

## **Definición de las competencias para el teletrabajo desde la competitividad internacional para el año 2021**

### **Definition of telework competences from international competitiveness for the year 2021**

**Dr. Gabriel Silva Atencio**

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Email: [gsilvaa468@ulacit.ed.cr](mailto:gsilvaa468@ulacit.ed.cr)

**Fecha de recepción:** 08-12-2021

**Fecha de aceptación:** 18-02-2022

#### **Resumen**

La investigación abarca una revisión y estudio de los indicadores proporcionados en el reporte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Foro Económico Mundial (WEF), como una visión de los que proponen las nuevas tecnologías para el desarrollo de la sociedad. El método de investigación se orientó hacia la revisión de indicadores de competitividad en el ámbito de la innovación, que contribuyen de forma positiva con el rendimiento de las competencias para el teletrabajo a nivel profesional en América Latina. Esto permitió generar matrices con la propuesta de los perfiles para los puestos de trabajo idóneos para el teletrabajo profesional, y que contribuyen con la transformación digital de las empresas a través de la innovación.

**Palabras clave:** Competencias, Competitividad, Eficiencia, Teletrabajo.

**JEL Classification:** E24, F66, J44, O00, O31, O33, O35.

#### **Abstract**

The research includes a review and study of the indicators provided in the report of the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) and the World Economic Forum (WEF) as a vision of those who propose new technologies for the development of the society. The research method is oriented towards the review of competitiveness indicators in the field of innovation that in a positive way with the performance of skills for teleworking at a professional level in Latin America, which manages to generate matrices with the proposal of profiles for jobs that are ideal for professional teleworking and that improve with the digital transformation of companies through innovation.

**Keywords:** Competences, Competitiveness, Efficiency, Telework.

## 1. Introducción

El propósito del estudio es aportar al debate dentro de la academia, sobre la eficacia y eficiencia del teletrabajo profesionales, y su relación con las competencias profesionales como insumo para el logro de las metas empresariales. El estudio se realizó bajo un enfoque sistémico con los sectores de la sociedad, con el fin de proponer las bases iniciales para una gestión de las competencias profesionales, con un enfoque transversal hacia el teletrabajo a nivel profesional en América Latina para el 2021; y convertirse en una herramienta para las áreas de gestión de talento humano en las organizaciones. Para ello, el estudio tuvo como base los resultados del informe del World Economic Forum (WEF)<sup>1</sup> (WEF, 2016) en los ámbitos de teletrabajo e innovación. Adicionalmente, se hizo una revisión documental acerca del teletrabajo a nivel profesional como insumo para la realización de presente artículo de investigación con fines académicos.

Dentro de este contexto surge la pregunta de investigación: ¿Cuáles elementos de las competencias profesionales inciden de forma positiva en el teletrabajo a nivel profesional en los países de América Latina para el año de 2021?

### Definición de conceptos

El teletrabajo tiene sus orígenes en los Estados Unidos de Norteamérica en 1973, cuando Dr. Jack Nilles investiga sobre las tecnologías en el trabajo y su impacto en la reducción del trabajo, y cómo al trasladarlo a los hogares se mejora la capacidad de la labor del trabajador. El objetivo fue verificar si se

generaba disminuciones en el tráfico y las emisiones de gases en California (Elizondo, 2006; Nilles, 1998).

Al momento de aproximar la definición de teletrabajo es importante considerar los siguientes aspectos:

- Es una labor realizada fuera de la organización y cuyo enfoque es centra en los procesos (Rodríguez, 2015).
- Utiliza tecnologías como herramientas de facilitación para la comunicación de las funciones asociadas al perfil de trabajo (Morales y Romanyk, 2011).
- Propone un modelo organizacional diferente, planteando nuevos modelos de comunicación, seguimientos de tareas y métodos de control (CCD y CCD, 2012; Gray *et al.*, 1995; Sánchez, 2012).

Adicionalmente el trabajo remoto se puede conceptualizar como el uso de herramientas tecnológicas para el apoyo de las actividades del teletrabajador a la distancia (Civit y March, 2000); permitiendo que las labores sean concretas, claras y simples, dando al trabajador la capacidad de autonomía en su labor. De acá surge un modelo diferente de labor que afronta los siguientes desafíos:

1. El enfoque del teletrabajador, con el objetivo de obtener la reducción del estrés, disminución en los costos de desplazamiento, aumento en la satisfacción en el trabajo, incremento en la calidad de vida, mejora en la vida familiar, mejora en los horarios de trabajo y aumento en las oportunidades laborales con discapacidad y domésticas

1. Dentro del documento, el investigador hará referencia a esta institución mediante su acrónimo.

(Montreuil y Lippel, 2003). Se promueve el aislamiento, incremento en la toma de decisiones, transgresión y/o confusión de la vida privada o familiar; ausencia de legislación, pérdida de la imagen e impacto en la organización, aumento de los gastos familiares por el ajuste del sitio de trabajo e inseguridad social, económica y laboral (CEPAL-LAC, 2015; Cooper y Kurland, 2002).

