los formatos corporativos electrónicos, las bases de datos digitales, las páginas web y los medios sociales que garanticen la interacción y el intercambio de la información.

Las habilidades que requiere un teletrabajador para el desarrollo de sus actividades son objeto de estudio por los investigadores; el enfoque se orienta hacia dos aspectos: la máxima utilización de las TIC y al aumento de la productividad empresarial. Van Deursen y Van Dijk (2011) concluyen que las habilidades pueden ser formales y operacionales, si se desempeñan en un contexto tecnológico, y de información y estratégicas, cuando se hace referencia al uso de internet. Shevchuk, Strebkov y Davis (2015) afirman que se requiere considerar el nivel educativo y su relación con el incremento de la productividad en la empresa y el tema de remuneración, pues estos aspectos están relacionados con la satisfacción de ambas partes. Gross y Contreras (2006) aseguran que las habilidades se orientan

hacia la utilización de diferentes medios informativos como foros, chats, correo electrónico, videoconferencias, simuladores y revistas, entre otros.

Las competencias digitales se dividen de acuerdo a 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 (Deurssen, Helsper, & Eynon, 2014).

Metodología

La investigación fue realizada en la ciudad de Bucaramanga en el mes de mayo de 2015 e incluyó 114 empresarios de comercializadoras de calzado pertenecientes al sector del calzado y marroquinería. El objetivo principal fue establecer el grado de percepción del teletrabajo por parte de los empresarios y las competencias que requieren los teletrabajadores para desarrollar sus actividades con el uso de las TIC.

El calzado en Bucaramanga es uno de los sectores económicos más tradicionales de la ciudad lo que favorece su reconocimiento (Navas, Díaz, & Rojas, 2014). Zapata y Zapata (2014) afirman que este sector se ha visto afectado por la entrada de calzado asiático que ofrece un menor precio al colombiano. Este panorama plantea para las organizaciones la necesidad de desarrollar e introducir innovaciones en sus productos de manera constante (Bowen, Rostami, & Steel, 2010), con el fin de encontrar una ventaja competitiva ante los nuevos actores del mercado (Porter, 2001).

La investigación es descriptiva con un análisis cuantitativo. El diseño del instrumento de medición se basó en la revisión de 100 artículos científicos que componían el material bibliográfico y la realización de una prueba piloto con 10 empresarios, para determinar la veracidad del instrumento. El resultado fue un alfa de Cronbach de 0.83 confirmando su validez para la investigación

(Hair, Prentice, Cano, & Suárez, 2007). El instrumento se compone de una encuesta en línea con preguntas medidas bajo la escala de Likert de 1 a 5, dividida en: elementos descriptivos de la organización, utilización del *e-commerce* y de los medios sociales, y adopción del teletrabajo y las competencias del teletrabajador. En este artículo solo se abordan las dos últimas dimensiones.

Las técnicas estadísticas que se utilizaron fueron descriptivas para analizar la información y contextualizar la muestra, y multivariantes para analizar las relaciones entre variables con la utilización del estadístico Tau-b de Kendall y las correlaciones bivariadas (Hair, Prentice, Cano, & Suárez, 2007), en el paquete estadístico SPSS versión 23.

Resultados

Contexto de la muestra

En la Figura 1 se observa la distribución de los años de funcionamiento de las empresas comercializadoras de calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

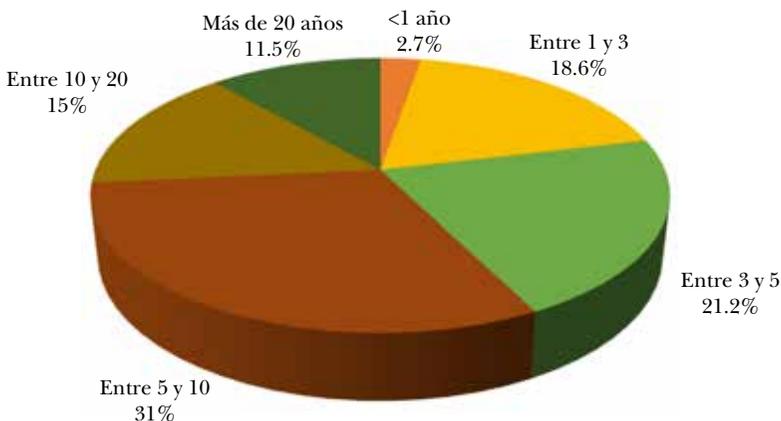


Figura 1. Distribución porcentual de los comercializadores de calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga, según sus años de funcionamiento en el sector. Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los empresarios encuestados han cursado bachillerato como máximo nivel educativo (55.8%), seguido por tecnólogos (15%), quienes se encuentran estudiando actualmente una carrera en la universidad (15.9%) y las personas graduadas de universidad (11.5%).

