

Universidad Cardenal Miguel Obando Bravo

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

UNICA

**Tesis monográfica para optar al título de
Licenciatura en Relaciones Internacionales y Comercio Internacional**

Línea de investigación: Relaciones Internacionales y Comportamiento Humano

Línea específica de investigación: Integración Social y Económica

*EL TRABAJO REMOTO COMO FORMA DE EXPORTACIÓN DE SERVICIOS:
OPORTUNIDADES PARA LA INSERCIÓN DE NICARAGUA EN LA ECONOMÍA DIGITAL.*

AUTOR(ES)

Meléndez-Agnoletto, Gabriela

Rodríguez-Ruiz, Marcelo Antonio

Valle-Avilés, Mario Andrés

Managua, Nicaragua

2025

Universidad Cardenal Miguel Obando Bravo

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

UNICA

Tesis monográfica para optar al título de Licenciatura en Relaciones Internacionales y Comercio Internacional

Línea de investigación: Relaciones Internacionales y Comportamiento Humano

Línea específica de investigación: Integración Social y Económica

*EL TRABAJO REMOTO COMO FORMA DE EXPORTACIÓN DE SERVICIOS:
OPORTUNIDADES PARA LA INSERCIÓN DE NICARAGUA EN LA ECONOMÍA DIGITAL.*

AUTOR(ES)

Meléndez-Agnoletto, Gabriela

Rodríguez-Ruiz, Marcelo Antonio

Valle-Avilés, Mario Andrés

TUTOR CIENTÍFICO

Molina-Chávez, Sharon Denise

Internacionalista, Docente-

Investigadora

ORCID: 0000-0003-3237-7366

TUTOR METODOLÓGICO

Rodríguez-Loáisiga, Kevin Alexander

Economista, Docente-Investigador

ORCID: 0000-0001-6322-6494

Managua, Nicaragua

2025

CARTA AVAL TUTOR

Por medio de la presente, y en mi calidad de tutor científico y metodológico, certifico que el trabajo de investigación titulado:

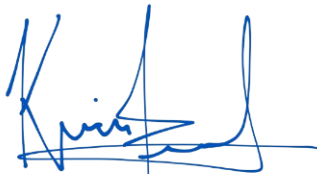
El trabajo remoto como forma de exportación de servicios: oportunidades para la inserción de Nicaragua en la economía digital.

Realizado por Gabriela Meléndez, Marcelo Rodríguez y Mario Valle, cumple con las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regulan esta actividad académica, y constituye su tesis monográfica para optar al título Relaciones Internacionales y Comercio Internacional.

Y para que así conste, en cumplimiento con la normativa vigente, autorizo a las y los egresados, reproducir el documento definitivo para su entrega oficial a la facultad correspondiente, para que pueda ser tramitada su lectura y defensa pública.

Managua, Nicaragua, 9 de diciembre de 2025.

Atentamente,



MSc. Kevin Alexander Rodríguez Loáisiga
Economista, Director de Investigación e Innovación
krodriguez20@unica.edu.ni



APROBACION DE TEMA Y TUTOR PARA TRABAJO MONOGRAFICO

Br. Gabriela Meléndez Agnoletto (20220058)
Br. Marcelo Antonio Rodríguez Rufz (20220118)
Br. Mario Andrés Valle Avilés (20220219)
Sus manos

Estimados Estudiantes:

Por medio de la presente se le comunica, que con base en el Reglamento de Culminación de Estudios de la Universidad (Titulo III capítulo 1), la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales le autoriza la realización de Monografía con el tema:

El Trabajo Remoto como forma de Exportación de Servicios: Oportunidades para la inserción de Nicaragua en la economía digital.

Se le asigna como tutor al: **Lic. Sharon Denise Molina Chávez.**


Se establece además lo siguiente:

Queda entendido que tanto usted como el tutor adquieren el compromiso de cumplir con la calendarización que se establezca para la entrega del trabajo.


El tutor tiene la potestad para determinar los criterios a seguir y alcances del estudio, los que deberán ser cumplidos por los tutoriados.

En general, deberá ajustarse a todo lo que establece el Capítulo IV del Reglamento Culminación de Estudios.

Dado en la ciudad de Managua, a los treces días del mes de diciembre de 2025.


Lic. Yadira Rodríguez Muñoz
Secretaria Académica de PCJS




Msc. Zulema Suárez Rayo
Decana
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales



Dedicatoria

Agradezco a Dios por la fortaleza, la guía y la sabiduría que hicieron posible alcanzar este importante logro académico. De manera muy especial, agradezco a mi mamá, cuyo amor, apoyo constante y ejemplo de esfuerzo fueron fundamentales para no rendirme en los momentos difíciles y seguir adelante con determinación. Extiendo mi gratitud a la universidad, que ha sido un espacio de formación integral, no solo académica sino también humana, donde se sembraron valores, principios y conocimientos que marcarán mi camino profesional y personal. Finalmente, agradezco a los amigos y compañeros que formaron parte de este recorrido universitario, por las experiencias compartidas, el apoyo mutuo y los aprendizajes que trascendieron las aulas y se convirtieron en recuerdos y vínculos para toda la vida.

Gabriela Meléndez

Agradezco a Dios por la sabiduría y la fortaleza que fueron un pilar fundamental para llegar hasta la culminación de mis estudios, de manera muy especial a mis padres por el apoyo incondicional por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia, a las personas que me acompañaron en este camino universitario, docentes, amigos, compañeros que contribuyeron a mi crecimiento personal y académico por último y no menos importante agradecer a la universidad que ha sido mi alma mater desde mi secundaria hasta este momento culminante de mi vida académica el apoyo y la cercanía y los valores inculcados que me hicieron crecer profesional y personalmente.

Marcelo Rodríguez

Le doy gracias a Dios por todo lo que ha puesto en mi vida, herramientas, personas maravillosas y experiencias para llegar hasta este punto, a pesar de que a veces me salga del camino siempre me hace regresar a él. Por otra parte le doy gracias a mi mamá sobre todas las cosas sin ella nada de esto fuera posible, le dedico estos cuatro años de carrera plenamente a ella, gracias a esos profesores que fueron parte fundamental de mi proceso académico, siendo estos facilitadores a la hora de culminar mi etapa de estudios, a esas personas maravillosas que conocí a lo largo de estos años, que me apoyaron en cada situación complicada que se presentó

a lo largo del recorrido, por último y no menos importante, le agradezco a la estrella que apareció casi al final de mi camino, la cual me inspiró a querer superarme personalmente cada día más, mi lirio.

Mario Valle

Agradecimiento

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad Cardenal Miguel Obando Bravo UNICA, por brindarnos la oportunidad de formarnos académica y humanamente en un ambiente de valores, fe y compromiso con la excelencia profesional.

Agradecemos a nuestra decana MSc. Zulema Suárez por su disposición para con nosotros en todo momento, a nuestros docentes y tutores por su guía, paciencia y dedicación durante este proceso formativo. Su acompañamiento fue esencial para lograr todo el conocimiento necesario para ser unos profesionales exitosos.

De manera muy especial, extendemos nuestro agradecimiento a la Lic. Alioska Argüello, quien fue nuestra coordinadora, su apoyo, entrega y motivación constante dejaron una huella significativa en nuestro camino académico y personal, por lo cual le guardamos un profundo aprecio y gratitud.

Resumen

El presente estudio analiza el trabajo remoto como una modalidad emergente de inserción laboral y de exportación de servicios digitales en Nicaragua, en un contexto marcado por la acelerada transformación tecnológica y la expansión de la economía digital a nivel global. En los antecedentes se aborda la evolución del trabajo remoto a escala internacional y regional, destacando su potencial para generar oportunidades económicas en países en desarrollo, así como los desafíos estructurales asociados a infraestructura, regulación y formación de capital humano. El objetivo general de la investigación es explorar las condiciones económicas, estructurales y de habilidades que inciden en el desarrollo del trabajo remoto en Nicaragua, a partir de las percepciones de trabajadores remotos y especialistas. El marco referencial sustenta el análisis desde enfoques de economía digital, capital humano y trabajo remoto, permitiendo una comprensión integral del fenómeno. Metodológicamente, se adopta un enfoque cualitativo, con diseño exploratorio, utilizando entrevistas a especialistas, consultas a trabajadores remotos y guías de observación aplicadas a plataformas internacionales de trabajo remoto. Los resultados evidencian un impacto económico positivo a nivel individual y un potencial aporte macroeconómico, condicionado por brechas territoriales, vacíos normativos y limitaciones en mecanismos financieros. Las conclusiones subrayan que, aunque el trabajo remoto representa una oportunidad estratégica para el país, su consolidación requiere inversiones sostenidas en infraestructura, regulación adecuada y fortalecimiento de habilidades técnicas y transversales.

Palabras claves: Trabajo remoto; Economía digital; Capital humano; Exportación de servicios; Competencias digitales; Mercado laboral internacional

Abstract

This study analyzes remote work as an emerging form of labor market integration and digital service export in Nicaragua, in a context marked by rapid technological transformation and the expansion of the digital economy globally. The background section addresses the evolution of remote work at the international and regional levels, highlighting its potential to generate economic opportunities in developing countries, as well as the structural challenges associated with infrastructure, regulation, and human capital formation. The overall objective of the research is to explore the economic, structural, and skills conditions that affect the development of remote work in Nicaragua, based on the perceptions of remote workers and specialists. The reference framework supports the analysis from the perspectives of the digital economy, human capital, and remote work, allowing for a comprehensive understanding of the phenomenon. Methodologically, a qualitative approach is adopted, with an exploratory design, using interviews with specialists, consultations with remote workers, and observation guides applied to international remote work platforms. The results show a positive economic impact at the individual level and a potential macroeconomic contribution, conditioned by territorial gaps, regulatory gaps, and limitations in financial mechanisms. The conclusions emphasize that, although remote work represents a strategic opportunity for the country, its consolidation requires sustained investment in infrastructure, adequate regulation, and the strengthening of technical and cross-cutting skills.

Keywords: Remote work; Digital economy; Human capital; Export of services; Digital skills; International labor market

Índice de contenido

1. Introducción	11
2. Antecedentes	13
3. Contexto del problema	17
4. Pregunta de investigación	20
5. Objetivos	20
5.1 Objetivo general	20
5.2 Objetivos específicos	20
6. Justificación	21
7. Limitaciones de la investigación	25
8. Marco teórico	28
8.1 Marco referencial	28
8.1.1. Marco Normativo y Políticas Públicas sobre Trabajo Remoto	29
8.1.2. Servicios Digitales e Incidencia en la Economía Nacional	43
8.1.3. Habilidades y Competencias de la Fuerza Laboral	53
8.2 Marco conceptual	66
9. Marco metodológico	69
9.1 Enfoque cualitativo y su justificación	69
9.2 Definición operativa de categorías de análisis	70
9.3 Población y muestra teórica	72
9.4 Métodos y técnicas de recolección de datos	76
9.5 Validez, confiabilidad y triangulación de los instrumentos	78
9.6 Procedimientos para el procesamiento y análisis de información	80
9.7 Consideraciones éticas	81
10. Resultados y discusión	83
10.1 Condiciones estructurales y políticas de fomento para el trabajo remoto	85

10.2	Servicios digitales e incidencias en la economía nacional	89
10.3	Habilidades y competencias de la fuerza laboral para el trabajo remoto	96
11.	Conclusiones	112
12.	Recomendaciones	114
13.	Referencias	116
14.	Anexos	120

Índice de figuras

Figura 1. Jerarquía normativa y leyes aplicables al teletrabajo en Nicaragua.....	33
Figura 2. Estado de la regulación del teletrabajo en la región centroamericana	38
Figura 3. Clasificación de las modalidades laborales en la economía digital	48
Figura 4. Convergencia de competencias requeridas para la productividad remota	59
Figura 5. Sexo de trabajadores remotos consultados.....	83
Figura 6. Edad de trabajadores remotos consultados	83

Índice de tablas

Tabla 1. Definición operativa de categorías de análisis	71
Tabla 2. Perfil de especialistas entrevistados	73
Tabla 3. Plataformas de trabajo remoto seleccionadas.....	75
Tabla 4. Elementos de Instrumentos de investigación	77
Tabla 5. Guía de observación Plataforma UpWork.....	103
Tabla 6. Guía de observación Plataforma Toptal	104
Tabla 7. Guía de observación Plataforma Revelo	105
Tabla 8. Guía de observación Plataforma Workana.....	106
Tabla 9. Guía de observación Plataforma Power to Fly	107
Tabla 10. Guía de observación Plataforma Fiverr	108
Tabla 11. Guía de observación Plataforma Remote Latinos	109
Tabla 12. Guía de observación Plataforma Flex Jobs	110
Tabla 13. Guía de observación Plataforma Freelancer	111

1. Introducción

En las últimas décadas, el acelerado avance de las tecnologías digitales y la creciente interconexión global han transformado de manera significativa las dinámicas del trabajo, dando lugar a nuevas modalidades de inserción laboral que trascienden las fronteras físicas y los esquemas tradicionales de empleo. Entre estas transformaciones, el trabajo remoto ha emergido como una alternativa estratégica para la prestación de servicios a escala internacional, permitiendo a profesionales y empresas integrarse a la economía digital global sin necesidad de desplazamiento geográfico. Este fenómeno ha adquirido especial relevancia en los países en desarrollo, donde el trabajo remoto representa una oportunidad para diversificar las economías, ampliar el acceso al empleo y fortalecer el capital humano en un contexto de creciente digitalización.

En América Latina, y particularmente en Nicaragua, el trabajo remoto se presenta como una opción con alto potencial para la exportación de servicios, en la medida en que el país cuenta con una población joven, una creciente adopción de tecnologías digitales y una participación progresiva en plataformas internacionales de empleo. No obstante, este potencial coexiste con desafíos estructurales vinculados a la infraestructura tecnológica, las condiciones económicas, la formación de habilidades y los marcos normativos que regulan, o aún no regulan, esta modalidad de trabajo. Comprender estas tensiones resulta fundamental para analizar de forma crítica el papel que el trabajo remoto puede desempeñar en el desarrollo económico y social del país.

En este contexto, el presente proyecto de investigación se orienta a explorar el trabajo remoto como una modalidad emergente de inserción laboral y de exportación de servicios digitales desde Nicaragua, a partir de las percepciones y experiencias de dos grupos clave: personas que actualmente trabajan de manera remota para mercados internacionales y especialistas vinculados a los ámbitos económico, educativo, tecnológico y laboral. El estudio no pretende generalizar resultados a toda la población, sino profundizar en la comprensión cualitativa de las condiciones, oportunidades y limitaciones que configuran el desarrollo del trabajo remoto en el país, considerando tanto realidades urbanas como perspectivas que incorporan las brechas existentes en zonas rurales.

El documento se estructura en varios acápites que permiten abordar el fenómeno de manera ordenada y coherente. En primer lugar, se presentan los antecedentes, donde se contextualiza el surgimiento del trabajo remoto a nivel internacional, regional y nacional. Seguidamente, se exponen los objetivos de la investigación, que orientan el análisis y delimitan el alcance del estudio. Posteriormente, se describen las limitantes que condicionan el desarrollo de la investigación.

A continuación, se desarrolla el marco referencial, que sitúa el estudio en relación con investigaciones previas y enfoques teóricos relevantes, seguido del marco conceptual, donde se definen los principales conceptos que sustentan el análisis. El marco metodológico detalla el enfoque cualitativo, las técnicas de recolección de información y los sujetos de estudio. Finalmente, se presentan los resultados, organizados según las dimensiones analíticas del estudio, y las conclusiones, en las que se sintetizan los principales hallazgos y aportes de la investigación.

2. Antecedentes

La transformación digital ha reconfigurado profundamente las estructuras económicas y laborales a nivel global en las últimas décadas. La expansión de la conectividad y el desarrollo de plataformas tecnológicas han permitido que el trabajo remoto trascienda su rol de alternativa marginal para consolidarse como una modalidad estructural de la economía contemporánea. Este fenómeno, acelerado exponencialmente por la pandemia de COVID-19, obligó a gobiernos y organizaciones a adaptar sus marcos normativos y modelos de gestión para responder a una nueva realidad donde la deslocalización del talento y la exportación de servicios digitales son motores clave de competitividad.

En este contexto, la revisión de los antecedentes permite situar la situación de Nicaragua dentro de una tendencia mundial y regional. A continuación, se presenta un recorrido que inicia con las primeras regulaciones y plataformas a nivel internacional, continúa con la respuesta legislativa y académica en América Latina, y finaliza con el análisis de la evidencia empírica y los vacíos normativos existentes en el ámbito nacional nicaragüense.

Antecedentes internacionales

A nivel global, la evolución del trabajo remoto ha estado marcada por dos hitos fundamentales: el surgimiento de plataformas de intermediación laboral y la creación de marcos legales para la movilidad internacional del talento. Desde finales de los años noventa, el internet comenzó a transformar la contratación laboral con el lanzamiento de plataformas pioneras como Guru.com (1998) y Elance (1999), las cuales introdujeron mecanismos de licitación y reputación digital que formalizaron el empleo en línea. Posteriormente, la fusión de oDesk y Elance para crear Upwork en 2015 consolidó un modelo global de empleo remoto que promueve la autonomía y la flexibilidad como ejes de la productividad (Arce González, 2024).

En el ámbito normativo, la respuesta estatal ante la figura del "nómada digital" cobró fuerza a partir de 2020. Barbados marcó un precedente con la promulgación del Remote Employment Act, permitiendo la residencia temporal de profesionales extranjeros, mientras que Estonia adoptó la Digital Nomad Visa, integrando el empleo digital en su política migratoria. Estas

iniciativas reflejan una tendencia hacia la atracción de talento global y la diversificación económica mediante la inserción de profesionales independientes.

Desde la perspectiva académica internacional, diversos estudios han analizado los impactos de esta modalidad. Tapia-Alba y Chiatchoua (2022) examinaron la evolución del teletrabajo como una transformación de las relaciones de producción hacia el 2030, concluyendo que esta práctica no solo mejora la productividad en organizaciones de diversas características, sino que también refuerza el compromiso laboral cuando se gestiona adecuadamente. Sin embargo, advierten que el éxito de esta modalidad depende de la inversión en infraestructura y capacitación. Por su parte, Arias Hancoco et al. (2024) abordaron los desafíos del bienestar laboral en organizaciones virtuales, destacando que, si bien el trabajo remoto es un vector del futuro del trabajo, presenta retos significativos en términos de salud mental, ergonomía y el derecho a la desconexión, elementos críticos para la sostenibilidad del modelo a largo plazo.

Antecedentes regionales

En América Latina, la regulación del trabajo remoto y la exportación de servicios digitales ha avanzado de manera desigual, impulsada principalmente por la necesidad de reactivación económica post-pandemia. Países como Panamá, con el Decreto Ejecutivo N.º 198 de 2021, y Costa Rica, con la Ley N.º 10008 de 2021, implementaron visas y beneficios fiscales para atraer prestadores de servicios internacionales, reconociendo al teletrabajo transfronterizo como una fuente de divisas y dinamismo económico. Brasil se sumó a esta tendencia en 2022, regulando la estancia de nómadas digitales y formalizando una visión regional que busca posicionar a Latinoamérica como un destino competitivo para el talento global.

La literatura regional ha profundizado en las implicaciones de estas políticas. Andrade, Eraso y Bastidas (2024) realizaron un análisis comparativo de la evolución de los derechos laborales en modalidades remotas en Norte, Centro y Suramérica, concluyendo que la armonización de normativas es esencial para evitar la precarización y garantizar una protección equitativa en un mercado laboral globalizado. En esta misma línea, Alva y Cabrejos (2024) evaluaron las políticas públicas de teletrabajo en la gestión pública latinoamericana, destacando que la implementación estratégica de estas modalidades fomenta la inclusión laboral y la

equidad, aunque advierten sobre la falta de marcos regulatorios robustos que protejan contra abusos laborales.

Adicionalmente, la integración regional a través de servicios digitales ha sido identificada como un motor de crecimiento. Monge-González et al. (2023) señalan que, frente a la desintegración comercial en bienes, el comercio de servicios digitales en América Latina y el Caribe muestra un proceso de integración incipiente pero prometedor. Su estudio resalta la necesidad de superar barreras regulatorias para potenciar estos flujos como catalizadores del desarrollo económico regional. Asimismo, Silva Atencio (2024) propone matrices de competencias para el teletrabajo desde la competitividad internacional, evidenciando que la transición hacia la eficiencia y la innovación digital es un desafío compartido por las economías centroamericanas.

Antecedentes nacionales

En Nicaragua, el mercado de trabajo remoto ha experimentado un crecimiento notable, evidenciado por la proliferación de ofertas en portales como Computrabajo y Tecoloco, que registran cientos de vacantes para modalidades 100 % remotas. Aunque el Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano (PNLCP-DH 2022-2026) reconoce la transformación digital como un eje transversal para la productividad y la educación, el país carece de una legislación específica que regule el teletrabajo internacional o la exportación de servicios freelance, operando actualmente bajo las normas generales del Código del Trabajo.

Diversas investigaciones han abordado esta brecha normativa y sus consecuencias. Gómez y Pérez (2024) analizan la posible regulación del teletrabajo en el sistema laboral nicaragüense, argumentando que la ausencia de una ley específica genera vacíos que fomentan la informalidad y limitan la protección de los derechos de los trabajadores. Coincidiendo con este diagnóstico, Baltodano y Cerda (2023) presentan un análisis comparativo entre Nicaragua, Costa Rica y Panamá, evidenciando el retraso normativo local y proponiendo la creación de una iniciativa de ley alineada con los avances socio-jurídicos internacionales. Por su parte, Almendarez (2023) profundiza en el derecho a la desconexión digital, un aspecto crítico no

regulado en el país, sugiriendo soluciones jurídicas para asegurar el descanso y el equilibrio vida-trabajo en entornos digitales.

Desde una perspectiva económica y de capital humano, Brenes-González (2023) estableció una relación estadísticamente significativa entre el uso de internet y el crecimiento económico en Nicaragua, validando la relevancia de la infraestructura digital para el desarrollo del PIB. En el ámbito de la competitividad, Mendoza y Soza (2020) analizaron la relación entre competitividad y productividad en profesionales nicaragüenses bajo modalidad de teletrabajo, identificando que la adopción de estas prácticas requiere el desarrollo de nuevas competencias y habilidades blandas para mantener altos estándares de desempeño.

Finalmente, Bravo-Chavarría, Carrillo-González y Rojas-Mayorga (2024) investigaron el impacto del outsourcing internacional en Nicaragua, destacando que la diversificación hacia servicios especializados como marketing digital y soporte técnico ha generado empleos y mejorado la calidad de vida. No obstante, Blandón (s.f.) advierte que la falta de claridad en torno a las obligaciones de empleadores y trabajadores en el teletrabajo genera incertidumbre jurídica. Estos antecedentes demuestran que, si bien Nicaragua participa activamente en la economía digital global, enfrenta el desafío urgente de articular un marco normativo y de políticas públicas que potencie el trabajo remoto como una estrategia sostenible de exportación de servicios.

3. Contexto del problema

En las últimas dos décadas, la transformación digital ha modificado profundamente la estructura de las economías mundiales y los modelos tradicionales de producción. La conectividad global, la masificación de plataformas digitales y la expansión de los servicios basados en el conocimiento han permitido que el trabajo remoto trascienda su carácter de alternativa coyuntural para convertirse en una modalidad estructural de la nueva economía global.

Este fenómeno, catalizado por la pandemia de COVID-19, no solo redefinió los espacios laborales, sino que abrió una ventana de oportunidad inédita para que países en desarrollo como Nicaragua se inserten en los mercados internacionales mediante la exportación de servicios digitales, sin necesidad de desplazamiento físico del talento humano. Autores como Tapia-Alba y Chiatichoua (2022) sostienen que esta evolución es una consecuencia natural de la globalización tecnológica, orientada hacia la eficiencia y la flexibilidad, pero advierten que su éxito depende de la existencia de marcos normativos e infraestructura adecuada.

A pesar de este potencial global, en Nicaragua la adopción del trabajo remoto se enfrenta a una brecha institucional crítica. Si bien el mercado laboral ha mostrado un dinamismo evidente, con plataformas como Computrabajo y Tecoloco registrando cientos de plazas para modalidades remotas y un auge en la subcontratación de servicios como marketing digital y soporte técnico, el país carece de una regulación específica que ordene esta nueva realidad.

A diferencia de Costa Rica o Panamá, que han implementado leyes de atracción de nómadas digitales y regulaciones de teletrabajo, Nicaragua opera bajo un Código del Trabajo diseñado para la presencialidad, lo que genera un vacío legal sobre la relación laboral digital transfronteriza. Gómez y Pérez (2024) señalan que esta ausencia normativa no solo fomenta la informalidad, sino que deja en la indefensión a los trabajadores frente a abusos, falta de contratos claros y ausencia de prestaciones sociales.

La problemática jurídica se extiende a aspectos específicos de la era digital que no están contemplados en la legislación nacional. Estudios recientes, como los de Almendarez (2023) y

Jaramillo (2025), alertan sobre la inexistencia de regulaciones sobre el "derecho a la desconexión", lo que expone a los trabajadores nicaragüenses a jornadas extenuantes y a una difuminación de los límites entre la vida personal y laboral, afectando su salud mental y bienestar psicosocial. Además, Blandón (s.f.) destaca la falta de claridad sobre la asunción de costos operativos (internet, electricidad, equipos) y la seguridad de la información, creando un escenario de incertidumbre tanto para los empleadores como para los colaboradores remotos.

Desde una dimensión macroeconómica y fiscal, la falta de políticas públicas específicas impide cuantificar el verdadero aporte de este sector al Producto Interno Bruto (PIB). Aunque investigaciones de Brenes-González (2023) han demostrado una correlación estadística significativa entre el aumento del uso de internet y el crecimiento económico en Nicaragua, el Estado carece de mecanismos para fiscalizar y gravar eficientemente a las empresas de la economía digital que no tienen presencia física en el país. Bojorge y García advierten que esta situación deriva en una evasión fiscal técnica y en una pérdida de ingresos tributarios que podrían reinvertirse en infraestructura tecnológica. La ausencia de estadísticas confiables dificulta, a su vez, el diseño de estrategias nacionales de fomento productivo vinculadas a la economía del conocimiento.

Otro nudo crítico radica en la brecha de capital humano y competencias laborales. La inserción exitosa en el mercado remoto global exige habilidades que van más allá del conocimiento técnico tradicional. Mendoza y Soza (2020) y Machado y Arostegui (2024) identifican que el perfil del trabajador remoto eficiente requiere competencias blandas específicas como autogestión, asertividad, inteligencia emocional y dominio del inglés, áreas donde la fuerza laboral nicaragüense presenta debilidades formativas. En un contexto donde la competencia es global, la falta de actualización en los programas educativos y de capacitación técnica limita la empleabilidad de los profesionales nicaragüenses y restringe su acceso a plazas de mayor valor agregado, manteniéndolos en eslabones de baja remuneración.

Socialmente, aunque el trabajo remoto ofrece oportunidades de inclusión para sectores vulnerables como mujeres y jóvenes, tal como evidencia Arce González (2024) en el contexto regional, en Nicaragua la falta de regulación puede derivar en una precarización del empleo. Alva

y Cabrejos (2024) subrayan que, sin políticas públicas de inclusión y equidad, el teletrabajo puede profundizar las desigualdades existentes en lugar de reducirlas. La infraestructura digital desigual entre el Pacífico y el resto del país agrava esta situación, limitando el acceso a estas oportunidades solo a ciertos segmentos urbanos y perpetuando la brecha digital territorial.

El impacto en la estructura productiva también es un factor determinante. Nicaragua posee una economía concentrada en sectores tradicionales (agricultura, manufactura ligera), y el trabajo remoto representa una vía estratégica para la diversificación hacia servicios intangibles. Sin embargo, Bravo-Chavarría et al. (2024) indican que, aunque el outsourcing ha generado empleos, su potencial está subutilizado debido a la falta de una estrategia país que integre al sector privado, la academia y el Estado. La carencia de incentivos fiscales y programas de certificación internacional impide que el país compita en igualdad de condiciones con vecinos que ya han consolidado clústeres tecnológicos y de servicios compartidos.

El problema central no es la ausencia de trabajo remoto en el país, sino su desarrollo desarticulado y al margen de un marco estratégico integral. Existe una desconexión entre la realidad operativa del mercado, que avanza aceleradamente, y la infraestructura normativa e institucional del país. Esta falta de articulación entre marco legal, sistema educativo, política fiscal y estrategia económica amenaza con convertir una oportunidad histórica de desarrollo en un nicho de precariedad laboral y fuga de talento, impidiendo que Nicaragua capitalice efectivamente los beneficios de la economía digital en el siglo XXI.

4. Pregunta de investigación

¿De qué manera el trabajo remoto, como forma de exportación de servicios, propicia oportunidades y condiciones para la inserción de Nicaragua en la economía digital, considerando el marco normativo vigente, la dinámica de los servicios digitales y las competencias de la fuerza laboral?

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Analizar el trabajo remoto como forma de exportación de servicios para identificar las oportunidades y condiciones necesarias que permitan la inserción de Nicaragua en la economía digital, considerando el marco normativo vigente, la dinámica de los servicios digitales y las competencias de la fuerza laboral.

5.2 Objetivos específicos

- Describir la situación del marco normativo y las políticas públicas en Nicaragua para comprender las condiciones legales e institucionales en las que se desarrolla el trabajo remoto.
- Caracterizar la dinámica de los servicios digitales y su relación con la economía nacional desde la perspectiva de los actores involucrados.
- Identificar las habilidades y competencias técnicas y blandas requeridas en el mercado global para establecer los desafíos de formación de la fuerza laboral nicaragüense.

6. Justificación

En la coyuntura económica actual, la organización del trabajo ha trascendido las barreras físicas tradicionales para situarse en un ecosistema digital interconectado. El trabajo remoto, lejos de constituir una respuesta transitoria ante crisis sanitarias, se ha consolidado como un componente estructural del comercio internacional de servicios y una palanca de competitividad para las economías emergentes. Esta investigación se fundamenta en la premisa de que la inserción de Nicaragua en la economía digital no es opcional, sino un imperativo estratégico para diversificar su matriz productiva y capitalizar el talento humano en un mercado global que valora la deslocalización, la eficiencia y el conocimiento especializado.