2. En el enfoque empresarial, a través de un cambio en el modelo laboral hacia un desempeño por objetivos, incremento de la productividad, eficacia, eficiencia y calidad de la labor del trabajo; disminución en los gastos operativos, descentralización de actividades, aumento en la satisfacción al cliente y retención del personal, contribución con la reducción de emisiones al medioambiente y crecimiento empresarial, sin necesidad de buscar nuevas localidades (Taskin y Bridoux, 2010). Adicionalmente, la organización deberá ofrecer un mayor esfuerzo en la introducción de ajustes organizativos, tecnologías, carencia de control sobre el desempeño, incremento en los costos de equipos y aumento de la complejidad en los procesos de motivación (Mayo *et al.*, 2009).
3. El enfoque de la sociedad, a través de mejora de la distribución poblacional y medioambiente; reducción del tráfico vehicular y consumo de energía e incremento de las oportunidades laborales a personas con limitaciones físicas y de horarios (de Luis Carnicer

*et al.*, 2003; Ellison, 1999). Aunque, se enfrentan a retos sociales, como la inversión tecnológica (Cubillo y Rivera, 2014).

El gran reto en la identificación de las competencias para el teletrabajo consiste en la identificación de las laborales mínimas requeridas en el puesto de trabajo, pudiendo ser estas un compendio de habilidades y conocimientos requeridos para una labor específica (Duxbury *et al.*, 1987; Peters *et al.*, 2004). La conceptualización de competencia se aproxima a la capacidad del trabajador para dominar las tareas en función de algo concreto, incluyendo el uso de la tecnología y aspectos organizativos, lo que aleja a las organizaciones de los conceptos clásicos de puestos de trabajo (Alles, 2002; Mertens, 1996; SEP, 2005), mientras que el puesto de trabajo tiene características dentro de las empresas y entornos (Alles, 2002).

Una competencia profesional es una característica subyacente del trabajador que está relacionada a un criterio, como el desempeño, conocimiento y actitudes (Spencer y Spencer, 2008). Mertens (1996) identificó que las competencias laborales se deben considerar los objetivos y resultados deseados por la empresa, los cuales recaen en tareas, habilidades, conocimientos y destrezas.

Moreno (2001) establece que las competencias son un conjunto de criterios de alto rendimiento, características personales del individuo y la posibilidad de medición confiable; mientras que Gallego (2012) la define como el resultado del rendimiento del individuo. Es por ello que estudios como

el realizado por Fataupo (2009), buscan establecer las herramientas necesarias que permitan medir el desempeño, dando origen a los diferentes saberes, siendo estos:

- **El saber:** Son los conocimientos de gestión y técnicos, contenidos afectivos motivacionales, en donde se procura la idoneidad en la realización de una actitud y valor.
- **El saber hacer:** Son las habilidades de la experiencia y aprendizaje. El saber actuar es la realización de una actividad, el desarrollo de procedimientos, habilidades y técnicas.
- **El ser:** Son las aptitudes, actitudes, personalidad, comportamientos, entre otros, del individuo; en donde a través de un conjunto de herramientas se puede procesar información de forma significativa.

La gestión por competencia evalúa los conocimientos, habilidades y actitudes que requieren un perfil de trabajo; también

introduce actores en el proceso de cambio y a la creación de ventajas competitivas (Muñoz, 2007). Las organizaciones que seleccionan al personal para desempeñar el teletrabajo deben considerar las competencias a través de un vínculo con el desempeño.

El Informe de Competitividad 2020-2021 de la WEF (WEF, 2016) propone un ámbito de la competitividad de 144 países en el mundo, a través de 12 ejes que generan un resultado que muestra el índice de la productividad, eficiencia y la prosperidad. En la tabla 1 se presentan los indicadores para la fase de desarrollo (CDI-WEF, 2021)

## 2. Metodología

El estudio tomó como insumo los resultados del informe de la WEF para el 2021, donde se seleccionaron ocho pilares y veinte indicadores relacionados al ámbito de la innovación de un país. Adicionalmente, se involucró a grupos de investigación de países de América Latina, por medio de

**Tabla 1**

*Fases de desarrollo de la Competitividad Global*

| Requerimientos básicos        | Potenciadores de la eficiencia          | Innovación y sofisticación    |
|-------------------------------|---|-------------------------------|
| 1. Instituciones              | 5. Educación superior y capacitación    | 11. Sofisticación de empresas |
| 2. Infraestructura            | 6. Eficiencia del mercado de bienes     | 12. Innovación                |
| 3. Macroeconomía              | 7. Eficiencia del mercado laboral       |                               |
| 4. Salud y educación primaria | 8. Sofisticación del mercado financiero |                               |
|                               | 9. Preparación tecnológica              |                               |
|                               | 10. Tamaño de mercado                   |                               |

*Nota.* Adaptación de datos obtenidos del CDI-WEF 2021.

grupos focales. De forma complementaria, el enfoque de la investigación fue de carácter cualitativo, ya que buscaba identificar el impacto en la percepción para el teletrabajo de forma eficiente y efectiva.

Adicionalmente, se realizó una comparación con base en el trabajo de Gutiérrez (2012), sobre el uso de metodología de la V hélice sistémica, en donde se incluye el componente económico. Pero, contextualizado en el nuevo siglo, adicionalmente, la investigación identificó las variables requeridas para ejercer la función del teletrabajo.

Es por ello que, con la ayuda de los resultados, en el informe de competitividad del foro económico mundial se logró identificar a los países de América Latina que se encontraban en proceso de transferencia desde la eficiencia hasta la innovación; en donde el teletrabajo era un insumo para esta actividad, siendo los países seleccionados Colombia, Costa Rica, Chile, Argentina, Panamá, México y Uruguay como países líderes en la temática del estudio (WEF, 2016).

