

# *Un aporte a la transformación de la cultura de los empleadores a través del teletrabajo basado en las competencias digitales*

*Una propuesta para la gamificación de la educación en el trabajo*

Guzmán, Alba P.

Administración de Empresas modalidad Virtual  
Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB

Bucaramanga, Colombia  
[aguzman201@unab.edu.co](mailto:aguzman201@unab.edu.co)

**Abstract**—El teletrabajo es un mecanismo de contratación que ofrece ventajas para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Por un lado, favorece la competitividad en las organizaciones, y por el otro, aporta al mejoramiento de la eficiencia de los teletrabajadores, en el desempeño de sus actividades desde sitios fuera de la empresa. Por este motivo, se requiere el desarrollo de competencias a través de entornos lúdicos que favorezcan sus procesos de enseñanza-aprendizaje. En este artículo se presentan los resultados de una investigación realizada en la ciudad de Bucaramanga (Colombia) a empleadores del sector calzado (N=287), donde se indagó sobre las competencias que requiere el teletrabajador para desempeñarse con eficiencia en su trabajo. Se evidencia que en esta modalidad de contratación se requiere el desarrollo de las competencias digitales y que los entornos lúdicos favorecen el aprendizaje de los teletrabajadores, donde más que el uso de herramientas ofimáticas, se requiere ser responsable, comprometido y cumplir con los deberes, siendo la lectoescritura, la comunicación y la optimización del tiempo las habilidades que favorecen su desempeño laboral. Finalmente, se destaca la necesidad de crear escenarios lúdicos para capacitarlos en las TIC a través de estrategias de gamificación para mejorar sus procesos laborales en la comercialización de los productos de las empresas a través de los medios sociales.

**Keywords**— TIC; Teletrabajo; Competencias digitales; Enseñanza-aprendizaje; Gamificación.

## I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años la tecnología se ha incrementado de forma abismal al punto de alcanzar la comunicación entre grupos y volverse social. De hecho, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), se han convertido en potentes herramientas que favorecen la comunicación en las organizaciones y en los usuarios de internet [1]. Sin embargo, existen diferentes problemáticas que se presentan con la adopción de las TIC. Por un lado, las empresas están

buscando contratar personal que esté capacitado para enfrentar el mundo laboral [2] y que se desempeñe con el uso de las tecnologías; y por el otro, el mercado está en un cambio constante y la red Internet por su facilidad de conectividad implica una mayor utilización en el mundo, desafiando los nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje para desarrollar las competencias digitales en sus trabajadores [3]. En este sentido, el teletrabajo se convierte en una modalidad de contratación laboral que permite al trabajador ser un colaborador, desempeñándose desde sitios fuera de la empresa a través del uso de las TIC, influyendo este proceso de manera positiva en las actitudes de los empleados con la organización porque perciben obtener una mejor calidad de vida [4] y en las empresas porque perciben la minimización de costos y gastos, la maximización de las utilidades y el aporte al medio ambiente [5] [6], favoreciendo la eficiencia. Sin embargo, se requiere que estos trabajadores cuenten con las competencias tecnológicas para desempeñarse en los cargos de manera eficiente, de hecho, en el sector se está demandando capital humano capacitado, que posea habilidades para el manejo de las TIC en el desarrollo de las funciones profesionales [7], requiriendo procesos de enseñanza-aprendizaje basados en la lúdica y en la tecnología [8].

Este artículo es producto de una investigación en curso de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (Colombia) donde se busca cómo aportar desde la academia a la mejora en los procesos comerciales del sector calzado a través de la utilización de las TIC, y se evidencia cómo los empresarios del sector requieren el personal capacitado en las competencias digitales para que comercialicen los productos de las empresas a través de internet, requiriéndose la implementación de plataformas digitales que favorezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje para la gamificación de la educación en el trabajo [8]. En la estructura del artículo se explican brevemente los alcances del teletrabajo como modalidad de contratación utilizando las TIC. Posteriormente, se abordan las competencias digitales que se requieren para desempeñarse de manera virtual en el campo



laboral, para al final evidenciar que las TIC facilitan la gamificación de la educación en el proceso enseñanza-aprendizaje en los adultos.

