

## COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS DE LOS TRABAJADORES A DISTANCIA

Área de investigación: Administración de Recursos Humanos

### **Keith Polanco Rico**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Autónoma de Chihuahua  
kate.polanco@hotmail.com

### **José Gerardo Reyes López**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Autónoma de Chihuahua  
jerrytom18@hotmail.com

### **Myrna Isela García Bencomo**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Autónoma de Chihuahua  
mygarcia@uach.mx

XX  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA





## COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS DE LOS TRABAJADORES A DISTANCIA

### Resumen

El objetivo fue identificar las competencias laborales específicas de trabajadores a distancia. El estudio se llevó a cabo en el año 2014. El diseño fue no experimental transaccional descriptivo y correlacional. El tipo de muestreo fue no probabilístico por cuotas. Se incluyó a trabajadores a distancia de México, Estados Unidos y Canadá. El tamaño de la muestra fue de 27 personas. El instrumento de medición fue cuestionario de 52 preguntas. El análisis de la información fue descriptivo y se utilizó la prueba de chi cuadrada para identificar la relación entre los indicadores sociolaborales y las competencias laborales específicas de los trabajadores a distancia. Los resultados más importantes indican que los trabajadores evaluados presentan un alto desarrollo en la mayoría de sus competencias laborales específicas y que los indicadores sociodemográficos como: ciudad del trabajador a distancia, antigüedad, horas laborales a la semana y formación académica si tienen relación con las competencias laborales específicas evaluadas.

**Palabras clave:** (Competencias laborales, tele trabajadores) Competencias laborales específicas de los trabajadores a distancia

### Antecedentes

Hace más de 200 años la Revolución Industrial transformó el panorama social y de trabajo. La nueva tecnología aumentó la productividad, expandió el conocimiento del individuo, movilizó a los trabajadores de los campos a la ciudad y cambió la estructura familiar. Hoy en día, la revolución de la información, que comenzó en la segunda mitad del siglo XX, presenta cambios drásticos al ambiente de trabajo. El nacimiento de la era del internet señaló un cambio en la conducción de los negocios, cómo los clientes interactúan con las empresas y cómo los empleados interactúan con los empleadores (Evan & Morwick, 2009).

El concepto moderno de trabajadores a distancia o teletrabajo, nació en Estados Unidos en el año 1973, cuando el Nilles comandara una exhaustiva investigación sobre la aplicación de las (entonces disponibles) tecnologías en el trabajo para reducir el traslado de trabajadores a las oficinas, reemplazándolo por el traslado de la información necesaria para que el trabajador realice sus tareas desde su casa o centro de laboral, próximo a su domicilio. Esto debía traer, aplicado a escala conveniente, reducciones del tránsito vehicular en horas pico y la consecuente reducción de emisión de gases dañinos para el medio ambiente. Los proyectos piloto del trabajo a distancia fueron realizados en la ciudad de Los Ángeles (EU), ciudad que padecía de altos índices de tránsito y de contaminación ambiental.



Hoy, el trabajo a distancia es una modalidad habitual, sobre todo en los países económicamente más desarrollados, con porcentajes de penetración sobre el total de trabajadores desde el 5% como en España, hasta 20% en USA (más de 21 millones de teletrabajadores) e incluso porcentajes mayores en algunos países nórdicos (Mieres, 2011).

Según Osio (2010) el trabajo a distancia es una opción novedosa que le permite a los países entrar en un nuevo rumbo tecnológico, que invita al progreso y a la preparación de los profesionales en el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC), lo cual posibilita el desarrollo de nuevos productos y nuevas economías. Así mismo, genera mejores condiciones de vida y contribuye con el medio ambiente; permitiendo a los profesionales conseguir mejores oportunidades laborales y a las empresas potenciar su plantilla de trabajadores.

Claro está, que el trabajo a distancia demanda que los países, empresas y personas inviertan en infraestructura tecnológica y legal que pueda hacer esta modalidad algo estable y segura para los trabajadores. Pero aun así, es una opción viable en la nueva economía digital y en los países que van en rumbo a la sociedad de la información y el conocimiento, pues permite la generación de nuevas economías y el fortalecimiento del capital intelectual en el país, gracias a las posibilidades de transferencia tecnológica y al posicionamiento del intelecto humano implícitos en las relaciones del trabajo a distancia.

### Marco conceptual

#### Trabajo a distancia

Más allá de la definición del trabajo a distancia, se entiende a partir de sus características:

1. Una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
2. La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.
3. Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas (Gray, Hodson & Gordon, 1995; Martínez, 2012; Orduz, 2012).

La Organización Internacional de Trabajo (OIT) lo define como: “Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación” (Citado en El Libro Blanco del TT en Colombia, 2012).





## Competencia

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. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, obligan a las organizaciones a centrarse más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que aleja a las empresas de las descripciones clásicas de puestos de trabajo (Reis citado por Mertens, 1996; Alles, 2005; SEP, 2010;).