Los indicadores analizados contemplaron 20 variables de referencia, organizados en ocho pilares, tal como se muestra a continuación:

1. Posición en el informe de WEF 2021.
2. Instituciones: eficiencia en el entorno legal en cambios regulatorios.
3. Infraestructura: calidad del suministro eléctrico, suscripciones de telefonía móvil/100 millones habitantes y suscripciones de telefonía Fija/100 millones habitantes.

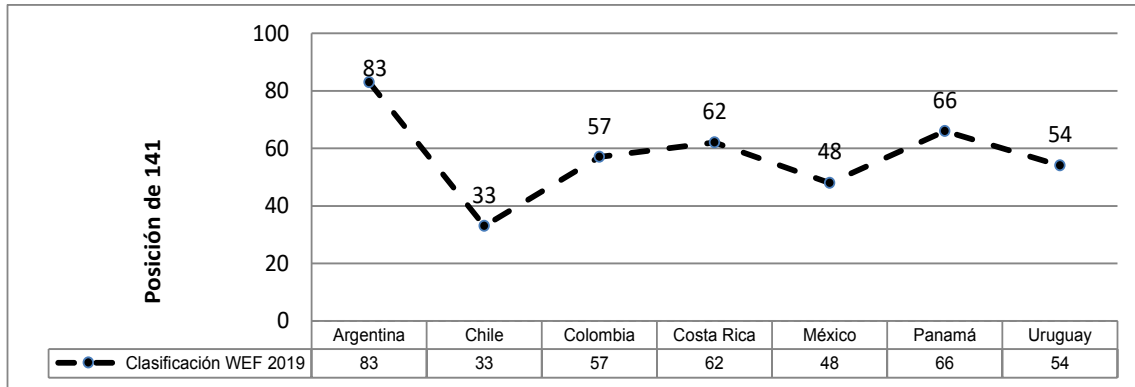
4. Eficiencia en el mercado de bienes y servicios: intensidad de la competencia local.
5. Eficiencia en el mercado laboral: cooperación en las relaciones empleador-empleado, prácticas de despido y contratación, productividad y paga, confianza en la gestión profesional, capacidad para la retención del talento, capacidad para atraer el talento y participación de las mujeres en la fuerza laboral.
6. Preparación tecnológica: individuos usando Internet (porcentaje), suscripciones de Internet en Banda Ancha Fija/100 millones habitantes y suscripciones de Internet en Banda Ancha móvil/100 millones habitantes.
7. Innovación: capacidad de innovación, calidad de las instituciones de investigación científica, gasto de las empresas en investigación y desarrollo (I+D), colaboración Universidad-Industria en I+D y tratado de cooperación en materia de patentes/millones habitantes.

La figura 1 muestra la posición de los países para fines de partida del contexto de nivel competitividad global:

Chile muestra la primera posición de los países en el Índice de Global de WEF 2021, seguidos por México (48), Uruguay (54), Colombia (57), Costa Rica (62), Panamá (66) y Argentina (83).

Los indicadores de la WEF ubican a los países en la etapa de transición, es decir, están en la etapa de transferencia de la eficiencia a la innovación para el 2021.

**Figura 1**  
Índice de la WEF para el año 2021



Nota. Fuente: Adaptación a partir de CDI-WEF 2021.

En la figura 2 se muestra la eficiencia en el entorno legal en cambios regulatorios:

1. La eficiencia en el entorno legal tiene una tendencia en cuatro de los países del teletrabajo, siendo el resultado:
2. Los países líderes: Argentina (107), México (98), Colombia (97) y Panamá (92).

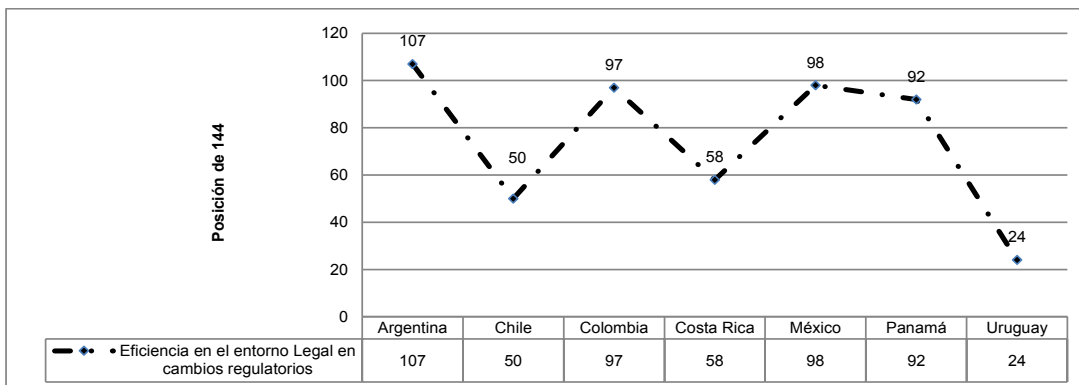
Los países restantes de la región: Costa Rica (58) y Uruguay (24).