## II. EL TELETRABAJO

La virtualidad favorece el acceso a internet sin importar el sitio geográfico o el espacio físico desde donde se realizan las actividades [9]. Este aspecto aporta al desarrollo social de internet, como una alternativa de interacción para los usuarios creando comunidades virtuales [10], y permitiendo la mejora de la eficiencia en las empresas a través del uso de las TIC contratando teletrabajadores [11]. Esta modalidad viene implementándose desde los años 70s en la crisis petrolera en Estados Unidos, tuvo su auge en los años 90, en Europa se adoptó en países como en Holanda, Italia y Francia desde el año 1999 y en Dinamarca desde el 2000, en América Latina desde el año 2009 y en Colombia desde el 2012 [12].

El teletrabajo es una modalidad que aprovecha las TIC como mecanismo para incrementar la eficacia de los empleados, porque desarrollan sus labores en ambientes que ellos consideran más cómodos [13]. Es toda actividad que se desarrolla por fuera de las instalaciones de la empresa mediadas por la tecnología y con una vinculación entre el empresario y el trabajador [14], donde se requiere la obligación laboral respecto a la autoridad [15]. El teletrabajador requiere ser capacitado en ambientes tecnológicos [16], siendo esto posible en la actualidad con la utilización de los juegos online que favorecen el desarrollo de las competencias digitales [17].

En Colombia, se ha creado un portal sobre teletrabajo para orientar a los interesados utilizando estrategias basadas en las TIC para fomentar la interacción, la participación en los entornos digitales y fomentando la apropiación de entornos lúdicos para desarrollar las capacitaciones, permitiendo la maximización de las tecnologías sociales [18] y el desarrollo de ambientes virtuales de aprendizaje que de manera lúdica permitan el mejoramiento de las competencias digitales en las personas [17], facilitándole balancear su empleo y su vida [19].

## III. LAS COMPETENCIAS DIGITALES

Actualmente, las competencias son exigidas por las organizaciones para evidenciar el conjunto de habilidades de las personas en el desarrollo de una labor específica [14]. El concepto de competencia aborda los factores de conocimientos, actitudes, valores y habilidades para ejercer las funciones que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo [20] [2]. Su clasificación se orienta hacia [21]: las *competencias genéricas*, van alineadas con las habilidades generales que requieren los trabajadores para desarrollar funciones básicas en el área laboral; y las *competencias específicas*, van orientadas a evidenciar la capacidad de aplicar las competencias genéricas en un ámbito específico, facilitando la adquisición y la generación de conocimientos para el profesional.

Precisamente, las competencias digitales son una competencia específica que se orienta al desarrollo de habilidades y competencias relacionadas con la tecnología [22],

siendo un conjunto de competencias para utilizar de manera estratégica las TIC, con el fin de facilitar los procesos de enseñanza-aprendizaje, considerando la optimización de los recursos [23]. Recientemente, se realizó un estudio para determinar el perfil de las competencias digitales de los trabajadores (Ver Tabla I) [24]. Para ello, se segmentaron las ofertas laborales en dos áreas del conocimiento, ciencias sociales e ingenierías, determinando las variables afines con las exigencias de los mercados según el área del conocimiento y las funciones a realizar.

TABLA I. PERFIL DE LAS COMPETENCIAS DIGITALES

Competencia digital	Variables
Competencias para el uso de aplicaciones clave	Nivel competencial en el uso de las hojas de cálculo (Excel). Nivel competencial en el uso de procesadores de texto (Word). Capacidad de comunicar ideas a través de presentaciones (PowerPoint).
Fundamentos de ordenador	Hardware y periféricos. Sistemas Operativos (Software).
Vivir en Red	Comunicación electrónica y colaboración en línea. Uso de internet para la búsqueda y análisis de información. Nivel competencial para el uso de las redes sociales. Temas legales y de seguridad relacionadas con internet.
Adecuación al mercado laboral	Nivel de adecuación global percibido en relación con las competencias digitales