## Marco de referencia

### Trabajo a distancia o Teletrabajo

Según Civit & March (2000), lo único que define al trabajo a distancia o teletrabajo es la utilización de las herramientas proporcionadas por las tecnologías de la información para la transmisión del trabajo desde el trabajador a distancia hasta la empresa. Las autoras plantearon que la modalidad mas genuina es la que se realiza desde el domicilio del trabajador, pudiendo ser este un profesional o un asalariado de la empresa que trabaja desde su casa. Los mas comunes: programadores informáticos, captura de datos, sistemas, trabajos de contabilidad, traducciones, edición de textos, etc. El teletrabajo se puede implementar en todas aquellas actividades que puedan especificarse de forma clara, concreta, inequívoca y simple, y en las que el trabajo pueda disponer de cierta autonomía para realizar el trabajo.



Asimismo las autoras, antes citadas, plantearon un listado de ventajas y desventajas tanto para el teletrabajador, la empresa y la sociedad y son las siguientes:

1.- Ventajas para el teletrabajador: Disminuyen los costes de desplazamiento, disminuye el estrés, aumenta la libertad, mejora la calidad de vida, aumenta la satisfacción en el trabajo, flexibilidad en los horarios de trabajo, se incrementa la vida familiar y en comunidad, aumentan las posibilidades laborales de los discapacitados y de gente con responsabilidades domésticas.

2.- Inconvenientes para el teletrabajador: Aislamiento, tomas de decisiones más complicada, confusión y/o transgresión de la vida familiar o privada, falta de legislación, facilita la explotación del teletrabajador por parte del empresario, se pierde la propia imagen e impacto dentro de la empresa, gastos de acondicionamiento en los hogares, inseguridad económica, social y profesional.

3.- Ventajas para la empresa: Obliga a la implantación del sistema de dirección por objetivos, aumenta la productividad, aumenta la calidad del trabajo y la





eficiencia, disminuyen los costes de oficina, mejor atención al cliente, descentralización de las actividades de la empresa, mejora la comunicación de la empresa, retención de personal cualificado, crecimiento de la empresa sin necesidad de buscar nuevos locales, nuevas actitudes ante las energías no renovables y la contaminación (responsabilidad social).

4.- Inconvenientes para la empresa: Necesidad de introducir cambios organizativos, costes de equipamiento y líneas de telecomunicación, imposibilidad de controlar al trabajador físicamente, difícil motivación de los trabajadores, dificultad para trabajar en equipo (pérdida de la atmósfera de equipo), disminuye la comunicación y el aprendizaje informal.



5.- Ventajas para la sociedad y el entorno: Disminuye el tráfico, disminuye el consumo de energía, nueva distribución de la población, mejora del medio ambiente, facilita el acceso a discapacitados físicos y a personas con dificultades para realizar un trabajo con un horario y una rigidez tradicional.

6.- Inconvenientes para la sociedad y el entorno: Barreras sociales hacia el teletrabajo, inconvenientes y costes tecnológicos.

#### Competencia laboral

Según Alles (2005) cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. La gestión por competencias en una organización hace referencia al comportamiento de las personas. La autora plantea las preguntas: ¿Cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitosa en su puesto de trabajo? y ¿Cuál es el comportamiento que todos los empleados de una empresa deben tener para que esa empresa en particular sea exitosa? Esos comportamientos no son iguales para todos los puestos ni para todas las empresas. Definirlos es responsabilidad de la dirección de la compañía.



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.

Característica subyacente significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo.

Causalmente relacionada significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño.

Criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal y como es medido en un criterio específico o estándar. Ejemplos de criterios son: el volumen de ventas en dólares para un vendedor o el número





de clientes que permanecen “sobrios” para un consejero especializado en el tratamiento del abuso del alcohol.

Asimismo, Spencer y Spencer (1993) clasificaron las competencias en cinco tipos:

1.- Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

2.- Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo el tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan más allá del llamado del deber para resolver problemas bajo estrés.

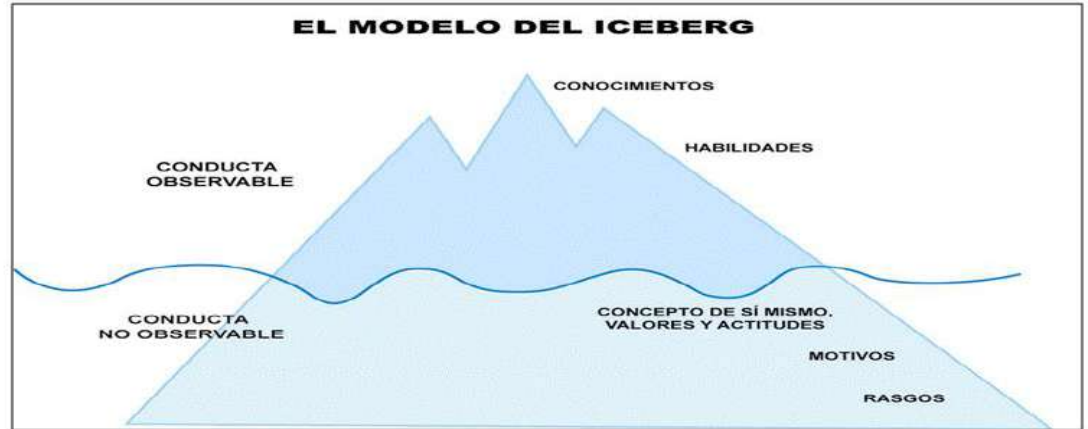
3.- Concepto propio, o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Por ejemplo la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en casi cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