La transición hacia una economía de servicios digitales representa uno de los cambios más profundos en la división internacional del trabajo del siglo XXI. La evidencia académica y empírica reciente demuestra que la prestación de servicios profesionales se ha desmaterializado, permitiendo que la oferta y la demanda se conecten a través de infraestructuras digitales y pasarelas de pago transfronterizas, independientemente de la ubicación de los actores.

Autores como Tapia-Alba y Chiatchoua (2022) argumentan que esta evolución debe interpretarse como una transformación natural de las relaciones de producción derivada de la globalización tecnológica, la cual redefine los paradigmas de eficiencia y flexibilidad empresarial. En este escenario, el trabajo remoto deja de ser una mera política de recursos humanos para convertirse en un mecanismo de exportación de servicios intangibles, permitiendo a los países en desarrollo integrarse en cadenas globales de valor con barreras de entrada significativamente menores a las de la industria manufacturera tradicional.

Para Nicaragua, la relevancia de este fenómeno es crítica y multidimensional. En primer lugar, ofrece una ruta concreta para la diversificación de la canasta exportadora. Históricamente dependiente de materias primas y manufactura ligera, la economía nacional encuentra en el trabajo remoto la oportunidad de exportar valor agregado a través del capital humano, en sectores como el desarrollo de software, la asistencia virtual, el diseño gráfico y el soporte técnico, los cuales requieren inversiones moderadas en capital físico, pero generan retornos

sostenibles. En segundo lugar, esta modalidad actúa como un catalizador para la descentralización territorial del empleo calificado. Al romper la dependencia de los centros corporativos físicos, el trabajo remoto democratiza el acceso a oportunidades laborales formales para profesionales residentes en ciudades intermedias, mitigando la migración forzada y promoviendo un desarrollo regional más equilibrado.

Asimismo, la adopción de estas prácticas acelera la transformación digital del tejido empresarial e institucional. La necesidad de competir en mercados remotos impulsa la modernización de procesos clave como la firma digital, la facturación electrónica y la ciberseguridad, generando derrames tecnológicos positivos que benefician al resto de la economía local. No obstante, esta inserción global plantea desafíos significativos en términos de estándares laborales.

Arias Hanco et al. (2024) advierten que las organizaciones virtuales enfrentan retos específicos en cuanto al bienestar de los trabajadores, el derecho a la desconexión y la salud mental. Por tanto, la relevancia de este estudio radica no solo en destacar el potencial económico del sector, sino en la urgencia de identificar las salvaguardas necesarias para que esta modalidad se consolide como una fuente de empleo digno y no de precarización digital, asegurando así la sostenibilidad del modelo a largo plazo.

A pesar de la innegable expansión del trabajo remoto en la región, el abordaje académico en Nicaragua presenta un rezago significativo en comparación con otros países latinoamericanos que ya han generado evidencia robusta para orientar sus políticas públicas. Si bien la literatura internacional y regional es abundante, con referentes como Tapia-Alba y Chiatchoua (2022) analizando la productividad, o Arce González (2024) caracterizando el mercado laboral post-pandemia en el Cono Sur, el contexto nacional carece de investigaciones sistemáticas que integren las dimensiones normativa, económica y formativa en un solo marco de análisis.

El debate local predominante ha tendido a fragmentarse o a centrarse en aspectos coyunturales. Por un lado, existen aproximaciones jurídicas sobre la regulación del teletrabajo (Gómez y Pérez, 2024), y por otro, análisis aislados sobre productividad o conectividad (Mendoza

y Soza, 2020; Brenes-González, 2023). Sin embargo, persiste un vacío de conocimiento estructural en torno al trabajo remoto concebido como un canal de exportación de servicios.

No existen diagnósticos integrales que cuantifiquen el aporte de este sector a la balanza de pagos, ni estudios que correlacionen la calidad del marco regulatorio con la competitividad del país para atraer la inversión de empleadores globales. Como señalan Arias Hanco et al. (2024), aunque se ha avanzado en el estudio del bienestar en organizaciones virtuales, la función macroeconómica del teletrabajo como motor de desarrollo en economías en vías de digitalización sigue siendo un área inexplorada que esta investigación busca atender.

Ante esta carencia de datos, el estudio plantea una contribución teórica relevante al proponer una lectura integradora que vincula dos campos tradicionalmente separados: el derecho laboral y el comercio internacional. La investigación busca trascender la visión del trabajo remoto como una simple modalidad de contratación doméstica para reconceptualizarlo bajo la categoría de "exportación de servicios intangibles". Este enfoque teórico es fundamental para que la academia y el Estado comprendan que el programador o el asistente virtual nicaragüense que labora para una firma extranjera no es solo un trabajador a distancia, sino un exportador de conocimiento que genera divisas, lo cual exige nuevas categorías de análisis fiscal y comercial.

En el plano metodológico, la investigación aporta instrumentos inéditos para el contexto nacional, diseñados para superar la opacidad estadística del sector. Ante la inexistencia de registros oficiales desagregados, este estudio genera una línea base empírica mediante el diseño de matrices de comparación normativa regional y la aplicación de instrumentos de recolección de datos primarios (encuestas y entrevistas) que perfilan las competencias laborales in situ. La sistematización de esta información no solo permite caracterizar el fenómeno actual, sino que proporciona un modelo metodológico replicable para futuras investigaciones académicas o para el monitoreo estatal, dotando al país de herramientas analíticas para medir su preparación institucional y humana frente a los desafíos de la economía digital global.

La trascendencia de esta investigación se extiende más allá del ámbito académico para situarse como un instrumento de utilidad práctica y social. Desde una perspectiva institucional, el estudio responde directamente a las prioridades nacionales establecidas en el Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano (PNLCP-DH 2022-2026), el cual identifica la transformación digital y la diversificación de la matriz productiva como ejes transversales para el crecimiento económico. Al proporcionar un diagnóstico sobre las condiciones necesarias para la exportación de servicios, esta tesis ofrece al Estado y a las cámaras empresariales una hoja de ruta basada en evidencia para diseñar políticas de fomento que no solo atraigan capital, sino que garanticen que la inserción de Nicaragua en la economía digital sea inclusiva y sostenible.

En el plano social, la investigación asume un compromiso ético al visibilizar el potencial del trabajo remoto como motor de equidad. Al desvincular la oportunidad laboral de la ubicación física, esta modalidad tiene la capacidad de reducir las brechas de desigualdad que históricamente han afectado a grupos vulnerables, como mujeres con responsabilidades de cuidado, personas con movilidad reducida o jóvenes talentosos residentes en zonas rurales fuera del corredor del Pacífico. Sin embargo, como advierten Alva y Cabrejos (2024), este potencial inclusivo no es automático; requiere de políticas públicas intencionales. Por ello, el estudio aporta insumos para diseñar estrategias que aseguren que el teletrabajo se convierta en una fuente de "trabajo decente" (alineado con el ODS 8) y no en una forma de subempleo precario, promoviendo simultáneamente la innovación (ODS 9) y la reducción de las desigualdades (ODS 10).

Por último, en el ámbito educativo, los hallazgos poseen una aplicación inmediata para la actualización curricular de la educación superior. Al identificar las competencias blandas y tecnológicas que demanda el mercado global, como la autogestión y la comunicación intercultural, la investigación permite a las universidades ajustar sus programas de Relaciones Internacionales y Comercio Exterior. Esto garantiza que los nuevos profesionales no solo dominen la teoría comercial tradicional, sino que cuenten con las herramientas prácticas para navegar y competir en ecosistemas digitales, cerrando la brecha entre la oferta formativa nacional y la demanda laboral internacional.

7. Limitaciones de la investigación

Toda investigación científica se desarrolla dentro de un conjunto de condiciones contextuales, metodológicas y operativas que delimitan su alcance y orientan la interpretación de sus resultados. En el caso del presente estudio, las limitaciones no constituyen debilidades del diseño, sino delimitaciones propias de un enfoque cualitativo, exploratorio y analítico, coherentes con la naturaleza del fenómeno estudiado y con el estado actual de la información disponible sobre el trabajo remoto como forma de exportación de servicios en Nicaragua.

Limitaciones metodológicas y de alcance analítico

Una primera delimitación relevante del estudio se relaciona con el enfoque metodológico cualitativo adoptado. El objetivo de la investigación no fue estimar magnitudes poblacionales ni producir inferencias estadísticas representativas a nivel nacional, sino comprender y analizar las condiciones normativas, económicas y formativas que configuran el trabajo remoto como un mecanismo emergente de exportación de servicios, desde la experiencia y el conocimiento de actores directamente vinculados al fenómeno.

En coherencia con este propósito, la investigación se apoyó en la triangulación de fuentes primarias de información que permitieron abordar las distintas dimensiones analíticas del estudio. Este proceso implicó el acceso a personas con perfiles específicos, trabajadores remotos activos, especialistas en economía y comercio de servicios, y actores con conocimiento del marco normativo, cuyo cumplimiento de criterios de inclusión previamente definidos no siempre resultó sencillo. La identificación y participación de estos informantes requirió un proceso gradual de contacto y validación, condicionado por la disponibilidad, la confidencialidad de sus actividades laborales y la informalidad con la que aún opera parte del sector.

Debido a la inexistencia de registros oficiales que permitan dimensionar la población total de trabajadores remotos en el país, no fue viable aplicar un muestreo probabilístico. En su lugar, se recurrió a un muestreo intencional y por conveniencia, orientado por la pertinencia del perfil de los participantes más que por criterios de representatividad estadística. Esta decisión metodológica no limita el cumplimiento de los objetivos planteados, dado que el estudio no

persigue la generalización cuantitativa, sino la identificación de patrones, percepciones y dinámicas relevantes que permitan caracterizar el fenómeno en el contexto nacional.

En consecuencia, los resultados deben interpretarse como hallazgos analíticos situados, válidos para comprender las experiencias y condiciones del grupo estudiado, y como insumos diagnósticos que contribuyen a la reflexión académica y al diseño de políticas públicas, más que como indicadores absolutos de la realidad nacional.

Limitaciones asociadas a la sistematización de la información

Otra limitación relevante del estudio se vincula con la escasa disponibilidad de información estadística oficial y datos desagregados sobre el trabajo remoto y la exportación de servicios digitales realizados por personas naturales en Nicaragua. Si bien existen investigaciones nacionales que han abordado aspectos jurídicos, laborales y económicos relacionados con el teletrabajo, estas se presentan de manera fragmentada y no siempre cuentan con respaldo empírico sustentado en registros institucionales sistemáticos.

Las instituciones públicas no disponen, hasta el momento, de mecanismos consolidados que permitan identificar con precisión el volumen de servicios digitales exportados, su contribución directa al Producto Interno Bruto, o su impacto en variables fiscales y laborales. Esta limitación dificultó la realización de análisis comparativos basados exclusivamente en datos oficiales nacionales y restringió la posibilidad de establecer series históricas o estimaciones macroeconómicas de mayor alcance.

Ante esta situación, la investigación se apoyó en la recolección de información primaria y en el uso de marcos conceptuales y analíticos provenientes de organismos internacionales y estudios regionales, lo que permitió contextualizar el fenómeno nicaragüense dentro de tendencias más amplias. No obstante, la falta de información estadística nacional sistematizada condiciona el nivel de precisión cuantitativa de algunos análisis y refuerza la necesidad de interpretar los resultados desde una perspectiva cualitativa y contextualizada.

Limitaciones temporales, geográficas y operativas

El estudio se circunscribe al análisis del contexto observado durante el año 2025, por lo que los resultados reflejan las condiciones vigentes en ese periodo específico. Dado el carácter dinámico de la economía digital, de las plataformas de trabajo remoto y de los marcos regulatorios asociados, es posible que algunos elementos analizados evolucionen en el corto o mediano plazo, particularmente en lo relativo a normativas, modalidades de contratación y demandas de competencias laborales.

Desde el punto de vista operativo, la investigación se desarrolló bajo condiciones propias de un estudio académico autofinanciado, lo que delimitó el alcance del trabajo de campo. La recolección de información se realizó principalmente mediante herramientas digitales, lo cual facilitó el acceso a participantes vinculados al trabajo remoto, pero también influyó en la cobertura territorial del estudio.

La mayor parte de los informantes se concentró en zonas con mayor conectividad digital, especialmente en la región del Pacífico, sin que fuera posible profundizar de manera sistemática en realidades territoriales con mayores limitaciones de infraestructura tecnológica. Esta delimitación geográfica no invalida los resultados obtenidos, pero sí sugiere la conveniencia de futuras investigaciones que amplíen el análisis hacia regiones con menor acceso a conectividad, a fin de comprender con mayor profundidad las brechas territoriales en el acceso a oportunidades de trabajo remoto.

Las limitaciones identificadas deben entenderse como condiciones inherentes al objeto de estudio y al contexto nacional, más que como restricciones que comprometan la validez de la investigación. Por el contrario, estas delimitaciones permiten ubicar con claridad el alcance del análisis y refuerzan el carácter exploratorio y diagnóstico del estudio. En este sentido, la investigación aporta evidencia relevante en un campo en proceso de consolidación, ofreciendo insumos que pueden ser ampliados mediante estudios posteriores de mayor escala.

8. Marco teórico

El marco teórico de la presente investigación integra de manera articulada el marco referencial y el marco conceptual, con el propósito de sustentar analítica y teóricamente el estudio del trabajo remoto como forma de exportación de servicios y como estrategia de inserción de Nicaragua en la economía digital. A partir de una revisión de literatura internacional, regional y nacional, este marco permite comprender el fenómeno desde una perspectiva multidimensional, en la que convergen los enfoques normativo-institucional, económico-productivo y formativo-laboral.

Las tres dimensiones desarrolladas en el marco referencial, marco normativo y políticas públicas, servicios digitales e incidencia en la economía nacional, y habilidades y competencias de la fuerza laboral, se complementan con el marco conceptual, que delimita los principales términos y categorías analíticas que estructuran la investigación. Este marco teórico proporciona una base coherente para interpretar el trabajo remoto no solo como una modalidad laboral emergente, sino como un fenómeno estructural que redefine las relaciones de trabajo, los flujos económicos y las exigencias sobre el capital humano en el contexto de la economía digital contemporánea.

8.1 Marco referencial

El marco referencial de la presente investigación tiene como finalidad contextualizar el análisis del trabajo remoto como forma de exportación de servicios dentro de un cuerpo sistemático de estudios, enfoques y experiencias documentadas a nivel internacional, regional y nacional. A partir de la revisión crítica de literatura especializada e investigaciones académicas, este apartado permite identificar cómo el trabajo remoto ha sido abordado desde distintas disciplinas, particularmente desde el derecho laboral, la economía digital y el desarrollo del capital humano, ofreciendo un sustento empírico y conceptual para comprender su evolución, alcances y desafíos en economías en proceso de inserción digital como la nicaragüense.

Dado el carácter multidimensional del fenómeno, el marco referencial se estructura en tres grandes dimensiones analíticas que permiten articular de manera coherente los objetivos de la investigación. En primer lugar, se examina el marco normativo y las políticas públicas

relacionadas con el trabajo remoto, con énfasis en los vacíos regulatorios, las experiencias comparadas y los desafíos de gobernanza laboral en entornos digitales. En segundo término, se analizan los servicios digitales y su incidencia en la economía nacional, considerando el trabajo remoto como un canal emergente de exportación de servicios y generación de ingresos. En la parte final, se aborda la dimensión vinculada a las habilidades y competencias de la fuerza laboral, identificando los requerimientos técnicos y blandos que demanda el mercado global y los retos formativos que enfrenta Nicaragua para fortalecer su competitividad en la economía digital.

8.1.1. Marco Normativo y Políticas Públicas sobre Trabajo Remoto

La regulación del trabajo remoto constituye uno de los ejes centrales para comprender su desarrollo, sostenibilidad y capacidad de generar empleo digno en la economía digital. Esta dimensión examina el marco normativo y las políticas públicas asociadas al trabajo remoto, considerando tanto los estándares internacionales como las experiencias regionales y el contexto jurídico nacional. A partir de la revisión de estudios comparados y análisis especializados, se busca identificar los avances, vacíos y desafíos regulatorios que condicionan la protección de los derechos laborales, la seguridad jurídica y el papel del Estado en la promoción de esta modalidad laboral en Nicaragua.

Contexto Global y Estándares Internacionales

El análisis del trabajo remoto en el ámbito internacional ha puesto en evidencia la necesidad de revisar los marcos normativos tradicionales que regulan las relaciones laborales, particularmente frente a la creciente digitalización del empleo y la deslocalización de la fuerza de trabajo. En este contexto, el estudio de Jaramillo (2025) examina los retos normativos que surgen a partir de las nuevas configuraciones laborales asociadas al trabajo remoto, señalando que esta modalidad ha transformado de manera sustantiva la organización del trabajo, las formas de supervisión y los límites temporales de la jornada laboral. Desde esta perspectiva, el trabajo remoto no solo representa una innovación tecnológica, sino un cambio estructural que desafía los principios clásicos del derecho laboral construidos sobre la presencialidad y la subordinación directa.

Uno de los ejes centrales del análisis se relaciona con los derechos laborales que tienden a verse más afectados en entornos de trabajo remoto. El autor subraya que, en ausencia de regulaciones específicas, la flexibilidad laboral puede convertirse en un factor de vulnerabilidad para los trabajadores, particularmente en lo relativo al derecho a la desconexión digital. La disponibilidad permanente, el uso intensivo de tecnologías de comunicación y la falta de delimitación clara de horarios generan una difuminación progresiva entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal, lo que impacta negativamente en la salud mental, el bienestar y la estabilidad laboral de quienes se desempeñan bajo esta modalidad (Jaramillo, 2025).

Este planteamiento adquiere especial relevancia al considerar prácticas empresariales recurrentes en el ámbito del trabajo remoto, donde aspectos fundamentales como los días feriados, los descansos remunerados o los mecanismos de flexibilidad real suelen quedar fuera de los contratos laborales o no se aplican de manera efectiva. La investigación pone de manifiesto que, lejos de ampliar las posibilidades de conciliación entre la vida laboral y personal, estas omisiones normativas generan escenarios de rigidez encubierta, en los que los permisos laborales son limitados y las jornadas se extienden de forma informal. Estas condiciones, aunque normalizadas en algunos entornos digitales, contribuyen al desgaste laboral y a procesos de rotación voluntaria, afectando tanto a los trabajadores como a la sostenibilidad de las relaciones laborales en el mediano plazo.

Desde una perspectiva regulatoria, el aporte de Jaramillo permite comprender que los desafíos del trabajo remoto no se reducen a su reconocimiento jurídico, sino que exigen un replanteamiento más profundo del equilibrio entre flexibilidad y protección social. El análisis evidencia la necesidad de incorporar estándares normativos que reconozcan las particularidades del trabajo remoto, sin trasladar de manera desproporcionada los riesgos al trabajador. Este enfoque resulta particularmente pertinente para economías en proceso de inserción en la economía digital, donde la ausencia de regulaciones claras puede facilitar prácticas laborales desiguales y limitar el potencial del trabajo remoto como una opción sostenible y digna dentro del mercado laboral global.

El análisis de los retos normativos del trabajo remoto se amplía al incorporar la dimensión del rol activo del Estado en la promoción de políticas públicas que garanticen su desarrollo adecuado. En esta línea, Cáceres Paredes (2022) plantea que el trabajo a distancia no constituye un fenómeno completamente nuevo en el derecho laboral, sino que ha estado presente desde las primeras normas tutelares, aunque su aplicación fue limitada hasta adquirir una relevancia central a partir de la pandemia de la COVID-19. Este contexto aceleró la implementación del teletrabajo en múltiples países y evidenció la necesidad de que los marcos jurídicos no solo regulen esta modalidad, sino que asuman un enfoque promocional orientado a su consolidación como una forma legítima y protegida de empleo.

El autor sostiene que la ausencia de políticas públicas específicas genera importantes dificultades para la implementación efectiva del trabajo a distancia, particularmente en lo relativo a la protección de derechos laborales emergentes. Más allá del reconocimiento normativo, Cáceres Paredes enfatiza que el teletrabajo requiere medidas estatales activas que aborden aspectos aún no resueltos, como la garantía de condiciones laborales equitativas, la supervisión de las jornadas de trabajo y la protección social de los trabajadores que se desempeñan bajo esta modalidad (Cáceres Paredes, 2022). Desde esta perspectiva, el trabajo remoto no puede desarrollarse de manera sostenible si se deja exclusivamente a la autorregulación del mercado o a acuerdos individuales entre empleadores y trabajadores.

Este planteamiento resulta especialmente pertinente al contrastarse con los desafíos normativos identificados en estudios previos, como los relacionados con la desconexión digital, la flexibilidad horaria y la protección del tiempo de descanso. La investigación de Cáceres Paredes permite comprender que estas problemáticas no se resuelven únicamente mediante disposiciones contractuales aisladas, sino que requieren una intervención estatal coherente que articule normas laborales, políticas de empleo y estrategias de desarrollo productivo. En este sentido, la promoción de políticas públicas para el trabajo remoto se presenta como una condición necesaria para evitar vacíos regulatorios que expongan a los trabajadores a situaciones de desprotección y para asegurar que esta modalidad responda a los estándares laborales del siglo XXI, en un contexto de creciente digitalización del trabajo.

El abordaje normativo del trabajo remoto adquiere una dimensión estructural al incorporar los lineamientos internacionales que definen estándares mínimos de protección laboral más allá de los marcos nacionales. En este sentido, la guía práctica elaborada por la Oficina Internacional del Trabajo (2020) constituye un referente central al sistematizar las lecciones aprendidas durante la transición acelerada al teletrabajo en el contexto de la pandemia de COVID-19 y proyectarlas hacia un escenario de regulación permanente. El documento no concibe el teletrabajo como una solución excepcional o transitoria, sino como una modalidad que requiere reglas claras, estables y coherentes para evitar que su expansión se traduzca en nuevas formas de precarización laboral.

Uno de los aportes más relevantes de la guía es la definición de responsabilidades compartidas entre empleadores y trabajadores, especialmente en lo relativo a la organización del tiempo de trabajo, los períodos de descanso y el derecho a la desconexión digital. La OIT subraya que la flexibilidad, característica distintiva del trabajo remoto, debe estar acompañada de mecanismos normativos que prevengan la extensión indefinida de la jornada laboral y el aislamiento social de los trabajadores. Asimismo, el documento enfatiza la necesidad de garantizar condiciones adecuadas de seguridad y salud ocupacional en entornos remotos, reconociendo que los riesgos laborales no desaparecen con la virtualización del trabajo, sino que adoptan nuevas formas que requieren regulación específica (Oficina Internacional del Trabajo, 2020).

Desde una perspectiva normativa comparada, estos lineamientos permiten identificar un “deber ser” supranacional frente al cual pueden evaluarse los marcos jurídicos nacionales. La guía ofrece orientaciones concretas para los legisladores sobre cómo actualizar las leyes laborales existentes, incorporando disposiciones que reconozcan las particularidades del trabajo remoto sin debilitar los principios de protección social. En este sentido, el documento dialoga directamente con los vacíos señalados por investigaciones previas, especialmente aquellos relacionados con la desconexión digital, la delimitación de responsabilidades contractuales y la prevención de riesgos psicosociales, proporcionando un marco de referencia que trasciende las realidades nacionales y establece estándares mínimos de cumplimiento.

En el marco de la presente investigación, el aporte de la OIT resulta clave para contextualizar el análisis normativo del trabajo remoto dentro de parámetros internacionales ampliamente aceptados. Estos lineamientos permiten no solo comprender las transformaciones globales de las relaciones laborales, sino también generar criterios objetivos para contrastar el grado de adecuación de las legislaciones nacionales y regionales frente a las exigencias de la economía digital contemporánea, particularmente en contextos donde el trabajo remoto se desarrolla con escasa regulación específica.

Figura 1. Jerarquía normativa y leyes aplicables al teletrabajo en Nicaragua



Fuente: Adaptado de Oficina Internacional del Trabajo (2020) y Gómez & Pérez (2024).

La estructura piramidal evidencia una desconexión crítica en el ordenamiento jurídico nicaragüense. Mientras existe un "techo" de normas internacionales y garantías constitucionales superiores, y una "base" operativa compuesta por contratos privados, el nivel intermedio, correspondiente a la legislación laboral nacional, presenta un vacío legal significativo. La ausencia de una ley específica que articule los mandatos superiores con la realidad operativa deja la carga regulatoria a la negociación individual, generando asimetrías y desprotección jurídica para el teletrabajador.

Panorama Legislativo en América Latina y Centroamérica

El análisis del marco normativo del trabajo remoto se enriquece al incorporar la experiencia latinoamericana en materia de políticas públicas, particularmente aquellas orientadas a la gestión pública y a la promoción de la inclusión y la equidad laboral. En este contexto, el estudio de Alva y Cabrejos (2024) ofrece una revisión teórica exhaustiva sobre la implementación de políticas de teletrabajo en América Latina, destacando su potencial para generar entornos laborales más inclusivos, especialmente para grupos históricamente excluidos del mercado laboral tradicional. Los autores señalan que el teletrabajo se ha consolidado como una de las modalidades más representativas del empleo en el siglo XXI, no solo por su flexibilidad, sino también por su capacidad para reducir barreras de acceso asociadas al territorio, la movilidad y las responsabilidades de cuidado.

Sin embargo, la investigación pone de manifiesto que el impacto positivo del teletrabajo en términos de inclusión y equidad no es automático ni homogéneo en la región. Alva y Cabrejos advierten que la efectividad de estas políticas depende de una implementación estratégica y de la existencia de marcos normativos sólidos que respalden los derechos de los trabajadores remotos. En muchos países latinoamericanos, las iniciativas de teletrabajo han sido impulsadas principalmente como mecanismos de reducción de costos operativos o de modernización administrativa, sin un acompañamiento normativo suficiente que garantice condiciones laborales justas, mecanismos de supervisión y canales efectivos de reclamo ante situaciones de abuso o incumplimiento de derechos (Alva & Cabrejos, 2024).

Este diagnóstico resulta consistente con las tensiones identificadas en el debate normativo internacional, particularmente en lo relativo a la ausencia de bases legales claras para proteger a los trabajadores en entornos remotos. Aunque el teletrabajo ha sido promovido como una alternativa eficiente y flexible, la investigación evidencia que, en la práctica, muchos trabajadores enfrentan escenarios de indefensión jurídica debido a la debilidad o inexistencia de políticas públicas específicas. La falta de regulación integral dificulta la exigibilidad de derechos laborales básicos y limita la capacidad del Estado para intervenir frente a prácticas empresariales

abusivas, especialmente en contextos donde el empleo remoto se desarrolla fuera de esquemas laborales tradicionales.

Desde una perspectiva regional comparada, el aporte de Alva y Cabrejos permite comprender que América Latina enfrenta un desafío estructural: avanzar desde la adopción instrumental del teletrabajo hacia la consolidación de políticas públicas que lo integren como una modalidad laboral legítima, regulada y protegida. Este enfoque es particularmente relevante para países donde el trabajo remoto se ha expandido con rapidez, pero sin un correlato normativo robusto, generando brechas entre los discursos de inclusión y la realidad cotidiana de los trabajadores. La experiencia regional analizada aporta elementos clave para evaluar hasta qué punto los marcos normativos nacionales logran materializar los principios de equidad y protección laboral promovidos a nivel internacional.

El análisis normativo del trabajo remoto se fortalece al incorporar enfoques comparativos que permiten identificar patrones comunes, divergencias y buenas prácticas en la regulación de los derechos laborales. En esta línea, el estudio de Andrade, Eraso y Bastidas (2024) realiza un análisis comparativo de la evolución del teletrabajo, el trabajo remoto y el trabajo en casa en países de Norte, Centro y Suramérica, evidenciando cómo distintas realidades jurídicas han respondido, con ritmos y alcances diversos, a la expansión de estas modalidades laborales. La investigación parte del supuesto de que la comparación entre marcos normativos constituye una herramienta clave para comprender la complejidad del fenómeno y para orientar procesos de adaptación legislativa en contextos nacionales específicos.

Uno de los aportes centrales del estudio radica en la identificación de similitudes y diferencias en la protección de los derechos laborales asociados al trabajo remoto. Los autores destacan que, si bien existe un reconocimiento creciente de estas modalidades en las legislaciones laborales de la región, persisten asimetrías significativas en cuanto a la regulación de aspectos como la jornada laboral, la seguridad social, la protección frente al despido y las condiciones de trabajo. Esta heterogeneidad normativa refleja no solo diferencias institucionales entre los países analizados, sino también distintos niveles de prioridad política otorgados al trabajo remoto dentro de las agendas públicas nacionales (Andrade et al., 2024).

Desde una perspectiva analítica, el enfoque comparativo propuesto en esta investigación permite comprender que la construcción de marcos normativos equitativos no parte de modelos únicos o universales, sino del aprendizaje cruzado entre experiencias regionales. La comparación entre países que enfrentan problemáticas similares facilita la identificación de soluciones normativas transferibles, así como de prácticas que han demostrado ser ineficaces o insuficientes. En un contexto de creciente globalización del trabajo, esta metodología adquiere especial relevancia, ya que las relaciones laborales digitales trascienden fronteras nacionales y exigen respuestas jurídicas coherentes con esa realidad transnacional.

Asimismo, el estudio pone de relieve que el trabajo remoto se ha consolidado como un segmento laboral de alto crecimiento, lo que incrementa la urgencia de contar con regulaciones claras y actualizadas. La ausencia o debilidad de marcos normativos específicos no solo afecta a los trabajadores, sino que genera incertidumbre jurídica para los empleadores y limita la capacidad de los Estados para garantizar condiciones laborales justas. En este sentido, el análisis comparativo desarrollado por Andrade et al. ofrece insumos valiosos para comprender cómo la evolución normativa del teletrabajo se ha convertido en una problemática estructural del mundo contemporáneo, cuya resolución requiere enfoques integrados y aprendizaje regional continuo.

El análisis del marco normativo del trabajo remoto adquiere mayor precisión al situarse en el contexto centroamericano, donde los procesos de regulación han avanzado de manera desigual entre los países de la región. En este sentido, el estudio comparativo desarrollado por Baltodano y Cerda (2023) examina la regulación jurídica del teletrabajo en Nicaragua, Costa Rica y Panamá, partiendo de los cambios estructurales introducidos por la globalización, el acceso a nuevas tecnologías y, de forma decisiva, la crisis sanitaria provocada por la COVID-19. Las autoras destacan que la adopción acelerada del teletrabajo evidenció la insuficiencia de los marcos laborales tradicionales para responder a las nuevas formas de organización del trabajo, particularmente aquellas desarrolladas fuera del espacio físico del empleador.