Se observa que las competencias digitales que exigen las empresas se orientan hacia el uso de las TIC debido al beneficio percibido a través del desempeño de las funciones laborales. De otro lado, las competencias digitales están divididas en 6 áreas para desarrollar las habilidades en el uso de las TIC, para su implementación en sus funciones laborales: *uso y manejo de la tecnología*, estar contextualizado y tener una disposición amigable y receptiva con el manejo de las TIC; *uso de aplicaciones básicas del ordenador*, son acciones elementales de la aplicabilidad de las computadoras en los oficios del ámbito laboral; *uso de software de autoedición y presentación*, o sea el manejo de hojas de cálculo, presentaciones, procesadores de texto e internet; uso de multimedia, competencia para reproducir, cargar y descargar archivos de contenido como videos, imágenes, audios, entre otros; *uso de las comunicaciones*, envuelve las habilidades para el manejo de las redes sociales en función de las necesidades de la empresa; y *uso de las tecnologías para el desarrollo de las actividades laborales*, se enfoca en la habilidad para implementar las TIC en los oficios profesionales y laborales para ser más competitivo dentro de las funciones de la empresa [25].

Lo anterior evidencia que el mercado laboral requiere el desarrollo de las competencias digitales para el desarrollo de las funciones laborales [21]. Sin embargo, se evidencia que los trabajadores muestran falencias en cuanto al manejo de las tecnologías de la información, impidiendo que las empresas se motiven a implementar las TIC para desarrollar sus procesos [22].

#### IV. EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN ADULTOS

La tecnología implica que se requiera el desarrollo de las competencias para desempeñarse en las actividades cotidianas. En este sentido, las diferentes técnicas de enseñanza-aprendizaje han mostrado una adaptación a las TIC favoreciendo estos procesos [26]. Por ejemplo, los *serious games*, los MOOC, las plataformas virtuales y las actividades que requieran llegar de manera lúdica a su grupo objetivo, han utilizado las TIC como mecanismo de integración a sus comunidades [27]. De hecho, existen técnicas que aportan en este proceso, pero que aun están siendo probadas y son poco aceptadas por la ciencia fuera de los espacios académicos, como son los videojuegos, los *serious games*, los avatares, la realidad aumentada, etc. [17], que son mayormente utilizadas en educación básica.

De otro lado, para la formación de los adultos se están utilizando metodologías basadas en las TIC como simuladores virtuales, videojuegos, etc. [26] que propenden por facilitar los entornos de enseñanza-aprendizaje y que permiten la integración de los profesionales en el mundo laboral según los requerimientos de las organizaciones [28].

#### V. METODOLOGÍA

La investigación es cuantitativa y se realizó buscando establecer la percepción que tienen los empresarios del sector calzado de Bucaramanga (Colombia) sobre el teletrabajo y la forma en que se podían utilizar las TIC en sus procesos de comercialización encuestando a 267 empresas en el mes de mayo de 2016, maximizando sus ventajas como facilitador de los procesos educativos. El instrumento utilizado para recoger la información fue una encuesta digital dividida en cuatro secciones: a) *elementos descriptivos de la organización*; b) *utilización del e-commerce y de los medios sociales*; c) *adopción del teletrabajo*; d) *competencias del teletrabajador*, y la pregunta *¿Cuál es la importancia de la capacitación para la contratación de los teletrabajadores en la comercialización de calzado a través de internet?*, donde se le pidió al empresario hacer su apreciación sobre qué tipo de herramienta se podría utilizar. Las preguntas fueron medidas bajo la escala de Likert de 1 a 5 (1=Totalmente en desacuerdo, ..., 5=Totalmente de acuerdo) y la fiabilidad del instrumento se determinó con una encuesta previa a 10 empresarios (alfa de Cronbach=.902) [29]. Finalmente, para el análisis de la información se utilizaron técnicas estadísticas descriptivas para contextualizar la muestra, y las correlaciones bivariadas con el Tau-b de Kendall para analizar las relaciones entre las variables [29] utilizando el paquete estadístico PASW versión 23.