La figura 3 muestra la calidad del suministro eléctrico, suscripciones de telefonía móvil/100 millones habitantes, que abarcan a la infraestructura en el informe de la WEF:

En el pilar de infraestructura se destacan los siguientes resultados:

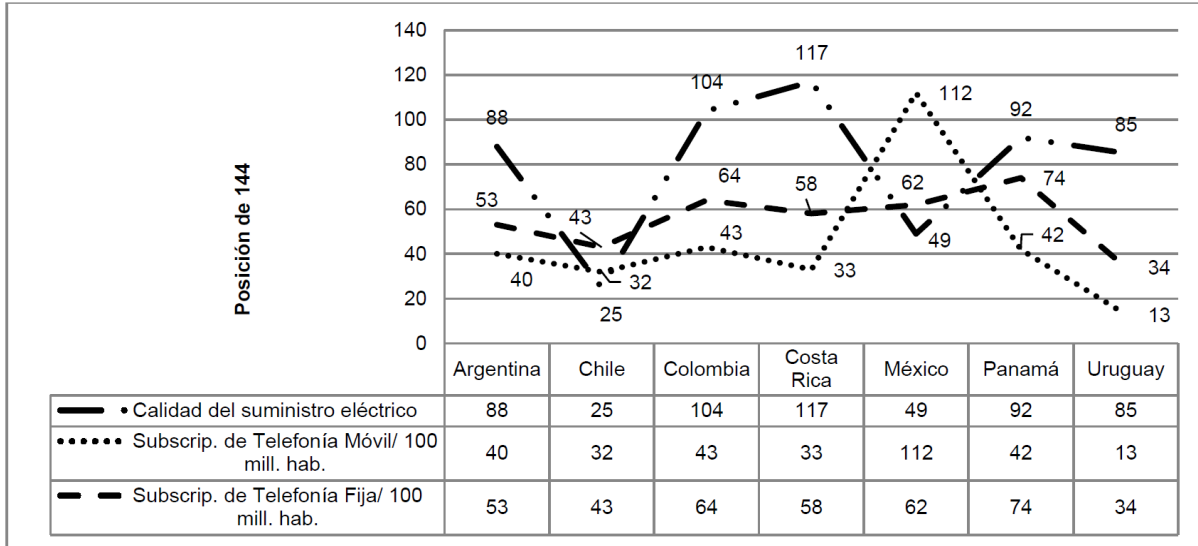
1. Costa Rica (117) se destaca como el líder de la región en la calidad del suministro eléctrico, seguido por Colombia (104).
2. México (112) se destaca como el líder de la región en la suscripción de telefonía móvil/100 millones de habitantes; mientras que en la segunda posición se ubica Colombia (43).
3. Panamá (74) se ubica en la primera posición en la región como líder en la suscripción de telefonía fija/100 millones de habitantes, seguido por Colombia (64) y México (62).

**Figura 2**  
Instituciones



Nota. Fuente: Adaptación a partir del Informe de CDI-WEF 2021.

**Figura 3**  
*Infraestructura*



*Nota.* Fuente: Adaptación a partir del Informe de CDI-WEF 2021.

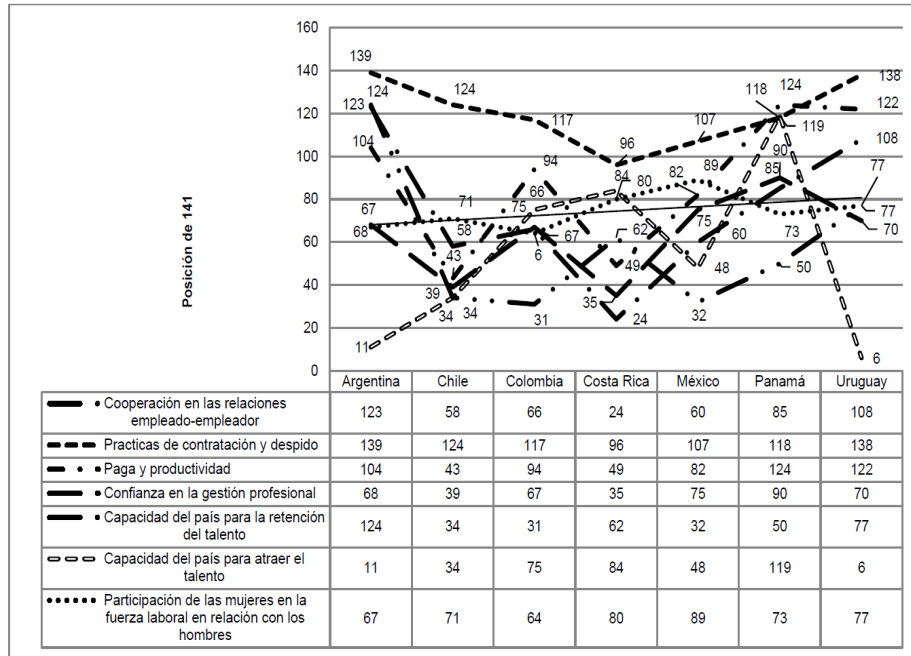
La figura 4 muestra la cooperación en las relaciones empleador-empleado, prácticas de despido y contratación, productividad y paga, confianza en la gestión, capacidad para la retención del talento, capacidad para atraer el talento y participación de las mujeres en la fuerza laboral, que se reflejan en la eficiencia en el mercado laboral en el informe de la WEF.

Los resultados del pilar de eficiencia en el mercado laboral, muestran un resultado mixto:

1. Argentina (123) se destaca como el líder de la región en la cooperación en las relaciones empleado-empleador y en la segunda posición se ubica Uruguay (108).
2. Argentina (139) lidera las prácticas de contratación y despido, seguido por Uruguay (138).