Desde un enfoque hermenéutico-jurídico, la investigación permite cotejar las normas laborales de los tres países y problematizar la necesidad de reglamentar el teletrabajo en coherencia con los avances socio-jurídicos internacionales. El análisis comparativo muestra que

Costa Rica y Panamá han desarrollado instrumentos normativos específicos que reconocen el teletrabajo como una modalidad laboral diferenciada, incorporando disposiciones relacionadas con la voluntariedad, la protección de derechos laborales y ciertos aspectos de seguridad y salud ocupacional. En contraste, Nicaragua continúa operando principalmente bajo disposiciones generales del derecho laboral, lo que genera vacíos normativos frente a una modalidad que ya se encuentra ampliamente extendida en la práctica (Baltodano & Cerda, 2023).

Este contraste regional pone en evidencia que la falta de una regulación específica en Nicaragua no responde a la inexistencia del fenómeno, sino a una brecha entre la realidad del mercado laboral y la capacidad normativa del Estado para acompañar dichas transformaciones. La investigación subraya que el teletrabajo representa una oportunidad estratégica para el país, tanto en términos de generación de empleo como de diversificación económica a través de la exportación de servicios digitales. No obstante, este potencial se ve limitado por desafíos estructurales relacionados con la conectividad, la infraestructura tecnológica y, especialmente, la ausencia de un marco jurídico que articule la política laboral con la política educativa y tecnológica.

En este sentido, el estudio de Baltodano y Cerda refuerza la idea de que el teletrabajo no debe ser abordado como una tendencia coyuntural asociada a contextos de emergencia, sino como un componente estructural del desarrollo sostenible y de la inserción competitiva de Nicaragua en la economía digital global. La comparación con las experiencias legislativas de Costa Rica y Panamá ofrece insumos relevantes para reflexionar sobre posibles rutas de adaptación normativa, evidenciando que la regulación del trabajo remoto constituye una condición necesaria para maximizar sus beneficios económicos y sociales, y no un obstáculo para su expansión.

Figura 2. Estado de la regulación del teletrabajo en la región centroamericana

Costa Rica (2019): Cuenta con regulación específica mediante la Ley N.° 9738. Se caracteriza por definir obligaciones claras, establecer la cobertura de costos operativos por parte del empleador y garantizar el derecho a la desconexión.

Panamá (2020): Regulación vigente a través de la Ley N.° 126. Su enfoque prioriza la formalización de la modalidad, la protección de datos corporativos y personales, y el principio de voluntariedad.

Nicaragua (Sin Ley): Se rige bajo el Código del Trabajo General de 1996. La falta de actualización normativa deriva en una alta informalidad de la modalidad, incertidumbre jurídica y una negociación desigual entre las partes.

Fuente: Adaptado de Baltodano & Cerda (2023).

Al contrastar el marco legal nicaragüense con sus pares regionales, se hace evidente el rezago normativo del país. Mientras Costa Rica y Panamá reaccionaron con leyes modernas (2019 y 2020 respectivamente) que abordan costos y derechos digitales, Nicaragua mantiene un esquema de 1996 diseñado para la presencialidad. Esta disparidad coloca a Nicaragua en desventaja competitiva para atraer inversión extranjera en servicios digitales y desprotege al talento local frente a estándares regionales ya consolidados.

Vacíos Legales y Desafíos en contexto nicaragüense

El análisis del marco normativo del trabajo remoto en Nicaragua se profundiza a partir del estudio de Gómez y Pérez (2024), quienes abordan de manera directa la ausencia de una iniciativa de ley específica para regular esta modalidad laboral en el país. Los autores parten del reconocimiento de que Nicaragua se encuentra rezagada en comparación con otros países latinoamericanos que han avanzado en la institucionalización del teletrabajo, señalando que esta omisión normativa no responde a la falta de adopción de la modalidad, sino a una desconexión entre la dinámica real del mercado laboral y la respuesta del sistema jurídico nacional. Desde

esta perspectiva, el teletrabajo se desarrolla en un entorno de indefinición legal que expone tanto a trabajadores como a empleadores a escenarios de incertidumbre.

Uno de los aportes centrales de la investigación radica en la identificación de los vacíos legales que afectan la protección de los derechos laborales de las personas que trabajan bajo esta modalidad. Gómez y Pérez evidencian que, al no existir una regulación específica, el teletrabajo se rige por disposiciones generales del Código del Trabajo diseñadas para relaciones laborales presenciales, lo que limita su capacidad de respuesta frente a problemáticas propias del trabajo digital. Esta situación favorece prácticas informales, debilita la exigibilidad de derechos y amplía la discrecionalidad de los empleadores en aspectos clave como la jornada laboral, la supervisión del trabajo y las condiciones contractuales (Gómez & Pérez, 2024).

Desde un enfoque comparado, los autores subrayan que este retraso normativo coloca a Nicaragua en una posición desventajosa frente a otros países de la región que han comenzado a adaptar sus marcos jurídicos a las nuevas dinámicas del trabajo remoto. La falta de regulación no solo limita la protección laboral, sino que también reduce la capacidad del país para aprovechar plenamente las oportunidades asociadas a la economía digital, particularmente en términos de empleo formal, atracción de servicios y competitividad internacional. En este sentido, la investigación plantea que la regulación del teletrabajo debe entenderse como un proceso estratégico de modernización del sistema laboral y no únicamente como una respuesta reactiva a una tendencia emergente.

Asimismo, el estudio resalta que la formulación de políticas públicas y regulaciones específicas sobre teletrabajo podría generar efectos positivos más allá del ámbito laboral, contribuyendo a la inclusión social, al fortalecimiento de la productividad y a la articulación entre las políticas laborales, educativas y tecnológicas. La investigación de Gómez y Pérez pone de relieve que la ausencia de un marco jurídico claro no solo afecta a los trabajadores remotos, sino que limita la capacidad del Estado para ordenar, supervisar y potenciar una modalidad que ya forma parte de la realidad económica nacional. Este análisis aporta elementos fundamentales para comprender los desafíos normativos que enfrenta Nicaragua en su proceso de inserción en

la economía digital, y dialoga directamente con las experiencias regionales e internacionales previamente examinadas.

El análisis de los vacíos normativos del trabajo remoto en Nicaragua se amplía con la reflexión propuesta por Blandón, quien examina de manera crítica las limitaciones del marco legal vigente para responder a las nuevas formas de trabajo a distancia. El autor parte del reconocimiento de que el auge del teletrabajo en el país, especialmente a partir de 2018, ha generado una expansión significativa de esta modalidad sin que exista un régimen jurídico específico que ordene las relaciones laborales derivadas de ella. Esta situación ha provocado que tanto trabajadores como empleadores operen en un escenario de ambigüedad legal, donde los derechos, obligaciones y responsabilidades no se encuentran claramente definidos (Blandón, 2024).

Uno de los aportes centrales del estudio radica en la identificación de los ámbitos donde la ausencia de regulación genera mayor vulnerabilidad. Blandón señala que el marco legal actual resulta insuficiente para abordar aspectos clave del teletrabajo, como la delimitación de responsabilidades en materia de costos operativos, la protección de la privacidad y seguridad de los datos, y los mecanismos de resolución de conflictos laborales. En la práctica, esta falta de claridad normativa limita las vías legales a las que pueden recurrir los trabajadores cuando sus derechos son vulnerados, al mismo tiempo que expone a las empresas a riesgos jurídicos derivados de la inexistencia de reglas específicas para esta modalidad (Blandón, 2024).

Desde una perspectiva estructural, la investigación plantea que la creación de un régimen legal del teletrabajo en Nicaragua no debe concebirse únicamente como una herramienta de protección laboral, sino como un mecanismo de ordenamiento institucional que beneficie a ambas partes de la relación de trabajo. La ausencia de un marco normativo específico no solo afecta a los trabajadores remotos, sino que también genera inseguridad jurídica para las empresas, dificultando la formalización de contratos, la definición de responsabilidades y la adopción de buenas prácticas alineadas con estándares internacionales. En este sentido, el estudio sugiere que la regulación del teletrabajo permitiría establecer reglas claras sobre

derechos, deberes y costos asociados, contribuyendo a la estabilidad y sostenibilidad de esta modalidad en el país.

Este enfoque dialoga directamente con los estudios previos que evidencian el rezago normativo de Nicaragua frente a otras experiencias regionales, y refuerza la necesidad de concebir el teletrabajo como un componente estructural del sistema laboral y no como una práctica marginal o transitoria. La propuesta de Blandón aporta elementos clave para comprender cómo la formulación de un régimen legal específico podría convertirse en una base para fortalecer la confianza entre trabajadores y empleadores, así como para ordenar el crecimiento del trabajo remoto en un contexto de creciente inserción en la economía digital global.

El análisis de los desafíos normativos del trabajo remoto en Nicaragua se completa con el abordaje del derecho a la desconexión digital, entendido como uno de los vacíos jurídicos más relevantes en el contexto de la expansión del trabajo mediado por tecnologías. En este sentido, Almendarez (2023) plantea que el uso constante de herramientas digitales y dispositivos electrónicos ha transformado de manera sustantiva las dinámicas laborales, generando una difuminación progresiva de los límites entre la vida personal y el trabajo. Esta situación adquiere especial complejidad en el trabajo remoto, donde la conectividad permanente tiende a normalizarse como una exigencia implícita, sin que existan disposiciones legales claras que garanticen el derecho al descanso efectivo de los trabajadores.

La investigación realiza un análisis exhaustivo del marco jurídico nicaragüense en torno a la desconexión digital, evidenciando que, a pesar de la creciente tecnificación del trabajo, el ordenamiento jurídico nacional no contempla una regulación explícita que proteja a los trabajadores frente a la hiperconectividad laboral. A través del derecho comparado, Almendarez examina las primeras manifestaciones normativas de la desconexión digital en otros países, destacando que su incorporación en la legislación laboral responde a la necesidad de preservar la salud física y mental de los trabajadores en entornos digitales intensivos. La ausencia de este derecho en Nicaragua deja a los trabajadores remotos en una situación de vulnerabilidad,

particularmente frente a jornadas extendidas, exigencias fuera del horario laboral y la falta de mecanismos formales para exigir el respeto de los tiempos de descanso (Almendarez, 2023).

Desde una perspectiva estructural, el estudio pone de relieve que la desconexión digital no debe entenderse como un privilegio, sino como una extensión de derechos laborales fundamentales ya reconocidos, tales como el descanso, la limitación de la jornada laboral y la protección de la salud. La investigación subraya que la incorporación de este derecho en el sistema jurídico nicaragüense permitiría subsanar uno de los principales vacíos normativos del trabajo remoto, contribuyendo a equilibrar la flexibilidad laboral con la protección social. Asimismo, el análisis evidencia que la falta de regulación en este ámbito no solo afecta a los trabajadores, sino que genera incertidumbre jurídica para las empresas, al no contar con criterios claros sobre las obligaciones relacionadas con la disponibilidad laboral en entornos digitales.

El recorrido analítico desarrollado en esta dimensión pone en evidencia que el trabajo remoto ha superado ampliamente su carácter coyuntural para consolidarse como una modalidad estructural del mercado laboral contemporáneo, lo que exige respuestas normativas coherentes y articuladas. Desde los estándares internacionales promovidos por organismos multilaterales, pasando por las experiencias latinoamericanas y centroamericanas, hasta el análisis específico del caso nicaragüense, se observa una constante: la expansión del trabajo remoto no ha sido acompañada, en todos los contextos, por marcos jurídicos capaces de garantizar derechos laborales, seguridad jurídica y condiciones de trabajo dignas.

En el caso de Nicaragua, los estudios revisados coinciden en señalar un rezago normativo significativo, caracterizado por la ausencia de una regulación específica, vacíos en materia de desconexión digital y una débil articulación entre políticas laborales, educativas y tecnológicas. Este conjunto de elementos configura un escenario en el que el potencial del trabajo remoto convive con riesgos de informalidad y precarización, estableciendo la necesidad de avanzar hacia una regulación integral que permita ordenar su desarrollo y sentar las bases para su aprovechamiento estratégico en el contexto de la economía digital.

8.1.2. Servicios Digitales e Incidencia en la Economía Nacional

El presente apartado se orienta a analizar el trabajo remoto y la economía digital desde una perspectiva económica y productiva, considerando su papel como motor emergente de crecimiento, integración regional y generación de divisas. Esta dimensión examina cómo la prestación de servicios digitales, el outsourcing internacional y las plataformas de trabajo remoto han transformado las dinámicas económicas tradicionales, incidiendo tanto en la competitividad empresarial como en la estructura del empleo y los sistemas fiscales. Asimismo, se problematizan los retos que enfrenta el Estado para regular, formalizar y capitalizar estos flujos económicos en un contexto donde la digitalización avanza con mayor rapidez que la adaptación institucional, especialmente en economías en desarrollo como la nicaragüense.

Los Servicios Digitales como Motor de Integración Económica

El análisis del trabajo remoto como forma de exportación de servicios requiere situarlo dentro de una transformación más amplia de las dinámicas económicas regionales, particularmente del comercio de servicios digitales. En este marco, el estudio de Monge-González, Rivera, Mulder y Méndez (2023), desarrollado desde la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, examina el papel de los servicios digitales como un nuevo motor de integración regional y crecimiento económico en América Latina y el Caribe. Los autores plantean que, mientras la región ha experimentado en las últimas décadas un proceso de desintegración comercial en bienes, el comercio de servicios, especialmente los digitales, muestra una dinámica opuesta, caracterizada por un proceso incipiente pero sostenido de integración económica.

Uno de los aportes centrales del estudio es la identificación de los factores que impulsan el comercio de servicios digitales en la región, así como de las barreras regulatorias que limitan su expansión. La investigación evidencia que las restricciones normativas, la heterogeneidad regulatoria entre países y las limitaciones en infraestructura digital continúan afectando el desarrollo pleno de estos flujos comerciales. No obstante, los autores subrayan que, a pesar de estas barreras, los servicios digitales presentan un alto potencial como motor de crecimiento, dado que permiten la inserción de economías con menor capacidad industrial en cadenas de

valor basadas en el conocimiento, reduciendo los costos tradicionales asociados al comercio transfronterizo (Monge-González et al., 2023).

Desde una perspectiva estratégica, el estudio destaca que los servicios digitales se han consolidado como uno de los principales vectores de transformación productiva en la región, al facilitar nuevas formas de trabajo, prestación de servicios profesionales y exportación de capacidades humanas. Este proceso no solo refleja distintos niveles de avance en la digitalización entre los países de América Latina y el Caribe, sino también la manera en que algunos Estados han logrado formalizar estos flujos a través de acuerdos comerciales e iniciativas de integración regional. En este sentido, la investigación pone de relieve que los servicios digitales representan una herramienta clave del trabajo del futuro, capaz de redefinir las estructuras económicas tradicionales y de ofrecer oportunidades concretas para países que buscan diversificar su matriz productiva más allá del comercio de bienes.

En el marco de la presente investigación, este aporte resulta fundamental para comprender el contexto macroeconómico en el que se inserta el trabajo remoto. La expansión del comercio de servicios digitales establece las condiciones estructurales que hacen posible que el capital humano se convierta en un bien exportable, situando al trabajo remoto no como un fenómeno aislado, sino como parte de una tendencia regional de integración económica basada en la digitalización y el conocimiento.

El vínculo entre los servicios digitales y el crecimiento económico adquiere una dimensión empírica concreta al analizar el caso de Nicaragua desde la perspectiva del uso de Internet. En este sentido, el estudio de Brenes-González (2023) aporta evidencia estadística sólida sobre la relación existente entre la expansión de la conectividad digital y el desempeño económico del país. A través de un modelo econométrico cuadrático, la investigación demuestra una correlación altamente significativa entre el porcentaje de la población que utiliza Internet y el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), evidenciando que el desarrollo de la infraestructura digital constituye un factor determinante para la dinámica económica nacional.

Los resultados obtenidos por el autor muestran coeficientes de correlación y determinación superiores al 98 %, lo que valida la existencia de una relación fuerte y consistente entre ambas variables. Este hallazgo resulta especialmente relevante en el contexto de la economía digital, ya que confirma que el acceso y uso del Internet no solo facilita la comunicación y el consumo de información, sino que se traduce en impactos macroeconómicos medibles. En términos prácticos, la investigación sugiere que el crecimiento de actividades económicas mediadas por Internet, incluyendo servicios digitales, plataformas de trabajo remoto y operaciones de empresas multinacionales, contribuye de manera directa a la generación de ingresos y al aumento de la productividad en Nicaragua (Brenes-González, 2023).

Desde una perspectiva estructural, este estudio permite comprender cómo la digitalización de los procesos productivos y la inserción en mercados globales a través de servicios digitales han comenzado a modificar la forma en que se generan divisas en el país. La presencia de empresas multinacionales y la expansión de trabajos que utilizan Internet como medio principal de conexión entre proveedores y clientes internacionales refuerzan el papel del capital humano como activo económico estratégico. Este proceso se ve acompañado, además, por una tendencia creciente de las empresas locales hacia la digitalización de sus operaciones, lo que amplía las oportunidades de participación en la economía digital y fortalece la articulación entre conectividad, empleo y crecimiento económico.

En el marco de la presente investigación, el aporte de Brenes-González resulta clave para sustentar que el trabajo remoto y los servicios digitales no constituyen únicamente una alternativa laboral, sino un componente relevante de la estructura económica nacional. La relación positiva entre el uso de Internet y el crecimiento del PIB establece una base empírica que permite analizar el trabajo remoto como una forma de exportación de servicios capaz de generar valor económico, siempre que existan condiciones adecuadas de conectividad, formación y regulación que acompañen su expansión.

Diversificación del Mercado Laboral: Outsourcing y Economía de Plataformas

El análisis de los servicios digitales como motor económico en Nicaragua se aborda en el estudio de Bravo-Chavarría, Carrillo-González y Rojas-Mayorga (2024), el cual examina el outsourcing internacional como una de las principales vías de inserción del país en el comercio global de servicios. Desde un enfoque centrado en la diversificación de servicios especializados, la investigación analiza cómo la externalización de procesos ha evolucionado en Nicaragua y de qué manera se vincula con el desarrollo del capital humano, la generación de empleo y la atracción de inversión extranjera directa. Este abordaje permite comprender el outsourcing no solo como una estrategia empresarial, sino como un componente estructural de la economía digital nacional.

Uno de los aportes relevantes del estudio es la identificación de los sectores con mayor demanda dentro del outsourcing internacional, entre los que destacan el marketing digital, el servicio al cliente y el soporte técnico. Estas áreas, caracterizadas por su alta dependencia del uso de tecnologías de la información y la comunicación, evidencian cómo el trabajo remoto y los servicios digitales han ampliado las oportunidades laborales para la población nicaragüense. La investigación señala que la externalización de servicios especializados ha contribuido a mejorar la calidad de vida de los trabajadores vinculados a este sector, al tiempo que ha fortalecido la competitividad del país como proveedor de servicios en mercados internacionales (Bravo-Chavarría et al., 2024).

Desde una perspectiva de desarrollo económico, el estudio resalta que el outsourcing internacional se ha convertido en una fuente relevante de generación de divisas, pese a la limitada disponibilidad de registros sistematizados sobre sus inicios y evolución en Nicaragua. Esta carencia de información documentada refleja, a su vez, una debilidad institucional en el seguimiento de una actividad que ya tiene un impacto tangible en la economía nacional. La investigación pone de manifiesto que, a través de estrategias de reclutamiento, capacitación y retención de talento, las empresas vinculadas al outsourcing han impulsado procesos de profesionalización del capital humano, alineando las competencias laborales locales con las exigencias del mercado global.

En el marco de la presente investigación, este estudio resulta clave para comprender el trabajo remoto como una forma concreta de exportación de servicios especializados. La evidencia presentada refuerza la idea de que el outsourcing internacional constituye uno de los pilares emergentes de la economía digital nicaragüense, pero también evidencia la necesidad de contar con marcos legales y políticas públicas que respalden y ordenen su crecimiento. La consolidación de este sector, altamente dependiente del trabajo remoto, plantea desafíos en términos de regulación, protección laboral y sostenibilidad económica, aspectos que dialogan directamente con el análisis normativo desarrollado en la dimensión anterior.

El análisis económico del trabajo remoto se complejiza al incorporar la distinción entre las diferentes formas de inserción laboral que emergen en la economía digital. En este sentido, el informe del Banco Interamericano de Desarrollo (2020) examina cómo la tecnología ha transformado el mercado laboral en América Latina y el Caribe, destacando el crecimiento acelerado de la denominada Gig Economy o economía de plataformas digitales. El estudio señala que estas plataformas han facilitado el acceso de trabajadores de la región a mercados globales, permitiendo la prestación de servicios digitales y el outsourcing internacional desde los países de origen, lo que ha generado nuevas fuentes de ingresos y flujos de divisas para las economías nacionales.

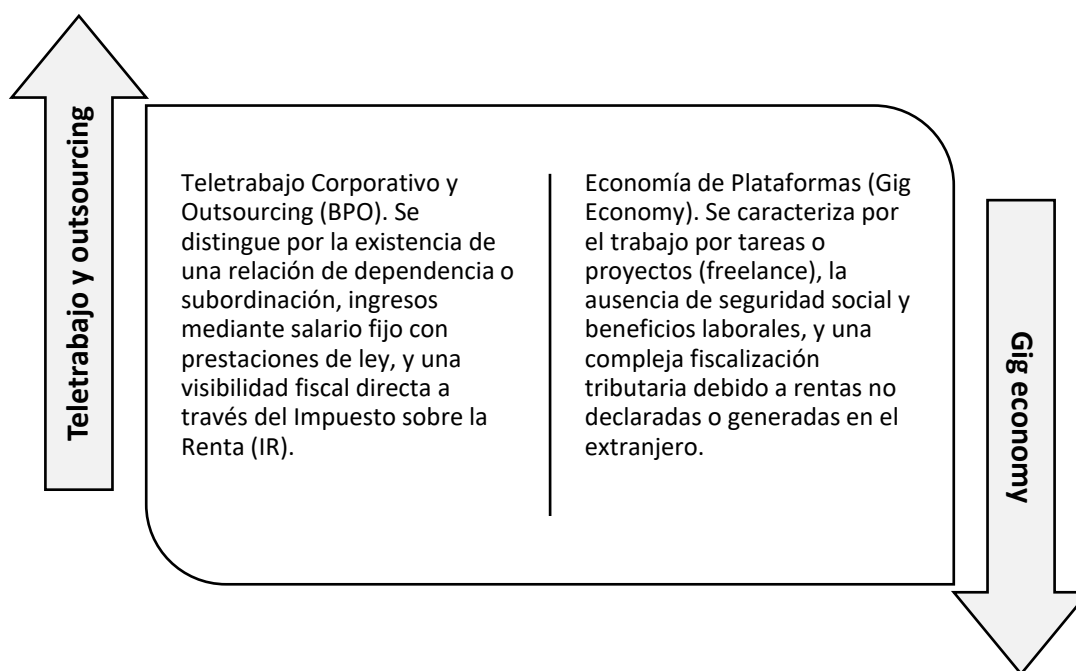
No obstante, el informe advierte que una parte significativa de estos empleos digitales se desarrolla bajo esquemas de trabajo independiente o freelance, que suelen ubicarse fuera de los marcos tradicionales de empleo formal. Esta condición implica que los trabajadores de plataformas digitales, a pesar de su inserción en mercados internacionales, no siempre cuentan con acceso a sistemas de seguridad social, protección laboral o esquemas tributarios adecuados. El BID subraya que esta forma de empleo, si bien amplía las oportunidades de generación de ingresos, también incrementa la vulnerabilidad laboral y profundiza las brechas existentes en materia de protección social, especialmente en países latinoamericanos con estructuras institucionales frágiles (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

Desde una perspectiva económica, esta distinción entre teletrabajo corporativo formal y trabajo en plataformas digitales de carácter más informal resulta fundamental para comprender

las limitaciones de los Estados en la captación de ingresos fiscales derivados de la economía digital. En contextos como el nicaragüense, donde una parte relevante del trabajo remoto se realiza a través de plataformas extranjeras y bajo esquemas de autoempleo, la capacidad del Estado para regular, registrar y gravar estas actividades se ve considerablemente reducida. Este escenario refuerza la idea de que el crecimiento de los servicios digitales y del trabajo remoto, aunque positivo en términos de generación de ingresos y empleo, plantea desafíos estructurales para la política económica y fiscal, particularmente en lo relacionado con la formalización del empleo digital y la sostenibilidad de los sistemas tributarios nacionales.

En el marco de esta investigación, el aporte del BID permite comprender que la expansión del trabajo remoto no es homogénea y que sus efectos económicos varían según el tipo de inserción laboral predominante. Esta diferenciación resulta clave para analizar el impacto real de los servicios digitales en la economía nacional, así como para problematizar las tensiones existentes entre crecimiento económico, informalidad y capacidad de regulación estatal en la economía digital.

Figura 3. *Clasificación de las modalidades laborales en la economía digital*



Nota: Adaptado de Banco Interamericano de Desarrollo (2020)

Esta taxonomía es fundamental para comprender el impacto económico real de los servicios digitales. El gráfico ilustra que no todo trabajo remoto contribuye igual al fisco; mientras el sector formal (BPO) es fácilmente gravable, la creciente "Gig Economy" opera en una zona gris. Para el Estado, el desafío no es solo regular la relación laboral, sino diseñar mecanismos de captación tributaria para el segmento derecho del gráfico (freelancers), que actualmente representa una fuga de potenciales ingresos fiscales.

Viabilidad Empresarial y Retos de la Economía Digital

La discusión sobre los servicios digitales como motor económico no puede desvincularse de los retos empresariales asociados a la productividad y la gestión organizacional en entornos remotos, particularmente en sectores estratégicos como el financiero. En este marco, Urbano Mosquera (2021) analiza cómo la implementación del trabajo remoto y el teletrabajo obligó a las empresas del sector financiero a replantear sus modelos tradicionales de control, gestión y medición del desempeño laboral. El estudio distingue dos momentos clave: una etapa voluntaria previa a la pandemia (2010–2019) y una etapa obligatoria durante la crisis sanitaria (2020–2021), lo que evidencia que, en muchos casos, el trabajo remoto no surgió como una estrategia planificada, sino como una respuesta urgente para garantizar la continuidad operativa de las organizaciones.

Uno de los aportes centrales de esta investigación radica en señalar que los indicadores clásicos de productividad resultan insuficientes para evaluar el desempeño en contextos de trabajo remoto. Según Urbano Mosquera (2021), los modelos de control interno utilizados por las empresas financieras no contemplaban variables propias del entorno digital, como la autonomía del trabajador, la gestión por resultados, la virtualización de procesos y la interacción mediada por plataformas tecnológicas. Esta brecha metodológica generó tensiones tanto en la evaluación de la productividad como en la percepción de eficiencia organizacional, obligando a las empresas a rediseñar sus sistemas de seguimiento y a incorporar nuevas métricas acordes con la realidad del trabajo virtual e híbrido.

Desde una perspectiva económica más amplia, el análisis del sector financiero resulta especialmente relevante, dado su papel transversal en la economía digital. La investigación

evidencia que la adopción forzada del trabajo remoto aceleró procesos de modernización tecnológica, como la digitalización de transacciones, la atención al cliente mediante plataformas virtuales y la expansión de servicios financieros en línea. Estas transformaciones no solo permitieron sostener la productividad empresarial durante la crisis, sino que también abrieron nuevas oportunidades para la prestación de servicios digitales, ampliando el ecosistema del trabajo remoto y fortaleciendo la infraestructura necesaria para la economía digital.

En el contexto de países en desarrollo, estos hallazgos permiten comprender que la viabilidad económica del trabajo remoto no depende únicamente del acceso a plataformas internacionales o de la conectividad, sino también de la capacidad de las empresas para adaptar sus modelos de gestión, control y productividad. Así, la experiencia del sector financiero analizada por Urbano Mosquera (2021) aporta elementos clave para entender cómo los servicios digitales pueden consolidarse como un componente sostenible de la economía nacional, siempre que vayan acompañados de innovación organizacional, modernización institucional y marcos que permitan equilibrar eficiencia empresarial y condiciones laborales adecuadas.

El análisis de la viabilidad del trabajo remoto desde la perspectiva organizacional constituye un elemento clave para comprender su impacto económico más allá de los sectores estrictamente tecnológicos. En este sentido, la investigación desarrollada por Carvajal Artavia et al. (2023) examina la implementación del trabajo remoto en el sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) posterior a la pandemia de COVID-19, aportando evidencia empírica relevante sobre los procesos de adaptación institucional en organizaciones de educación superior. El estudio surge en un contexto en el que el teletrabajo fue adoptado inicialmente como una medida de contingencia sanitaria, pero posteriormente evaluado como una modalidad con potencial de permanencia en función de su impacto en la productividad y el bienestar laboral.

Uno de los principales aportes de esta investigación radica en demostrar que la viabilidad del trabajo remoto no depende únicamente de factores tecnológicos, sino de su alineación con la cultura organizacional y los sistemas de gestión del talento humano. Los resultados evidencian que la modalidad híbrida o semipresencial permitió mantener un rendimiento óptimo en las

funciones administrativas, sin afectar el cumplimiento de responsabilidades ni la continuidad operativa de la institución. Asimismo, se destaca que esta modalidad favoreció la estabilidad laboral, el desarrollo profesional y la satisfacción de los colaboradores, elementos que inciden directamente en la eficiencia organizacional y, por ende, en la sostenibilidad económica de la institución (Carvajal Artavia et al., 2023).

Desde una perspectiva económica más amplia, este estudio aporta elementos para comprender cómo el trabajo remoto puede consolidarse como una estrategia viable en organizaciones que no están directamente vinculadas al sector tecnológico o financiero. La experiencia del INCAE demuestra que la adopción estructurada del trabajo remoto genera eficiencias operativas, reduce costos asociados a la presencialidad y contribuye a una mejor gestión del capital humano. Estos hallazgos resultan especialmente relevantes para el análisis de la economía digital en la región, ya que evidencian que la expansión del trabajo remoto no solo impulsa la exportación de servicios digitales, sino que también fortalece la competitividad interna de las organizaciones, creando condiciones favorables para su inserción en ecosistemas laborales más flexibles y resilientes en el escenario post-COVID-19.