#### RESULTADOS

##### A. Contexto de la muestra

Los resultados muestran que el 28.2% de las empresas participantes tienen entre 3-5 años de antigüedad, seguidas por las de entre 5-10 años (25.4%), el 20.2% tienen entre 1-3 años, el 13.2% entre 10-20 años, tan solo el 7.0% tiene más de 20 años y el 5.9% son menores de 1 año. En el número de trabajadores

el 72.5% tienen entre 1-10 empleados, seguidas por el 18.1% que tienen entre 10-20, las que tienen entre 20-40 son el 5.9% y tan solo el 3.5% tienen más de 40 empleados que se desempeñan como operarios. El 90.3% indica que en la comercialización digital no se han aventurado porque no están capacitados y porque no poseen personal con las competencias que se requieren. En cuanto a la formación de los empresarios, el mayor nivel es el bachillerato (59.4%) seguido por el nivel de tecnología (19.6%), universitario (14.3%), la primaria (5.9%) y tan solo el 0.3% tiene nivel de posgrado.

##### B. Apreciaciones sobre el Teletrabajo

El 78.4% de los encuestados indica que no conoce la modalidad de teletrabajo de manera detallada y el 3.1% indica que han contratado empleados bajo esta modalidad. La Fig. 1 evidencia la distribución de las opiniones de los empresarios sobre el trabajo virtual, donde se observa que más de la mitad de los datos tienen apreciaciones positivas. En el nivel *de acuerdo* se destacan: se requiere personal adecuado para el desempeño (48.1%), se requiere mucha capacitación (45.3%), y se requiere mucha disciplina (40.4%).

En el ítem *totalmente de acuerdo*, las apreciaciones más valoradas en orden de importancia son la conexión a internet que debe ser de calidad (48.4%), se requiere mucho compromiso (44.9%), se requiere mucha disciplina (44.3%), y el conocimiento de los directivos debe ser adecuado (41.1%).

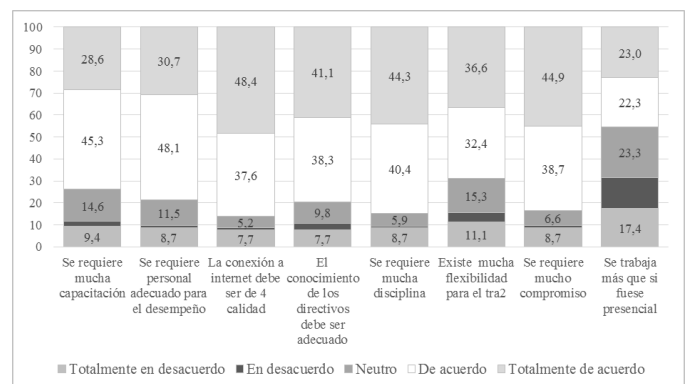


Fig. 1. Distribución porcentual de la importancia que dan los empresarios a diferentes consideraciones sobre el teletrabajo.

El análisis de correlaciones utilizando el estadístico Tau-b de Kendall para determinar las relaciones importantes que los empresarios consideran con la implementación del teletrabajo son significativas ( $p < .000$ ; nivel de confianza 99.0%), destacándose las duplas la importancia que se le da a la conexión de internet con el conocimiento de los directores ( $W=.723$ ,  $p < .000$ ), y, la disciplina con la capacitación ( $W=.633$ ;  $p < .000$ ).

##### C. Apreciaciones sobre las Competencias Digitales

La Tabla II evidencia la percepción de los empresarios sobre las competencias que requieren los teletrabajadores para desempeñarse. Se observa que en el nivel *de acuerdo* la competencia más importante es el manejo de las redes sociales (40.4%), y en el nivel *totalmente de acuerdo* todos los ítems se

encuentran por encima del 44.0%, destacándose ser creativo (59.2%), ser innovador y ser responsable ambos ítems con el 56.1%, que aporte sus ideas a la empresa el 51.9%, y que maneje el tiempo de manera eficiente el 50.2%.

En cuanto a la utilización de los medios sociales se detecta que el 64.1% utiliza redes sociales, siendo Facebook la más popular como canal de venta según lo indica el 60.3% de los empresarios, seguido por Instagram (32.7%), la publicidad a través de los blogs y Twitter el 9.7%.