3. Panamá (124) encabeza el índice de paga y productividad y en la segunda posición se ubica Uruguay (122).
4. Panamá (90) se ubica en la posición 1 de la confianza en la gestión empresarial y en la segunda posición se ubica México (75).
5. Argentina (124) se destaca por el líder en el indicador de capacidad del país para la retención del talento y distante en la segunda posición se ubica Uruguay (77).
6. Panamá (119) se ubica en la primera posición de la capacidad del país para la atraer el talento, seguido por Costa Rica (84).
7. México (89) puntea el índice de participación de las mujeres en la fuerza laboral en relación con los hombres, seguido muy de cerca por Costa Rica (80).

**Figura 4**  
*Eficiencia en el mercado laboral*



Nota. Fuente: Adaptación a partir del Informe de CDI-WEF 2021.

En la figura 5 se presenta los resultados de la preparación tecnológica:

En donde se destacan los siguientes resultados:

1. En el indicador de individuos que usan Internet (porcentaje) se destaca Panamá (88), seguido por México (72).
2. Las suscripciones a Internet de Banda Ancha Fija / 100 millones de habitantes, presenta a México (78) en la primera posición y Panamá (74) en la segunda.
3. Las suscripciones a Banda Ancha Móvil / 100 millones de habitantes se destaca México (112) y luego Colombia (101).

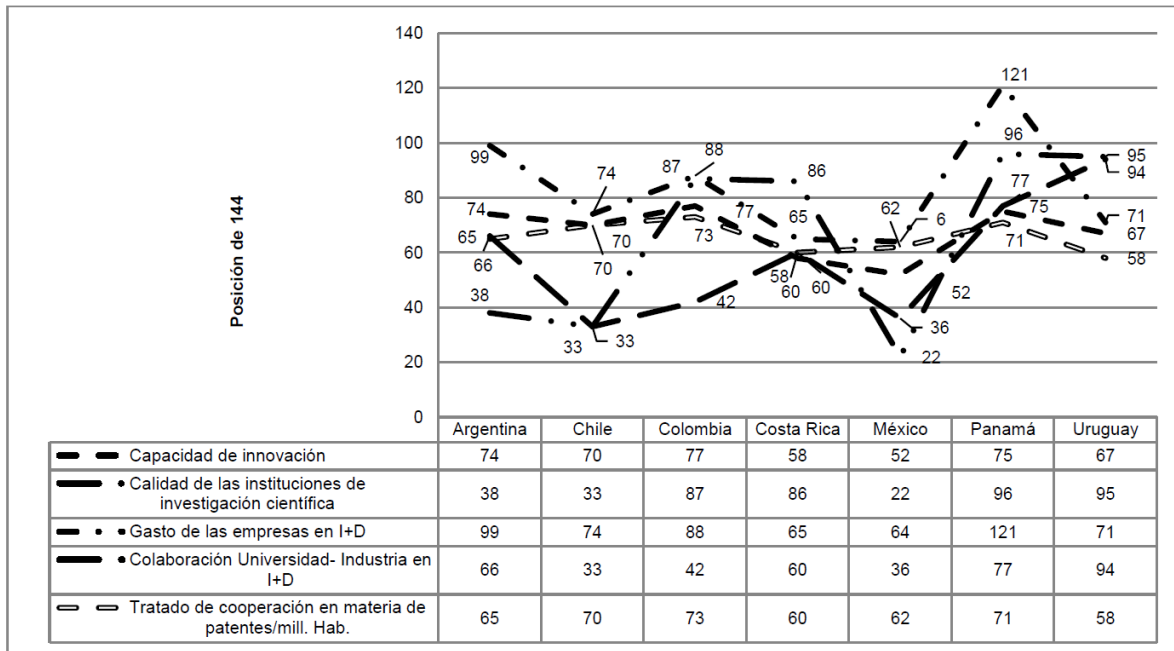
En la figura 6 se presentan los resultados del pilar de innovación:

Entre los hallazgos obtenidos en el pilar de innovación se destacan los siguientes resultados:

1. La capacidad de innovación es liderada por Colombia (77) y en segundo lugar Panamá (75).
2. La calidad de las instituciones de investigación científica se destaca Panamá (96), seguido muy de cerca por Uruguay (95).
3. El gasto de las empresas en I+D ubica a Panamá (121) en la primera posición y Argentina (99) en la segunda.
4. La colaboración Universidad-Industria en I+D destaca a Uruguay (94) y posteriormente Panamá (77).
5. El tratado de cooperación en materia de patentes / millones de habitante se observa a Colombia (73) en la posición 1, seguido por Panamá (71) en la posición 2.