4.- Conocimiento: Muchas pruebas de conocimiento miden los conocimientos memorizados sin una comprensión cabal, cuando lo que es verdaderamente importante es la habilidad para encontrar información. La memorización de hechos específicos es mucho menos importante que el saber dónde encontrarlos cuando sea necesario. Segundo, las pruebas de conocimiento son “respondientes”. Miden la habilidad de los examinados para elegir cuál de las varias opciones es la respuesta correcta, pero no miden si una persona puede actuar basándose en ese conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

5.- Destreza: La habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental. Ejemplo: La destreza física de un dentista para tapar una muela sin lastimar el nervio; la habilidad de un programador de computadoras para organizar 50,000 líneas de códigos en un orden secuencial lógico.

Los mismos autores introducen el “Modelo del Iceberg” (Figura 1), donde dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales. Las competencias de conocimiento superficial y de destreza son relativamente fáciles de desarrollar; el entrenamiento es la manera más efectiva en cuanto al costo para garantizar las habilidades de los empleados.





Fuente: Spencer y Spencer (1993)

Figura 1. El modelo del iceberg

### Categorizando las competencias

Las competencias pueden dividirse en dos categorías, “de umbral” y “distintivas” de acuerdo al criterio de desempeño en el trabajo que predigan.

1.- Competencias de umbral: Estas son las características esenciales (usualmente conocimiento destrezas básicas, tales como la habilidad de lectura) que cualquiera en un trabajo necesita para ser mínimamente eficaces pero que no distinguen a las personas con un desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio

2.- Competencias distintivas: Estos factores distinguen a una persona con desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio. Por ejemplo, la orientación hacia el logro expresada en el hecho de que una persona se fije metas más elevadas que aquellas exigidas por la organización, es una competencia que distingue a un vendedor superior de uno promedio.

Mertens (1996), señaló que para identificar las competencias laborales, se consideran los resultados y los objetivos deseados de la organización en su conjunto, que derivan en tareas y éstas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas. En este caso las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo.

Competencias laborales de los tele trabajadores

El trabajo a distancia es una actividad se requiere un perfil de trabajador que sea responsable, autónomo, que sea capaz de auto motivarse, con una madurez laboral alta, habilidades de comunicación y manejo tecnológico, lo cual implica que no sea una actividad abierta al público en general, se requiere de preparación y habilidades específicas (Martínez, 2012).





En la figura 2 (Salazar, citado por Martínez, 2012) se resumen las competencias que se sugiere debe contar el trabajador a distancia en el ámbito del saber, del saber hacer y del saber comunicar y transferir.

ÁMBITO		COMPETENCIAS
<b>DEL SABER</b>	Competencias técnicas	Saber navegar por internet, usar e-mail, utilizar una intranet.
	Competencias personales	Interés por aprender a utilizar las nuevas tecnologías. Tener capacidad para aprender solo. Saber crear cosas nuevas mediante trabajo personal. Mantener el contacto profesional con los colegas. Ser autocrítico con el propio trabajo. Utilizar el apoyo de las instituciones dirigidos al Teletrabajador. Soportar periodos de aislamiento. Gestionar un ambiente de trabajo saludable sin estrés.
<b>SABER HACER</b>	Competencias Profesionales	Organización. Disciplina. Capacidad de administrar el tiempo en casa. Elevada necesidad de logro. Responsabilidad y autonomía. Resolver problemas sencillos en relación a las nuevas tecnologías. Mantener el equilibrio personal y la autoestima. Ética, honradez y confidencialidad. Importancia de la prevención de riesgos laborales. Capacidad de análisis.
<b>SABER COMUNICAR Y TRASFERIR</b>	Competencias de comunicación	Transferir conocimientos a situaciones nuevas. Saberse comunicar con mensajes claros y concisos. Saber vender resultados. Ofrecerse personalmente como profesional (Teletrabajador autónomo). Mantener las relaciones pese a trabajar solo. Negociación de trabajos, precios, objetivos, condiciones. Realizar actividades socializadoras.