TABLA II. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS SOBRE LA IMPORTANCIA QUE LE DAN A LAS COMPETENCIAS DIGITALES DEL TELETRABAJADOR.

Ítems	TD	ED	N	DA	TDA
Manejo de las herramientas ofimáticas	9.4	0	5.9	38.0	46.7
Manejo de las redes sociales	8.4	.3	5.6	<b>40.4</b>	45.3
Que sea buen comunicador	8.7	.3	4.5	37.3	49.1
Que interactúe con sus compañeros	9.1	1.7	10.5	39.7	39.0
Que maneje el tiempo de manera eficiente	7.7	.7	3.8	37.6	<b>50.2</b>
Que tome decisiones, si se requiere	8.0	1.0	7.7	38.3	44.9
Que esté preparado para solucionar problemas	8.4	0	2.8	39.4	49.5
Que sea responsable	8.0	0	2.8	33.1	<b>56.1</b>
Que sea participativo	8.7	1.0	4.2	38.3	47.7
Que sea colaborativo con los demás	8.7	1.4	6.3	38.0	45.6
Que aporte sus ideas a la empresa	8.0	.7	4.5	34.8	<b>51.9</b>
Que tenga libertad de expresión	8.0	2.1	6.6	34.1	49.1
Que sea innovador	8.0	1.0	2.8	32.1	<b>56.1</b>
Que sea creativo	7.7	.7	2.4	30.0	<b>59.2</b>

TD=Totalmente en Desacuerdo; ED=En Desacuerdo; N=Neutro; DA=De Acuerdo; TDA= Totalmente de Acuerdo

Con el análisis de las correlaciones bivariadas se destaca que todas las competencias se correlacionan positiva y significativamente entre sí con un grado de confiabilidad del 95.0%, destacándose la dupla de las siguientes competencias: ser innovador con ser creativo ( $W=.843$ ;  $p < .000$ ), libertad de expresarse con ser innovador ( $W=.716$ ;  $p < .000$ ) y con ser creativo ( $W=.733$ ;  $p < .000$ ), ser responsable con ser creativo ( $W=.718$ ;  $p < .000$ ), ser participativo con ser colaborativo ( $W=.712$ ;  $p < .000$ ), que maneje el tiempo de una manera adecuada con que tome decisiones si se requiere ( $W=.674$ ;  $p < .000$ ), y que maneje el tiempo con que solucione problemas ( $W=.671$ ;  $p < .000$ ). Finalmente, al revisar la correlación entre la necesidad de capacitar a los trabajadores con Facebook se

detecta que hay correlación significativa y positiva ( $W = .689$ ;  $p < .005$ ).

Tras preguntarle a los empresarios sobre *¿Cuál es la importancia de la capacitación para la contratación de los teletrabajadores en la comercialización de calzado a través de internet?*, el 100% indicaron que es necesario para implementar y mejorar los canales de comercialización virtuales a través de medios sociales, requiriéndose la capacitación virtual de los teletrabajadores por plataformas virtuales que favorezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje, aprovechando que el trabajador virtual se encuentra en la red. Puntualmente no se refirieron a ninguna plataforma, pero hicieron claridad en el aspecto que deben ser juegos de rol, escenarios lúdicos que favorezcan la apropiación del conocimiento y el uso de simuladores virtuales.

## CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

### D. Apreciaciones sobre el teletrabajo y la cultura organizacional

La contratación de los trabajadores a través de la modalidad de teletrabajo todavía es incipiente en las empresas, debido a la necesidad que ven los empresarios para que el trabajador virtual asista a las instalaciones de la empresa de manera periódica. Esto se evidencia por qué tan solo el 3.1% ha contratado empleados a través de teletrabajo. Es necesario indicar que los empresarios requieren capacitarse en estos temas, así como también en los digitales, y que pueden hacerlo a través del portal de teletrabajo que se tiene dispuesto por el Ministerio de las TIC de Colombia.