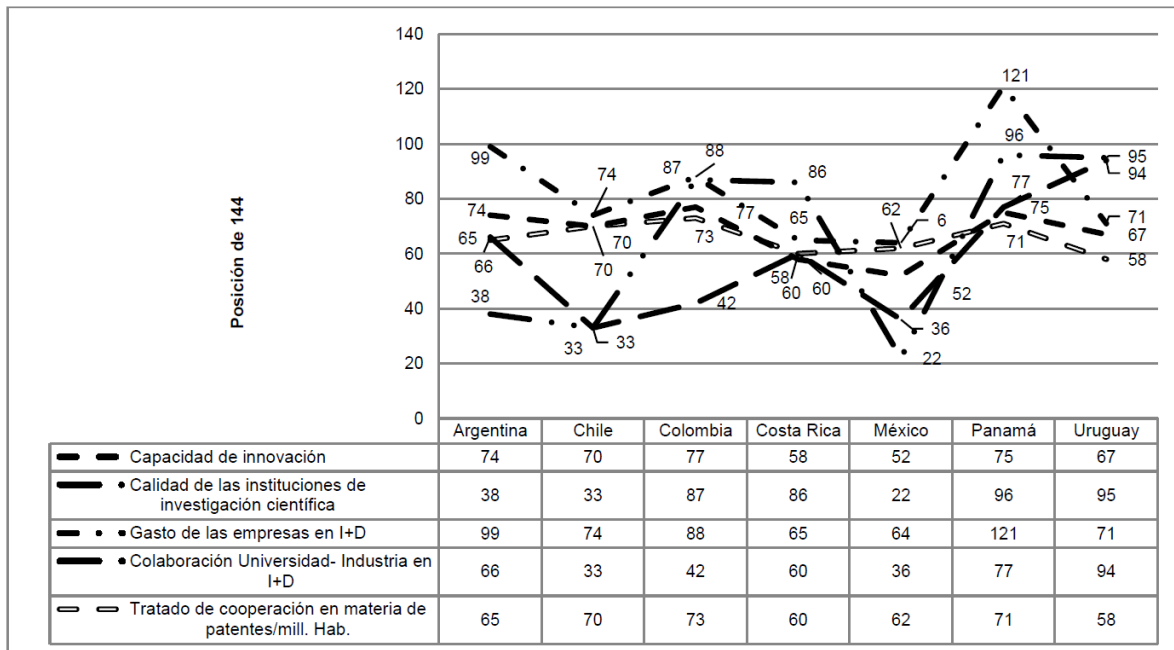


**Figura 5**  
*Preparación tecnológica*



Nota. Fuente: Adaptación a partir del Informe de CDI-WEF 2021.

**Figura 6**  
*Innovación*



Nota. Fuente: Adaptación a partir del Informe de CDI-WEF 2021.

La tabla 1 muestra los resultados de la evolución del teletrabajo en Europa, liderados por Inglaterra, Alemania y Suecia, mostrando un comportamiento hacia el crecimiento de forma acelerada (Baltina y Vitola, 2014). En el año 1997, aproximadamente dos millones

de trabajadores, en el año 1998, 4.6 millones de trabajadores; posteriormente, en el año 1999, nueve millones de trabajadores, y en el 2005 llegó el 7% de la población económicamente activa (PEA) (Welz y Wolf, 2010).

**Tabla 1**

*Porcentaje de evolución del teletrabajo en Europa*

| <b>Año</b> | <b>PEA<br/>(porcentaje)</b> |
|------------|-----------------------------|
| 1997       | 0.89%                       |
| 1998       | 2.03%                       |
| 1999       | 3.95%                       |
| 2005       | 7%                          |

*Nota.* Fuente: Información retomada de Baltina y Vitola (2014); Welz y Wolf (2010).

En la tabla 2 se presenta la evolución del teletrabajo en los Estados Unidos de Norteamérica, en donde para el año 2001 representaba un 4.3% y en el año 2009 un 5.7% de la PEA (Lister y Harnish, 2011); y en el año 2014 alcanzó un 2.8% (3.6 millones de teletrabajadores) (Guaca et al., 2018).

Mientras que, en Costa Rica, según el informe del Programa de la Sociedad de la Información y el Conocimiento de la Universidad de Costa Rica (PROSIC-UCR) del año 2009, no hay una fecha exacta de la implementación del teletrabajo en ese país. Se indica que las empresas internacionales con sede en Costa Rica empezaron a utilizarlo a inicios del año 2000 (Núñez-Artavia y Quirós-Ramírez, 2019).

En el sector público, fue el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) quien

lo empezó a poner en marcha en el año 2008. Para el año 2017, la administración de Luis Guillermo Solís esperaba que 4,000 trabajadores del sector público realizaran labores de teletrabajo. En este sentido, el primer informe sobre el estado del Teletrabajo en Costa Rica (realizado en el año 2017, señaló que hacia el tercer trimestre del año 2016 del total de la PEA ocupada solo el 4.7% se vincula a labores realizadas desde su vivienda y solo el 0.2% de la PEA está vinculada de forma puntual al teletrabajo (Núñez-Artavia y Quirós-Ramírez, 2019).

En el año 2020, la incidencia de los efectos del coronavirus en Costa Rica incrementó en 283,000 teletrabajadores, lo cual representó el 14% de la población laboral ocupada (INEC, 2020).

**Tabla 2***Porcentaje de evolución del teletrabajo en Estados Unidos de Norteamérica*

| <b>Año</b> | <b>PEA<br/>(porcentaje)</b> |
|------------|-----------------------------|
| 2001       | 4.3%                        |
| 2009       | 5.7%                        |
| 2014       | 2.8%                        |

*Nota.* Fuente: Información retomada de Guaca et al. (2018).