Figura 2. Competencias laborales de los trabajadores a distancia

Conforme al Manual de Buenas Prácticas del trabajo a distancia (OIT, 2011), es conveniente considerar la aptitud individual, psíquica y social para teletrabajar, así como las funciones y características del puesto que desempeña la persona empleada. Es recomendable que la empresa defina el perfil del puesto dentro de la organización, y describa las competencias requeridas, cualidades y características de personalidad que deba reunir la persona para conocer con la mayor certeza si es una posición de trabajo a distancia y si, además, se reúnen







las competencias y exigencias para teletrabajar en el domicilio o en un lugar ajeno al domicilio de la empresa empleadora.

Según el mismo manual, las características y condiciones de un Tele trabajador, que incrementan las probabilidades de éxito en esta modalidad de trabajo, son las siguientes:

- Seguridad, autonomía, autocontrol, proactividad, iniciativa.
- Capacidad de proceder solo, sin supervisión; capacidad para tomar decisiones.
- Capacidad de adaptación rápida a situaciones de cambio.
- Flexibilidad para orientarse en la búsqueda y concreción de resultados.
- Competencia para plantear un plan de acción con objetivos, definiendo empleo de recursos y prioridades.
- Disciplina, sistematicidad y orden.
- Capacidad de gestionar la comunicación.
- Capacidad de auto gestionar el tiempo.
- Alto grado de compromiso.
- Capacidad para armonizar vida familiar y laboral.



Al momento de buscar y seleccionar personas para esta actividad en una empresa, es muy importante la valoración de estas competencias, estrechamente vinculadas al desempeño de esta modalidad laboral.



En El libro blanco del teletrabajo de Colombia (2012), se propuso una metodología orientada a la implementación de modelos laborales que aprovechen las ventajas de las tecnologías de telecomunicación y simultáneamente provean a las organizaciones una serie de beneficios que cubren los ámbitos productivos, financieros, técnicos y de equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. La primera etapa de este modelo de implementación es la Autoevaluación de la organización. Dentro de ese primer diagnóstico se considera realizar un análisis de los perfiles/cargos. Menciona que uno de los principales factores para que el trabajo a distancia sea viable en una organización, es que el perfil de los empleados y las funciones que desarrollan, sean susceptibles de ser realizados a distancia utilizando las TIC. La organización debe formular preguntas y las respuestas a estas preguntas demostrarán la viabilidad de implementar el trabajo a distancia en la organización. Sin embargo, en materia de recurso humano es necesario considerar el perfil de las personas que ejecutan las labores, quienes deben contar con ciertas competencias necesarias para un trabajo móvil. Si se identifican cargos aptos para teletrabajar pero los empleados no cuentan con la suficiente capacitación para el manejo de las herramientas tecnológicas necesarias, la organización puede optar por brindar capacitación sobre las mismas para obtener los perfiles ideales.

Según Nilles (1998) en el trabajo a distancia, como en otras situaciones laborales, parece haber tipos ideales de personas para desenvolverse como tales. Nilles cita las siguientes características de personalidad:





**Automotivación:** Debido a que los teletrabajadores no se encuentran ubicados en una oficina tradicional, entre más se auto dirijan internamente a realizar su trabajo más fácil será su adaptación al TT

**Autodisciplina:** Un teletrabajador puede estar altamente motivado, pero de nada serviría si no tiene autodisciplina. Un trabajo a distancia es poco susceptible a monitoreo constante, por lo tanto es mejor tener trabajadores que no lo necesiten, es decir que puedan realizar el trabajo sin necesitar supervisión directa.

**Habilidades y experiencia laboral:** La transición al trabajo desde casa es con personas que ya tengan las habilidades y la experiencia de hacer el trabajo. En algunos casos las habilidades podrían adquirirse con entrenamiento adicional, pero primero debe evaluarse su conveniencia, es crucial que dominen las tecnologías de la información y la comunicación.

**Flexibilidad e innovación:** El TT es una manera diferente de trabajar. Empleados que generalmente tienen dificultades para ajustarse a nuevas situaciones, tal vez tengan dificultades en un ambiente de TT. Empleados que son innovadores y flexibles en sus actitudes tendrán menos dificultad para adaptarse.

**Socialización:** Trabajar desde casa restringe el socializar cara a cara que se da en un trabajo tradicional. Al seleccionar gente para tele trabajar generalmente se eliminan aquellas personas extrovertidas que siempre desean estar en contacto con otros.

Civit y March (2000), definieron las características básicas necesarias para trabajar a distancia, tanto profesionales como personales:

- 1.- El trabajador debe ser usuario habitual de equipos informáticos. Ha de estar actualizado con las tecnologías de la comunicación.
- 2.- Debe ser un trabajador autónomo y con disciplina de análisis de problemas, para tomar decisiones.
- 3.- Trabajador diligente, no necesitar de la presencia de un supervisor para trabajar a distancia.
- 4.- Profesional organizado con buena capacidad para la gestión del tiempo y que requieran un mínimo de supervisión.
- 5.- Alto sentido de responsabilidad y madurez.
- 6.- Debe estar muy motivado en su trabajo, porque trabajando desde casa se le ofrecen muchas distracciones.