Un hecho importante lo revelan las correlaciones, puesto que indican que la innovación y la creatividad van de la mano, porque el teletrabajador requiere expresarse con libertad, ser innovador y ser creativo, para favorecer el desempeño de su trabajo virtual, donde además debe ser responsable y creativo, participativo y colaborativo, y que busque soluciones a problemas puntuales a través del manejo adecuado del tiempo y con el uso de la tecnología. Además, se destaca que la disciplina y la capacitación, son aspectos fundamentales para el desarrollo del teletrabajo, así como la importancia que se da a la conexión de internet y al conocimiento de los directivos respecto a la modalidad. Esto último es un aspecto fundamental en el desarrollo del teletrabajo como medio de contratación, porque favorece la disminución de los índices de desempleo en el país, disminución de la contaminación ambiental y maximización de costos, así como la forma de incluir a las personas en los diferentes ámbitos de contratación laboral.

### E. Apreciaciones sobre las Competencias Digitales

Las TIC juegan un papel fundamental para la competitividad de las organizaciones en el mercado. El aumento de dispositivos electrónicos y la conectividad a internet implican la necesidad de incluir dentro de los diferentes procesos organizacionales a las TIC para minimizar el tiempo utilizado en los procesos y ayudar a la toma de decisiones basadas en información real y

actualizada. En este sentido, el dominio de las TIC se convierte en una ventaja competitiva para las empresas porque cambia la cultura de los empleadores, y el desarrollo de competencias digitales en sus trabajadores repercute en obtener ventaja competitiva.

Una de las principales apreciaciones de los empresarios es la importancia que le dan a la competencia del trabajador en que sea responsable y disciplinado para desarrollar este tipo de actividades, esto evidencia que la modalidad es considerada como conveniente para las empresas, pero que precisamente, la falta de conocimiento sobre las condiciones que se ofrecen desde los ministerios de trabajo de los países así como la necesidad de capacitar al personal en aspectos puntuales para el desempeño de su trabajo, implica que su adopción sea baja y que se continúe con prácticas administrativas obsoletas desconociendo el avance de la cultura organizacional. Lo anterior implica la necesidad de publicar los casos exitosos bajo esta modalidad para buscar que más empresas incluyan la posibilidad de contratar de esta forma.

De otro lado, la falta de competencias digitales de los trabajadores se convierte en una limitante para el desarrollo de las organizaciones, puesto que en los diferentes procesos se necesita la inclusión de la tecnología y más allá del manejo de herramientas ofimáticas, se requiere el manejo de herramientas sociales en internet que faciliten la utilización de las TIC.

Dentro de las tecnologías sociales, se encuentran las redes sociales, unas poderosas herramientas de internet que fortalecen los lazos entre la marca y el cliente, conectándolos de manera virtual mediante una comunicación en doble vía. Las redes sociales permiten que las empresas tengan una conexión directa con los consumidores de sus productos y/o servicios, permitiéndoles la facilidad de entender cuáles son sus gustos y sus parámetros de consumo para ofrecerles productos y/o servicios casi a la medida. Este aspecto exige de las empresas flexibilidad en sus procesos para adecuarse a los requerimientos del cliente y la capacitación de los trabajadores para que enfrenten estos nuevos mercados disminuyendo el carácter lúdico que representan las redes sociales.

Lo anterior deja entrever que al ser Facebook el medio social más popular, el empresario se orienta más hacia la utilización de estas herramientas para aprovechar el nicho de mercado que tiene en la red social, yendo directamente al usuario y basado en la confianza que le genera la comunidad a que pertenece, requiriéndose el desarrollo de competencias específicas en este sentido para el aprovechamiento de las plataformas sociales. Las redes sociales como herramientas digitales, requieren el desarrollo de habilidades y destrezas que le permitan al teletrabajador utilizarlas de manera eficiente en el desempeño de sus actividades. Precisamente, siendo un medio de comunicación efectivo, directo y ágil porque está directamente enlazado con los consumidores, debe ser un canal utilizado por personal competente para hacer efectiva la transacción. Es por esto que las empresas requieren de la implementación de las tecnologías sociales considerando que también se requiere contratar el personal que posea las competencias en el manejo

estas herramientas para el ámbito laboral y comercial, que van más allá del *chateo*. Sin embargo, se detecta que las personas no están capacitadas para realizar estas labores y que se requiere desarrollar e implementar una plataforma que favorezca la adquisición de estas competencias.