Las empresas tienen contratados “Entre 1 y 5” trabajadores (44.2%), “Entre 5 y 10” (31%), “Entre 10 y 40” (21.2%), y “Más de 40” (3.5%). En el análisis de correlaciones bivariadas se destaca que el número de años de funcionamiento de la empresa se relaciona de manera positiva con su número de trabajadores ($W=.464$; $p < .000$).

Acerca del teletrabajo

Los resultados arrojaron datos relevantes; entre los hallazgos se detecta que el 97.3% de los empresarios no han efectuado contratos bajo esta modalidad y, adicionalmente, desconocen este tipo de contratación. El 49.6% coincide en que el tipo de contratación debe ser por obra o labor realizada, el 32.8% indica que debe ser a término fijo y el 17.7% está de acuerdo con un término indefinido.

El 69.9% considera que los teletrabajadores deben hacer presencia en la empresa y no solamente trabajar en la modalidad virtual; los motivos que dan para justificar esta afirmación se observan en la Figura 2. En ella se destaca que el 35.7% de las afirmaciones de los empresarios están relacionadas con el conocimiento de los procesos empresariales para lograr un resultado óptimo: manejar el portafolio de productos que ofrece la empresa y la estructura organizacional, y tener conocimiento sobre la evolución de los proyectos que se están ejecutando.

El 24.1% de los empresarios encuestados opina que el empleado debe asistir por otras razones, que su superior define como labores necesarias u obligatorias del cargo, por ejemplo: rendir informes sobre sus resultados, observar su desempeño al interior de la empresa, relacionarse con los demás trabajadores e incluso con los directivos. Por otro lado, el 13.4% señala que los motivos que justifican la asistencia de los empleados a la empresa se dan por la necesidad que tienen de estar involucrados en el desarrollo y en el mejoramiento de los procesos como: la participación activa en

reuniones de trabajo vitales para la toma de decisiones, el aporte de ideas y la formación dentro de la organización como capacitaciones que contribuyan al aumento de buenos resultados; no obstante, se destacan el 26.8% de los empresarios, quienes consideran que no es indispensable que los teletrabajadores asistan a la empresa, siempre que se garantice el cumplimiento de tareas asignadas y objetivos.

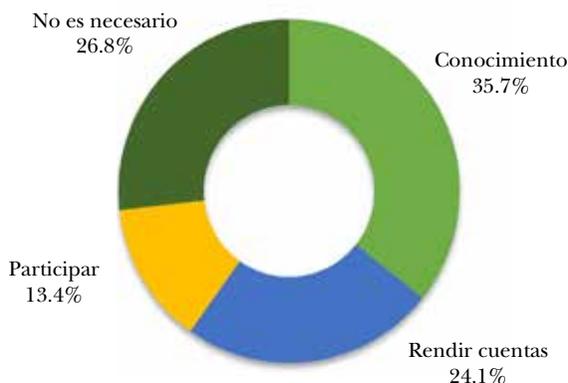


Figura 2. Distribución porcentual de los motivos que los empresarios indican como prioritarios para la presencia del trabajador en la empresa. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los aspectos que los empresarios encuestados consideran relevantes para considerar la implementación del teletrabajo en sus empresas es importante indicar que la principal razón es la calidad en la conexión a internet (85.0%). A esta le siguen la necesidad de formación del personal para el desempeño del trabajo (76.1%), el manejo de la flexibilidad que representa este mecanismo (74.3%) y el conocimiento que los directivos deben tener sobre la modalidad (74.3%).

Por otra parte, los empresarios indican que la modalidad del teletrabajo requiere ciertos elementos necesarios como la disciplina (85%), el compromiso (84%) y una mayor capacitación (74.3%), y que en ella los empleados trabajan más que en modalidad presencial (40.7%), porque se deben cumplir las actividades propuestas,

así no se alcancen en el tiempo programado, observándose una mayor efectividad en el desarrollo de sus tareas.