El análisis económico del trabajo remoto y de los servicios digitales no puede desligarse de los desafíos tributarios que plantea la economía digital para los Estados nacionales. En esta línea, el estudio de Bojorge y García (s.f.) examina el panorama tributario en el que operan las empresas que participan en la economía digital, partiendo de una conceptualización de este modelo económico y de los principios fiscales que deberían regirlo. Los autores evidencian que las empresas multinacionales digitales generan rentas significativas en los países donde operan sus servicios, aun cuando no poseen presencia física, lo que tensiona los sistemas tributarios tradicionales basados en criterios territoriales.

La investigación destaca que esta problemática ha sido reconocida a nivel internacional, particularmente por los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el G20, quienes han impulsado un enfoque de reforma tributaria sustentado en dos pilares orientados a redistribuir la renta y asegurar que las ganancias sean gravadas en las jurisdicciones donde se generan los beneficios económicos. Sin embargo, el estudio advierte que

la adopción de estos consensos globales enfrenta importantes desafíos de implementación en países con capacidades institucionales limitadas, como Nicaragua, donde los marcos normativos tributarios aún no han sido plenamente adaptados a las dinámicas de la economía digital (Bojorge y García, s.f.).

Desde la perspectiva nacional, el análisis pone en evidencia una debilidad estructural del sistema tributario frente a las nuevas formas de organización del trabajo y de prestación de servicios digitales. La ausencia de regulaciones específicas facilita escenarios de evasión o elusión fiscal por parte de empresas extranjeras que operan mediante plataformas digitales, lo que limita la captación de ingresos públicos y reduce la posibilidad de reinversión estatal en infraestructura tecnológica y desarrollo del capital humano. En este sentido, el estudio refuerza la idea de que el crecimiento del trabajo remoto y de los servicios digitales, si bien genera oportunidades económicas, también profundiza los desafíos fiscales si no se acompaña de reformas normativas coherentes y actualizadas.

Las investigaciones analizadas en esta dimensión evidencian que los servicios digitales y el trabajo remoto se han consolidado como componentes dinámicos de la economía contemporánea, con capacidad para generar empleo, atraer inversión extranjera y diversificar las fuentes de ingreso nacional. No obstante, también revelan que este proceso se desarrolla en un contexto marcado por tensiones estructurales, particularmente en materia de productividad, formalización laboral y tributación.

La coexistencia de esquemas formales e informales de trabajo digital, la adaptación desigual de los sectores productivos y las limitaciones de los sistemas fiscales nacionales configuran un escenario complejo que exige respuestas integrales. Así, el análisis económico del trabajo remoto no puede reducirse a sus efectos positivos en el crecimiento, sino que debe comprenderse como un fenómeno que demanda articulación entre política económica, regulación fiscal y estrategias de desarrollo productivo para garantizar su sostenibilidad en el largo plazo.

8.1.3. Habilidades y Competencias de la Fuerza Laboral

El presente apartado se orienta a analizar las habilidades y competencias que requiere la fuerza laboral para desempeñarse de manera efectiva en modalidades de trabajo remoto, considerando las transformaciones que ha experimentado el mercado laboral en el contexto de la economía digital. Esta dimensión aborda la evolución del enfoque tradicional de competencias hacia un modelo más integral que incorpora competencias técnicas, digitales, blandas y psicosociales, así como rasgos de personalidad y capacidades de autogestión.

El análisis parte del reconocimiento de que el éxito del trabajo remoto no depende exclusivamente de la tecnología disponible, sino de la preparación del capital humano para adaptarse a entornos laborales flexibles, virtuales y globalizados, donde la productividad, el bienestar y la sostenibilidad del desempeño se encuentran estrechamente interrelacionados.

Evolución de las Competencias: Del Enfoque Tradicional al Digital

El análisis de las habilidades y competencias requeridas para el trabajo remoto exige una revisión de la evolución conceptual del enfoque de competencias laborales, desde sus formulaciones clásicas hasta su adaptación al contexto digital contemporáneo. En este sentido, la investigación de Las competencias laborales: el instrumento esencial para lograr la productividad en trabajos remotos de Tuta (2022) constituye un aporte fundamental al vincular la teoría tradicional de competencias con las exigencias actuales del trabajo mediado por tecnologías. El autor retoma los planteamientos de David McClelland, quien desde la década de 1970 propuso que el desempeño laboral no dependía exclusivamente del conocimiento técnico, sino de factores motivacionales asociados al logro, el poder y la afiliación, sentando así las bases para una gestión del talento humano centrada en competencias observables y desarrollables.

A lo largo del siglo XXI, el concepto de competencias laborales ha experimentado una ampliación significativa, integrándose tanto en los currículos académicos como en los procesos organizacionales de selección, formación y evaluación del desempeño. Tuta (2022) sostiene que este enfoque integral cobra especial relevancia en el contexto del trabajo remoto, donde la autonomía, la toma de decisiones y la capacidad de adaptación se convierten en elementos

centrales del desempeño laboral. La pandemia de COVID-19 aceleró este proceso, obligando a las organizaciones a implementar modalidades de trabajo remoto bajo esquemas empíricos de prueba y error, lo que evidenció la necesidad de contar con talento humano capaz de responder de manera eficaz a entornos laborales virtuales altamente dinámicos.

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio es que, una vez superada la etapa inicial de adaptación forzada, una parte significativa de los trabajadores manifestó mayores niveles de comodidad y compromiso en el trabajo remoto, especialmente cuando percibieron un aumento en la confianza depositada por sus superiores. Este factor relacional se tradujo en mejoras en el rendimiento y en la disposición para asumir responsabilidades, lo que llevó a muchas organizaciones a consolidar esquemas híbridos o completamente remotos, priorizando a aquellos colaboradores que demostraron competencias clave como autogestión, responsabilidad y adaptabilidad (Tuta, 2022).

Desde una perspectiva analítica, esta investigación permite comprender que la productividad en el trabajo remoto no es resultado exclusivo de la tecnología disponible, sino del desarrollo de competencias laborales alineadas con la lógica de la economía digital. La transición del trabajo presencial al remoto puso en evidencia que habilidades tradicionalmente subvaloradas —como la autorregulación, la proactividad y la capacidad de aprendizaje continuo— se convierten en determinantes del desempeño. En consecuencia, el estudio de Tuta (2022) sienta una base teórica y empírica sólida para abordar el análisis de las competencias de la fuerza laboral en contextos de trabajo remoto, elemento central para evaluar la preparación del capital humano frente a los desafíos de la inserción en mercados laborales digitales y globalizados.

La discusión sobre las competencias laborales en el trabajo remoto se amplía significativamente al incorporar el enfoque de las competencias digitales como requisito central de la empleabilidad en el siglo XXI. El artículo “La era de las competencias digitales en la empleabilidad” (Revista CNCI, 2022) plantea que la creciente utilización de tecnologías de la información, canales digitales de comunicación y plataformas virtuales ha redefinido los perfiles profesionales demandados por el mercado laboral. En este contexto, las competencias digitales

dejan de ser habilidades complementarias para convertirse en un componente estructural del desempeño laboral, especialmente en modalidades de trabajo remoto y virtual.

El estudio subraya que la pandemia de COVID-19 actuó como un catalizador que aceleró procesos de digitalización previamente incipientes en múltiples sectores productivos. Ámbitos tradicionalmente considerados incompatibles con el trabajo remoto, como el sector salud, el financiero y el educativo, se vieron obligados a adoptar herramientas digitales para sostener la continuidad operativa y preservar los empleos. Esta transformación evidenció que la empleabilidad ya no depende únicamente de la formación académica o de la experiencia técnica, sino de la capacidad de los trabajadores para interactuar eficazmente con entornos digitales, adaptarse a nuevas plataformas y gestionar información de manera crítica y segura (Revista CNCI, 2022).

Desde una perspectiva analítica, esta investigación complementa los aportes de Tuta (2022) al profundizar en el tipo específico de competencias que adquieren centralidad en el trabajo remoto. Mientras el enfoque tradicional de competencias enfatiza la motivación, la autogestión y la toma de decisiones, el paradigma digital incorpora habilidades vinculadas al uso estratégico de tecnologías, la comunicación virtual efectiva, la resolución de problemas mediante herramientas digitales y el aprendizaje continuo en contextos altamente cambiantes. Estas competencias no solo permiten mantener la productividad en entornos remotos, sino que amplían las oportunidades de inserción laboral en mercados cada vez más globalizados.

En el marco de esta investigación, el estudio de la Revista CNCI (2022) resulta especialmente relevante para comprender que la expansión del trabajo remoto ha incrementado la diversidad y complejidad de las exigencias del mercado laboral. La empleabilidad en la economía digital exige una combinación equilibrada entre competencias laborales tradicionales y competencias digitales avanzadas, lo que plantea desafíos significativos para los sistemas educativos, los programas de formación profesional y las políticas de desarrollo del capital humano. Así, la consolidación del trabajo remoto como modalidad sostenible depende, en gran medida, de la capacidad de la fuerza laboral para desarrollar y actualizar continuamente estas competencias en un entorno tecnológico en permanente evolución.

El análisis de las competencias para el trabajo remoto requiere también un abordaje desde la perspectiva de la competitividad internacional. En esta línea, la investigación de Silva Atencio (2024) propone una definición sistematizada de las competencias necesarias para el teletrabajo profesional a partir del estudio de indicadores internacionales de innovación y competitividad, tomando como referencia los reportes de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y del Foro Económico Mundial (WEF). Este enfoque permite situar el desarrollo de competencias laborales no solo como una exigencia organizacional interna, sino como un factor determinante para la inserción de los países latinoamericanos en la economía digital global.

El estudio se orienta a la revisión de indicadores vinculados a la innovación, la transformación digital y la competitividad, identificando aquellas competencias que inciden positivamente en el rendimiento profesional bajo modalidades de teletrabajo. A partir de este análisis, Silva Atencio (2024) construye matrices de perfiles laborales idóneos para el trabajo remoto, integrando competencias técnicas, digitales y estratégicas que responden a las demandas de un mercado laboral internacionalizado. Estas matrices funcionan como herramientas de referencia para las empresas que buscan redefinir sus ofertas laborales y transitar hacia esquemas de trabajo remoto más eficientes y orientados a la innovación.

Un aporte relevante de esta investigación es la comparación entre países centroamericanos, la cual evidencia que la adopción efectiva del teletrabajo no depende exclusivamente del talento individual, sino del ecosistema en el que operan las organizaciones. El análisis distingue entre recursos físicos, como infraestructura tecnológica, conectividad e institucionalidad, y recursos abstractos, como educación, innovación y desarrollo de mercados, mostrando cómo las brechas en estos ámbitos condicionan la capacidad de las empresas para implementar exitosamente modalidades remotas. En este sentido, el estudio pone de manifiesto que la transición hacia el teletrabajo implica un desplazamiento desde modelos centrados en la eficiencia operativa hacia enfoques basados en la innovación, proceso que resulta especialmente desafiante en economías con limitaciones estructurales.

Desde una perspectiva analítica, la investigación de Silva Atencio (2024) complementa los estudios previos al vincular las competencias laborales y digitales con indicadores macro de competitividad internacional. Mientras que las fuentes anteriores destacan la importancia de la autogestión, la adaptabilidad y el dominio de herramientas digitales para la empleabilidad, este enfoque amplía la discusión al evidenciar que dichas competencias deben alinearse con estrategias nacionales y empresariales de innovación. En el contexto de países como Nicaragua, estos hallazgos permiten comprender que el fortalecimiento de la fuerza laboral para el trabajo remoto requiere no solo formación individual, sino también inversiones sostenidas en educación, infraestructura y políticas de desarrollo productivo que faciliten la transición hacia una economía digital competitiva.

Factor Humano y Trabajo Remoto

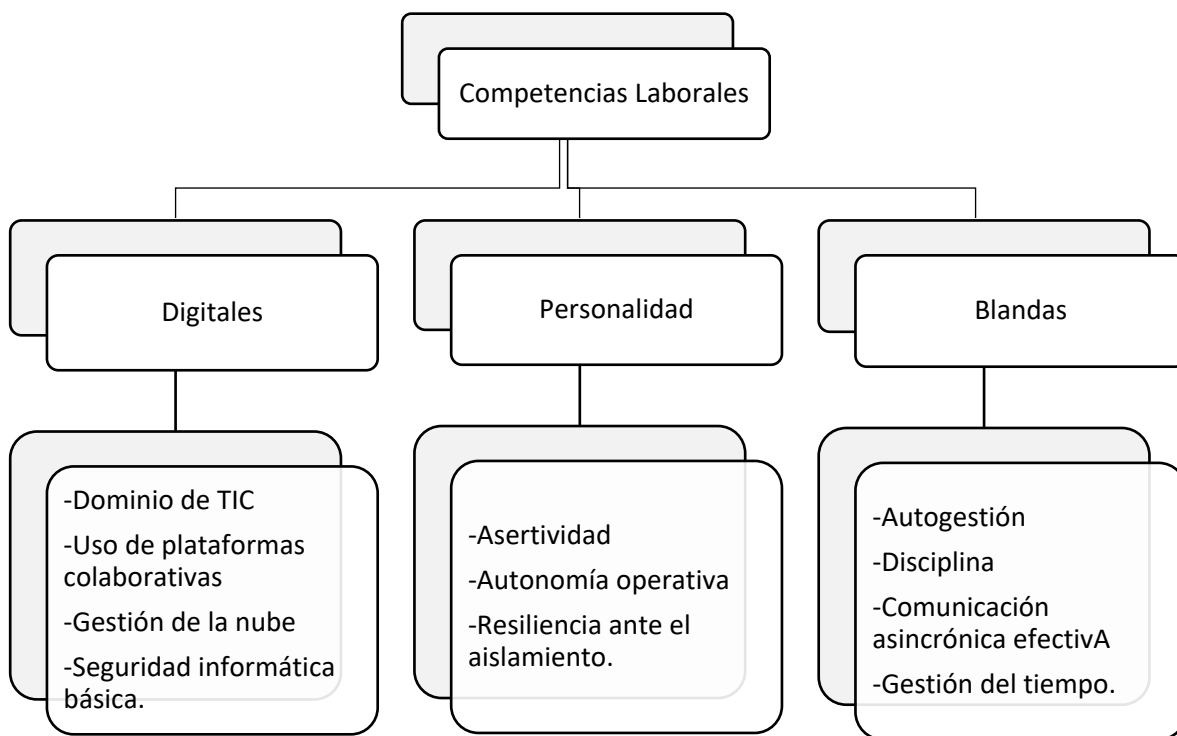
Sobre esta temática, también es importante considerar el estudio de las habilidades blandas como un componente central del desempeño y la productividad en contextos de trabajo remoto. En esta línea, la investigación de Laines Alamina, Hernández García y Zamayoa Urbina (2021) analiza cómo la reconfiguración de los esquemas laborales, particularmente en el contexto del home office, ha puesto en evidencia la relevancia de las competencias personales e interpersonales del talento humano. El estudio sostiene que, en entornos laborales remotos, la productividad no depende únicamente del dominio técnico o digital, sino de la capacidad de los trabajadores para organizarse, comunicarse de manera efectiva y mantener altos niveles de responsabilidad y compromiso.

El análisis identifica un conjunto de habilidades blandas clave que caracterizan al trabajador remoto eficiente, entre las que destacan la organización personal, la autonomía, la autodisciplina y la capacidad de trabajar de manera independiente. Asimismo, se señala que muchas organizaciones priorizan perfiles con experiencia laboral previa en contextos presenciales, bajo el supuesto de que estos trabajadores han desarrollado hábitos profesionales y competencias interpersonales que facilitan la transición hacia modalidades remotas. Este hallazgo evidencia que el trabajo remoto no elimina la necesidad de habilidades sociales, sino que las resignifica y las adapta a entornos de interacción virtual (Laines Alamina et al., 2021).

Desde una perspectiva organizacional, la investigación subraya la importancia de que las empresas inviertan de manera estratégica en el desarrollo de su capital humano. El fortalecimiento de las habilidades blandas no solo incide positivamente en la productividad individual, sino que también contribuye a la cohesión de los equipos de trabajo, a la reducción de tensiones y al sostenimiento de una cultura organizacional saludable en entornos no presenciales. En este sentido, los autores enfatizan la necesidad de diseñar propuestas de valor y estrategias de gestión del talento que se adapten a distintos entornos laborales y perfiles de trabajadores, promoviendo condiciones que favorezcan tanto el bienestar como el rendimiento laboral.

En el marco de esta investigación, el aporte de Laines Alamina et al. (2021) resulta especialmente relevante al evidenciar que la consolidación del trabajo remoto como modalidad productiva exige un enfoque integral de las competencias laborales. La productividad en el home office se configura así como el resultado de la articulación entre competencias técnicas, digitales y blandas, lo que refuerza la necesidad de comprender el desarrollo del talento humano como un factor estratégico para la sostenibilidad del trabajo remoto en la economía digital.

Figura 4. Convergencia de competencias requeridas para la productividad remota



Nota: Síntesis basada en Tuta (2022), Silva Atencio (2024) y Machado & Arostegui (2024).

El modelo propone que la productividad en entornos remotos no depende de una sola habilidad, sino de la interacción sistémica de tres dimensiones. El gráfico demuestra que la competencia técnica (saber usar el software) es insuficiente sin la competencia psicológica (resiliencia) y la habilidad blanda (autogestión). El "Perfil de Alto Rendimiento" surge únicamente cuando el trabajador logra equilibrar estos tres dominios, validando la necesidad de planes de capacitación integrales en las empresas.

Sobre esta temática, también es importante considerar el estudio de los rasgos de personalidad como un factor explicativo del desempeño laboral en contextos de trabajo remoto. En esta línea, la investigación de Machado y Arostegui (2024) analiza de manera específica qué características personales favorecen una adaptación eficiente a modalidades de trabajo completamente remotas. El estudio se desarrolla en una empresa con 75 colaboradores que operan bajo un esquema 100 % remoto y parte del reconocimiento de que el éxito de esta modalidad no depende únicamente de competencias técnicas o digitales, sino de disposiciones

psicológicas y conductuales que permitan sostener el rendimiento sin supervisión presencial constante.

Mediante un enfoque cuantitativo-descriptivo, los autores aplican pruebas en línea orientadas a evaluar rasgos como la asertividad, la autonomía, la proactividad y la adaptabilidad. Los resultados muestran que la asertividad y la independencia se encuentran entre los rasgos predominantes en los trabajadores con mayor eficiencia laboral, lo que sugiere que la capacidad de comunicar necesidades, tomar decisiones y asumir responsabilidades de manera autónoma constituye un elemento clave en entornos remotos. En contraste, la proactividad y la adaptabilidad, aunque presentes, se identifican como áreas con potencial de fortalecimiento, lo que evidencia que no todos los rasgos se desarrollan de forma homogénea en el trabajo a distancia (Machado & Arostegui, 2024).

Desde una perspectiva analítica, este estudio aporta evidencia empírica que complementa los enfoques centrados en competencias laborales y habilidades blandas, al demostrar que la personalidad del trabajador influye de manera directa en su desempeño remoto. El trabajo sin contacto físico cotidiano con supervisores y compañeros exige altos niveles de autogestión, compromiso y manejo del tiempo, condiciones que no todos los perfiles profesionales poseen en igual medida. En este sentido, la investigación sugiere que los procesos de reclutamiento y selección para trabajo remoto deberían incorporar evaluaciones de rasgos de personalidad, además de las pruebas técnicas tradicionales, para mejorar la eficiencia organizacional.

En el marco de esta investigación, el aporte de Machado y Arostegui (2024) resulta relevante porque vincula el rendimiento laboral con dimensiones psicosociales del talento humano, destacando que la productividad en el trabajo remoto es también una construcción subjetiva y relacional. Asimismo, el estudio permite comprender que la identificación de perfiles adecuados no solo impacta en los resultados empresariales, sino que también incide en la calidad de vida y la salud mental de los trabajadores, al favorecer entornos laborales más coherentes con las características individuales y las exigencias de la modalidad remota.

Sobre esta temática, también es importante considerar el contrapeso desde la salud mental y el bienestar psicosocial en el análisis de las competencias requeridas para el trabajo remoto. En esta línea, la revisión sistemática realizada por Roncal-Macías (2025) examina la producción científica reciente sobre el teletrabajo en América Latina, poniendo énfasis en el equilibrio vida-trabajo y en los riesgos psicosociales asociados a esta modalidad. El estudio evidencia que, si bien el teletrabajo ha incrementado la autonomía y la flexibilidad laboral, también ha generado un aumento significativo de problemáticas como el síndrome de burnout, la ansiedad y la fatiga informática, especialmente en contextos donde no existen políticas claras de regulación del tiempo de trabajo.

Uno de los aportes centrales de esta investigación es el replanteamiento del concepto de competencia laboral en el trabajo remoto. Roncal-Macías (2025) sostiene que las competencias críticas ya no pueden limitarse a lo técnico, digital o productivo, sino que deben incorporar habilidades vinculadas al autocuidado, la gestión del estrés y el establecimiento de límites saludables entre la vida personal y laboral. La revisión muestra que la ausencia de mecanismos institucionales de desconexión digital ha erosionado progresivamente la salud mental de la fuerza laboral latinoamericana, afectando no solo el bienestar individual, sino también la sostenibilidad del desempeño laboral en el mediano y largo plazo.

Desde una perspectiva analítica, esta fuente introduce una dimensión complementaria y necesaria a los estudios centrados en eficiencia, productividad y rasgos de personalidad. Mientras investigaciones previas destacan la autonomía, la asertividad y la autogestión como factores de éxito en el trabajo remoto, la revisión sistemática evidencia que estas mismas exigencias, si no se equilibran con competencias de regulación emocional y apoyo institucional, pueden derivar en sobrecarga laboral y desgaste psicosocial. En este sentido, el estudio refuerza la idea de que la competitividad del trabajo remoto no puede sostenerse a costa de la salud mental de los trabajadores.

En el marco de esta investigación, el aporte de Roncal-Macías (2025) resulta clave para comprender que una competencia laboral indispensable en la economía digital actual es la capacidad de gestionar la desconexión, tanto a nivel individual como organizacional. Este

hallazgo conecta directamente con la necesidad de marcos normativos y políticas públicas que regulen el derecho a la desconexión digital, articulando así la dimensión de competencias laborales con los debates jurídicos y sociales previamente analizados. De este modo, el estudio permite integrar productividad y bienestar como elementos inseparables para la sostenibilidad del trabajo remoto en América Latina.

Competencias en el Contexto Nicaragüense

Sobre esta temática, también es importante considerar la evidencia empírica generada en el contexto nacional nicaragüense respecto a la relación entre competencias, productividad y competitividad en el teletrabajo. En esta línea, el estudio de Mendoza y Soza (2020) analiza cómo la adopción del teletrabajo por parte de profesionales nicaragüenses de diversos sectores económicos ha incidido en el desempeño laboral y en la capacidad competitiva de las organizaciones. La investigación se desarrolla a partir de la aplicación de un cuestionario en línea que evalúa habilidades, competencias y aptitudes adquiridas por los trabajadores en el marco del contexto global de la pandemia, utilizando herramientas de estadística descriptiva y ecuaciones estructurales para fortalecer el análisis de los resultados.

Uno de los aportes centrales del estudio radica en la identificación de los constructos e indicadores que explican la competitividad y la productividad en el teletrabajo. Los resultados evidencian que el desempeño laboral en esta modalidad no depende únicamente del acceso a tecnologías, sino de un conjunto de competencias que integran habilidades blandas, rasgos de personalidad y dominio de herramientas digitales. Entre los factores más relevantes se encuentran la capacidad de autogestión, la responsabilidad, la comunicación efectiva y la adaptación a entornos virtuales, competencias que inciden directamente en la eficiencia del trabajo remoto y en la generación de ventajas competitivas para las organizaciones (Mendoza & Soza, 2020).

Desde una perspectiva analítica, esta investigación resulta especialmente valiosa porque traslada al ámbito nacional los debates desarrollados en estudios internacionales sobre competencias laborales para el trabajo remoto. Al centrarse en profesionales nicaragüenses, el estudio permite comprender cómo las exigencias del mercado global se manifiestan en contextos

locales, evidenciando que las empresas con modalidad remota en Nicaragua comienzan a demandar perfiles cada vez más alineados con estándares internacionales, tanto en términos de habilidades digitales como de competencias personales y profesionales.

Asimismo, el estudio ofrece un aporte práctico al señalar que el conocimiento de estas competencias permite a los trabajadores realizar procesos de autoevaluación y fortalecer aquellas habilidades necesarias para mejorar su desempeño en entornos remotos. En este sentido, Mendoza y Soza (2020) refuerzan la importancia de estudiar sistemáticamente el perfil del talento humano en el teletrabajo, no solo como una estrategia de mejora organizacional, sino como un insumo clave para el diseño de programas de formación, capacitación y orientación laboral que favorezcan una inserción más competitiva y sostenible de la fuerza laboral nicaragüense en la economía digital.

Sobre esta temática, también es importante considerar el análisis del trabajo remoto desde sus implicaciones en la productividad, el estilo de vida y los procesos comunicativos dentro de las organizaciones. En esta línea, la investigación de Sánchez (2021) examina el impacto del trabajo en casa y el teletrabajo en empresas colombianas, integrando una perspectiva organizacional y humana que permite comprender cómo esta modalidad transforma no solo el desempeño laboral, sino también las dinámicas de comunicación y la vida cotidiana de los trabajadores.

El estudio se apoya en un enfoque metodológico mixto que combina entrevistas a directivos de empresas que adoptaron el teletrabajo con encuestas aplicadas a trabajadores que migraron sus actividades al entorno digital a raíz de la pandemia. A partir de este abordaje, la investigación identifica ventajas significativas asociadas al trabajo remoto, como mejoras en la productividad laboral, mayor flexibilidad y cambios positivos en el estilo de vida, especialmente en relación con la reducción de tiempos de traslado y una mejor conciliación entre la vida personal y laboral (Sánchez, 2021). Estos hallazgos refuerzan la idea de que el teletrabajo no solo responde a criterios de eficiencia económica, sino que incide directamente en el bienestar de los trabajadores.

No obstante, el estudio también pone en evidencia desafíos relevantes vinculados a los procesos comunicativos y a la experiencia subjetiva del trabajo remoto. Sánchez (2021) señala que la comunicación organizacional se ve profundamente modificada en entornos no presenciales, lo que exige el desarrollo de nuevas competencias comunicativas tanto en los equipos de trabajo como en los niveles directivos. Asimismo, se identifican factores del entorno familiar y doméstico, como la convivencia con otros miembros del hogar, las condiciones físicas del espacio de trabajo y el agotamiento emocional, que influyen de manera directa en el desempeño laboral y en la percepción de la experiencia de teletrabajo.

Desde una perspectiva analítica, esta investigación complementa los estudios centrados en competencias laborales, habilidades blandas y rasgos de personalidad, al incorporar variables externas que condicionan el rendimiento del trabajador remoto. El desempeño en el teletrabajo no depende únicamente de las capacidades individuales del trabajador, sino también de las condiciones contextuales y comunicativas que rodean su actividad laboral. En este sentido, el trabajo de Sánchez (2021) aporta elementos clave para comprender que el fortalecimiento de la fuerza laboral en modalidades remotas requiere estrategias organizacionales integrales que contemplen la comunicación interna, el bienestar psicosocial y la adaptación de los procesos laborales a realidades domésticas diversas, aspectos fundamentales para la sostenibilidad del trabajo remoto en el tiempo.

Sobre esta temática, también es importante considerar el fenómeno de los nómadas digitales como una expresión específica del trabajo remoto y como un perfil emergente dentro de las competencias y estilos de vida asociados a la economía digital. En esta línea, la investigación de Chiriboga-Mendoza, Delgado-Mendoza y Zambrano-Pilay (2023) analiza el crecimiento del trabajo remoto en América Latina desde la perspectiva del nomadismo digital, entendido como la posibilidad de desempeñar actividades laborales mediadas por tecnologías digitales desde cualquier lugar del mundo, sin una ubicación geográfica fija. El estudio destaca que este modelo ha ganado relevancia gracias a la mejora en la conectividad, la disponibilidad de herramientas tecnológicas y el fortalecimiento de comunidades digitales que facilitan la colaboración transnacional.

La investigación subraya que el perfil del nómada digital combina competencias técnicas, digitales y personales, entre las que destacan la autonomía, la adaptabilidad cultural, la autogestión y la capacidad de integrarse en entornos laborales altamente flexibles. A diferencia de otros trabajadores remotos, los nómadas digitales deben gestionar no solo sus responsabilidades laborales, sino también los desafíos logísticos, sociales y emocionales asociados a la movilidad constante. En este sentido, el trabajo remoto se presenta no solo como una modalidad laboral, sino como un estilo de vida que exige competencias avanzadas de organización, resiliencia y comunicación intercultural (Chiriboga-Mendoza et al., 2023).

Desde una perspectiva regional, el estudio señala que América Latina se ha convertido en un destino atractivo para nómadas digitales provenientes de países como Estados Unidos y España, debido a factores como el menor costo de vida, la riqueza cultural y la creciente oferta de espacios de trabajo compartido. Esta dinámica ha comenzado a captar la atención de gobiernos y actores económicos locales, quienes han identificado en el nomadismo digital una oportunidad para dinamizar sectores como el turismo, los servicios y la economía local. No obstante, los autores advierten que este fenómeno también plantea desafíos en términos de regulación laboral, fiscal y migratoria, especialmente en países donde aún no existen marcos normativos claros para este tipo de trabajadores.

Desde el enfoque de esta investigación, el aporte de Chiriboga-Mendoza et al. (2023) permite ampliar la comprensión de las competencias laborales más allá del trabajador remoto tradicional, incorporando un perfil altamente flexible y globalizado. El fenómeno de los nómadas digitales evidencia que la fuerza laboral del siglo XXI requiere no solo habilidades técnicas y digitales, sino también competencias sociales, culturales y de autogestión que permitan desenvolverse en entornos internacionales cambiantes, lo que resulta especialmente relevante para países que buscan insertarse en la economía digital global.