### C. Apreciaciones sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje virtuales

La cultura de los empresarios para mantener las tradiciones en cuanto a la modalidad laboral que ofrecen se ve amenazada por las TIC como mecanismo para buscar nuevas opciones de contratación laboral ajustándose a los requerimientos de los empresarios.

En este sentido, el proceso de enseñanza-aprendizaje en los adultos se ve supeditado por las TIC que se convierten en los facilitadores para que cualquier persona, sin importar la edad o el sitio de trabajo, pueda acceder a educarse y adquirir las competencias que se requieren para desempeñarse laboralmente.

Es evidente que los empresarios ven la necesidad de incluir el teletrabajo como contratación laboral para la comercialización de sus productos a través de internet por medio de su web y de los medios sociales, sin embargo, insisten en la necesidad de facilitar una plataforma que favorezca el entrenamiento por competencias sin dejar de lado los medios sociales, que al final serán su área de desempeño.

De hecho, esta investigación es una primera parte del diagnóstico situacional en temas tecnológicos del sector del calzado en Bucaramanga, donde en la segunda fase se desarrollará el diseño e implementación de una plataforma virtual para realizar la capacitación de los teletrabajadores en aspectos relacionados con la comercialización de los productos a través de internet.

Finalmente, la investigación evidencia que las organizaciones del siglo XXI requieren adaptarse a las tendencias del mercado aprovechando las TIC, implementar el teletrabajo como una modalidad de contratación para maximizar la utilización de las TIC y para ser más eficientes en sus procesos, donde sus trabajadores adopten prácticas (como el aprendizaje virtual) como un medio para mejorar su desempeño laboral; además se requiere establecer dentro de las web de las empresas, plataformas educativas para que los teletrabajadores mejoren sus conocimientos, los apliquen y por tanto desarrollen sus competencias digitales para aportar a la competitividad de la organización, provocando un cambio organizacional.

### REFERENCIAS

- [1] A. Guzman, Factores críticos de éxito en el uso de las redes sociales en el ámbito universitario: aplicación a Twitter, Editorial Universitat Politècnica de València, España: Valencia, 2013.
- [2] A. Conchado, J.M. Carot, and M.C. Bas, "Competencies for knowledge management: development and validation of a scale", Journal of Knowledge Management, vol. 19, No. 4, pp. 836-855, 2015. [3] A.I. Moro, C.I. Moro, J.M. López, and M.G. Ordaz, "Las competencias digitales en las grandes empresas del sector empresarial español", TecEmpresarial, vol. 10, No. 2, pp. 41-49, 2016.