Dentro de las características que los empresarios consideran irrelevantes para contratar a un teletrabajador se encuentran el dominio de redes sociales (85%), el conocimiento sobre internet (78.7%), el conocimiento sobre la tecnología (77%), la experiencia en esta modalidad (66.4%) y que sean recién egresados de sus profesiones (45.1%). Finalmente, los empresarios indicaron que algunos aspectos que no influyen en contratar bajo esta modalidad son: género (76.1%), cultura (72.6%), estrato (72.6%), edad (60.2%) y nivel educativo (46.9%).

Competencias digitales

Para los empresarios encuestados, los teletrabajadores requieren diferentes habilidades para desarrollar sus actividades en la organización, como lo evidencia la Tabla 2.

Tabla 2

Valoración de habilidades del teletrabajador por los empresarios encuestados

Valoración de habilidades del teletrabajador	Por ciento
Responsabilidad	85.9
Cumplimiento de su deber	85.8
Aporte de ideas	85.8
Participación	85.0
Aportes para solución de problemas	84.9
Innovador	84.3
Colaborador	84.1
Creativo	84.1
Manejo herramientas ofimáticas	81.6
Buenas relaciones sociales	80.6
Actuar con libertad	76.1
Interactuar con sus compañeros de manera virtual	74.4
Buen comunicador	72.3
Autonomía para la toma de decisiones	72.2

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 3 a continuación muestra las competencias destacadas que los empresarios requieren de los teletrabajadores.

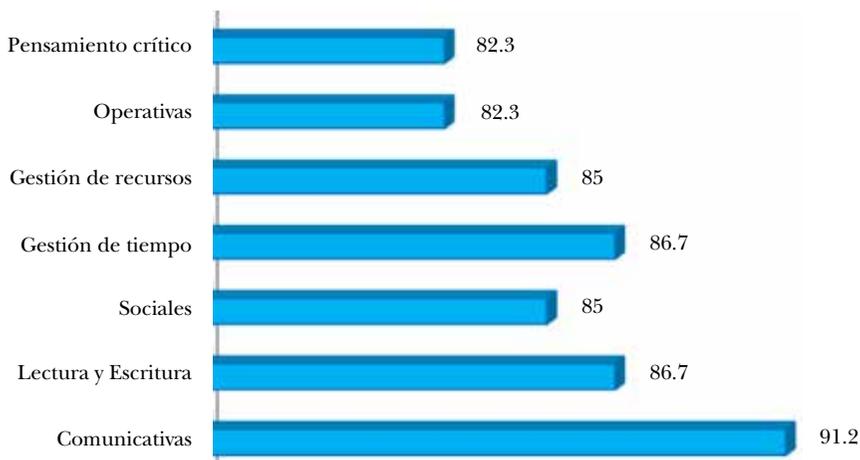


Figura 3. Distribución porcentual de la percepción de los empresarios sobre las competencias que requieren los teletrabajadores. Fuente: Elaboración propia.

Al considerar las correlaciones bivariadas entre las competencias se detecta que están correlacionadas positiva y significativamente *la innovación con la creatividad* ($W=.914$; $p < .000$) con *la toma de decisiones*, con *la habilidad comunicativa* ($W=.866$; $p < .000$); así como *la habilidad para la resolución de problemas con la responsabilidad* ($W=.858$; $p < .000$). En cuanto a las competencias que los empresarios consideran que el teletrabajador desarrolla y que representan un alto grado de importancia para desarrollar sus tareas se encuentran *la gestión de recursos con la gestión del tiempo* ($W=.871$; $p < .000$) y con *las operativas* ($W=.860$; $p < .000$), y estas últimas con *el pensamiento crítico* ($W=.816$; $p < .000$) de forma positiva. Por último, es pertinente destacar que existe una relación positiva y significativa entre todas las habilidades anteriormente descritas.

Discusión

Es evidente que el teletrabajo es una modalidad laboral que favorece a empresas y a empleados. Tras realizar los análisis estadísticos, se presentan las siguientes reflexiones. La percepción de los empresarios comercializadores de calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga con respecto al teletrabajo es positiva, debido a que es aceptada como una forma de contratación, considerando como un aspecto importante la asistencia presencial del teletrabajador a la empresa, para aspectos puntuales.

El mayor obstáculo del teletrabajo para su aceptación como alternativa laboral viable es la falta de conocimiento sobre la modalidad; esto se ve reflejado en el 97.3% de los empresarios que afirman desconocer la modalidad de contratación y el 49.6% que indica que los teletrabajadores deben ser contratados solamente por la labor realizada. La falta de confianza en el desarrollo de las actividades y la necesidad de control del empresario en el tiempo del trabajador deja entrever que, si bien las empresas buscan que sus trabajadores sean eficientes, quieren seguir contratando por horas y no por labor realizada, evitando la masificación del teletrabajo y la competitividad de las organizaciones. Esto puede darse precisamente por la antigüedad de la empresa. Es importante resaltar que *la antigüedad de la empresa* está relacionada con *la cantidad de empleados contratados* permitiendo aseverar que, a mayor cantidad de años de funcionamiento, mayor cantidad de trabajadores posee; esta información se obtuvo gracias a las correlaciones bivariadas que fueron positivas y significativas.