Las investigaciones analizadas en esta dimensión evidencian que el trabajo remoto exige una transformación profunda en el perfil de competencias de la fuerza laboral. Más allá del dominio técnico o digital, la productividad y sostenibilidad de esta modalidad dependen de un

conjunto articulado de habilidades blandas, rasgos de personalidad, competencias de autogestión y capacidades de cuidado de la salud mental.

Asimismo, los estudios muestran que estas competencias no se desarrollan de manera aislada, sino en interacción con factores organizacionales, contextuales y normativos que condicionan el desempeño laboral. En el caso de países como Nicaragua, estos hallazgos refuerzan la necesidad de alinear los sistemas educativos, los programas de formación profesional y las políticas públicas con las exigencias reales del trabajo remoto, de modo que la inserción en la economía digital se base en una fuerza laboral competitiva, saludable y preparada para los desafíos del mercado global.

8.2 Marco conceptual

El trabajo remoto se conceptualiza como una modalidad laboral mediada por tecnologías digitales que permite la prestación de servicios sin la necesidad de presencia física en un espacio de trabajo tradicional, reconfigurando las relaciones laborales, los procesos productivos y las dinámicas económicas a escala global. Esta modalidad se inserta directamente en el marco de la economía digital, entendida como el conjunto de actividades económicas que dependen fundamentalmente del uso intensivo de tecnologías de la información y la comunicación, plataformas digitales e Internet para la creación, intercambio y consumo de bienes y servicios.

En este contexto, el trabajo remoto trasciende su condición de alternativa organizacional para convertirse en un componente estructural de los mercados laborales contemporáneos, particularmente en países en desarrollo que buscan integrarse a cadenas globales de valor mediante la exportación de servicios.

Desde una perspectiva normativa y laboral, el trabajo remoto implica una transformación profunda de los esquemas tradicionales de empleo, al introducir nuevas formas de organización del tiempo, el espacio y el control del trabajo. Organismos internacionales han señalado que esta modalidad requiere marcos regulatorios específicos que garanticen condiciones de trabajo decente, protección social, seguridad y salud ocupacional, así como el respeto al derecho a la desconexión digital, con el fin de evitar procesos de precarización laboral en entornos virtuales

(Oficina Internacional del Trabajo [OIT], 2020). De este modo, el trabajo remoto no puede analizarse únicamente desde su potencial productivo, sino también desde su capacidad para sostener derechos laborales fundamentales en contextos altamente digitalizados.

En el ámbito económico, los servicios digitales se han consolidado como uno de los principales motores de crecimiento e integración regional, especialmente en América Latina y el Caribe. La provisión transfronteriza de servicios basados en conocimiento, como soporte técnico, desarrollo de software, marketing digital, atención al cliente y servicios profesionales, ha permitido a los países de la región compensar la desaceleración del comercio de bienes, generando nuevas oportunidades de inserción internacional sin requerir infraestructura física intensiva. Estudios recientes destacan que la reducción de barreras regulatorias, la mejora de la conectividad digital y la armonización normativa son factores clave para potenciar estos flujos y convertir a los servicios digitales en un eje estratégico de desarrollo económico sostenible (Monge-González et al., 2023).

No obstante, la expansión del trabajo remoto y de los servicios digitales también ha puesto en evidencia tensiones estructurales entre formalidad e informalidad laboral. Una proporción significativa del empleo digital se desarrolla a través de plataformas internacionales y esquemas de contratación flexible, lo que dificulta su encuadre en los sistemas tradicionales de regulación laboral, tributación y seguridad social. En este escenario, se configura una fuerza laboral digital que, aunque genera ingresos y divisas, opera con altos niveles de vulnerabilidad institucional, especialmente en economías donde los marcos normativos y fiscales no han evolucionado al ritmo de la digitalización.

El Banco Interamericano de Desarrollo advierte que esta situación limita la capacidad de los Estados para recaudar impuestos, proteger a los trabajadores y aprovechar plenamente los beneficios económicos del trabajo remoto, reforzando la necesidad de políticas públicas adaptadas a la economía digital (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2020).

Desde el enfoque del capital humano, el trabajo remoto demanda un conjunto ampliado de competencias que combinan habilidades técnicas, competencias digitales, habilidades

blandas y capacidades de autogestión. La productividad en entornos remotos ya no depende exclusivamente del conocimiento técnico, sino de la autonomía, la comunicación efectiva, la gestión del tiempo, la adaptabilidad y la capacidad de establecer límites entre la vida laboral y personal. Estas competencias se convierten en factores determinantes para la sostenibilidad del desempeño laboral y para la competitividad de los países que aspiran a posicionarse como exportadores de servicios digitales en el mercado global.

Estos conceptos permiten comprender el trabajo remoto como un fenómeno multidimensional que articula transformaciones normativas, económicas y formativas. Su consolidación como estrategia de desarrollo no depende únicamente del acceso a tecnologías digitales, sino de la capacidad institucional para regularlo, del entorno económico que lo integra a los flujos globales de servicios y del fortalecimiento de las competencias de la fuerza laboral para responder a las exigencias de la economía digital contemporánea.

9. Marco metodológico

El presente marco metodológico describe de manera sistemática el enfoque, el tipo de investigación, los métodos y las técnicas empleadas para el análisis del trabajo remoto como fenómeno económico, laboral y social en el contexto nicaragüense. Dado que la investigación busca comprender dinámicas emergentes vinculadas a la economía digital, los vacíos normativos y las competencias laborales requeridas para la exportación de servicios, se optó por un diseño metodológico cualitativo que permite interpretar la realidad desde la experiencia de los actores involucrados y desde la observación directa de los entornos digitales donde se desarrolla el trabajo remoto. En este apartado se detallan las decisiones metodológicas adoptadas, la justificación del tipo de investigación, los instrumentos de recolección de información y la forma en que estos se articulan con las dimensiones de análisis previamente definidas.

9.1 Enfoque cualitativo y su justificación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, dado que su interés principal se centra en comprender y analizar el fenómeno del trabajo remoto desde una perspectiva interpretativa, considerando los significados, experiencias, percepciones y contextos en los que se inserta esta modalidad laboral en Nicaragua. La investigación cualitativa resulta pertinente cuando se estudian realidades sociales complejas, emergentes y en constante transformación, ya que permite aproximarse a los fenómenos desde la profundidad analítica más que desde la medición cuantitativa (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018).

Desde el punto de vista de su alcance, el estudio se clasifica como una investigación descriptiva, en tanto busca caracterizar las condiciones actuales del trabajo remoto, los vacíos normativos existentes, el impacto económico de los servicios digitales y las competencias laborales requeridas para su desarrollo. De acuerdo con Arias (2012), la investigación descriptiva se orienta a detallar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno en la realidad, sin intervenir ni manipular las variables que lo conforman, permitiendo construir un panorama contextual sólido sobre el objeto de estudio.

Asimismo, la investigación posee un carácter interpretativo, ya que no se limita únicamente a describir hechos o situaciones, sino que procura analizar y comprender las dinámicas subyacentes que configuran el trabajo remoto como fenómeno económico y laboral. Este enfoque interpretativo permite examinar las relaciones entre la economía digital, la regulación laboral y el desarrollo de competencias, considerando el contexto social, tecnológico y productivo en el que se desenvuelven los actores involucrados.

En cuanto a su diseño temporal, la investigación es de tipo transversal, debido a que la información se recolecta en un único momento, con el propósito de analizar el estado actual del trabajo remoto y sus implicaciones en el contexto nicaragüense. Este tipo de diseño resulta adecuado cuando se pretende obtener una “fotografía” de la realidad en un periodo específico, especialmente en estudios exploratorios y descriptivos de fenómenos contemporáneos (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018).

Adicionalmente, el estudio puede considerarse una investigación de carácter no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan y analizan tal como ocurren en su entorno natural. Según Arias (2012), en las investigaciones no experimentales el investigador se limita a estudiar los fenómenos tal y como se presentan en la realidad, lo cual resulta coherente con el análisis del trabajo remoto como práctica laboral ya existente y en desarrollo.

9.2 Definición operativa de categorías de análisis

La definición operativa de las categorías de análisis constituye un elemento clave para garantizar la coherencia interna de la investigación, ya que permite vincular de forma explícita los objetivos específicos con las dimensiones analíticas, los sujetos consultados y los instrumentos de recolección de información utilizados. En el caso del presente estudio, esta definición responde a la necesidad de abordar el trabajo remoto como un fenómeno complejo y multidimensional, que no puede ser comprendido desde una única fuente o perspectiva.

En este sentido, la investigación articula tres dimensiones centrales: el marco normativo y las políticas públicas, la dinámica de los servicios digitales y su relación con la economía

nacional, y las habilidades y competencias de la fuerza laboral para el trabajo remoto internacional. Cada una de estas dimensiones fue analizada a partir de distintos actores y técnicas cualitativas, lo que permitió contrastar discursos institucionales, experiencias laborales concretas y demandas reales del mercado global de servicios digitales. La siguiente tabla sintetiza esta articulación metodológica, mostrando de manera integrada cómo cada objetivo específico se operacionaliza en términos de categorías, unidades de observación, campos de análisis, unidades de análisis e instrumentos.

Tabla 1. *Definición operativa de categorías de análisis*

Objetivos específicos	Categoría	Unidad de observación	Campos de análisis	Unidad de análisis	Instrumento
Describir la situación del marco normativo y las políticas públicas en Nicaragua para comprender las condiciones legales e institucionales en las que se desarrolla el trabajo remoto.	Marco normativo y políticas públicas sobre trabajo remoto	Especialistas en economía, derecho laboral y políticas públicas vinculados al análisis del trabajo remoto y la economía digital.	Existencia o ausencia de un marco normativo específico para el trabajo remoto, vacíos legales en la legislación laboral vigente, rol del Estado en la regulación y promoción del trabajo remoto, políticas públicas de fomento económico, protección de derechos laborales y nivel de articulación institucional.	10 especialistas entrevistados con experiencia en temas económicos, laborales y de políticas públicas.	Entrevista semi-estructuradas
Caracterizar la dinámica de los servicios digitales y su relación con la economía nacional desde la perspectiva de los actores involucrados.	Servicios digitales y economía nacional	Especialistas y personas nicaragüenses que trabajan en modalidad remota para empresas extranjeras.	Tipos de servicios digitales exportados, sectores económicos vinculados al trabajo remoto, generación de ingresos, impacto económico percibido a nivel individual y nacional, condiciones de infraestructura digital y financiera, oportunidades y limitaciones económicas del contexto nicaragüense.	10 especialistas entrevistados 22 personas que trabajan de manera remota.	Entrevista semi-estructurada y cuestionario.
Identificar las habilidades y competencias técnicas y blandas requeridas en el mercado global para establecer los desafíos de formación de la fuerza laboral nicaragüense.	Habilidades y competencias para el trabajo remoto	Personas nicaragüenses que trabajan en modalidad remota y plataformas digitales internacionales de trabajo remoto.	Competencias técnicas demandadas por el mercado global, habilidades blandas requeridas para el trabajo remoto, nivel de experiencia solicitado, requisitos de formación y certificación, demandas del mercado internacional y brechas de formación de la fuerza laboral nicaragüense.	22 trabajadores remotos nicaragüenses plataformas digitales de trabajo remoto observadas.	Cuestionario y guía de observación de plataformas.

La tabla 1 evidencia una estrategia metodológica sólida y coherente, al integrar de manera sistemática los tres objetivos específicos de la investigación con sus respectivas dimensiones analíticas y técnicas de recolección de información. La utilización de múltiples unidades de observación, especialistas, trabajadores remotos y plataformas digitales, permite abordar el fenómeno del trabajo remoto desde una lógica de triangulación cualitativa, fortaleciendo la profundidad y credibilidad de los hallazgos.

En primer lugar, la dimensión normativa se apoya en entrevistas a especialistas, lo que resulta metodológicamente pertinente debido al carácter técnico y estructural del análisis requerido. Este enfoque posibilita identificar no solo la ausencia o debilidad de marcos legales, sino también las limitaciones institucionales y las oportunidades de política pública para posicionar el trabajo remoto como una estrategia de desarrollo económico. En segundo lugar, la caracterización de los servicios digitales y su relación con la economía nacional se construye a partir de una doble mirada: la visión experta y la experiencia directa de los trabajadores remotos, lo que permite contrastar los beneficios económicos potenciales con las condiciones reales en las que se desarrolla esta modalidad laboral.

Por último, la dimensión de habilidades y competencias se fortalece mediante la combinación del cuestionario aplicado a trabajadores remotos y la observación sistemática de plataformas de empleo digital, lo que permite identificar de forma empírica las competencias técnicas y blandas demandadas por el mercado global. Esta integración metodológica resulta especialmente relevante para evidenciar las brechas de formación existentes en la fuerza laboral nicaragüense y para fundamentar propuestas orientadas a la educación, capacitación y fortalecimiento del capital humano. En conjunto, la definición operativa presentada confirma la pertinencia del enfoque cualitativo adoptado y refuerza la capacidad explicativa de la investigación frente a un fenómeno emergente y en constante transformación.

9.3 Población y muestra teórica

En esta sección, se describe la población de estudio y cómo se ha determinado una muestra teórica representativa. Se explica el grupo de sujetos específicos de interés para la investigación,

así como las unidades de observación. La muestra teórica de la presente investigación se definió a partir de criterios de pertinencia, experiencia y vinculación directa con el fenómeno de estudio, más que por criterios de representatividad estadística.

En coherencia con el enfoque cualitativo, se priorizó la selección intencionada de informantes clave que, desde distintos ámbitos profesionales, pudieran aportar una comprensión profunda y contextualizada del trabajo remoto como forma de exportación de servicios digitales, sus implicaciones normativas, económicas y las competencias requeridas para su desarrollo. En este sentido, la muestra se estructuró en grupos diferenciados de acuerdo con el rol que desempeñan dentro del ecosistema del trabajo remoto.

El primer grupo de informantes estuvo conformado por especialistas con formación y experiencia en áreas estratégicas como economía, administración, tecnología, comercio internacional, marketing, educación superior, liderazgo organizacional y trabajo remoto. La selección de estos perfiles respondió a la necesidad de analizar el fenómeno desde una perspectiva estructural e institucional, incorporando visiones expertas sobre el marco normativo, el impacto económico del trabajo remoto y las competencias del capital humano. Por razones éticas y de confidencialidad, los nombres reales de las personas entrevistadas no se consignan, asignándoles un código de identificación.

Tabla 2. *Perfil de especialistas entrevistados*

Informante	Formación académica	Perfil profesional y experiencia relevante
Informante 1	Ingeniería Industrial	Especialista en Comercio Internacional y Aduanas. Docente universitario.
Informante 2	Licenciatura en Relaciones Internacionales	Experiencia laboral en empresas internacionales. Vinculación con firmas de outsourcing legal y servicios profesionales.
Informante 3	Licenciatura en Marketing	Experiencia en empresas de trabajo remoto. Trayectoria en mercadeo y diseño de estrategias para la atracción de clientes.
Informante 4	Licenciatura en Marketing	Especialista en ventas de páginas web. Creador de planes de negocio y coach empresarial con más de 17 años de experiencia.

Informante	Formación académica	Perfil profesional y experiencia relevante
Informante 5	Ingeniería en Sistemas; Licenciatura en Administración de Empresas; Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Dirección Estratégica	Docente universitario con más de 15 años de experiencia. Especialista en liderazgo, trabajo en equipo, creación de planes de negocio y planificación estratégica.
Informante 6	Licenciatura en Administración de Empresas	Especialidad en Mercadeo y Publicidad. Experiencia en Business Intelligence y análisis estratégico de datos.
Informante 7	Licenciatura en Economía; Maestría en Gestión de la Educación	Docente universitaria. Amplia trayectoria en investigación económica y social. Experiencia en periodismo de datos y prensa escrita.
Informante 8	Ingeniería en Computación; Posgrado en Cloud Computing	Experiencia en gestión empresarial internacional. Dirección de operaciones en empresas financieras con base en Estados Unidos.
Informante 9	Licenciatura en Comunicación Social; Posgrado en Liderazgo (INCAE)	Experiencia en trabajo remoto en instituciones educativas internacionales. Desempeño como manager en empresas de formación tecnológica.
Informante 10	Licenciatura en Comercio Internacional; Licenciatura en Administración de Empresas; Posgrados en Relaciones Internacionales y otras especialidades	Especialista en marketing internacional, etiqueta y protocolo. Experiencia en entornos empresariales y comerciales internacionales.

El segundo grupo de la muestra teórica estuvo conformado por 22 personas nicaragüenses que actualmente trabajan en modalidad remota para empresas extranjeras, ya sea residiendo en Nicaragua o en el exterior. Este grupo resulta clave para la investigación, ya que aporta la perspectiva vivencial y directa del trabajo remoto internacional, permitiendo analizar cómo se materializan en la práctica las condiciones normativas, económicas y formativas abordadas desde el enfoque experto.

A través del cuestionario aplicado, se recopiló información sobre su perfil sociodemográfico, nivel educativo, tipo de servicios digitales que ofrecen, experiencia laboral remota, percepción de ingresos, infraestructura digital y competencias desarrolladas, lo que contribuye a una comprensión integral del fenómeno desde la voz de los propios actores involucrados.

Además de los grupos de informantes humanos, la investigación incorporó como unidad de observación un conjunto de plataformas digitales internacionales de trabajo remoto, seleccionadas de manera intencional por su relevancia, alcance global y vinculación directa con

la contratación de servicios digitales. Estas plataformas no constituyen una muestra poblacional, sino un objeto de análisis documental y contextual, utilizado para identificar las habilidades y competencias demandadas por el mercado internacional, así como los procesos de registro, contratación y modalidades de trabajo predominantes.

La observación de estas plataformas permitió complementar la información obtenida a través de entrevistas y cuestionarios, aportando una visión empírica del mercado global frente a las capacidades de la fuerza laboral nicaragüense. El análisis de los hallazgos derivados de esta guía de observación se presenta en el capítulo de resultados.

Tabla 3. *Plataformas de trabajo remoto seleccionadas*

Plataforma	Alcance	Tipo de contratación predominante
Upwork	Global	Freelance / Proyectos
Fiverr	Global	Servicios
FlexJobs	Global	Empleo remoto formal
Remote Latinos	América Latina – EE.UU.	Empleo remoto
Toptal	Global	Talento altamente especializado
Revelo	América Latina	Empleo remoto
Workana	América Latina	Freelance
Freelancer.com	Global	Freelance / Licitación

La muestra teórica del estudio se estructuró de manera intencional e integrada, incorporando tres grupos de análisis complementarios que permitieron abordar el fenómeno del trabajo remoto desde distintas perspectivas. A nivel general, esta combinación de fuentes humanas y documentales fortaleció la coherencia metodológica del estudio, favoreció la triangulación de la información y proporcionó una base sólida para el análisis e interpretación de los resultados, asegurando una comprensión amplia y profunda del trabajo remoto como estrategia de inserción de Nicaragua en la economía digital.

9.4 Métodos y técnicas de recolección de datos

El presente acápite describe los métodos y técnicas empleadas para la recolección de la información empírica, los cuales fueron seleccionados en coherencia con el enfoque cualitativo, exploratorio y analítico de la investigación. Dado que el estudio se orienta a comprender el trabajo remoto como forma de exportación de servicios desde Nicaragua, se optó por técnicas que permitieran captar percepciones, experiencias, valoraciones y prácticas, así como interpretar las dinámicas estructurales y del mercado digital internacional.

La estrategia metodológica se sustentó en el uso de tres instrumentos complementarios, diseñados para responder de manera articulada a las dimensiones de análisis definidas. Esta combinación permitió abordar el fenómeno desde distintos niveles de análisis, favoreciendo la triangulación de la información y fortaleciendo la profundidad interpretativa de los resultados.

En primer lugar, se utilizaron entrevistas semiestructuradas, cuyas preguntas se orientaron a explorar valoraciones y análisis sobre las condiciones económicas, institucionales y normativas que inciden en el desarrollo del trabajo remoto. A través de este instrumento se indagó sobre la existencia o ausencia de marcos legales específicos, las políticas públicas necesarias para fomentar la exportación de servicios digitales, las barreras estructurales que limitan su crecimiento y el potencial del trabajo remoto para diversificar la economía nacional.

Asimismo, las preguntas permitieron recoger apreciaciones sobre el impacto del trabajo remoto en el empleo, el bienestar laboral y la competitividad del país, así como proyecciones sobre el posicionamiento de Nicaragua en el mercado regional e internacional. El carácter semiestructurado de la entrevista facilitó profundizar en argumentos, ejemplos y reflexiones estratégicas relevantes para las dos primeras dimensiones del estudio.

En segundo lugar, se aplicó un cuestionario dirigido a personas que trabajan en modalidad remota, cuyas preguntas se enfocaron en describir la experiencia laboral directa dentro de la economía digital. Este instrumento abordó aspectos relacionados con los tipos de servicios digitales prestados, el conocimiento y percepción del marco legal existente, las condiciones de ingresos y su impacto en la vida económica personal, así como la valoración de la infraestructura digital disponible para el desempeño eficiente del trabajo remoto. De igual manera, se incluyeron preguntas orientadas a identificar las habilidades y competencias desarrolladas en esta

modalidad, las necesidades de formación para una inserción más amplia en el mercado remoto internacional y recomendaciones dirigidas a actores clave como el Estado, las universidades y el sector privado.

Por último, se empleó una guía de observación de plataformas internacionales de trabajo remoto, orientada a analizar de manera sistemática las características del mercado global de servicios digitales. Este instrumento permitió identificar los tipos de servicios más demandados, las industrias predominantes, los niveles de experiencia requeridos, las habilidades técnicas y blandas solicitadas, así como las modalidades de contratación y los requisitos de registro para los trabajadores. La observación de estos elementos facilitó contrastar las exigencias del mercado internacional con las capacidades de la fuerza laboral nicaragüense, aportando evidencia clave para la dimensión de habilidades y competencias laborales.

A continuación, se presenta una síntesis de los instrumentos utilizados y su relación con las dimensiones de la investigación:

Tabla 4. *Elementos de Instrumentos de investigación*

Instrumento	Contenido general de las preguntas	Dimensión de análisis
Entrevista semiestructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Marco legal • Políticas públicas • Impacto económico • Barreras y oportunidades del trabajo remoto 	Dimensión 1 y 2
Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones laborales • Percepción de ingresos • Infraestructura digital • Competencias desarrolladas • Formación requerida 	Dimensión 2 y 3
Guía de observación	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios demandados • habilidades requeridas • Modalidades de contratación • requisitos de ingreso 	Dimensión 3

Los tres métodos y técnicas de recolección de datos empleados permitieron construir una visión integral del trabajo remoto como fenómeno económico, laboral y formativo. La complementariedad de los instrumentos facilitó articular el análisis estructural con la experiencia

vivida y con las dinámicas reales del mercado digital global, fortaleciendo la coherencia metodológica del estudio.

De esta manera, la información recolectada constituye una base sólida para el análisis cualitativo posterior, permitiendo interpretar el trabajo remoto no solo como una modalidad laboral emergente, sino como una estrategia potencial de desarrollo económico y de inserción de Nicaragua en la economía digital internacional.

9.5 Validez, confiabilidad y triangulación de los instrumentos

En las investigaciones de enfoque cualitativo, la validez y la confiabilidad no se conciben desde los mismos criterios estadísticos propios del paradigma cuantitativo, sino desde la credibilidad, coherencia interna, consistencia metodológica y rigor interpretativo del proceso investigativo. En este sentido, el presente estudio adoptó estrategias metodológicas orientadas a garantizar que la información recolectada fuera pertinente, consistente y adecuada para dar respuesta a los objetivos planteados.

La validez de contenido de los instrumentos se aseguró mediante un proceso de revisión conceptual y técnica, en el cual las preguntas y criterios de observación fueron diseñados a partir del marco teórico y referencial previamente construido, alineándose directamente con las dimensiones de análisis de la investigación. De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2018), en los estudios cualitativos la validez se fortalece cuando los instrumentos guardan coherencia lógica con los objetivos, las categorías de análisis y el contexto del fenómeno estudiado.

En esta investigación, tanto la entrevista semiestructurada, el cuestionario y la guía de observación fueron elaborados para captar información específica sobre el marco normativo, el impacto económico del trabajo remoto y las habilidades y competencias requeridas en el mercado global de servicios digitales.

Asimismo, se recurrió a la validación por juicio de expertos, entendida como un mecanismo cualitativo para fortalecer la pertinencia y claridad de los instrumentos. Este proceso permitió contrastar la formulación de las preguntas con criterios académicos y profesionales, asegurando que estas fueran comprensibles, relevantes y adecuadas al contexto nicaragüense y

al objeto de estudio. Arias (2012) señala que la validación por expertos es especialmente pertinente en investigaciones exploratorias y descriptivas, ya que contribuye a reducir sesgos conceptuales y a mejorar la calidad de los instrumentos antes de su aplicación.

En cuanto a la confiabilidad, esta se abordó desde la consistencia del procedimiento y la estabilidad interpretativa de la información. En investigaciones cualitativas, la confiabilidad se relaciona con la posibilidad de que el proceso metodológico sea comprensible, transparente y replicable en términos de lógica investigativa, aunque no necesariamente en resultados idénticos (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2014). Para ello, se establecieron criterios claros de aplicación de los instrumentos, se utilizaron guías estructuradas y se mantuvo coherencia en la recolección y organización de los datos, lo que permitió un análisis sistemático y ordenado de la información obtenida.

Un elemento central para fortalecer la validez y confiabilidad del estudio fue la triangulación metodológica, lograda mediante el uso de tres instrumentos distintos aplicados a diferentes unidades de análisis. Esta triangulación permitió contrastar y complementar la información obtenida desde perspectivas diversas: estructural y experta (entrevistas), experiencial y laboral (cuestionarios) y de mercado (observación de plataformas). Según Hernández Sampieri y Mendoza (2018), la triangulación de fuentes e instrumentos incrementa la credibilidad de los hallazgos cualitativos al reducir la dependencia de una sola fuente de información y favorecer una comprensión más integral del fenómeno.

En este estudio, la triangulación facilitó identificar convergencias y divergencias entre los discursos normativos, las experiencias laborales y las demandas reales del mercado digital internacional, fortaleciendo la interpretación analítica de los resultados. De esta forma, la combinación de estrategias de validez de contenido, revisión experta, consistencia procedimental y triangulación metodológica permitió asegurar el rigor científico de la investigación y respaldar la solidez de los hallazgos obtenidos.

9.6 Procedimientos para el procesamiento y análisis de información

El procesamiento y análisis de la información en esta investigación se desarrolló de manera sistemática y progresiva, en coherencia con el enfoque cualitativo adoptado y con la diversidad de instrumentos utilizados para la recolección de los datos. El procedimiento contempló varias etapas, orientadas a garantizar la organización, comprensión e interpretación rigurosa de la información obtenida, vinculando los hallazgos con los objetivos específicos y las dimensiones de análisis del estudio.

En el caso de las entrevistas semiestructuradas a especialistas, estas se realizaron tanto de forma presencial como mediante plataformas digitales, en función de la disponibilidad y localización de los informantes. Todas las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento informado de los participantes, con el propósito de preservar la fidelidad del discurso y facilitar su análisis posterior. Una vez finalizada la etapa de recolección, los audios fueron transcritos de manera íntegra utilizando la herramienta Google Pinpoint, lo que permitió convertir el contenido oral en textos editables y organizables para su análisis cualitativo. Posteriormente, las transcripciones fueron revisadas manualmente por los investigadores para verificar su coherencia y corregir posibles errores de transcripción.

Para el cuestionario aplicado a personas que trabajan en modalidad remota, se utilizó la herramienta Google Forms, lo que permitió una recolección de datos eficiente y flexible, especialmente considerando que una parte de las personas participantes reside fuera de Nicaragua. El uso de medios digitales facilitó el acceso a informantes ubicados en distintos países, garantizando la participación de trabajadores remotos en contextos internacionales. Una vez cerrada la fase de aplicación, las respuestas fueron exportadas a formatos compatibles para su organización y análisis, priorizando la lectura cualitativa de las respuestas abiertas y la interpretación descriptiva de los datos de valoración.

En cuanto a la guía de observación de plataformas de trabajo remoto, el procedimiento consistió en una observación directa y sistemática realizada por los investigadores en cada una de las plataformas seleccionadas. Esta observación se centró en los criterios previamente definidos, tales como tipos de servicios ofertados, habilidades requeridas, niveles de experiencia, modalidades de contratación y procesos de registro. De manera complementaria, se emplearon

herramientas de inteligencia artificial para apoyar el análisis del contenido visible en algunas plataformas, facilitando la identificación de patrones recurrentes en las demandas del mercado digital. Estas herramientas se utilizaron como apoyo analítico, sin sustituir el criterio interpretativo de los investigadores.

Una vez organizada la información proveniente de los tres instrumentos, se procedió al análisis cualitativo, el cual incluyó procesos de codificación, categorización y análisis temático. En esta etapa, se emplearon herramientas de inteligencia artificial como ChatGPT y Gemini, utilizadas de manera ética y responsable como apoyo para identificar puntos en común, diferencias relevantes, conceptos recurrentes y frases significativas dentro de los discursos y respuestas obtenidas. Estas herramientas facilitaron la sistematización inicial de grandes volúmenes de información textual, permitiendo una primera agrupación temática alineada con las dimensiones y objetivos del estudio.

Posteriormente, los investigadores realizaron una revisión analítica y reflexiva de los resultados preliminares generados, contrastando los hallazgos con el marco teórico y referencial. Este proceso permitió profundizar en la interpretación de los datos, validar la coherencia de las categorías emergentes y fortalecer el análisis desde una perspectiva crítica. De esta manera, la combinación de técnicas tradicionales de análisis cualitativo con el uso complementario de herramientas digitales e inteligencia artificial contribuyó a un procesamiento riguroso, organizado y consistente de la información, asegurando que los resultados reflejen de forma fiel y fundamentada la realidad estudiada.

9.7 Consideraciones éticas

La presente investigación se desarrolló respetando principios éticos fundamentales orientados a garantizar la protección, el respeto y la dignidad de las personas participantes, en coherencia con las buenas prácticas de la investigación social y cualitativa. Desde el diseño metodológico hasta el procesamiento y análisis de la información, se procuró actuar con responsabilidad, transparencia y respeto hacia los informantes, asegurando que su participación fuese voluntaria, informada y libre de cualquier tipo de coerción.