En la tabla 3 se muestra el nivel de competitividad en Latinoamérica (CDI-WEF, 2019, 2020, 2021):

**Tabla 3***Posicionamiento competitivo de algunos países de Latinoamérica*

| <b>País</b>          | <b>Posición<br/>2019</b> | <b>Posición<br/>2020</b> | <b>Crecimiento<br/>entre periodo<br/>(porcentaje)</b> | <b>Posición<br/>2020</b> | <b>Posición<br/>2021</b> | <b>Crecimiento<br/>entre periodo<br/>(porcentaje)</b> |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|---|
| Argentina            | 92                       | 81                       | -13.58%   | 81                       | 83                       | 2.41%   |
| Chile                | 33                       | 33                       | 0%  | 33                       | 33                       | 0%  |
| Colombia             | 66                       | 60                       | -10%  | 60                       | 57                       | -5.26%  |
| Costa Rica           | 47                       | 55                       | 14.55%  | 55                       | 62                       | 11.29%  |
| México               | 51                       | 46                       | -10.87%   | 46                       | 48                       | 4.17%   |
| Promedio crecimiento |                          |                          | -3.98 %   | Promedio crecimiento     |                          | 2.52%   |

*Nota.* Fuente: Información retomada de CDI-WEF (2019, 2020, 2021).

Se destacan los siguientes hallazgos desde la perspectiva del posicionamiento competitivo en los países de América Latina estudios:

- Costa Rica se destaca con un crecimiento sostenidos entre los periodos de 2019-2020 (14.55%) y 2020-2021 (11.29%).
- México (4.17%) y Chile (2.41%) destacan con un crecimiento en la segunda y tercera posición para el periodo 2020-2021.

- Chile no muestra un crecimiento/decrecimiento durante los periodos observados.

### **3. Discusión**

A partir de los hallazgos obtenidos, se percibe que el enfoque tomado por los países latinoamericanos hacia el teletrabajo se ha basado en obtener los beneficios directos de esta modalidad, como son la reducción del gasto operativo en la empresa y el mejoramiento entre el balance de la vida y

el trabajo del colaborador (Baruch, 2000); dejando de lado la contribución para alcanzar las metas organizacionales a través de las competencias profesionales del individuo. Bailey y Kurland (2002) recomendaron a las organizaciones que incursionan en el teletrabajo que pueden alcanzar mejoras en el rendimiento de sus colaboradores, al aplicar un modelo de gestión por competencias para el logro de sus objetivos empresariales.

Sin embargo, Cruz y López (2001) hacen una crítica constructiva al señalar que las competencias laborales les están: “faltando un modelo de gestión de los factores que conforman la esencia de lo que son las competencias laborales”. Al no existir un modelo definido para implantar la gestión, control y evaluación de dichas competencias laborales, las organizaciones adoptan un sistema que se ajuste a sus requerimientos y necesidades de gestión de sus laborales. Si bien esto puede ser algo beneficioso desde el punto de vista del investigador, se pierde la credibilidad en la gestión de competencias laborales, porque al aplicar un modelo estandarizado se podría hacer una evaluación más concreta que permita una correcta implementación y análisis.

En la actualidad, las organizaciones adoptan un modelo y lo aplican para identificar las diferentes variables en materia de competencias laborales. Sin embargo, Cruz y López al estudiar varias organizaciones para identificar si en ellas se emplea la gestión por competencias laborales, obtuvieron que no aplican este tipo de gestión. Por consiguiente, si aplicáramos un estudio paralelo a las organizaciones en el ámbito nacional, se

observaría seguramente que el escenario sería el mismo: pocas organizaciones aplican la gestión por competencias, ya sea por aspectos culturales o económicos que impiden aplicar dicha gestión.

Todo lo anterior, nos da un indicio que los países latinoamericanos están realizando un esfuerzo por buscar una ruta en el proceso de transición de la eficiencia a la innovación, siendo el teletrabajo profesional un posible camino para lograrlo; a su vez, existe una gran oportunidad en América Latina.

#### **4. Conclusiones**

En América Latina se presentan grandes retos y oportunidades para poder alcanzar esta meta. En Costa Rica es necesario establecer una estrategia política en lo nacional que permita incorporar a los sectores costarricenses e impulsar la innovación. Es por ello que, el uso de modelos que incentiven la competitividad e innovación, como es el caso del teletrabajo, facilitarán la colaboración entre actores de la sociedad en búsqueda de un bien común; permitiendo iniciar un proceso de transformación y exposición como un modelo de referencia global.

Tal como se observó en los indicadores en cada uno de los países estudiados para poder alcanzar las metas de productividad en el teletrabajo a nivel profesional, es necesario considerar elementos que incidan en la capacidad de innovación y uso de tecnologías de información y comunicación (TIC); que incidan en el mejoramiento del desempeño de los trabajadores en el ejercicio de sus actividades laborales, bajo un enfoque basado en las competencias (saberes) que

permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de empresa.

Adicionalmente, los países como sociedades colectivas deberán establecer incentivos y estrategias que permitan facilitar el ejercicio de esta modalidad laboral, por medio del establecimiento de marcos regulatorios que permitan establecer normas para su correcta y adecuado ejecución, tanto por la empresa como por el trabajador. También deberán establecer estrategias país, con el fin de captar y retener el mejor talento disponible para el ejercicio de esta actividad laboral.

Un aspecto relevante a considerar es que los países que se destacan en la región (Argentina, Uruguay, Panamá, Costa Rica y Colombia) se encuentran inmersos en un proceso de transformación interna; por lo cual

están en búsqueda de nuevos modelos, que les permitan establecer nuevos parámetros de competitividad a nivel global, siendo el teletrabajo una alternativa a ser evaluada por cada uno de ellos. Sin embargo, en cada uno de estos países existen todavía grandes oportunidades de mejora y retos para poder impulsar modelos de innovación para las competencias laborales para el teletrabajo.