7.- Saber tomar decisiones firmes y en poco tiempo, y reconocer cuando necesita consejo o asesoramiento.

8.- De alto rendimiento y ambición.

9.- Capacidad para trabajar con un contacto social reducido (tímido, introvertido).

10.- Habilidad de comunicación eficaz.

11.- Auto disciplinado, debe saber organizar tanto su trabajo como su tiempo.

12.- Persona segura de sí misma y del trabajo que hacer.



### Justificación

Las TIC han generado una serie de beneficios para las personas y las organizaciones, han acelerado los procesos, eliminado las distancias y nuevas formas de trabajo se han concebido, tal es el caso del trabajo a distancia.

Es una modalidad en la cual el trabajo se desarrolla fuera de las oficinas tradicionales, siendo generalmente el hogar del trabajador donde se lleva a cabo esta actividad, y dispone de las tecnologías de la información y la comunicación para poder cumplir los objetivos del puesto de trabajo. Sin embargo, no todos los trabajadores tendrían éxito ni alcanzarían las ventajas de esta modalidad laboral, por tal motivo es necesario diagnosticar si las personas poseen las competencias laborales para poder migrar a esta práctica laboral (Franco & Restrepo, 2011).

Martínez (2010), argumentó que el trabajo a distancia no es un esquema laboral para todas las personas, requiere de un perfil de personal muy especializado y con competencias muy específicas.

### Objetivo

Identificar las competencias laborales específicas de los trabajadores a distancia

### Metodología

El trabajo se llevó a cabo en el año 2014, tuvo como sede la ciudad de Chihuahua y el ámbito de la investigación fueron los espacios laborales de los trabajadores a distancia. El diseño de la investigación fue no experimental transeccional, con un alcance descriptivo y correlacional. No experimental transeccional ya que no se manipularon las variables de estudio y además porque el estudio se desarrolló en un punto específico de la línea del tiempo. Descriptiva porque se midió y caracterizó la variables a evaluar. Correlacional debido a que se identificó la relación entre indicadores sociodemográficos y la





variable competencias laborales específicas de los trabajadores a distancia. Para el marco muestral, la población de interés y la unidad de análisis, no se dispuso o no se contó con una base de datos que permitiera identificar qué organización tiene, como estrategia laboral, el esquema del trabajo a distancia. La investigación se desarrolló, solamente, tomando en cuenta el esquema laboral de la unidad de análisis, es decir, los trabajadores evaluados fueron localizados y ubicados en las diferentes empresas u organizaciones que utilizan esta modalidad laboral, sin importar su ubicación geográfica. Por lo tanto, la investigación incluyó información de estas personas localizados en México, Estados Unidos y Canadá. El tipo de muestreo fue no probabilístico por cuotas. El tamaño de muestra fue de 27 teletrabajadores y la selección de la muestra fue dirigida. Estas tres acciones se llevaron a cabo en función de los contactos que se establecieron con las personas que se ubican en las organizaciones que utilizan este esquema laboral. Con una estrategia de búsqueda en internet y contactos personales, se incluyó en el estudio, a la mayor cantidad de trabajadores a distancia. Esta actividad inició en el mes de abril y concluyó en el mes de septiembre del 2014. La variable evaluada fue las competencias laborales. Los indicadores que integraron la variable fueron: Autonomía, Productividad, Orientación a resultados, Capacidad de planificación y de organización, Confiabilidad, Responsabilidad, Comunicación y Uso eficiente de las TICs. Se utilizó la encuesta como método de recolección de datos y la técnica del cuestionario. El cuestionario se integró por dos secciones: En la primera de ellas se solicitó al encuestado los datos personales relacionados con: edad, sexo, formación académica, puesto actual de trabajo, antigüedad, horas que teletrabaja, lugar de residencia. La segunda sección del instrumento de medición, se diseñó con el propósito de identificar el nivel de desarrollo de las competencias laborales más importantes presentes en los teletrabajadores. Se utilizó como base el cuestionario de Alles (2005), y éste instrumento de medición se adaptó para este estudio. Las competencias se evaluaron desde “Modelo a seguir” hasta “No desarrollada”. El instrumento de medición se adaptó a un formulario de Google Drive para ser enviado, a través de correo electrónico, a los teletrabajadores identificados previamente. Una vez que se identificó a los teletrabajadores, se les explicó e invitó a colaborar con el proyecto. Con base en lo anterior, se les envió el instrumento de medición. Se tuvo un índice de efectividad del 54%, es decir, se enviaron, por correo electrónico, 50 cuestionarios a igual número de teletrabajadores, y solo de obtuvo respuesta de 27 de ellos. Para el cuestionario, se asignaron códigos numéricos a cada pregunta y a cada opción de respuesta. Los datos se manejaron a través del SPSS. El análisis de la información fue descriptivo. El análisis de relación se llevó a cabo entre los indicadores socio laborales y los indicadores de las competencias laborales. El análisis de estas correlaciones se llevó a cabo por medio de la prueba de chi cuadrada.