En relación con el consentimiento informado, todas las personas participantes fueron debidamente informadas sobre los objetivos del estudio, el propósito de la recolección de datos, el uso académico de la información y la naturaleza voluntaria de su participación. En el caso del cuestionario aplicado mediante formularios digitales, se incorporó un apartado inicial de consentimiento libre e informado, el cual debía ser aceptado de manera explícita antes de proceder a responder las preguntas.

Para las entrevistas semiestructuradas, el consentimiento fue solicitado de forma verbal al inicio de cada encuentro, explicando de manera clara el alcance de la investigación y solicitando la autorización expresa de los participantes para el desarrollo y grabación de la entrevista. Esta autorización fue otorgada de manera verbal y voluntaria por cada informante antes de iniciar la conversación.

Asimismo, se garantizó el principio de confidencialidad y anonimato durante todo el proceso investigativo. Los nombres de las personas entrevistadas y de quienes respondieron el cuestionario no fueron registrados ni divulgados en ningún apartado del estudio. Para efectos del análisis y presentación de resultados, se utilizaron códigos o denominaciones genéricas (por ejemplo, "Informante 1", "Informante 2"), evitando cualquier referencia que pudiera permitir la identificación directa o indirecta de los participantes. La información recolectada fue utilizada exclusivamente con fines académicos y de investigación, resguardando su integridad y evitando usos no autorizados.

Un último aspecto, es que se cuidó que el uso de herramientas digitales y de inteligencia artificial para el procesamiento y análisis de la información se realizara de manera ética y responsable, sin sustituir el criterio interpretativo de los investigadores ni comprometer la privacidad de los informantes. De esta forma, el estudio se condujo bajo principios de respeto, confidencialidad y responsabilidad ética, asegurando que los resultados obtenidos reflejen fielmente las aportaciones de las personas participantes y contribuyan al conocimiento académico sin vulnerar sus derechos.

10. Resultados y discusión

Este capítulo presenta los resultados obtenidos a partir del análisis de la información recolectada mediante los tres instrumentos aplicados en la investigación: entrevistas semiestructuradas a especialistas, cuestionarios a personas nicaragüenses que trabajan en modalidad remota y la guía de observación de plataformas digitales de trabajo remoto. Los hallazgos se organizan de acuerdo con las tres dimensiones de análisis planteadas, marco normativo y políticas públicas, servicios digitales e incidencia en la economía nacional, y habilidades y competencias de la fuerza laboral, con el propósito de ofrecer una lectura integrada del fenómeno del trabajo remoto desde una perspectiva estructural, económica y formativa. En esta sección introductoria se describe de manera general el perfil de la muestra que sustenta los resultados, previo al análisis específico por dimensión.

La muestra del estudio estuvo conformada por tres grupos diferenciados pero complementarios: especialistas vinculados a áreas estratégicas, personas nicaragüenses que trabajan en modalidad remota y plataformas digitales de trabajo remoto de alcance internacional. Esta configuración permitió abordar el fenómeno del trabajo remoto desde una perspectiva integral, combinando análisis experto, experiencia directa de la fuerza laboral y observación del mercado global de servicios digitales.

Figura 5. Sexo de trabajadores remotos consultados

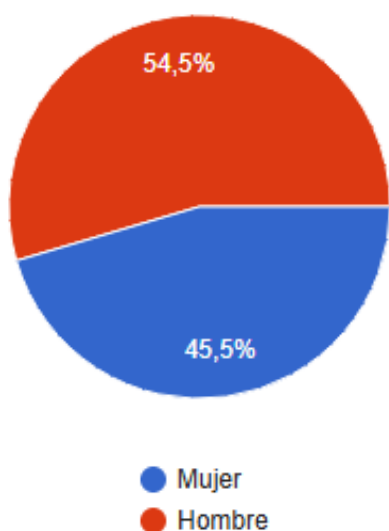
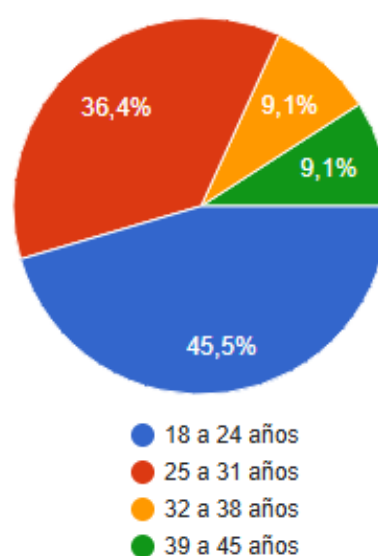


Figura 6. Edad de trabajadores remotos consultados



En relación con las 22 personas nicaragüenses que trabajan de manera remota y respondieron el cuestionario, los resultados evidencian una participación relativamente equilibrada por sexo, con una ligera predominancia de hombres (54.5 %) frente a mujeres (45.5 %), como se observa en la Figura 5. Esta distribución refleja que el trabajo remoto se ha constituido como una opción laboral relevante tanto para hombres como para mujeres, sin una brecha de género marcada en el acceso a este tipo de empleo.

Respecto al rango de edad de las personas encuestadas, la mayor concentración se encuentra en los grupos más jóvenes. El 45.5 % corresponde a personas entre 18 y 24 años, seguido por el grupo de 25 a 31 años, que representa el 36.4 % del total. En menor proporción se identifican personas entre 32 y 38 años (9.1 %) y entre 39 y 45 años (9.1 %), mientras que no se registraron participantes de 46 años o más, tal como se muestra en la Figura 6. Esta distribución etaria sugiere que el trabajo remoto internacional resulta especialmente atractivo y accesible para población joven, en etapas tempranas o intermedias de su trayectoria profesional.

En cuanto al perfil formativo, la muestra presenta diversidad en los niveles de escolaridad y especialización, incluyendo desde personas con bachillerato hasta profesionales con licenciaturas y posgrados en áreas como marketing, administración de empresas, economía, psicología, arquitectura e ingeniería en computación. Asimismo, la experiencia laboral en modalidad remota varía significativamente, abarcando desde algunos meses hasta más de ocho años de trayectoria, lo que permitió recoger percepciones tanto de trabajadores en procesos de inserción inicial como de aquellos con mayor consolidación en la economía digital.

De manera complementaria, el estudio incorporó la observación de plataformas de trabajo remoto de alcance global, las cuales mantienen una alta vinculación con talento de América Latina y son referentes en la intermediación de servicios digitales a nivel internacional. Estas plataformas constituyen espacios clave de articulación entre la oferta de habilidades de la fuerza laboral regional y la demanda de empresas extranjeras, permitiendo identificar requisitos de acceso, competencias técnicas y blandas, modalidades de contratación y condiciones laborales que inciden directamente en las oportunidades de inserción del talento nicaragüense en el mercado global.

La caracterización de la muestra proporciona un marco contextual para la interpretación de los resultados, al integrar dimensiones demográficas, formativas y laborales, así como el análisis del entorno digital en el que se desarrollan las dinámicas del trabajo remoto. A partir de este perfil general, los resultados se presentan a continuación organizados según las tres dimensiones de análisis de la investigación.

10.1 Condiciones estructurales y políticas de fomento para el trabajo remoto

Con el propósito de comprender qué tipo de acciones o políticas de fomento económico podrían acelerar la adopción del trabajo remoto como parte de la estrategia de inserción de Nicaragua en la economía digital, se formuló a las personas especialistas la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de acciones o políticas de fomento económico cree que podrían acelerar la adopción del trabajo remoto como parte de la estrategia de inserción de Nicaragua en la economía digital? A partir del análisis cualitativo de las respuestas, se identificaron patrones discursivos y ejes temáticos que permiten interpretar los principales desafíos estructurales y estratégicos que enfrenta el país desde una perspectiva experta.

Un primer eje central que emerge de manera reiterada es el relacionado con la infraestructura digital y el acceso a servicios básicos, particularmente el internet y la energía eléctrica. Las personas especialistas coinciden en que el trabajo remoto depende directamente de la calidad, estabilidad y costo de la conectividad, la cual constituye un requisito habilitante para cualquier forma de inserción en la economía digital. Desde esta perspectiva, la infraestructura no es concebida como un elemento complementario, sino como la base material sobre la cual se sostiene la posibilidad real del trabajo remoto, especialmente en contextos fuera de la capital.

***Informante:** El internet prácticamente viene siendo la fundación de lo que es en sí el posible trabajo... si el internet es malo, literalmente se atrasa todo el trabajo.*

Este énfasis en la conectividad se amplía al señalar las brechas territoriales existentes entre zonas urbanas y rurales, donde la baja calidad del servicio limita el potencial descentralizador del trabajo remoto. En este sentido, las políticas públicas orientadas a fomentar esta modalidad deberían priorizar no solo la expansión de cobertura, sino la mejora sustantiva

de la relación entre costo y calidad del servicio, garantizando condiciones mínimas para la competitividad internacional del talento nacional.

Un segundo eje analítico relevante se vincula con el sistema financiero y los mecanismos de pago internacional, identificados como una de las principales barreras estructurales para la consolidación del trabajo remoto. Las personas especialistas señalan que los altos costos de intermediación bancaria, los procesos prolongados y las comisiones elevadas reducen significativamente los ingresos efectivos de quienes exportan servicios digitales, desincentivando la formalización y la sostenibilidad económica de esta modalidad laboral.

Informante: *Si a mí me pagan 500 dólares, yo voy a recibir posiblemente hasta 100 dólares menos por todos los fees o gastos intermediarios que eso trae.*

Desde esta lectura, se plantea la necesidad de políticas que faciliten el acceso a servicios financieros internacionales más eficientes y menos costosos, permitiendo que el trabajo remoto sea reconocido no solo como una alternativa individual de empleo, sino como un sector estratégico de exportación de servicios. La falta de adecuación del sistema bancario nacional se interpreta como una contradicción estructural frente al discurso de inserción en la economía digital global.

Un tercer eje transversal identificado en las respuestas de los especialistas es la formación de capital humano y el desarrollo de competencias digitales, tanto técnicas como blandas. Se reconoce de forma crítica la existencia de una brecha significativa en formación digital en Nicaragua, que se origina desde el sistema educativo y se profundiza en la educación superior. Esta carencia limita la capacidad del país para aprovechar de manera sistemática las oportunidades del trabajo remoto internacional, especialmente entre poblaciones con trayectorias educativas desiguales.

Informante: *La clave es conectar formación con empleo real, no solo educación teórica.*

Las personas especialistas coinciden en que las estrategias de capacitación deben alinearse con las demandas reales del mercado global, integrando habilidades técnicas, dominio del idioma inglés y competencias transversales como comunicación, autogestión y

responsabilidad profesional. En este sentido, la formación es concebida como un puente entre la educación y la inserción laboral efectiva, más que como un fin en sí mismo.

De manera complementaria, varios discursos apuntan a la necesidad de modernizar el marco legal y normativo, reconociendo el trabajo remoto como una forma legítima de empleo y de exportación de servicios. La ausencia de regulaciones claras genera inseguridad jurídica y limita la posibilidad de integrar esta modalidad dentro de las estrategias nacionales de competitividad, comercio internacional y desarrollo económico. Esta modernización normativa debería contemplar aspectos laborales, fiscales y de reconocimiento del trabajo transfronterizo.

Algunos especialistas incorporan una dimensión cultural y organizacional en el análisis, señalando que aún persisten resistencias sociales y empresariales para reconocer el trabajo remoto como una forma de trabajo equivalente al empleo presencial. Desde esta perspectiva, la adopción del trabajo remoto no depende únicamente de infraestructura o políticas, sino también de un cambio cultural que valore la productividad, la responsabilidad y la profesionalización del trabajo a distancia.

Informante: *Hace falta ampliar la mentalidad y la cultura del trabajo remoto, establecer normas y políticas que lo reconozcan como un trabajo formal.*

Para profundizar en la comprensión del marco normativo y las condiciones institucionales del trabajo remoto en Nicaragua, se consultó a personas nicaragüenses que actualmente se desempeñan bajo esta modalidad laboral. En primer lugar, se abordó la pregunta ¿Conoces si en Nicaragua existe alguna ley o regulación que proteja o regule el trabajo remoto?, con el objetivo de identificar el nivel de conocimiento y percepción sobre el respaldo legal existente para esta forma de trabajo.

El análisis de las respuestas evidencia una ausencia casi absoluta de conocimiento sobre normativas específicas, lo que sugiere no solo un vacío legal, sino también una falta de difusión institucional sobre el tema. De manera transversal, las personas consultadas coinciden en señalar que el trabajo remoto no cuenta con un marco jurídico claro, sino que, en el mejor de los casos, se rige por disposiciones laborales generales que no contemplan las particularidades del trabajo transfronterizo ni digital. Esta percepción refuerza lo señalado por las personas especialistas

respecto a la necesidad de modernizar el marco normativo y reconocer formalmente el trabajo remoto como modalidad laboral legítima.

Informante: *no tengo conocimiento de una ley que regule el trabajo remoto en el país.*

Informante: *no, el trabajo remoto no está regulado actualmente.*

Esta ausencia de regulación es interpretada por las personas trabajadoras como una condición de vulnerabilidad jurídica, especialmente frente a relaciones laborales con empresas extranjeras o mediadas por plataformas digitales. En coherencia con los hallazgos del análisis experto, el vacío normativo no solo limita la protección de derechos, sino que también impide la integración del trabajo remoto dentro de las estrategias nacionales de desarrollo económico y exportación de servicios.

En un segundo momento, se consultó si se creara un marco legal para garantizar los derechos laborales de las personas que trabajan remoto, ¿qué aspectos deberían considerarse? Las respuestas permiten identificar con claridad las principales demandas normativas desde la experiencia directa de quienes ejercen esta modalidad. De forma consistente, las personas trabajadoras enfatizan la necesidad de que un eventual marco legal contemple derechos laborales básicos, seguridad social, regulación de jornadas, garantías de pago y reconocimiento formal del trabajo remoto.

Informante: *regulación de horarios y derecho a la desconexión digital.*

Informante: *derechos laborales equivalentes al trabajo presencial.*

Este conjunto de respuestas revela que las personas trabajadoras no demandan un régimen excepcional, sino condiciones de equidad laboral, adaptadas a las particularidades del trabajo digital. Asimismo, aparece con fuerza la preocupación por la regulación de contratos con empresas extranjeras, la protección frente a abusos y la claridad en aspectos tributarios, lo cual coincide con las observaciones de especialistas sobre las limitaciones del sistema financiero y legal para gestionar el trabajo remoto internacional.

Por último, se analizó la pregunta ¿Qué recomendaciones darías para que el trabajo remoto se consolide como una oportunidad sostenible de desarrollo profesional y económico en Nicaragua?, dirigida a universidades, Estado y sociedad en general. Las respuestas muestran una

visión integral del problema, articulando aspectos normativos, formativos, tecnológicos y culturales. Las personas trabajadoras no solo identifican la ausencia de leyes, sino que proponen acciones concretas orientadas a la sostenibilidad del trabajo remoto como estrategia de desarrollo.

***Informante:** crear leyes que regulen el trabajo remoto.*

***Informante:** facilitar medios de pago internacionales.*

Las recomendaciones refuerzan los ejes ya identificados en el discurso de los especialistas: fortalecimiento de la infraestructura digital, formación en competencias digitales e idiomas, modernización del sistema tributario y financiero, y promoción de una cultura digital e innovadora. En este sentido, las voces de las personas trabajadoras validan empíricamente los planteamientos expertos, aportando una perspectiva situada que evidencia cómo la falta de políticas públicas y marcos normativos adecuados impacta directamente en su estabilidad laboral, bienestar y proyección profesional.

El análisis de las respuestas de las personas nicaragüenses que trabajan de manera remota confirma que la Dimensión 1 no constituye un problema abstracto o exclusivamente institucional, sino una condición estructural que atraviesa la experiencia cotidiana del trabajo remoto. La convergencia entre los discursos de especialistas y trabajadores refuerza la necesidad de avanzar hacia un marco normativo integral que permita consolidar el trabajo remoto como una vía legítima, protegida y estratégica de inserción de Nicaragua en la economía digital global.

10.2 Servicios digitales e incidencias en la economía nacional

Con el fin de caracterizar las condiciones económicas y estructurales que harían viable el trabajo remoto como forma de exportación de servicios desde Nicaragua, se planteó a las personas especialistas la pregunta: Desde su experiencia, ¿cuáles considera que son las principales condiciones económicas o estructurales que podrían favorecer el desarrollo del trabajo remoto como forma de exportación de servicios en Nicaragua? El análisis cualitativo de las respuestas muestra una convergencia clara en torno a un conjunto de factores habilitantes: ventaja demográfica, competitividad de costos, alineación geográfica con mercados clave, conectividad y disponibilidad de talento con competencias digitales e idiomáticas.

Un primer patrón interpretativo se relaciona con el bono demográfico y la disponibilidad de población joven como condición favorable para expandir la oferta de servicios digitales. Varias personas entrevistadas reconocen que Nicaragua cuenta con una estructura poblacional que podría convertirse en ventaja comparativa si se articula con políticas de formación y empleabilidad digital. En este sentido, la demografía es vista como un “potencial productivo” que, sin inversión en capital humano, podría quedar subutilizado.

***Informante:** las principales condiciones económicas estructurales que favorecen el desarrollo serían para mí... el aspecto demográfico. Nicaragua tiene una población joven, relativamente joven...*

Un segundo eje favorable se vincula con condiciones económicas de competitividad, particularmente los costos laborales relativos y el beneficio económico que supone trabajar sin desplazamientos ni infraestructura física tradicional. Este punto aparece tanto desde la perspectiva macro (atracción de empresas por costos) como desde la microeconomía del trabajador (reducción de gastos asociados al empleo presencial). En el mismo plano, se enfatiza la sincronización de horarios con Estados Unidos como ventaja estratégica para exportar servicios, especialmente en rubros como ventas remotas, soporte o atención al cliente, donde la coincidencia horaria incide directamente en la productividad y coordinación operativa.

***Informante:** Nicaragua tiene ventajas claras para el trabajo remoto: costos laborales competitivos, una zona horaria alineada con Estados Unidos y una población joven dispuesta a capacitarse.*

De manera complementaria, las respuestas incorporan la infraestructura básica como condición habilitante: acceso relativamente extendido a electricidad y presencia de conectividad. Sin embargo, esta valoración se presenta con matices: aunque se reconoce cierta cobertura, también se advierte sobre calidad desigual, fallas de continuidad y limitaciones fuera de zonas urbanas. Es decir, la infraestructura aparece simultáneamente como una fortaleza de base y como una condición que requiere mejoras para competir en mercados internacionales.

En paralelo, se observa un énfasis transversal en el idioma inglés y la alfabetización digital como condiciones decisivas para convertir el trabajo remoto en exportación de servicios. En varias respuestas, el inglés se ubica como requisito de entrada a mejores oportunidades,

mientras que las habilidades digitales se definen en términos prácticos: dominio de herramientas de oficina, plataformas, gestión de archivos y uso de aplicaciones para productividad. Se percibe que, sin estos elementos, el país puede quedar restringido a nichos de menor valor agregado dentro de la economía digital.

***Informante:** número uno, el inglés... número dos, la facilidad de utilizar computadoras... conocimientos básicos, Excel, Microsoft Word... y no tener ningún problema con la utilización de las diferentes aplicaciones.*

Las condiciones favorables señaladas por especialistas describen una oportunidad económica real: Nicaragua podría insertarse en cadenas globales de servicios si logra transformar ventajas potenciales (demografía, costos, ubicación) en ventajas efectivas (talento calificado, infraestructura robusta, entorno regulatorio facilitador).

Para identificar los obstáculos que impiden que el trabajo remoto se consolide como industria generadora de ingresos y empleo de calidad, se abordó la pregunta: ¿Qué barreras económicas o de infraestructura percibe que limitan el crecimiento del trabajo remoto como industria generadora de ingresos y empleos de calidad? Las respuestas se agrupan en barreras estructurales (conectividad, energía, equipos), barreras de capital humano (inglés, alfabetización digital), barreras financieras (pagos, bancarización, crédito) y barreras institucionales (formalidad y claridad normativa).

La barrera más reiterada es la conectividad, entendida no solo como disponibilidad, sino como estabilidad, calidad y cobertura territorial. Se enfatiza que las brechas fuera de Managua son determinantes: la intermitencia del servicio impide cumplir estándares internacionales de desempeño, afecta la comunicación síncrona (llamadas, reuniones) y limita la productividad. En este mismo eje se incluye la inestabilidad eléctrica en algunos territorios, lo cual evidencia que el trabajo remoto no depende únicamente de tener una computadora, sino de un ecosistema mínimo de continuidad operativa.

***Informante:** las principales barreras son la conectividad fuera de zonas urbanas, el bajo dominio del inglés... y las limitaciones para recibir pagos del exterior.*

Un segundo bloque de barreras se relaciona con el acceso a hardware y costos de equipamiento. Se señala que muchas tareas remotas requieren equipos de alto rendimiento,

dispositivos complementarios y condiciones tecnológicas adecuadas; sin embargo, el costo de estos recursos es elevado y no todas las empresas los proveen. Esto genera un filtro económico: quienes no pueden invertir en tecnología quedan excluidos o limitados a trabajos de baja complejidad y menor remuneración. La barrera, por tanto, no es solo de conectividad, sino también de capacidad material para sostener el trabajo remoto con calidad.

A la par, surge con fuerza la barrera de inglés y alfabetización digital, no como un elemento accesorio, sino como condición estructural de inserción. Se identifica que los programas existentes no cubren a todo el territorio ni logran niveles suficientes de dominio, especialmente en comunidades alejadas. Asimismo, se advierte que “usar tecnología” no equivale a poseer competencias digitales productivas: hay brechas entre consumo digital y habilidades laborales para operar herramientas, plataformas y procesos.

***Informante:** hay una brecha también de alfabetización digital... hay mucha gente que no sabe usar la tecnología más que para entrar a redes sociales... y hay un insuficiente acceso a dispositivos actualizados.*

Varias respuestas identifican barreras financieras e institucionales: dificultades para recibir pagos del exterior, costos de intermediación, obstáculos para acceder a crédito si se trabaja remoto y ausencia de normativas claras sobre plataformas y relaciones laborales transfronterizas. Estas limitaciones restringen la formalidad, afectan la estabilidad y reducen el impacto macroeconómico potencial del trabajo remoto como exportación de servicios.

Para ampliar el análisis sobre el papel del trabajo remoto en la economía nacional, se abordó con especialistas la pregunta: ¿Considera que el trabajo remoto puede fortalecer sectores productivos específicos o crear nuevas industrias digitales en el país? ¿Cuáles y por qué? Las respuestas permiten identificar dos patrones interpretativos principales: (1) el trabajo remoto como mecanismo para fortalecer sectores ya existentes vinculados a la tercerización de servicios, y (2) el trabajo remoto como catalizador potencial para impulsar industrias digitales de mayor valor agregado, aunque con condiciones y ritmos diferenciados.

En el primer patrón, el trabajo remoto se concibe como un factor de dinamización para actividades ya presentes en el país, especialmente las asociadas a la tercerización (BPO), soporte administrativo, ventas remotas y atención al cliente. En esta lógica, el trabajo remoto se integra

como una extensión del sector servicios, beneficiándose de ventajas comparativas como costos laborales, zona horaria y disponibilidad de población joven. Sin embargo, varios especialistas advierten que el crecimiento de estos sectores no equivale automáticamente a la creación de “industria digital” si el tipo de ocupación se mantiene en funciones operativas de bajo valor, sin tránsito hacia roles estratégicos, tecnológicos o creativos avanzados.

Informante: *que yo trabaje en un call center atendiendo llamadas... eso no significa que sean industrias digitales... una industria digital sí es que yo me vuelva... desarrollador... o hasta personas que pueden desarrollar juegos.*

En el segundo patrón, se plantea que el trabajo remoto sí puede contribuir a la creación de industrias digitales, pero a partir de nichos y con una trayectoria gradual. Los especialistas ubican como áreas con mayor potencial el desarrollo web, UI/UX, análisis de datos, marketing digital, diseño, animación, educación virtual y servicios tecnológicos especializados. Se identifica también el modelo de intermediación empresarial (por ejemplo, staff augmentation) como un mecanismo para escalar la inserción de talento hacia cadenas globales de servicios. No obstante, se subraya que el tránsito hacia industrias digitales requiere inversión, cultura organizacional orientada a innovación y capacidad formativa sostenida, porque el mercado internacional se mueve por estándares y especialización.

Informante: *cuando hablamos de crear industrias... se lleva un poco más de tiempo... se comienza generalmente por nichos.*

Un elemento transversal que emerge en esta pregunta es el papel de las condiciones habilitantes ya identificadas en el análisis anterior: conectividad, inglés, acceso a tecnología y cultura de innovación. La creación de industrias digitales aparece condicionada por la capacidad del país para transformar ventajas potenciales (población joven y costos competitivos) en ventajas efectivas (capital humano calificado y ecosistema digital sólido). En este punto, se observa una convergencia fuerte con la Dimensión 1, ya que la creación de industria no se explica solo por mercado y demanda, sino por el marco institucional y la estrategia país que permita sostenerla.

En una segunda pregunta, orientada al componente socioeconómico del trabajo remoto, se consultó: ¿Considera que el trabajo remoto puede generar mejores condiciones de empleo y

bienestar para la fuerza laboral nicaragüense en comparación con las formas tradicionales de empleo? ¿Por qué? Las respuestas muestran una coincidencia clara en señalar beneficios económicos y de bienestar, pero con matices importantes que condicionan la calidad del impacto: tipo de contrato, estabilidad, protección social y capacidades individuales para gestionar la modalidad.

Los especialistas reconocen que el trabajo remoto puede traducirse en mejores ingresos al abrir acceso a mercados internacionales con escalas salariales superiores, lo cual incrementa la capacidad de consumo y el bienestar familiar. En esta lógica, el bienestar no se explica únicamente por “estar en casa”, sino por la combinación de ahorro de costos asociados al empleo presencial (movilidad, alimentación fuera del hogar) y por la posibilidad de acceder a salarios en divisas. Aun así, se advierte que estos beneficios pueden ser desiguales: dependen del nivel de formación, el dominio del idioma y el tipo de inserción laboral (formal vs. informal o por plataformas).

Informante: *el trabajo remoto es pagado tres, cuatro veces más... esa persona haciendo el mismo trabajo puede ganar... cinco o seis veces el salario... eso ayuda a la economía del país, porque... al ganar más, va a consumir más.*

A la par del beneficio económico, varios especialistas introducen un matiz clave: el bienestar puede mejorar por flexibilidad, conciliación vida personal–laboral y reducción de estrés asociado a traslados, pero también puede deteriorarse si no hay límites claros, autocuidado y condiciones adecuadas. En particular, se destaca que el trabajo remoto no es una “solución automática” al empleo precario si se reproduce informalidad laboral, ausencia de protección y contratos ambiguos. Por tanto, el bienestar es interpretado como un resultado condicionado por la regulación y por la calidad del empleo, no solamente por la modalidad.

Informante: *puede ofrecer mejores salarios, mayor flexibilidad... pero exige disciplina, autogestión y estándares profesionales altos.*

Para completar la Dimensión 2 y vincularla con el mediano plazo, se abordó la pregunta: En una visión a mediano plazo, ¿cómo visualiza el papel de Nicaragua en el mercado regional del trabajo remoto? ¿Podría convertirse en un país exportador de servicios digitales competitivos? En las respuestas se identifican dos posiciones dominantes: una visión optimista condicionada

(potencial alto si se invierte y se articula institucionalmente) y una visión cauta o crítica (cambios estructurales lentos, riesgo de fuga de talento y limitaciones institucionales).

La visión optimista reconoce ventajas comparativas claras y plantea escenarios de crecimiento si el país fortalece conectividad, formación técnica, innovación y marcos de protección al trabajador remoto. Desde esta perspectiva, la competitividad se entiende como una construcción: requiere reputación, especialización por nichos, articulación público–privada–academia y mecanismos que faciliten exportación de servicios. Se resalta que la inserción no debería concentrarse solo en Managua, ya que la descentralización territorial sería un componente estratégico tanto de equidad como de escalamiento económico.

***Informante:** si tenemos 50,000 trabajadores... con salario de 1,000 dólares... son 50 millones de dólares mensuales... el impacto en la economía va a ser bastante... lo único malo es... si solo se tiene en Managua... es un error.*

La visión crítica o cauta enfatiza que la transformación para convertirse en exportador competitivo depende de variables estructurales que toman tiempo: educación, estabilidad, inversión y condiciones sociales que retengan talento dentro del país. Se advierte que, al ser el trabajo remoto “portátil”, quienes tienen capacidades digitales pueden emigrar sin perder su empleo, lo que reduce el efecto económico directo en el territorio nacional si no existen mecanismos que incentiven permanencia, formalización y encadenamientos locales. Por tanto, la competitividad no es solo técnica: también es institucional y territorial.

Para complementar el análisis desde la experiencia directa, se incorporó la pregunta del cuestionario: ¿Consideras que tus ingresos son altos en comparación con la media de salarios en Nicaragua? ¿A qué rubros destinas principalmente estos ingresos? En las 22 respuestas se observa una convergencia total: todas las personas reportan ingresos percibidos como altos en comparación con la media nacional, destinándolos principalmente a rubros que reflejan estabilidad económica y mejora de bienestar: vivienda, alimentación, ahorro, educación, inversión personal, apoyo familiar, ocio y viajes.

Esta evidencia empírica refuerza el planteamiento de los especialistas sobre el trabajo remoto como vía de incremento de ingresos y expansión del consumo, con potencial efecto multiplicador sobre la economía local. El destino del ingreso sugiere dos dinámicas relevantes:

(1) una orientación hacia gastos esenciales y seguridad económica (vivienda, alimentación, ahorro), y (2) una orientación hacia acumulación de capital humano y movilidad social (educación, inversión personal). En términos de economía del bienestar, esto permite interpretar que el trabajo remoto no solo incrementa ingresos, sino que crea condiciones para fortalecer capacidades, sostener hogares y ampliar oportunidades individuales.