Es por ello que, los resultados obtenidos en este artículo podrían influenciar futuras investigaciones en el desarrollo de modelos científicos con un enfoque empresarial, que evalúen el impacto del teletrabajo desde una perspectiva macro, meso y micro, con el fin de poder desarrollar las ventajas competitivas que necesita la sociedad a través del teletrabajo.

## 5. Referencias

- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*.
- Bailey, D., y Kurland, N. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.
- Baltina, I. y Vitola, A. (2014). Telework v Evrope av Lotyssku: Moderní pristupy a budoucí perspektivy/Telework in Europe and Latvia: State-of-the-art and Future Prospects. *Trendy Ekonomiky a Managementu*, 8(18), 21.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.
- CCD, C. y CCD, V. (2012). *El Libro blanco del Teletrabajo en Colombia*.
- CDI-WEF. (2019). *Informe Global de Competitividad 2018-2019*.
- CDI-WEF. (2020). *Informe Global de Competitividad 2019-2020*. CDI-WEF. *New York, USA: World Economic Forum*.

- CDI-WEF. (2021). Informe Global de Competitividad 2020-2021. CDI-WEF. *New York, USA: World Economic Forum.*
- CEPAL-eLAC. (2015). *El teletrabajo en América Latina.* <http://www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/elac2015/noticias/paginas/5/40835/P40835.xml&xsl=/elac2015/tpl/p18f.xsl&base=/elac2015/tpl/top-bottom.xsl>
- Civit, C., y March, M. (2000). *Implantación del teletrabajo en la empresa.*
- Cooper, C., y Kurland, N. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511-532.
- Cruz, P., y López, G. (2001). La gestión por competencias, procesos y metodología. *Informed.* [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion\\_por\\_competencias.\\_procesos.\\_metodologia.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf)
- Cubillo, M. y Rivera, A. (2014). Los retos de los gobiernos locales en la sociedad del conocimiento. *Redemun Costa Rica.*
- de Luis Carnicer, M.; Jiménez, M.; Sánchez, A. y Pérez, M. (2003). Análisis del impacto del teletrabajo en el medio ambiente urbano. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 2753, 23-40.
- Duxbury, L.; Higgins, C. y Irving, R. (1987). Attitudes of managers and employees to telecommuting. *INFOR: Information Systems and Operational Research*, 25(273-285).
- Elizondo, A. (2006). El Teletrabajo. Una Aproximación Conceptual. *Revista de la Sala Segunda de la Suprema Corte de Justicia.* (Costa Rica)
- Ellison, N. (1999). Social Impacts New Perspectives on Telework. *Social Science Computer Review*, 17(3), 338-356.
- Fataupo. (2009). Manual De Estrategias Didácticas. *Programa de Educación Superior. Fundación Educación para el Desarrollo-Fautapo.* (CROMA)
- Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista universidad EAFIT*, 36(119), 63-71.
- Gray, M.; Hodson, N. y Gordon, G. (1995). El teletrabajo. *Fundación Universidad Empresa. Madrid.*

- Guaca, N.; Caicedo, Y. y Dávila, J. (2018). Estado del arte de Teletrabajo. *Documentos de Trabajo ECACEN, 1*. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/view/2568/2680>
- Gutiérrez, R. (2012). Quinta Hélice Sistémica (QHS), un método para evaluar la competitividad internacional del sector electrónico en Baja California, México. *Revista Investigación Administrativa*.
- INEC. (2020). Encuesta Continua de Empleo al segundo trimestre de 2020. *INEC*.
- Lister, K. y Harnish, T. (2011). The State of Telework in the US. *Telework Research Network*.
- Mayo, M.; Pastor, J.; Gomez-Mejia, L. y Cruz, C. (2009). Why some firms adopt telecommuting while others do not: A contingency perspective. *Human Resource Management, 48*(6), 917-939.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. *Cinterfor, Montevideo*.
- Montreuil, S. y Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science, 41*(4), 339-358.
- Morales, G. y Romanyk, K. (2011). Una mirada a la figura del teletrabajo. *Dirección del Trabajo, Santiago*.
- Moreno, J. (2001). Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias. *Prensa*.
- Muñoz, J. (2007). *Diseño de un modelo de gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicado a puestos operativos y de coordinación*. <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/301/1/CD-0698.pdf>
- Nilles, J. (1998). Managing telework: Strategies for managing the virtual workforce. *New York*.
- Núñez-Artavia, N. y Quirós-Ramírez, A. (2019). *El teletrabajo en Costa Rica: Un estudio exploratorio sobre su implementación en el Gran Área Metropolitana* [Cap. 5]. Prosic, Universidad de Costa Rica.
- Peters, P.; Tijdens, K. y Wetzels, C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information y Management, 41*(4), 469-482.
- Rodríguez, H. (2015). Análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones. *Estudio de caso en un área de una organización financiera en Bogotá*.

- Sánchez, R. (2012). El Teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Telecommuting as a labor market tendency*, 1(4), 144-155.
- SEP. (2005). Reglas generales y criterios para la integración y operación del Sistema Nacional de Competencias. *CONOCER*.
- Spencer, L. y Spencer, P. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Taskin, L. y Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520.
- WEF. (2016). *The global competitiveness report: 2015-2016*.
- Welz, C. y Wolf, F. (2010). Telework in the European Union. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.