## Resultados

Este apartado está dividido en tres secciones. En la primera se incluyen los resultados de los indicadores sociodemográficos. En la segunda, se presentan la información descriptiva de las competencias evaluadas y la tercera sección contiene los resultados del análisis de chi cuadrada entre los indicadores sociodemográficos y las competencias laborales específicas de los trabajadores.

### Sección I

#### Indicadores sociodemográficos

Tabla 1.- Indicadores socio laborales de las personas que formaron parte del estudio. 2014

	<b>Indicadores socio laborales</b>
<b>Género</b>	<b>Hombres (63%); Mujeres (37%)</b>
<b>Edad (años)</b>	20 a 30 (15%); <b>31 a 40 (59%)</b> ; 41 a 50 (22%); 50 o más (4%).
<b>Formación académica</b>	<b>Licenciatura (68%); Maestría (24%); Otros (8%)</b>
<b>Área específica de formación académica</b>	<b>Sistemas (52%); Secretariado bilingüe (7%); Comunicación (7%); Otros (32%)</b>
<b>Distribución geográfica de las empresas</b>	Estados Unidos y Canadá (41%); <b>México (59%)</b>
<b>Distribución laboral</b>	Trabajadores en: <b>México (55%); E.U. (15%); Canadá (30%)</b>
<b>Actividades laborales</b>	<b>Sistemas (59%); Ventas (15%); Intérprete (7%); Independiente (19%)</b>
<b>Horas laborales a la semana</b>	0 a 10 (26%); 11 a 20 (7%); 21 a 30 (4%); <b>31 a 40 (37%); 40 o más (26%)</b>
<b>Antigüedad laboral (años)</b>	<b>1 a 2 (41%); 2 a 4 (33%); 4 a 6 (11%); 6 o más años (15%)</b>

Se observa que el 63% de los entrevistados fueron hombres. La mayoría tiene una edad entre 31 y 40 años. El 92% al menos tiene licenciatura. El 52% posee formación en sistemas y el 59% desarrolla su actividad en esta área. La mayor parte de los entrevistados fue mexicano. El 37% trabaja entre 31 a 40 horas por semana y el 74% tienen entre 1 y 4 años laborando en este esquema.

### Sección II

#### Competencias laborales específicas

Se presentan los resultados de las 15 competencias laborales evaluadas. Para la tabla 2, se muestran los resultados de las competencias laborales que solo incluyeron un indicador. Las tablas 2, 3, 4, 5 y 6 contienen los resultados de varios indicadores que integraron cada una de las competencias laborales indicadas en ellos.





Tabla 2. Competencias laborales específicas de los teletrabajadores que participaron en el estudio. Chihuahua 2014. (Frecuencia relativa y porcentaje)

	Competencia	Modelo a seguir	Altamente competente	Competente	Necesita desarrollo	No desarrollada	Total
1	Orientación a resultados	4	12	10	1		27
	%	15	44	37	4		100
2	Capacidad de planeación y organización	3	14	8	2		27
	%	11	52	30	7		100
3	Uso eficiente de las TICs	9	16	1	1		27
	%	33	59	4	4		100
	<b>Promedio %</b>	<b>20</b>	<b>51</b>	<b>24</b>	<b>5</b>		<b>100</b>



Estas competencias laborales están bien desarrolladas en los trabajadores a distancia., ya que la mayoría de ellas se concentran sus resultados en Altamente competente” (51% en promedio), sobresaliendo la competencia “Uso eficiente de las TICs”, seguido por “Modelo a seguir” con 20%. Considerando ambos niveles de competencia, éstas representan, en promedio, el 73% (20 más 51%).

Tabla 3. Autonomía. Competencias laborales específicas de los teletrabajadores que participaron en el estudio. Chihuahua 2014. (Frecuencia relativa y porcentaje)

	COMPETENCIA	Modelo a seguir	Altamente competente	Competente	Necesita desarrollo	No desarrollada	Total
	<b>AUTONOMIA</b>						
4	Responde de manera proactiva a las dificultades de la actividad laboral.	3	22	2			27
	%	11	82	7			100
5	Tiene capacidad para decidir y estar orientado a la acción.	4	19	4			27
	%	15	70	15			100
6	Utiliza la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva.	3	19	5			27
	%	11	70	19			100
	<b>Promedio %</b>	<b>12</b>	<b>74</b>	<b>14</b>			<b>100</b>

Para evaluar la competencia de Autonomía, ésta se dividió en tres indicadores: proactividad, capacidad para decidir e iniciativa. En promedio, el 74% de los encuestados considera que su nivel de desarrollo para esta competencia laboral es de altamente competente, un 12% se considera como modelo a seguir y el 14% restante es competente.