Se detecta un alto porcentaje de empresarios que no tienen conocimiento sobre el teletrabajo como modalidad de contratación (97.3%); y el 46.9% considera que los contratos deben ser por obra realizada. Esto implica la necesidad de establecer políticas públicas desde el gobierno nacional para evidenciar esta modalidad. A pesar de esto, el 26.5% que acepta que el teletrabajo puede ser una modalidad laboral válida, coincide en que hay elementos vitales para el desarrollo de la modalidad, como el acceso óptimo a internet (85%). Además, el 76.1% destaca la formación del em-

pleado para que realice las funciones del teletrabajo; y también existen aspectos requeridos para el éxito del teletrabajo: disciplina (85%), compromiso (84%) y capacitación (74.3%). En cuanto a los aspectos demográficos como la edad y el género, los empresarios consideran que no son importantes en el momento de contratar a un teletrabajador, pues ven con mayor relevancia que tenga las competencias que requiere la organización para desempeñarse; estas competencias o habilidades digitales son consideradas como un conjunto para desarrollar las funciones y tareas inherentes a sus cargos, significándole una mayor eficiencia para la empresa y un beneficio para las organizaciones.

Para los empresarios, las habilidades que requiere el teletrabajador son la responsabilidad (86.8%), el cumplimiento del deber (85.9%) y la creatividad (85.8%); y la menos importantes son las habilidades ofimáticas (81.6%), las sociales (80.6%) y las de interacción (74.4%). Estos aspectos permiten aseverar que, si bien diferentes autores se refieren a las últimas como las importantes para el desempeño laboral virtual, en la actualidad, los empresarios reconocen que estas habilidades ya están asumidas y que al no estar los teletrabajadores dentro de sus empresas, se requiere que las habilidades relacionadas con que el ser humano estén directamente implicadas en la realización de las labores.

Respecto a las habilidades necesarias para que los teletrabajadores desarrollen sus actividades se encuentran relacionadas las *habilidades operativas* con el *pensamiento crítico* y la *gestión de recursos* con la *gestión del tiempo*; esto indica que un empleado que optimice sus recursos es más eficiente en su trabajo, porque optimizará sus tareas en el tiempo. De otro lado, el realizar actividades operativas implica que desarrolle su pensamiento crítico a la hora de actuar, permitiendo que el teletrabajador sea competente para la empresa.

Conclusiones

El teletrabajo es un mecanismo de contratación aceptado por los empresarios. Para que la modalidad tenga mayor aceptación

dentro de los sectores económicos y sus empresarios, se requiere que, desde el Gobierno, a través de sus portales y ministerios de empleo, se presenten estrategias de comunicación que permitan evidenciar las ventajas y las fortalezas del teletrabajo en el ámbito social y económico, para que se pueda hacer un mejor aprovechamiento de las tecnologías.

Los empresarios destacan que las habilidades del teletrabajador se orientan hacia *la gestión del tiempo, la gestión de recursos, el desarrollo del pensamiento crítico y las habilidades operativas* (referentes a las ofimáticas), para garantizar su desempeño, permitiendo que la empresa sea competitiva en el sector.

Por último, el estudio permitió determinar los aportes del teletrabajo como una alternativa de contratación laboral; no obstante, se requiere ampliar la muestra en futuras investigaciones, para comprobar un modelo que permita inferir los resultados en otras poblaciones y ampliar el área de estudio a otras ciudades o países, con el propósito de comparar los resultados. Con este ajuste al método investigativo es posible proponer políticas que sean objeto de estudio por los gobiernos, para que el teletrabajo se considere una forma digna, competitiva y legal de trabajo, tanto en Latinoamérica como en el mundo.

Referencias

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1–11.
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2014). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 1–16.
- Arias, C., Marín, S., Giraldo, D., & Melo, J. (2014). Tendencias del management: La innovación en el quehacer del administrador. *Revista Reflexiones y Saberes*, 1(1), 89–106.
- Arredondo, D. & Granda, A. (2016). El teletrabajo: La asertividad como estrategia de comunicación en el mundo laboral. *Re-*

vista Reflexiones y Saberes, 3(4), 48–55.