***Informante:** sí, a vivienda, transporte y ahorro.*

***Informante:** sí, a ahorro, viajes y educación.*

Los resultados muestran coherencia entre la perspectiva experta y la evidencia de trabajadores remotos: el trabajo remoto tiene potencial de aportar divisas, mejorar ingresos y dinamizar el consumo, pero su impacto macroeconómico sostenible depende de condiciones estructurales (infraestructura, banca/pagos, educación e inglés), así como de la transición hacia servicios de mayor valor agregado y de mecanismos que reduzcan informalidad y aseguren encadenamientos nacionales. Con esto, queda establecida la base para avanzar hacia la Dimensión 3, centrada en las habilidades y competencias necesarias para participar competitivamente en el mercado global.

10.3 Habilidades y competencias de la fuerza laboral para el trabajo remoto

Para comprender qué habilidades deben fortalecerse en Nicaragua a fin de aprovechar de manera más efectiva las oportunidades del trabajo remoto internacional, se formuló a especialistas la pregunta: Desde una perspectiva económica y de capital humano, ¿qué tipo de habilidades considera que los trabajadores nicaragüenses deben fortalecer para aprovechar mejor las oportunidades del trabajo remoto internacional? El análisis cualitativo de las respuestas evidencia una convergencia temática clara: las habilidades requeridas se agrupan en competencias lingüísticas, competencias digitales/técnicas y competencias blandas o transversales, todas ellas articuladas como condiciones de competitividad en un mercado global.

Un primer núcleo discursivo se concentra en las competencias lingüísticas, ubicadas como un factor habilitante que determina el acceso a puestos mejor remunerados y a mercados más amplios. El inglés se posiciona como requisito mínimo transversal; sin embargo, se reconoce también el valor estratégico de otros idiomas (portugués, francés y otros), especialmente en

función de la diversificación de mercados y sectores. Desde la perspectiva económica, la competencia lingüística no se plantea solo como habilidad comunicativa, sino como un diferenciador que incide en el tipo de servicio que se puede exportar, el nivel de responsabilidad asumido y el rango salarial negociable.

Informante: *el inglés, ya sea francés o portugués... porque estamos hablando de un mercado mucho mejor pagado, remunerado... entonces esta persona que vaya a trabajar debe de manejar muy bien el idioma.*

En segundo lugar, las respuestas enfatizan las competencias digitales y técnicas, entendidas como capacidades prácticas para operar en entornos de trabajo virtual. Se subraya que la alfabetización digital no puede asumirse por el mero uso cotidiano de dispositivos: el trabajo remoto requiere manejo funcional de computadoras, correo electrónico, transferencias de archivos, plataformas colaborativas y múltiples aplicaciones simultáneas según los requerimientos de cada cliente o empleador. En esta línea, se visibiliza una brecha entre consumo digital y desempeño laboral digital, lo cual refuerza el argumento de que el capital humano requiere tecnificación orientada a productividad y no solo a familiaridad tecnológica.

Informante: *que alguien sepa usar un celular no es que sabe igual ocupar computadora... mandar un archivo o manejo de correos electrónicos... cosas que podrían parecer básicas, pero tal vez en otras circunstancias no lo son.*

Una capa adicional dentro de este mismo eje se refiere a la necesidad de fortalecer habilidades técnicas específicas asociadas a sectores de mayor valor agregado: programación, diseño, marketing digital, análisis de datos, UX/UI, soporte técnico y manejo de herramientas de productividad. Se destaca también que el mercado global prioriza resultados y habilidades aplicadas, más que credenciales formales, lo cual posiciona la formación práctica y las certificaciones funcionales como recursos competitivos. Esto conecta directamente con la lógica económica de la exportación de servicios: a mayor sofisticación técnica, mayor posibilidad de insertarse en nichos con mejores ingresos y menor vulnerabilidad frente a automatización.

Informante: *las habilidades más demandadas son ventas remotas, manejo de CRM, programación básica–intermedia, soporte técnico e inglés conversacional... el mercado prioriza habilidades prácticas y resultados, no títulos.*

El tercer núcleo temático corresponde a las habilidades blandas y competencias transversales, particularmente autogestión, disciplina, enfoque, comunicación, pensamiento crítico y adaptabilidad. Las personas especialistas coinciden en que el trabajo remoto exige capacidades de organización y desempeño autónomo sostenido, así como habilidades de comunicación efectiva en entornos interculturales. En este punto, el capital humano se entiende como una combinación de conocimientos técnicos y hábitos de trabajo: la productividad en remoto no depende solo del “saber hacer”, sino del “saber sostener” rutinas de desempeño sin supervisión cercana.

Asimismo, aparece un componente cultural relevante: el trabajo remoto se asocia a dinámicas internacionales donde la interacción intercultural es cotidiana. Se plantea que la apertura cultural, la sensibilidad intercultural y la capacidad de adaptación a equipos globales inciden en empleabilidad, permanencia y crecimiento profesional. Esta dimensión se vincula con reputación, confianza y desempeño en mercados donde la colaboración ocurre con personas de distintos países, estilos y normas organizacionales.

***Informante:** además... habilidades interculturales... que puedas asimilar la cultura de otro... porque cuando te va a contratar una empresa internacional... vas a encontrarte con personas de todo el mundo.*

Como complemento a la perspectiva experta, se incorporó información del cuestionario aplicada a personas nicaragüenses que trabajan en modalidad remota, a partir de la pregunta: ¿Qué tipo de servicios digitales ofreces en la empresa que trabajas y a qué países o sectores están dirigidos? Esta información permite evidenciar empíricamente cuáles son los rubros concretos en los que ya existe inserción laboral internacional y, por tanto, qué competencias se están poniendo en práctica en el mercado real.

Las respuestas muestran una concentración significativa en servicios vinculados a marketing digital, gestión de redes sociales, diseño gráfico, atención al cliente, soporte técnico, desarrollo web y software, ventas y generación de leads, asistencia virtual y procesos administrativos, además de áreas como traducción, análisis de datos, gestión de proyectos y producción audiovisual. La orientación geográfica dominante se dirige hacia empresas y clientes

en Estados Unidos, con presencia también de mercados europeos y latinoamericanos. Este patrón confirma que el trabajo remoto nicaragüense ya se inserta principalmente en sectores de servicios intensivos en conocimiento y comunicación, con una demanda que combina competencias digitales, creatividad, habilidades comerciales y soporte operativo.

En términos analíticos, esta evidencia complementa lo señalado por especialistas: el capital humano requerido para competir internacionalmente no es homogéneo, sino que varía según el tipo de servicio exportado. Sin embargo, se observa que existen competencias transversales comunes a la mayoría de rubros reportados: dominio funcional de plataformas digitales, comunicación efectiva, autogestión del tiempo y, en muchos casos, habilidades lingüísticas orientadas a interactuar con clientes o equipos internacionales.

En suma, esta primera parte de la Dimensión 3 permite establecer que el desafío de competencias para Nicaragua no se limita a “aprender tecnología”, sino a fortalecer un conjunto integrado de capacidades: idiomas, alfabetización digital productiva, habilidades técnicas especializadas y competencias blandas que sostienen el desempeño remoto. En la segunda parte de esta dimensión, el análisis se profundiza incorporando otras respuestas del cuestionario relacionadas con habilidades desarrolladas, necesidades de capacitación y recomendaciones formativas, lo cual permitirá completar el panorama desde la experiencia directa de la fuerza laboral.

Para cerrar el análisis de la tercera dimensión, se incorporan dos preguntas dirigidas exclusivamente a las personas nicaragüenses que trabajan de forma remota. La primera indaga qué habilidades o competencias consideran que han desarrollado o fortalecido a partir de esta modalidad laboral, mientras que la segunda explora qué tipo de formación o capacitación estiman necesaria para que más nicaragüenses puedan insertarse en el trabajo remoto internacional. El abordaje se realiza siguiendo buenas prácticas de análisis cualitativo, articulando codificación temática, síntesis interpretativa y conexión con los hallazgos previamente expuestos por los especialistas.

El análisis de las 22 respuestas permite identificar un patrón altamente consistente: el trabajo remoto actúa como un entorno formativo en sí mismo, que favorece el desarrollo de

competencias transversales clave para el desempeño en mercados laborales internacionales. Las habilidades más recurrentes se agrupan en tres grandes ejes.

El primer eje corresponde a la autogestión y autonomía laboral. La mayoría de las personas participantes señala haber fortalecido la independencia, la responsabilidad y la capacidad de tomar decisiones sin supervisión directa. Estas competencias aparecen asociadas a la necesidad de cumplir metas, responder por resultados y sostener rutinas de trabajo en contextos de alta exigencia. Desde una perspectiva de capital humano, este hallazgo confirma que el trabajo remoto no solo demanda autonomía, sino que la potencia de manera progresiva, configurando perfiles laborales más autosuficientes y orientados a resultados.

Un segundo eje central es la gestión del tiempo y la organización del trabajo. De forma reiterada, las respuestas destacan el aprendizaje en planificación, priorización de tareas, administración eficiente del tiempo y enfoque en objetivos. Esta competencia aparece como un aprendizaje transversal que atraviesa distintos rubros y niveles de experiencia, y que resulta indispensable para sostener la productividad en entornos virtuales. En coherencia con lo planteado por los especialistas, la gestión del tiempo se consolida como una habilidad crítica que diferencia el trabajo remoto exitoso de experiencias laborales precarias o inestables.

Un tercer eje está vinculado al desarrollo de competencias cognitivas y digitales, tales como el uso de herramientas tecnológicas, el aprendizaje autónomo, la resolución de problemas, el pensamiento analítico y la adaptabilidad al cambio. Varias personas señalan que el trabajo remoto las ha obligado a aprender de manera continua, a resolver dificultades técnicas de forma independiente y a adaptarse rápidamente a nuevas plataformas, procesos y exigencias. Este proceso refuerza la idea de que el trabajo remoto no es estático, sino un espacio dinámico de actualización permanente de habilidades.

De manera complementaria, algunas respuestas introducen competencias relacionadas con la comunicación efectiva, el liderazgo remoto y la interacción intercultural, lo que evidencia que, más allá del componente técnico, el trabajo remoto fortalece capacidades relacionales y comunicativas necesarias para integrarse en equipos distribuidos y contextos internacionales.

En conjunto, estos hallazgos confirman lo señalado previamente por los especialistas: el trabajo remoto no solo requiere determinadas competencias, sino que también contribuye activamente a su desarrollo, especialmente en lo relativo a autogestión, disciplina, pensamiento crítico y uso funcional de tecnologías digitales.

La segunda pregunta profundiza en las condiciones formativas necesarias para ampliar el acceso de más nicaragüenses al trabajo remoto internacional. El análisis de las respuestas muestra una alta convergencia temática, que refuerza y complementa los planteamientos realizados por los especialistas en esta misma dimensión.

El primer componente señalado de forma casi unánime es la formación en idiomas, particularmente el inglés, tanto en niveles básicos como avanzados y con enfoques profesionales o técnicos. Las personas participantes identifican el idioma como una barrera estructural de acceso y, al mismo tiempo, como una de las inversiones formativas con mayor retorno en términos de empleabilidad e ingresos. Este énfasis empírico refuerza el consenso previo de los informantes expertos sobre el carácter estratégico del dominio lingüístico en la exportación de servicios digitales.

El segundo componente clave es la capacitación en habilidades digitales y uso de plataformas tecnológicas. Las respuestas mencionan la necesidad de formación en herramientas digitales, plataformas de trabajo remoto, tecnologías emergentes, marketing digital, ventas, metodologías de trabajo virtual y certificaciones técnicas. Este hallazgo confirma que la alfabetización digital requerida no se limita al uso básico de tecnología, sino que debe orientarse a competencias aplicadas, productivas y alineadas con las demandas reales del mercado internacional.

Un tercer eje de formación identificado corresponde a las habilidades blandas y competencias profesionales transversales, tales como comunicación efectiva, autogestión, trabajo en equipo virtual, productividad, gestión del tiempo y habilidades interculturales. Las personas participantes reconocen que estas competencias son tan relevantes como las técnicas, especialmente para sostener el desempeño en entornos remotos caracterizados por la autonomía, la diversidad cultural y la orientación a resultados.

Varias respuestas apuntan hacia la necesidad de programas de capacitación integral, que articulen tecnología, idiomas y habilidades laborales, superando enfoques fragmentados. Esta visión coincide con la perspectiva de los especialistas, quienes subrayan que el fortalecimiento del capital humano para el trabajo remoto requiere trayectorias formativas coherentes, conectadas con oportunidades reales de inserción laboral y no únicamente con formación teórica.

La evidencia empírica aportada por las personas que trabajan de manera remota confirma y profundiza los hallazgos previos de esta dimensión. El trabajo remoto emerge no solo como una modalidad de empleo, sino como un espacio de desarrollo acelerado de competencias, particularmente en autogestión, organización, pensamiento crítico y uso estratégico de tecnologías digitales. Al mismo tiempo, las respuestas revelan con claridad las brechas formativas que aún limitan el acceso de amplios sectores de la población nicaragüense a estas oportunidades.

Desde una perspectiva económica y de capital humano, la tercera dimensión muestra que el desafío no radica únicamente en generar oportunidades de trabajo remoto, sino en alinear los sistemas de formación, educativos, técnicos y profesionales, con las competencias que el propio mercado remoto ya está demandando y desarrollando en la práctica. Este análisis permite conectar de forma coherente las voces de especialistas y trabajadores, y sienta las bases para posibles estrategias de política pública, educación superior y formación continua orientadas al fortalecimiento del trabajo remoto en Nicaragua.

Respecto a las guías de observación, se tomaron en cuenta criterios comunes; descripción general de la plataforma, tipo de puestos e industrias, servicios demandados, habilidades requeridas, condiciones laborales y campos solicitados para el registro. Estos criterios permitieron realizar un análisis comparativo orientado a identificar niveles de accesibilidad, especialización, estabilidad laboral y exigencias de capital humano, aspectos clave para comprender las oportunidades reales que estas plataformas representan para trabajadores nicaragüenses.

Tabla 5. Guía de observación Plataforma UpWork

Criterios de observación	Descripción
Plataforma	Upwork
Enlace	https://www.upwork.com
Descripción general	Plataforma global de origen estadounidense (fusión de Elance y oDesk en 2015), con sede en California. Es uno de los mercados de talento independiente más grandes del mundo, conectando empresas con profesionales en más de 180 países. Funciona bajo un modelo de licitación donde los freelancers envían propuestas a las ofertas publicadas por los clientes.
Tipo de puestos o industrias	Abarca una gama amplia de industrias, destacando: Tecnología y Programación (Desarrollo Web/Móvil, IA), Creatividad y Diseño (Gráfico, Multimedia), Marketing y Ventas, Redacción y Traducción, Soporte Administrativo y Servicio al Cliente. También incluye sectores especializados como Ingeniería, Arquitectura, Finanzas y Legal.
Puestos específicos o servicios solicitados	Desarrollo Full Stack/Front-End/Back-End, Especialistas en Inteligencia Artificial y Machine Learning, Diseñadores Gráficos y UI/UX, Asistentes Virtuales, Redactores de Contenido (Copywriting/SEO), Editores de Video y Gestores de Redes Sociales. También hay demanda de servicios puntuales como traducción y entrada de datos.
Habilidades requeridas y nivel de experiencia	Habilidades técnicas: Dominio de herramientas específicas (Adobe Suite, lenguajes de programación, CRM, Excel avanzado). Idiomas: El inglés fluido es la habilidad transversal más crítica para acceder a mejores tarifas, aunque existe mercado en español. Nivel de experiencia: Admite desde nivel de entrada (ej. transcripción, data entry) hasta consultores expertos; los perfiles con portafolio sólido y certificaciones (ej. AWS, Google) tienen mayor visibilidad.
Condiciones laborales y modalidad de contratación	Modalidad: Principalmente freelance (por hora o precio fijo) y proyectos a corto o largo plazo. Costos para el trabajador: Sistema de "Connects" (moneda virtual) para enviar propuestas; se cobra comisión por servicio (históricamente entre 10% sobre las ganancias, con variaciones). Ubicación: Permite trabajo desde Nicaragua; requiere conexión a internet estable y computadora.
Campos solicitados para registrarse	Perfil completo: Nombre real, foto profesional, título profesional, descripción/resumen, historial laboral y educativo, etiquetas de habilidades y portafolio de trabajos anteriores. Verificación: Validación de identidad mediante documento oficial (cédula/pasaporte) y verificación visual (video o selfie).

La información observada en Upwork muestra una plataforma global altamente diversificada, que funciona como un mercado abierto de talento independiente bajo un sistema de licitación. Destaca por su amplia cobertura de industrias, desde tecnología hasta servicios administrativos, y por permitir la participación de perfiles de distintos niveles de experiencia. Sin embargo, el análisis evidencia que el dominio del inglés, la capacidad de elaborar propuestas competitivas y la inversión inicial en "Connects" constituyen barreras relevantes para trabajadores de países en desarrollo. Upwork representa una puerta de entrada importante al mercado internacional, pero con un entorno altamente competitivo y exigente.

Tabla 6. Guía de observación Plataforma Toptal

Criterios de observación	Descripción
Plataforma	Toptal
Enlace	https://www.toptal.com
Descripción general	Plataforma global exclusiva que se comercializa bajo la premisa de ofrecer acceso al “top 3%” del talento freelance mundial. A diferencia de los mercados abiertos, Toptal no es un tablero de anuncios, sino una red cerrada y rigurosamente examinada que conecta a expertos de alto nivel con empresas de renombre (como JP. Morgan o Airbnb) sin necesidad de licitaciones o concursos.
Tipo de puestos o industrias	Se concentra casi exclusivamente en cinco verticales de alta especialización: Desarrollo de Software, Diseño, Finanzas, Gestión de Productos y Gestión de Proyectos. No abarca tareas administrativas básicas ni servicios creativos de bajo nivel.
Puestos específicos o servicios solicitados	Los roles más comunes incluyen Ingenieros de Software Senior y Arquitectos de Sistemas, Diseñadores de UI/UX para aplicaciones complejas, Consultores Financieros (CFO interinos, expertos en valoración de mercados), Product Managers con experiencia en metodologías ágiles y Scrum Masters certificados.
Habilidades requeridas y nivel de experiencia	Exige un nivel de “seniority” real y comprobable. Las habilidades técnicas deben ser de vanguardia y el dominio del idioma inglés es impecable (nativo u obligatorio total), ya que la comunicación fluida es un filtro eliminatorio. Se buscan habilidades blandas excepcionales como resolución de problemas en tiempo real y autogestión bajo presión.
Condiciones laborales y modalidad de contratación	Ofrece modalidades freelance por horas, dedicación parcial o tiempo completo, generalmente en compromisos de larga duración con tarifas muy superiores al promedio del mercado (a menudo por encima de \$60–\$100 USD/hora). Toptal se encarga de la facturación y garantiza el pago al talento, eliminando el riesgo de impago por parte del cliente.
Campos solicitados para registrarse	El registro es solo el primer paso de un proceso de admisión exhaustivo que incluye: formulario de perfil en inglés verificado, evaluaciones de personalidad y comunicación, pruebas de habilidades técnicas en vivo (codificación o resolución de casos de negocio) y un proyecto de prueba final. Solo quienes aprueban todas las fases ingresan a la red.

En el caso de Toptal, la observación revela un modelo radicalmente distinto al de los mercados abiertos. Se trata de una red cerrada, orientada exclusivamente a talento de alta especialización y seniority comprobado. La plataforma prioriza calidad sobre volumen, con procesos de admisión rigurosos y tarifas significativamente superiores al promedio. Desde la perspectiva de esta investigación, Toptal aparece como una opción viable solo para un segmento reducido del capital humano nicaragüense, aquel que ya cuenta con trayectoria internacional, dominio absoluto del inglés y competencias técnicas avanzadas.

Tabla 7. *Guía de observación Plataforma Revelo*

Criterios de observación	Descripción
Plataforma	Revelo
Enlace	https://www.revelo.com
Descripción general	Plataforma de origen brasileño (anteriormente conocida como Revelo, ahora con fuerte presencia en EE. UU.), diseñada específicamente para conectar desarrolladores de software de Latinoamérica con empresas estadounidenses. Funciona bajo un modelo de “reclutamiento tecnológico” donde la plataforma pre-selecciona al talento para las empresas contratantes a tiempo completo y remoto, alineado a las zonas horarias de América.
Tipo de puestos o industrias	Se enfoca casi en su totalidad en el sector de Tecnología de la Información (TI), cubriendo el ciclo completo de desarrollo de software, ciencia de datos y, en menor medida, diseño de producto digital.
Puestos específicos o servicios solicitados	Busca activamente Desarrolladores Full Stack, Back-End y Front-End (con énfasis en tecnologías como React, Node.js, Python, Ruby on Rails y Java), Ingenieros de Datos, Ingenieros DevOps, QA Automation y Desarrolladores Mobile (iOS/Android/Flutter).
Habilidades requeridas y nivel de experiencia	Requiere perfiles desde nivel medio (Mid-level) hasta Senior, con al menos 3 a 5 años de experiencia comprobable. El inglés es un requisito excluyente (nivel B2 conversacional), ya que el objetivo es integrarse a equipos estadounidenses. Las habilidades técnicas se evalúan mediante pruebas de código estandarizadas.
Condiciones laborales y modalidad de contratación	A diferencia del “freelance tradicional”, Revelo promueve relaciones laborales estables y de largo plazo (full-time), a menudo con contratos que incluyen beneficios o prestaciones, y salarios competitivos internacionalmente. Ofrece soporte en temas de nómina y cumplimiento legal para que el trabajador reciba su pago en su país de origen.
Campos solicitados para registrarse	El proceso implica crear un perfil detallado, subir CV, realizar pruebas de inglés automatizadas y desafíos de codificación técnica. Si el perfil resulta atractivo, un reclutador de Revelo contacta al candidato para una entrevista de validación antes de hacerlo visible a las empresas.

Revelo se posiciona como una plataforma estratégica para el talento tecnológico latinoamericano, particularmente desarrolladores de software. A diferencia del freelancing tradicional, su enfoque en contratos estables y de largo plazo la acerca más a un modelo de empleo formal remoto. La observación evidencia que exige niveles medios y altos de experiencia, así como dominio funcional del inglés, pero ofrece a cambio mayor estabilidad y mejores condiciones laborales. Para Nicaragua, representa una oportunidad clara en el sector TI, siempre que exista una base sólida de formación técnica.

Tabla 8. *Guía de observación Plataforma Workana*

Criterios de observación	Descripción
Plataforma	Workana
Enlace	https://www.workana.com
Descripción general	Es la plataforma de trabajo freelance líder en América Latina, nacida en Argentina. Diseñada pensando en la cultura y el mercado hispanohablante y brasileño, conecta a pymes y emprendedores de la región con trabajadores independientes locales. Su funcionamiento es similar al de Upwork, basado en un sistema de propuestas.
Tipo de puestos o industrias	Es generalista y abarca una gran variedad de industrias, incluyendo TI y Programación, Diseño y Multimedia, Traducción y Contenidos, Marketing y Ventas, Soporte Administrativo, Legal, Finanzas e Ingeniería.
Puestos específicos o servicios solicitados	Hay una alta demanda de servicios accesibles para pymes: Diseño de logotipos y banners para redes sociales, Redacción de artículos en español, Desarrollo web (WordPress, tiendas e-commerce), Community Management, Asistencia Virtual, Transcripción y Traducción (Español/Portugués/Inglés).
Habilidades requeridas y nivel de experiencia	Es muy flexible en cuanto a experiencia, permitiendo el ingreso tanto a principiantes como a expertos. El idioma principal es el español, ya que la mayoría de los clientes son de Latinoamérica y España. Se valoran habilidades digitales básicas y especializaciones técnicas según el rubro.
Condiciones laborales y modalidad de contratación	Funciona principalmente por proyectos cortos o medianos, con precios fijos o por hora. Ofrece un sistema de niveles (Iron, Bronze, Silver, etc.) que desbloquea beneficios. Cuenta con un sistema de depósito en garantía (escrow) para proteger los pagos, aunque las tarifas promedio suelen ser más bajas que en plataformas estadounidenses o europeas.
Campos solicitados para registrarse	Requiere completar un perfil con foto, historia laboral y habilidades. En algunos casos, el registro se restringe si hay demasiados profesionales en una categoría (ej. diseño), colocando al usuario en lista de espera. Es necesario pasar un test básico sobre las normas de la plataforma para activar la cuenta.

Workana destaca como una plataforma accesible y culturalmente cercana al contexto latinoamericano. Su orientación al mercado hispanohablante reduce la barrera del idioma y permite la inserción de perfiles con menor experiencia. No obstante, el análisis muestra que los ingresos promedio suelen ser más bajos y los proyectos de menor complejidad técnica en comparación con plataformas anglosajonas. Aun así, Workana funciona como un espacio relevante de iniciación y aprendizaje para trabajadores que comienzan su trayectoria en el trabajo remoto.

Tabla 9. *Guía de observación Plataforma Power to Fly*

Criterios de observación	Descripción
Plataforma	Power to Fly
Enlace	https://www.powertofly.com
Descripción general	Es una plataforma de reclutamiento centrada en la diversidad, equidad e inclusión (DEI). Fundada originalmente para conectar a mujeres en tecnología con empresas que valoran la paridad de género, ha evolucionado para incluir a otros grupos subrepresentados y aliados. No es solo una bolsa de trabajo, sino una comunidad que ofrece eventos, mentorías y ferias de empleo virtuales con empresas de alto perfil (como Microsoft o American Express) que buscan diversificar su fuerza laboral.
Tipo de puestos o industrias	Aunque nació muy ligada al sector tecnológico (Ingeniería de Software y TI), se ha expandido considerablemente hacia áreas de Negocios, Marketing, Ventas, Producto, Diseño, Recursos Humanos y Finanzas. La constante es que las empresas contratantes suelen ser corporaciones tecnológicas o startups con culturas progresistas.
Puestos específicos o servicios solicitados	Los roles más frecuentes incluyen Ingenieros de Software (Backend/Frontend), Gerentes de Producto, Directores de Marketing, Ejecutivos de Ventas (SaaS), Especialistas en Diversidad e Inclusión, Diseñadores UX/UI y roles de liderazgo en ingeniería. También hay oportunidades para redactores y soporte al cliente especializado.
Habilidades requeridas y nivel de experiencia	Se prioriza el talento con experiencia media a senior (Mid–Senior level). El dominio del inglés es indispensable y debe ser fluido para entrevistas y trabajo diario, ya que la mayoría de las empresas son norteamericanas o internacionales. Además de las habilidades técnicas duras, se valora mucho el “ajuste cultural” y el alineamiento con los valores de la empresa contratante.
Condiciones laborales y modalidad de contratación	Se enfoca en empleos de largo plazo y tiempo completo (Full-time), muchos de ellos en modalidad 100% remota o híbrida. Destaca por su transparencia en beneficios laborales desde el inicio, promoviendo empresas que ofrecen flexibilidad horaria, licencias de maternidad/paternidad extendidas y políticas de bienestar. No es una plataforma para “gigs” o tareas cortas.
Campos solicitados para registrarse	El perfil requiere cargar el CV, experiencia detallada y preferencias laborales. Un diferenciador es que solicita información sobre valores en torno al trabajo (ej. mujeres en liderazgo, trabajo remoto, beneficios de salud) para hacer un “match” cultural con las empresas, además de las habilidades técnicas.

La observación de Power to Fly evidencia un enfoque diferencial basado en diversidad, equidad e inclusión. Más que una bolsa de empleo tradicional, se configura como un ecosistema que prioriza el encaje cultural y la experiencia profesional. La plataforma se orienta a empleos estables, de nivel medio a senior, con fuerte énfasis en el dominio del inglés y en valores organizacionales. Desde el análisis, Power to Fly representa oportunidades de alta calidad, pero accesibles principalmente para perfiles con experiencia previa y capital cultural internacional.

Tabla 10. *Guía de observación Plataforma Fiverr*

Criterios de observación	Descripción
Plataforma	Fiverr
Enlace	https://www.fiverr.com
Descripción general	Es un mercado global de origen israelí que revolucionó el freelancing al estandarizar los servicios como productos empaquetados. A diferencia de otras plataformas donde se postula a ofertas, aquí el freelancer actúa como una tienda: crea anuncios llamados “Gigs” con precios y alcances definidos, y los clientes compran estos servicios directamente, similar a una transacción de comercio electrónico.
Tipo de puestos o industrias	La plataforma es diversa, pero se especializa en servicios digitales y creativos de entrega remota. Las industrias principales son Diseño Gráfico, Marketing Digital, Redacción y Traducción, Video y Animación, Música y Audio, Programación y Tecnología, y Negocios. También incluye categorías de estilo de vida y entretenimiento.
Puestos específicos o servicios solicitados	Existe una enorme demanda masiva para diseño de logotipos e identidad de marca, edición de videos cortos para redes sociales (Reels/TikTok), servicios de locución (voiceover) en diversos acentos, traducción de textos, configuración de sitios WordPress o Shopify, retoque fotográfico, redacción de artículos SEO y gestión de campañas publicitarias.
Habilidades requeridas y nivel de experiencia	No exige experiencia previa formal ni títulos académicos, pero requiere una gran habilidad de auto-venta para crear perfiles atractivos. Es fundamental entender cómo “paquetizar” una habilidad (definir qué se entrega por qué precio). El inglés es necesario para configurar la cuenta y gestionar clientes internacionales, aunque el servicio entregado puede ser en español. Se valora la ultra-especialización en nichos específicos.
Condiciones laborales y modalidad de contratación	La modalidad es exclusivamente freelance por proyecto (precio fijo). La plataforma cobra una comisión del 20% sobre las ganancias del freelancer en cada transacción. Utiliza un sistema de gamificación con niveles (Nivel 1, Top Rated) que premia el desempeño y la antigüedad con mayor visibilidad. Los pagos se retiran mediante Payoneer, PayPal o transferencia, sujetos a tiempos de espera para su liberación.
Campos solicitados para registrarse	Para ser vendedor se debe completar un perfil con descripción personal, idiomas y habilidades. El paso crítico es crear el primer “Gig”, lo que exige redactar un título optimizado, definir precios por paquetes (Básico, Estándar, Premium), escribir una descripción detallada de la oferta, establecer preguntas frecuentes y obligatoriamente subir una galería con imágenes o videos que sirvan de portafolio.