Tabla 4. Productividad. Competencias laborales específicas de los teletrabajadores que participaron en el estudio. Chihuahua 2014.(Frecuencia relativa y porcentaje)

		Modelo a seguir	Altamente competente	Competente	Necesita desarrollo	No desarrollada	Total
	<b>COMPETENCIA</b>	<b>PRODUCTIVIDAD</b>					
7	Apoya decisiones para el logro de objetivos comunes.	4	17	6			27
	%	15	63	22			100
8	Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.	2	14	11			27
	%	7	52	41			100
	<b>Promedio %</b>	<b>11</b>	<b>57</b>	<b>32</b>			<b>100</b>



La tabla 4 muestra el nivel de desarrollo de la competencia laboral: Productividad, la cual estuvo dividida en dos indicadores: Apoyo de decisiones para el logro de objetivos y superación de obstáculos en el logro de objetivos. En promedio, el 11% de los encuestados se considera un modelo a seguir; el 57% de los encuestados piensa que es altamente competente y el 32% restante considera que es competente.

Tabla 5. Confiabilidad. Competencias laborales específicas de las teles trabajadoras que participaron en el estudio. Chihuahua 2014. (Frecuencia relativa y porcentaje)

		Modelo a seguir	Altamente competente	Competente	Necesita desarrollo	NO desarrollada	Total
	<b>COMPETENCIA</b>	<b>CONFIABILIDAD</b>					
9	Es realista y franco.	8	14	5			27
	%	30	52	18			100
10	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza	9	17	1			27
	%	33	63	4			100
	<b>Promedio %</b>	<b>32</b>	<b>57</b>	<b>11</b>			<b>100</b>

La competencia laboral “Confiabilidad”, comprendió dos indicadores: ser realista y franco y relaciones basadas en el respeto y confianza. El 32 % de los encuestados considera que es un “modelo a seguir” (excelente); el 57% considera que es altamente competente y el 11% restante considera que es competente.





Tabla 6. Responsabilidad. Competencias laborales específicas de los teletrabajadores que participaron en el estudio. Chihuahua 2014.(Frecuencia relativa y porcentaje)

		Modelo a seguir	Altamente competente	Competente	Necesita desarrollo	NO desarrollada	Total
	<b>COMPETENCIA</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>					
11	Se compromete con las tareas encomendadas.	7	16	4			27
	%	26	59	15			100
12	Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses.	8	10	8	1		27
	%	30	36	30	4		100
	<b>Promedio %</b>	<b>28</b>	<b>47</b>	<b>23</b>	<b>2</b>		<b>100</b>

La competencia laboral “Responsabilidad” involucró dos indicadores (compromiso por las tareas y cumplimiento de lo asignado). Los resultados muestran que el 28% se considera un modelo a seguir, el 47% siente que es altamente competente y el 23% restante indica que es competente en esta área de competencia laboral. Pero el 2% señalan que necesitan desarrollo para esta competencia.

Tabla 7. Comunicación. Competencias laborales específicas de los teletrabajadores que participaron en el estudio. Chihuahua 2014. (Frecuencia relativa y porcentaje)

		Modelo a seguir	Altamente competente	Competente	Necesita desarrollo	NO desarrollada	Total
	<b>COMPETENCIA</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>					
13	Escucha, expresa conceptos e ideas en forma efectiva	2	17	8			27
	%	7	63	30			100
14	Expone aspectos positivos.	3	13	9	2		27
	%	11	48	33	8		100
15	Es capaz de comunicarse por escrito con concisión y claridad.	6	15	5	1		27
	%	22	56	18	4		100
	<b>Promedio %</b>	<b>13</b>	<b>56</b>	<b>27</b>	<b>4</b>		<b>100</b>

En cuanto a la “Comunicación”, se puede apreciar que el 13% afirma que es modelo a seguir, el 56% siente que es altamente competente, el 27% dice que es competente y el 4% restante considera que necesita desarrollar su comunicación.







### Sección III

Análisis de relación de chií cuadrada entre los indicadores socio labores con las competencias laborales específicas.

Tabla 8. Prueba de Chi Cuadrada entre los indicadores socio laborales y la variable competencias laborales con sus indicadores.