- [4] L. Martin, and N. Omrani, "An assessment of trends in technology use, innovative work practices and employees' attitudes in Europe.", *Applied Economics*, vol. 47 No. 6, pp. 623-638, 2015.
- [5] L. Bajzikovaa, H. Sajgalikovab, E. Wojcacke, and M. Polakova, "Are Flexible Work Arrangements Attractive Enough for Knowledgeintensive Businesses?", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 99, pp. 771-783, 2013.
- [6] M. Coenen, and T. Kok, "Workplace Flexibility and New Product Development Performance: The Role of Telework and Flexible Work Schedules", *European Management Journal*, vol. 32, No. 4, pp. 564-76, 2014.
- [7] S.K. Boell, J. Campbell, D. Cecez-Kecmanovic, and J.E. Cheng, "The Transformative Nature of Telework: A Review of the Literature", 2013.
- [8] L.G. Aretio, "El juego y otros principios pedagógicos. Supervivencia en la educación a distancia y virtual/Games and other pedagogical principles. Its continued existence in distance and virtual education", *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, vol. 19, No.2, pp. 1-9, 2016.
- [9] M. Bedarkar, and D. Pandita, "A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 133, pp. 106-115, 2014.
- [10] A.J. Anderson, S.A. Kaplan, and P.R. Vega, "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*, vol. 24, No. 6, pp. 1-16, 2014.
- [11] T. Dumas, and J. Sanchez, "The Professional, the Personal and the Ideal Worker: Pressures and Objectives Shaping the Boundary between Life Domains", *The Academy of Management Annals*, vol. 9, No.1, pp. 1-69, 2015.
- [12] EUROFOND: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Telework in the European Union*, pp. 27, 2010.
- [13] MINTRABAJO, Ministerio del Trabajo de Colombia, *El teletrabajo como aporte a ciudades inteligentes*, 2014.
- [14] M. Bedarkar, and D. Pandita, "A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 133, pp. 106-115, 2014.
- [15] I. Baltina, and A. Vitola, "Telework in Europe and Latvia: State-of-the-art and Future Prospects", *Trends Economics and Management*, vol. 8, No. 18, pp. 21-32, 2014.
- [16] L. Haddon, "The experience of telework: a view from the home. New International Perspectives From Telecommuting to the Virtual Organisation", *Routledge Press*, pp. 136-143, 1998.
- [17] H. del Castillo, D. Herrero, A. García, M. Checa, and N. Monjela "Desarrollo de competencias a través de los videojuegos deportivos: alfabetización digital e identidad", *Revista de Educación a Distancia*, No. 33, pp.1-22, 2015.
- [18] T. Dumas, and J. Sanchez, "The Professional, the Personal and the Ideal Worker: Pressures and Objectives Shaping the Boundary between Life Domains", *The Academy of Management Annals*, vol. 9, No.1, pp. 1-69, 2015.
- [19] MINTRABAJO, Ministerio del Trabajo de Colombia, *El teletrabajo como aporte a ciudades inteligentes*, 2014.
- [20] J.M. Cantero, N.R. Quintela, and M.E. Bellón, "Percepción de competencias en el EEES: análisis en el Grado de Educación Primaria", *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, vol. 17, No. 3, pp. 123-140, 2014
- [21] J. Vargas-D'Uniam, L.C. Campos, G.S. Díaz, and A. Badia, "Relación entre las competencias digitales de docentes de educación básica y el uso educativo de las tecnologías en el aula", *Profesorado: Revista de curriculum y formación del profesorado*, vol. 18, No. 3, pp. 361-377, 2014.
- [22] J. Adell, "Internet en el aula: las WebQuest" en J. Cabero and J. Barroso (Eds.), *Editorial Octaedro Andalucía*, vol. 24, pp. 211-225. [23] T. Coronas, and M.A. Blasco, "Students and employers perception about the development of digital skills in higher education", *Revista de Educación*, vol. 367, No. 27, pp. 63-90, 2015.
- [24] M.S. Rodríguez, G.A. Cerveró, B.G. López, and F.A. Abad, "Las competencias en TIC del profesorado y su relación con el uso de los recursos tecnológicos", *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, vol. 18, No. 10, pp. 1-33, 2010.
- [25] M.A. Vota, C.A. Gastelú, and G.V. Muñoz, "Competencias en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) de los estudiantes universitarios", *Revista Latina de Comunicación Social*, vol. 6, No. 66, pp. 130-152, 2011.
- [26] L. García, "El juego y otros principios pedagógicos. Supervivencia en la educación a distancia y virtual", *RIED: Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, vol. 19, No. 2, pp. 9-23, 2016.
- [27] M.E. del Moral, and A.P. Guzmán, "Comunidades de aprendizaje endógenas y exógenas creadas en torno a los MOOCs universitarios", *Campus Virtuales*, vol. 4, No. 2, pp. 78-85, 2015.
- [28] M.M. Lozano, L.A. Moreno, J.G. Solórzano, and A.E. González, "Incurción de tecnologías emergentes en una escuela pública de negocios de México", *EDMETIC*, vol. 6, No. 1, pp. 124-144, 2016.
- [29] J.F. Hair, E. Prentice, E., D. Cano, and M.G. Suárez, *Análisis Multivariante*. 5ª ed. Madrid: Prentice Hall, 2007.