- Bajzikovaa, L. Sajgalikovab, H. Wojcack, E., & Polakova, M. (2013). Are flexible work arrangements attractive enough for knowledge-intensive businesses? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 771–783.
- Baltina, I., & Vitola, A. (2014). Telework in Europe and Latvia: State-of-the-art and future prospects. *Trends Economics and Management*, 8(18), 21–32.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115.
- Beham, B., Baiert, A., & Poelmans, S. (2015). Managerial telework allowance decisions—a vignette study among German managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(11), 1385–1406.
- Benjumea, M., Villa, E., & Valencia, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2(4), 59–73.
- Boell, S. K., Campbell, J., Cecez, K., D., & Cheng, J. E. (2013). The transformative nature of telework: A review of the literature. Recuperado de <http://aisel.aisnet.org/amcis2013/EndUserIS/GeneralPresentations/4/>
- Bowen, F. E., Rostami, M., & Steel, P. (2010). Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. *Journal of Business Research*, 63(11), 1179–1185.
- Coenen, M., & Kok, R. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–76.
- Deursen, A. J., Helsper, E., & Eynon, R. (2014). Measuring digital skills: From digital skills to tangible outcomes project report. Recuperado de www.oii.ox.ac.uk/research/projects/?id=112

- Dumas, T., & Sánchez, B., J. (2015). The professional, the personal and the ideal worker: Pressures and objectives shaping the boundary between life domains. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 803–843.
- Eurofond. (2010). *Telework in the European Union*. Recuperado de https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/eurofound_en
- Frolick, M., Wilkes, R., & Urwiler, R. (1993). Telecommuting as a workplace alternative: An identification of significant factors in American firms' determination of work-at-home policies. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2(3), 206–220.
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gallusser, P. (2005). Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral. *La Trama de la Comunicación*, 10, 1–15.
- García, V., & Martínez, R. (2016). Ausentismo laboral y salud: Estudio de su importancia en el teletrabajo. *Retos: Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 6(11), 13–25.
- Graizbord, B. (2015). Teleworking as a mobility strategy for Mexico City. *International Planning Studies*, 20(1–2), 112–130.
- Gross, B., & Contreras, D. (2006). La alfabetización digital y el desarrollo de competencias ciudadanas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 42, 103–125.
- Guzmán, A. (2016). Las competencias digitales del trabajador virtual: La competitividad de la empresa del siglo XXI a partir del uso de las TIC. En R. Roig-Vila (Ed.), *Tecnología, innovación e investigación en los procesos de enseñanza-aprendizaje* (pp. 2559–2567). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6022729>
- Haddon, L. (1998). The experience of teleworking: A view from the home. En P. J. Jackson & J. M. Van der Wielen (Eds.), *Teleworking: New international perspectives from telecommuting to*

- the virtual organisation*. Londres, Reino Unido: Routledge Press.
- Hair, J. F., Prentice, E., Cano, D., & Suárez, M. G. (2007). *Análisis Multivariante* (5a ed). Madrid, España: Prentice Hall.
- Handy, S. L., & Mokhtarian, P. L. (1995). Planning for telecommuting measurement and policy issues. *Journal of the American Planning Association*, 61(1), 99–111.
- Hawks, S. (2013). Knowledge worker perceptions of telework policy in the New York Metropolitan area: A qualitative descriptive study (Tesis Doctoral, University of Phoenix). Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=ED554931>
- Heynes, M. (2014). Telework isn't working: A Policy Review. *The Economic and Social Review*, 45(4), 579–602.
- Hładkiewicz, W., & Gawłowicz, P. (2013). Information technologies in the postindustrial society. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 103, 500–505.
- Hunton, J. E., & Ken Harmon, W. (2004). A model for investigating telework in accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 5(4), 417–427.
- ITA (2014). *Documentación de International Telework Academy*. Recuperado de <http://ita.fidt.org/?p=31&lang=es>
- Jiménez, C. N., & Castellanos, O. (2013). El valor de la tecnología: Enfoques novedosos para su determinación. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8, 92–103.
- Karia, N., & Asaari, M. (2016). Innovation capability: The impact of teleworking on sustainable competitive advantage. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 16(2), 181–194.
- Ley 1221. Diario Oficial No. 47.052 de la República de Colombia (2008). Recuperado de <https://www.scribd.com/document/55826286/ley-1221-de-2008>
- Lila, P. C., & Anjaneyulu, M., V. L. (2013). Modeling the choice of tele-work and its effects on travel behaviour in Indian context. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 104, 553–562.

- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616.
- Martin, L., & Omrani, N. (2015). An assessment of trends in technology use, innovative work practices and employees' attitudes in Europe. *Applied Economics*, 47(6), 623–638.
- Matthes, K. (1992). Telecommuting: Balancing business and employee needs. *HR Focus*, 69(3), 3–17.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (R) evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208.
- Micheli, J. (2005). La sociedad de la información y el trabajo: Una reflexión sobre el trabajador del conocimiento. En M. Cimoli, B. García & C. Garrido (Eds.), *El camino latinoamericano hacia la competitividad: Políticas públicas para el desarrollo productivo y tecnológico* (p. 213). México, D. F., México: Siglo XXI Editores.
- Mintic (2014). *Glosario*. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-1051.html>
- Mondo, L. (2014). *Telework and organizational citizenship behaviors: The underexplored roles of social identity and professional isolation* (Tesis Doctoral, The City University of New York). Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/6eef3b05f9a9da395a9f75dd22d4670/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Navas, J., Díaz, O., & Rojas, M. (2014). *La competitividad bajo el modelo del diamante de Porter: Un reto para la industria del calzado de Bucaramanga* (Tesis de Especialización, Universidad de la Sabana). Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/12112>
- OIT. (2013). *Las ventajas del trabajo a distancia*. Recuperado de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/comment-analysis/WCMS_208161/lang-es/index.htm

- OIT. (2014). *Las reglas de juego: una breve introducción a las normas internacionales del trabajo* (3ra Ed). Recuperado de http://www.ilo.org/global/standards/information-resources-and-publications/publications/WCMS_318173/lang-es/index.htm
- Peters, P., Ligthart, P. E., Bardoel, A., & Poutsma, E. (2016). 'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2582–2603.
- Porter, M. E. (2001). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? *Harvard Deusto Business Review, Extra 1*, 38–61.
- Sánchez, M. (2012). *Un acercamiento a la medición del teletrabajo: Evidencia de algunos países de América Latina. Comisión Económica para América Latina*. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3966/S1200081_es.pdf?sequence=1
- Shevchuk, A. Strebkov, D. & Davis, S. (2015). Educational mismatch, gender, and satisfaction in self-employment: The case of Russian-language internet freelancers. *Research in Social Stratification and Mobility*, 40, 16–28.
- Silveira, L., García, A., & González, P. (2016). Las vinculaciones establecidas por las empresas industriales uruguayas y su influencia sobre sus actividades de innovación: El caso de la universidad y de otros agentes. *Journal of technology management & innovation*, 11(1), 114–127.
- Simpson, C. (2011). *Telework and disabled employees: The relationship between telework and the employment and work retention for disabled employees* (Tesis Doctoral). Capella University, Minneapolis, MN.
- Smith, F. (2012). *Telework in the federal government: Identifying solutions for telework barriers* (Tesis Doctoral, Northcentral University). Recuperado de <http://gradworks.proquest.com/35/36/3536041.html>
- Soenanto, T. W., Hamzah, D., Muis, M., & Brasit, N. (2016). The influence of telecommuting systems, self-efficacy and the

- quality of management on work productivity and the competitiveness of organizational perspectives in multinational companies in Jakarta, Indonesia. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, 4(3), 43–51.
- Souto, J. E. (2015). Gestión de una cultura de innovación basada en las personas. *Journal of technology management & innovation*, 10(3), 60–65.
- Teletrabajo. (s.f.). *Implementación del teletrabajo en colombia*. Recuperado de <http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-propertyvalue-8024.html>
- Van Deursen, A., & Van Dijk, J. (2011). Internet skills and the digital divide. *New media & society*, 13(6), 893–911.
- Vasconcelos, P. Furtado, E., & Pinheiro, P. (2015). An approach of multidisciplinary criteria for modeling alternatives of flexible working. *Computers in human behavior*, 51, 1054–1060.
- Zapata, S., & Zapata, J. (2014). *Innovación en las pymes a partir del reconocimiento del estado de la industria del sector del calzado en la ciudad de Cali*. (Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Negocios, Universidad de San Buenaventura) Recuperado de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2048/1/innovacion_Industria_Calzado_Zapata_2013.pdf

Cómo citar este artículo:

Guzmán Duque, A. P., & Abreo Villamizar, C. A. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Fórum Empresarial*, 22(2), 5–30.

© 2017 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).