Chi cuadrado de Pearson				
Indicadores socio laborales	Variable Competencias laborales	Valor X <sup>2</sup>	Grados de libertad	Valor x <sub>U</sub> <sup>2</sup>
Ciudad donde Teletrabaja	<b>Capacidad de planificación y organización:</b> Determino eficazmente las metas y prioridades de mis tareas y proyectos, estableciendo la acción, los plazos y los recursos requeridos.	17.381	6	12.592
	<b>Confiabilidad:</b> Soy realista y franco.	10.710	4	9.488
	<b>Comunicación:</b> Expongo aspectos positivos de mi trabajo.	14.877	6	12.592
	<b>Comunicación:</b> Soy capaz de comunicarme por escrito con concisión y claridad.	12.960	6	12.592
Antigüedad	<b>Responsabilidad:</b> Mi preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de mis propios intereses.	43.613	27	40.113
Horas a la semana que teletrabaja	<b>Autonomía:</b> Respondo de manera proactiva a las dificultades de la actividad laboral	37.841	24	36.415
	<b>Comunicación:</b> Escucho y expreso conceptos e ideas en forma efectiva	39.524	24	36.415
	<b>Uso eficiente de las TIC's:</b> Domino la tecnología y los programas necesarios para realizar mi trabajo a distancia.	67.719	36	49.802
Formación Académica	<b>Confiabilidad:</b> Establezco relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.	38.269	16	26.295

En la tabla 8 se puede apreciar los resultados de la relación entre los indicadores sociolaborales con las competencias laborales. Se encontró que las variables socio labores de “ciudad donde teletrabaja”, “antigüedad”, “horas que trabaja” y “formación académica”, se relacionan de manera positiva con las competencias laborales de: “Capacidad de planificación y organización”, “confiabilidad”, “comunicación”, “responsabilidad”, “autonomía” y “uso eficiente de las TICs”.





## Conclusiones

Según los resultados obtenidos, las competencias laborales específicas de Autonomía, Productividad, Orientación a resultados, Capacidad de planificación y de organización, Confiabilidad, Responsabilidad, Comunicación y Uso eficiente de las TICs, presentan un nivel de desarrollo alto, ya que el 86% de los teletrabajadores se ubicó como modelo a seguir y altamente competente, y el 14% de ellos expresó tener un nivel medio de desarrollo. El promedio del nivel de desarrollo que presentaron los teletrabajadores en sus competencias laborales específicas es alto.

## Recomendaciones

El trabajo a distancia es una opción viable no solo para empresas transnacionales ubicadas en México, sino que puede ser una oportunidad de crecimiento para empresas nacionales. El presente estudio incluyó trabajadores a distancia mexicanos y extranjeros y ambos presentaron un alto nivel de desarrollo de competencias laborales. Es importante destacar la relación entre el desarrollo humano y las tecnologías de información como un aspecto importante de desarrollo conjunto, donde el trabajador tiene mayor importancia dentro del contexto laboral considerando a las TICs como herramientas de este proceso.

Para poder migrar a una práctica de trabajo a distancia, es necesario estructurar un programa que incluya nuevos sistemas de administración de recursos humanos. Mediante un estudio cuidadoso de las personas que puedan migrar a esta práctica laboral, será necesario incluir un perfil de trabajo que involucre lo siguiente: estudios mínimos de Licenciatura, así como cierta antigüedad que les dé estabilidad en la organización y que cuenten con las competencias laborales de: autonomía, comunicación y capacidad de planeación y organización.

## Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Civit, C., & March, M. (2000). *Implantación del Teletrabajo en la Empresa*. Barcelona: Gestion 2000.
- Evan, H., & Morwick, M. (2009). *Making Telework work*. Boston: Davies-Black.
- Franco, A., & Restrepo, A. (2011). El perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito laboral. *Reviste Virtual Universidad Católica del Norte*, 1-6.





Gray, M., Hodson, N., & Gordon, G. (1995). El teletrabajo. Madrid: Fundación Universidad-Empresa.  
Libro Blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia. (2012)

Martínez Sánchez, R. (2010). La relación del Teletrabajo con la flexibilidad laboral, el trabajo decente, el liderazgo y la motivación. La relación del Teletrabajo con la flexibilidad laboral, el trabajo decente, el liderazgo y la motivación. UNAM, México.

Martínez, S. R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. Retos, 143-156.



Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Mieres, A. (2011). JALA INTERNATIONAL. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de <http://www.jala.com/latinamerica.php>

Nilles, J. (1998). Managing Telework. New York: John Wiley & Sons, Inc.

OIT. (2011). Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo. Buenos Aires: Oficina Internacional del Trabajo.



Orduz, R. (8 de 05 de 2012). Vive digital. Recuperado el 9 de 03 de 2013, de El libro blanco del teletrabajo en Colombia: [http://www.vivedigital.gov.co/teletrabajo/teletrabajo\\_abc\\_libro\\_blanco.php](http://www.vivedigital.gov.co/teletrabajo/teletrabajo_abc_libro_blanco.php)

Osio, L. (2010). El teletrabajo: una opción en la era digital. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 93-109.

SEP. (2010). CONOCER. Recuperado el 11 de 09 de 2014, de CONOCER.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Competence at work, models for superior performance. Nueva York: Jhon Wiley & Sons.