Fiverr presenta un modelo de trabajo remoto altamente flexible y orientado al autoemprendimiento digital. La observación muestra que no exige títulos ni experiencia formal, pero sí una fuerte capacidad de auto-venta, marketing personal y especialización en nichos. Aunque la comisión es elevada, la plataforma facilita el acceso al mercado global incluso a perfiles emergentes. Para trabajadores nicaragüenses, Fiverr puede ser una puerta de entrada relevante, siempre que se desarrollen habilidades de diferenciación y empaquetamiento de servicios.

Tabla 11. *Guía de observación Plataforma Remote Latinos*

Criterios de observación	Descripción
Plataforma	Remote Latinos
Enlace	https://www.remotelatinos.com
Descripción general	Es una agencia de reclutamiento y staffing boutique enfocada exclusivamente en conectar talento de Latinoamérica con empresas, principalmente de Estados Unidos, que buscan reducir costos operativos sin sacrificar calidad ni la coincidencia de zona horaria. A diferencia de los mercados de freelancers, funciona como un “Headhunter” que preselecciona candidatos para roles estables dentro de equipos comerciales y administrativos.
Tipo de puestos o industrias	Se especializa fuertemente en el sector de Ventas y Desarrollo de Negocios, así como en Asistencia Virtual y Administrativa. También abarca áreas de Marketing Digital, Creación de Contenido, Operaciones y Soporte al Cliente, enfocándose menos en desarrollo de software complejo y más en roles de ejecución comercial y operativa diaria.
Puestos específicos o servicios solicitados	Los roles más comunes y demandados son Appointment Setters (Agendadores de citas), Closers (Cerradores de ventas telefónicas), Asistentes Ejecutivos Bilingües, Cold Callers (Llamadas en frío), Editores de Video para formatos cortos (reels/TikTok) y Diseñadores Gráficos orientados a redes sociales.
Habilidades requeridas y nivel de experiencia	El requisito absoluto y excluyente es un nivel de inglés avanzado o bilingüe (C1/C2), verificado rigurosamente, ya que la comunicación es vocal y constante. Se valoran enormemente las habilidades blandas como la proactividad, la resiliencia en ventas (“hustle”) y la comunicación verbal persuasiva. La experiencia previa en Call Centers o ventas telefónicas es un gran diferenciador.
Condiciones laborales y modalidad de contratación	Ofrece principalmente roles de tiempo completo o medio tiempo con estabilidad, integrando al trabajador al equipo de la empresa cliente. Los salarios son competitivos para la región latinoamericana (frecuentemente en el rango de \$800 a \$1,500+ USD mensuales), pagados en dólares, aprovechando el arbitraje salarial frente a EE.UU. No es una plataforma de proyectos cortos.
Campos solicitados para registrarse	El proceso no es un registro abierto, sino una postulación. Se debe llenar un formulario con datos de contacto, nivel de inglés y experiencia relevante. Posteriormente, los candidatos deben pasar pruebas de aptitud cognitiva, personalidad y, crucialmente, verificaciones de inglés hablado y entrevistas de admisión con los reclutadores de la agencia.

Remote Latinos se identifica como una agencia de reclutamiento especializada, enfocada en roles comerciales y administrativos para empresas estadounidenses. A diferencia de los marketplaces, ofrece relaciones laborales más estables y salarios competitivos para la región. El análisis evidencia que el inglés avanzado es un requisito excluyente y que se valoran altamente habilidades blandas asociadas a ventas y comunicación. Esta plataforma resulta especialmente pertinente para perfiles con experiencia previa en call centers o ventas remotas.

Tabla 12. Guía de observación Plataforma Flex Jobs

Criterios de observación	Descripción
Plataforma	FlexJobs
Enlace	https://www.flexjobs.com
Descripción general	Plataforma estadounidense fundada en 2007 que se especializa en el mercado de trabajo remoto e híbrido legítimo. Su principal propuesta de valor es un servicio de suscripción donde un equipo humano revisa y verifica manualmente cada oferta para garantizar que sea real, eliminando estafas, anuncios falsos y spam, lo que la convierte en una fuente de empleo remoto muy segura y curada.
Tipo de puestos o industrias	Abarca más de 50 categorías profesionales, destacando fuertemente los sectores corporativos y administrativos, gestión de recursos humanos y proyectos, entrada de datos, transcripción, servicio al cliente y soporte técnico. También incluye áreas de educación y formación, tecnología, desarrollo de software, contabilidad, finanzas y roles en el sector salud (telemedicina).
Puestos específicos o servicios solicitados	Los roles que se solicitan con frecuencia incluyen gerentes de proyecto y Scrum Masters, representantes de servicio al cliente bilingües, contadores y tenedores de libros, tutores en línea, diseñadores instruccionales, redactores técnicos, editores y asistentes ejecutivos remotos.
Habilidades requeridas y nivel de experiencia	El dominio del inglés fluido es prácticamente obligatorio ya que la gran mayoría de las empresas listadas son de Estados Unidos, Canadá o Reino Unido. En cuanto a experiencia, la plataforma se inclina más hacia profesionales con trayectoria media (Mid-Senior level) que hacia principiantes, aunque existen roles de entrada. Se requiere un manejo avanzado de herramientas de oficina virtual y comunicación remota.
Condiciones laborales y modalidad de contratación	A diferencia de los sitios de freelancing, FlexJobs se enfoca en empleos formales (tiempo completo o parcial) que ofrecen estabilidad, más que en proyectos cortos. Para acceder a las ofertas completas y aplicar, el trabajador debe pagar una suscripción (mensual o anual). Muchas ofertas están restringidas geográficamente a residentes de EE.UU., aunque existe un filtro específico para trabajos globales (“Anywhere”).
Campos solicitados para registrarse	El registro implica crear un perfil profesional basado en un Curriculum Vitae (CV) tradicional optimizado. No se solicita definir las categorías de trabajo deseadas, sino de carrera. No se pone tanto énfasis en portafolios visuales o creativos, sino en la experiencia laboral sólida y comprobable descrita en el historial del candidato.

FlexJobs se distingue por su énfasis en la legitimidad y seguridad de las ofertas laborales, mediante un modelo de suscripción y verificación manual. La observación indica que se orienta más a empleos formales y estables que a trabajos por proyecto, con una fuerte presencia de empresas anglosajonas. Si bien muchas vacantes están restringidas geográficamente, la plataforma ofrece opciones globales. Para el contexto nicaragüense, FlexJobs representa una alternativa segura, aunque menos accesible por el costo de suscripción y los altos requisitos de idioma y experiencia.

Tabla 13. Guía de observación Plataforma Freelancer

Criterios de observación	Descripción
Plataforma	Freelancer.com
Enlace	https://www.freelancer.com
Descripción general	Es una de las plataformas pioneras y más grandes del mundo en volumen de usuarios, con sede en Australia. Conecta a millones de empleadores y autónomos de más de 247 países. Se distingue por permitir dos modalidades principales de trabajo: la licitación de proyectos (similar a Upwork) y los “Concursos” (donde muchos freelancers envían el trabajo terminado y solo el ganador recibe el pago).
Tipo de puestos o industrias	Es extremadamente generalista, abarcando prácticamente cualquier servicio digitalizable. Las categorías principales son Sitios Web, TI y Software, Telefonía móvil e informática, Redacción y Contenidos, Diseño, Arquitectura, Entrada de Datos, Ciencias, Ventas y Marketing, e incluso servicios locales como fletes o entregas en ciertos países.
Puestos específicos o servicios solicitados	Los trabajos más comunes incluyen Diseño gráfico (logos, banners), Desarrollo de sitios web (PHP, HTML, WordPress), Traducción y creación de contenido en varios idiomas, Entrada de datos (Excel, conversión de PDF), Edición de video, Modelado 3D y tareas de soporte administrativo virtual.
Habilidades requeridas y nivel de experiencia	El nivel de entrada es muy bajo; no se requiere experiencia formal para registrarse. Sin embargo, para ganar proyectos se necesitan habilidades competitivas de precio y rapidez. En la modalidad de concursos, la habilidad visual y creativa es clave, ya que el cliente juzga el resultado final, no el currículum. Se valora el manejo de software estándar de la industria.
Condiciones laborales y modalidad de contratación	Opera principalmente bajo el modelo de subasta inversa (quien ofrece el precio más competitivo suele ganar) en proyectos simples y concursos. Cobra comisiones tanto al empleador como al freelancer (generalmente 10% o \$5 USD, lo que sea mayor). Ofrece una membresía de pago para acceder a más ofertas y reducir comisiones. Los pagos se pueden retirar por PayPal, Skrill, Payoneer o transferencia bancaria.
Campos solicitados para registrarse	El registro es rápido y sencillo, solicitando correo electrónico, nombre de usuario y selección de habilidades (tags) relacionadas con lo que sabes hacer. Luego se completa el perfil con foto, título profesional, resumen, historial laboral y educación. Es recomendable verificar métodos de pago, teléfono e identidad para generar confianza y aumentar visibilidad.

La observación revela un ecosistema masivo y altamente competitivo, caracterizado por precios bajos, subastas inversas y concursos. Permite el ingreso de perfiles sin experiencia formal, pero al costo de una fuerte presión por precios y una alta competencia global. Aunque ofrece gran diversidad de proyectos, las condiciones laborales pueden ser precarias. Para trabajadores nicaragüenses, esta plataforma puede servir como espacio de práctica inicial, pero presenta limitaciones para la sostenibilidad a largo plazo. En términos generales, las plataformas muestran que las oportunidades dependen del nivel de especialización, dominio de idiomas, experiencia previa y capacidades de autogestión de cada trabajador.

11. Conclusiones

El presente estudio permitió comprender en profundidad las percepciones, experiencias y valoraciones de especialistas y personas que trabajan de manera remota en torno al trabajo remoto como modalidad emergente de inserción de Nicaragua en la economía digital. Más que establecer generalizaciones estadísticas, los hallazgos ofrecen lecturas interpretativas que aportan elementos clave para el análisis del fenómeno desde una perspectiva contextual, territorial y humana.

En primer lugar, el análisis de los discursos de los especialistas y trabajadores remotos evidencia que el trabajo remoto ya se manifiesta como una práctica concreta de exportación de servicios, aunque aún no reconocida formalmente como tal. Desde las experiencias relatadas, esta modalidad ha permitido a determinados perfiles profesionales acceder a mercados internacionales, mejorar sus ingresos y diversificar sus trayectorias laborales. En este sentido, el trabajo remoto emerge como una estrategia individual de inserción económica, más que como una política estructurada a nivel país.

Desde una mirada interpretativa, el impacto económico del trabajo remoto se percibe como claramente positivo a nivel personal y familiar, asociado a mayores ingresos, estabilidad relativa y mejora en la calidad de vida. No obstante, los relatos también revelan tensiones y limitaciones cuando se analiza el fenómeno en términos macroeconómicos, especialmente por la ausencia de mecanismos claros de regulación, tributación y formalización. Estas percepciones sugieren que, aunque el trabajo remoto genera flujos económicos relevantes, su contribución al desarrollo nacional permanece parcialmente invisible y desarticulada.

En relación con el territorio, los hallazgos cualitativos permiten identificar diferencias significativas en las condiciones de acceso al trabajo remoto, particularmente entre contextos urbanos y rurales. Las personas que participaron como trabajadores remotos desarrollan su actividad principalmente en entornos urbanos, donde existen mejores condiciones de conectividad, infraestructura tecnológica y acceso a servicios financieros. Por su parte, los especialistas, desde una visión más amplia del país, enfatizan que en las zonas rurales persisten mayores barreras estructurales, lo que limita las oportunidades de inserción en la economía

digital. Estas apreciaciones no buscan representar a toda la población, sino ilustrar cómo el territorio condiciona las posibilidades de acceso al trabajo remoto.

Asimismo, el estudio permitió explorar de manera cualitativa la debilidad del marco normativo e institucional que rodea al trabajo remoto en Nicaragua. Tanto especialistas como trabajadores coinciden en señalar la inexistencia de una regulación específica que proteja derechos laborales, defina responsabilidades contractuales y brinde seguridad jurídica. Esta ausencia es percibida como un factor que incrementa la informalidad y deja a los trabajadores en una situación de vulnerabilidad, especialmente frente a empresas y plataformas internacionales.

Otro hallazgo relevante se relaciona con los mecanismos de transferencia y gestión financiera. A partir de las experiencias compartidas, se identifica que los procesos para recibir pagos desde el extranjero suelen ser costosos, complejos y poco accesibles, lo que reduce los beneficios económicos reales del trabajo remoto. Estas percepciones refuerzan la idea de que la inclusión financiera es un componente clave para consolidar esta modalidad como una alternativa sostenible.

En cuanto al capital humano, el estudio muestra que la inserción en el trabajo remoto internacional está fuertemente vinculada al desarrollo de habilidades específicas, tanto técnicas como transversales. El dominio del inglés, la autogestión del tiempo, la disciplina, la comunicación intercultural y el manejo de herramientas digitales aparecen de manera reiterada en los discursos como competencias indispensables. Al mismo tiempo, se reconoce que estas habilidades no están igualmente distribuidas, lo que plantea desafíos importantes para los sistemas educativos y de formación.

El estudio permite comprender que el trabajo remoto en Nicaragua se configura actualmente como una oportunidad en construcción, impulsada principalmente por iniciativas individuales y dinámicas del mercado internacional. Su consolidación como estrategia de desarrollo nacional requiere superar brechas estructurales, territoriales y normativas, así como fortalecer el capital humano desde una visión integral. Desde este enfoque cualitativo, el estudio aporta insumos valiosos para la reflexión académica y la formulación de propuestas orientadas a una inserción más equitativa y sostenible en la economía digital.

12. Recomendaciones

Las recomendaciones que se plantean a continuación se derivan del análisis cualitativo de las percepciones de especialistas, personas que trabajan de manera remota y de la observación de plataformas internacionales de trabajo remoto. Estas propuestas no pretenden generalizar los hallazgos a toda la población, sino aportar orientaciones estratégicas que contribuyan a fortalecer el trabajo remoto como una alternativa sostenible de inserción de Nicaragua en la economía digital, atendiendo las tres dimensiones analizadas en el estudio.

Dimensión normativa e institucional

Se recomienda avanzar hacia la construcción de un marco normativo específico que reconozca el trabajo remoto y el teletrabajo como modalidades formales de empleo y de exportación de servicios, incorporando definiciones claras sobre derechos, deberes y responsabilidades tanto de trabajadores como de empleadores nacionales e internacionales. Este marco legal debería contemplar la naturaleza transfronteriza del trabajo remoto, asegurando condiciones mínimas de protección laboral, estabilidad contractual y seguridad jurídica, sin generar barreras que desincentiven su desarrollo.

Asimismo, resulta pertinente integrar el trabajo remoto dentro del Código Laboral y de las políticas públicas de empleo, adoptando enfoques flexibles que respondan a las dinámicas de la economía digital. En este proceso, se sugiere promover esquemas de regulación progresiva en materia tributaria y de contribuciones sociales, que faciliten la formalización gradual de esta modalidad sin afectar la competitividad de los trabajadores en el mercado internacional. De igual forma, es fundamental fortalecer la coordinación interinstitucional entre el Estado, las universidades y el sector privado, de manera que el trabajo remoto sea considerado dentro de las estrategias nacionales de desarrollo económico, innovación y competitividad.

Dimensión económica y de infraestructura

Desde la dimensión económica, se recomienda priorizar inversiones sostenidas en infraestructura tecnológica, particularmente en el acceso a internet de calidad, con especial atención a las brechas existentes entre zonas urbanas y rurales. Mejorar la conectividad no solo

ampliaría las oportunidades de inserción laboral remota, sino que también permitiría una mayor descentralización territorial de los beneficios asociados a la economía digital.

De igual manera, se considera necesario facilitar el acceso a mecanismos financieros y plataformas de pago internacionales que sean más accesibles, eficientes y menos costosas para los trabajadores remotos. La simplificación de los procesos bancarios y la reducción de comisiones permitirían que los ingresos generados desde el exterior tengan un mayor impacto real en la economía de las personas y sus familias. En este contexto, se sugiere también reconocer el trabajo remoto como una fuente emergente de ingreso de divisas, incorporándolo de forma progresiva en los análisis económicos y en los instrumentos de planificación nacional, sin perder de vista su carácter aún incipiente y en construcción.

Dimensión de habilidades y capital humano

En relación con el capital humano, se recomienda fortalecer de manera integral la formación en competencias digitales, idiomas y habilidades transversales desde los diferentes niveles del sistema educativo. El dominio del inglés, el manejo de herramientas digitales, la autogestión del tiempo, la disciplina laboral y la comunicación intercultural se identifican como competencias clave para aprovechar las oportunidades del trabajo remoto internacional, por lo que su desarrollo debería ser una prioridad en los planes de estudio universitarios y en los programas de formación técnica.

Asimismo, se sugiere promover programas de capacitación continua y certificación de competencias que permitan a las personas mejorar su empleabilidad y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado global. En este sentido, resulta estratégico fortalecer las alianzas entre universidades, plataformas de trabajo remoto y empresas del sector privado, con el fin de vincular los procesos formativos con oportunidades reales de inserción laboral. Finalmente, se recomienda fomentar una cultura de aprendizaje permanente y de innovación, que permita a los trabajadores nicaragüenses no solo acceder al trabajo remoto, sino también escalar hacia roles de mayor especialización y valor agregado dentro de la economía digital.

13. Referencias

- Almendarez, A. M. C. (2023). Desconexión digital: Una mirada al futuro del derecho laboral nicaragüense. *Revista Científica de Estudios Sociales*, 3(3), 28-60. <https://portalderevistas.uam.edu.ni/index.php/revistaestudiossociales/article/view/66>
- Alva, J. E. R., & Cabrejos, J. E. J. R. (2024). Políticas públicas de teletrabajo en inclusión y equidad laboral en la gestión pública de Latinoamérica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 6474-6495. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12843>
- Andrade, I. A. J., Eraso, J. M. L., & Bastidas, A. G. P. (2024). Evolución de los derechos laborales en el teletrabajo, trabajo remoto y trabajo en casa: Un análisis comparativo en países de Norte, Centro y Suramérica [Tesis de pregrado, Universidad Mariana]. Repositorio Institucional UNIMAR.
- Arce González, M. A. (2024). Análisis del mercado laboral del trabajo remoto en Chile post pandemia [Tesis de grado, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/200051>
- Arias Hanco, J. F., Espinoza Villalobos, L. E., & Alatrística Salas, H. (2024). Organizaciones virtuales: El desafío del bienestar laboral desde la perspectiva del trabajo remoto. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-543>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas: EDITORIAL EPISTEME, C.A.
- Baltodano, M. C. G., & Cerda, Y. M. A. (2023). Regulación jurídica del teletrabajo en Nicaragua, Costa Rica y Panamá (Análisis comparativo). *Revista Humanismo y Cambio Social*, (Número especial), 93-110. <https://revistas.unan.edu.ni/index.php/Humanismo/es/article/view/741>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Cómo puede la tecnología facilitar la recuperación del empleo tras el COVID-19?* BID. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-futuro-del-trabajo-en-America-Latina-y-el-Caribe-Como-puede-la-tecnologia-facilitar-la-recuperacion-del-empleo-tras-el-COVID-19-Version-para-imprimir.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Cómo puede la tecnología facilitar la recuperación del empleo?* BID. <https://publications.iadb.org/es/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-como-puede-la-tecnologia-facilitar-la>
- Blandón, I. Y. L. (2024). ¿Hacia la creación de un régimen legal para el teletrabajo en Nicaragua? En *El teletrabajo en países iberoamericanos* (p. 157). Grupo Editorial Ibáñez. <https://xn--grupoeditorialibaez-c4b.com/wp-content/uploads/2024/10/teletrabajo-free.pdf>

- Bojorge, B. H., & García, B. H. (s.f.). *Panorama tributario para empresas que operan en la economía digital* [Memoria de seminario]. <https://n9.cl/1r3y1>
- BPN Nicaragua. (2023, 6 de septiembre). Teletrabajo: Marco legal en Nicaragua. https://bpnnicaragua.com/bpn_publications/teletrabajo-marco-legal-en-nicaragua/
- Bravo-Chavarría, M., Carrillo-González, F. L., & Rojas-Mayorga, K. I. (2024). Outsourcing internacional en Nicaragua: Diversificación en la externalización de servicios especializados [Tesis doctoral, Universidad Católica Redemptoris Mater]. Repositorio Institucional UNICA. <https://repositorio.unica.edu.ni/235/>
- Brenes-González, H. A. (2023). El uso del Internet y su relación con el crecimiento económico: Análisis para Nicaragua. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 19(19), 58–68. <https://doi.org/10.22463/24221783.4030>
- Cáceres Paredes, J. (2022). La obligación de promover políticas públicas para garantizar el desarrollo del trabajo a distancia o teletrabajo. *Laborem*, 19(26), 121–145. <https://doi.org/10.56932/laborem.19.26.6>
- Carvajal Artavia, F. A., Herrera Zumbado, M. G., Jiménez Corrales, B. N., & Víquez Rodríguez, L. (2023). Viabilidad de la implementación de la modalidad de trabajo remoto para el sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) posterior a la pandemia de COVID-19 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio UNA. <https://repositorio.una.ac.cr/items/fb3055a8-422a-4422-9334-eb7e16ffa713>
- Chiriboga-Mendoza, F. R., Delgado-Mendoza, K. A., & Zambrano-Pilay, E. C. (2023). Nómadas digitales y trabajo remoto en Latinoamérica. *Revista Científica INGENIAR: Ingeniería, Tecnología e Investigación*, 6(11), 70–77. <https://journalingeniar.org/index.php/ingeniar/article/view/116>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s. f.). *El ecosistema y la economía digital en América Latina*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/38916-ecosistema-la-economia-digital-america-latina>
- Gómez, G. D. J. G., & Pérez, M. D. L. (2024). Teletrabajo y su posible regulación en el sistema laboral de Nicaragua. *Albores*, 3(5), 24-36. <https://revistas.uaq.mx/index.php/albores/article/view/1403>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Primera ed.). México: McGRAW-HILL Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL.

- Jaramillo, D. P. (2025). El trabajo remoto y las nuevas configuraciones de las relaciones laborales: Retos normativos. *Revista O Universo Observável*.
<https://www.researchgate.net/publication/388021425>
- Laines Alamina, C. I., Hernández García, A. P., & Zamayoa Urbina, D. A. (2021). La importancia de las habilidades blandas en el Home office y su impacto en la productividad de una empresa. *Vinculatégica EFAN*, 7(1), 929–944. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-176>
- Machado, E. R., & Arostegui, I. B. (2024). Cazando a los mejores talentos para el trabajo remoto: rasgos de personalidad. *Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana*, (4).
<https://revistarimi.net/index.php/home/article/view/132>
- Mendoza, G., & Soza, E. (2020). Relación entre la competitividad y la productividad en el teletrabajo por profesionales nicaragüenses. *ResearchGate*.
<https://www.researchgate.net/publication/344497677>
- Monge-González, R., Rivera, L., Mulder, N., & Méndez, J. (2023). Los servicios digitales como nuevo motor de la integración regional y de crecimiento en América Latina y el Caribe. CEPAL.
<https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/ricardomonje.pdf>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica*. OIT.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Oficina Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica*. OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Revista CNCI. (2022). La era de las competencias digitales en la empleabilidad. *Revista CNCI*, 1(1), 69–78.
<https://doi.org/10.59142/rcnci.v1i1.24>
- Roncal-Macías, E. (2025). Teletrabajo en Latinoamérica: Revisión sistemática. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(special issue), 14-28.
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00392025000100172
- Sánchez, N. B. (2021). El trabajo en casa y el teletrabajo: Sus implicaciones en la productividad laboral, estilo de vida y procesos comunicativos en empresas y trabajadores [Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/>
- Silva Atencio, G. (2024). Definición de las competencias para el teletrabajo desde la competitividad internacional para el año 2021. *Empresa y Sociedad*, 3(1).
<https://doi.org/10.5377/emyso.v3i1.18209>

- Tapia-Alba, J. A., & Chiatchoua, C. (2022). Teletrabajo como evolución de las relaciones económicas y de producción: una mirada hacia 2030. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 15(45), 66-93. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-56932022000300066
- Tuta, F. A. C. (2022). Las competencias laborales: el instrumento esencial para lograr la productividad en trabajos remotos [Tesis doctoral, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio UMNG. <https://repository.umng.edu.co/handle/10654/43973>
- Urbano Mosquera, M. A. (2021). ¿Cómo garantizar la productividad laboral frente a la implementación del trabajo remoto en el sector financiero? [Tesis de grado, Universidad Autónoma de Bucaramanga]. Repositorio UNAB. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/15345>

14. Anexos

Anexo 1. Entrevista a especialistas

Perfil: Sexo, Edad, escolaridad, especialidad o profesión

1. Desde su experiencia, cuáles considera que son las principales condiciones económicas o estructurales que podrían favorecer el desarrollo del trabajo remoto como forma de exportación de servicios en Nicaragua?
2. ¿Qué tipo de acciones o políticas de fomento económico cree que podrían acelerar la adopción del trabajo remoto como parte de la estrategia de inserción de Nicaragua en la economía digital?
3. ¿Considera que el trabajo remoto puede fortalecer sectores productivos específicos o crear nuevas industrias digitales en el país? ¿Cuáles y por qué?
4. ¿Qué barreras económicas o de infraestructura percibe que limitan el crecimiento del trabajo remoto como industria generadora de ingresos y empleos de calidad?
5. ¿Qué condiciones deben existir para que el trabajo remoto contribuya al desarrollo económico del país, tanto a nivel individual, como desde la perspectiva del sector empresarial y estado?
6. Desde una perspectiva económica y de capital humano, qué tipo de habilidades considera que los trabajadores nicaragüenses deben fortalecer para aprovechar mejor las oportunidades del trabajo remoto internacional?
7. ¿Considera que el trabajo remoto puede generar mejores condiciones de empleo y bienestar para la fuerza laboral nicaragüense en comparación con las formas tradicionales de empleo? ¿Por qué?
8. En una visión a mediano plazo, cómo visualiza el papel de Nicaragua en el mercado regional del trabajo remoto? ¿Podría convertirse en un país exportador de servicios digitales competitivos?

Anexo 2. Entrevista a nicaragüenses que trabajan en modalidad remota

Sexo

- Mujer
- Hombre

Rango de edad

- 18 a 24 años
- 25 a 31 años
- 32 a 38 años
- 39 a 45 años
- 46 años o más

Grado de escolaridad y especialidad (*Ejemplo: Bachiller, Licenciatura, Maestría, etc. Especialidad: Marketing, Diseño Gráfico, Economía, etc.*)

Indica cuánto tiempo llevas trabajando de forma remota

1. ¿Qué tipo de servicios digitales ofreces en la empresa que trabajas, y a qué países o sectores están dirigidos?
2. ¿Conoces si en Nicaragua existe alguna ley o regulación que proteja o regule el trabajo remoto?
3. Si se creara un marco legal para garantizar los derechos laborales para las personas que trabajan remoto, ¿Qué aspectos deberían considerarse?
4. ¿Consideras que tus ingresos son altos en comparación con la media de salarios en Nicaragua? ¿A que rubros destinas principalmente estos ingresos?
(Ejemplo: Ocio, Educación, Vivienda, Alimentos, Viajes, otros)
5. En una escala del 1 al 10, ¿Qué tan adecuada consideras la infraestructura digital (internet, plataformas, pagos en línea) para realizar su trabajo de forma eficiente?
(1: muy poco adecuado / 10: Muy adecuado)
6. ¿Qué habilidades o competencias consideras que has desarrollado o fortalecido al trabajar de forma remota?
7. ¿Qué tipo de formación o capacitación crees necesaria para que más nicaragüenses puedan insertarse en el trabajo remoto internacional?
8. ¿Qué recomendaciones darías para que el trabajo remoto se consolide como una oportunidad sostenible de desarrollo profesional y económico en Nicaragua?
(Dirigido a: Universidades, Estado, sociedad en general)

Anexo 3. Guía de observación plataformas trabajo remoto

Plataforma	
Enlace	
Criterio de observación	Análisis
1. Descripción general <i>(origen, donde operan, etc.)</i>	
2. Tipo de puestos o industrias que aparecen en la plataforma	
3. Puestos específicos o servicios que se solicitan dentro de la plataforma	
4. Habilidades requeridas y nivel de experiencia solicitado (promedio)	
5. Condiciones laborales y modalidad de contratación <i>(freelance, tiempo completo, por proyecto, requisitos tecnológicos, ubicación permitida, salario si aplica)</i>	
6. Campos solicitados para registrarse como trabajador <i>(perfil, datos personales, CV, portafolio, pruebas técnicas, certificaciones, etc.)</i>	

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS DE PUBLICACIÓN

Nosotros, Gabriela Meléndez Agnoletto con cédula de identidad [Indicar número], Marcelo Antonio Rodríguez Ruiz con cédula de identidad 401-110802-1005G, y Mario Andrés Valle Avilés con cédula de identidad [Indicar número], egresados del programa académico de Grado, Licenciatura en Relaciones Internacionales y Comercio Internacional, declaramos que:

El contenido del presente documento es un reflejo de nuestro trabajo personal, y toda la información que se presenta está libre de derechos de autor, por lo que, ante cualquier notificación de plagio, copia o falta a la fuente original, nos hacemos responsables de cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad Católica Redemptoris Mater (UNICA).

Así mismo, autorizamos a UNICA por este medio, publicar la versión aprobada de nuestro trabajo de investigación, bajo el título *El trabajo remoto como forma de exportación de servicios: oportunidades para la inserción de Nicaragua en la economía digital*, en el campus virtual y en otros espacios de divulgación, bajo la licencia Atribución-No Comercial-Sin derivados, irrevocable y universal para autorizar los depósitos y difundir los contenidos de forma libre e inmediata.

Todo esto lo hacemos desde nuestra libertad y deseo de contribuir a aumentar la producción científica. Para constancia de lo expuesto anteriormente, se firma la presente declaración en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 15 días del mes Diciembre de 2023.

Atentamente,

Gabriela Meléndez Agnoletto

gmelendez@unica.edu.ni

Firma: _____



Marcelo Antonio Rodríguez Ruiz

mrodriguez50@unica.edu.ni

Firma: _____



Mario Andrés Valle Avilés

mvalle17@unica.edu.ni

Firma: _____

