

Niveles De Motivación Y Las Competencias Laborales Específicas De Los Trabajadores A Distancia

Keith Polanco-Rico

J. Gerardo Reyes-López (PhD)

Myrna I. García-Bencomo (PhD)

Pedro J. Martínez-Ramos (PhD)

María del Carmen Gutiérrez-Diez (PhD)

Universidad Autónoma de Chihuahua

doi: 10.19044/esj.2017.v13n8p148 [URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n8p148](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n8p148)

Abstract

The aim of this study was to determine the relationship between motivation and specific job skills of teleworkers. The methodology was applied, descriptive and correlational. The study was hypothetical deductive, non experimental, transactional and quantitative. The sampling was non probabilistic by quotas, was included telecommuters from different companies that use this type of work, located in the interior of Mexico, USA and Canada. The sample size was 27 teleworkers. A questionnaire of 52 questions was used as a measuring tool. The data analysis was descriptive and chi square test was used to identify the relationship of the independent variable motivation with the dependent variable specific job skills of teleworkers. The main results showed that motivation is high and teleworkers have a high development in most of their job skills. Also among the most outstanding results it was found that the variable motivation in the three indicators analyzed: the need for existence, value and growth, have a closer relationship with labor competition autonomy, than the rest of labor skills analyzed.

Keywords: Telework, motivation, labor competencies

Resumen

El objetivo del presente estudio fue determinar la relación que existe entre la motivación y las competencias laborales específicas de los Teletrabajadores. La metodología empleada fue de tipo aplicada, de forma descriptiva y correlacional. El estudio tuvo el enfoque hipotético deductivo y la investigación fue no experimental transeccional, cuantitativa. El tipo de muestreo fue no probabilístico por cuotas, se incluyó a teletrabajadores de

diferentes empresas que utilizan esta modalidad laboral, localizados en el interior de México, Estados Unidos y Canadá. El tamaño de la muestra fue de 27 Teletrabajadores. Se utilizó como instrumento de medición un cuestionario de 52 preguntas. El análisis de la información fue descriptivo y se utilizó la prueba de chi cuadrada para identificar la relación de la variable independiente motivación con la variable dependiente competencias laborales específicas de los Teletrabajadores. Los principales resultados arrojaron que la motivación de los teletrabajadores es alta y presentan un alto desarrollo en la mayoría de sus competencias laborales. Asimismo, entre los resultados más sobresalientes se encontró que la variable motivación en los tres indicadores analizados: necesidad de existencia, relación y crecimiento, presentan una relación mayor con la competencia laboral autonomía, que con el resto de las competencias laborales analizadas.

Palabras clave: Teletrabajo, motivación, competencias laborales

Introducción

El trabajo a distancia o teletrabajo (TT) es una modalidad laboral habitual, sobretodo en los países económicamente más desarrollados con una penetración desde el 5% como en España, hasta 20% en Estados Unidos (más de 21 millones de teletrabajadores), e incluso con porcentajes mayores en algunos países nórdicos (Mieres, 2011).

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

Según Gray, Hodson, & Gordon (1995) elTT es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el TT implica el uso permanente de algún medio de comunicación para el contacto entre trabajador y la empresa

Martínez (2012) indica que el TT es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular.

En el Libro Blanco del TT en Colombia (2012) se menciona que más allá de la definición, el TT se entiende a partir de sus características:

1. Una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.

2. La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.

3. Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas.

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

Migrar al esquema de TT debe ser analizado profundamente por la empresa que quiera adoptar esta práctica. Dos factores importantes a tomar en cuenta son: la motivación y las competencias laborales que tienen que poseer los candidatos a ser teletrabajadores. Las características laborales de trabajar a distancia son diferentes a las de un trabajo presencial. El trabajador deberá contar con cierto grado de motivación, tolerancia al aislamiento, capacidad para balancear su vida laboral y familiar, entre otros. Las competencias laborales específicas que se han identificado, para esta modalidad laboral, han sido : Autonomía, Productividad, Orientación a los resultados, Capacidad de planificación y organización, Confiabilidad, Responsabilidad, Comunicación y Uso eficiente de las TIC's.

Esta alternativa demanda a que las empresas inviertan en infraestructura tecnológica y que sea estable y seguro para los trabajadores. Permite la generación de nuevas economías y el fortalecimiento del capital intelectual, debido a las posibilidades de transferencia tecnológica y al posicionamiento del intelecto humano implícitos en las relaciones del teletrabajo. Martínez (2010), argumentó que el TT no es un esquema laboral para todas las personas, requiere de un perfil de personal muy especializado y con competencias muy específicas.

Motivación

La motivación es el proceso que se encarga de la dirección, intensidad y persistencia del esfuerzo de un individuo para obtener un objetivo (Robbins & Judge, 2013). Dada la naturaleza del trabajo a distancia, existen fuerzas que impulsan y mantienen cierta conducta. Tales fuerzas pueden ser: 1.- Internas (características individuales: necesidades, actitudes,

metas). 2.- Externas (características del puesto de trabajo y características de la situación laboral). Estas fuerzas particulares impulsan la motivación de las personas que laboran o pueden laborar bajo este esquema. Un teletrabajador motivado puede ser más productivo y por consecuencia desarrollar sus competencias laborales específicas como teletrabajador (Hitt, Black y Porter, 2006).

De acuerdo a Robbins & Judge (2013) para entender qué razones motivan a los teletrabajadores, existen varias teorías como: *Teoría de necesidades de Maslow* (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización); *Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg* (Motivación e higiene); *Teoría de McClelland* (Tres necesidades dominantes); *Teoría de la autodeterminación* (Control sobre sus acciones); *Teoría del establecimiento de metas* (Meta como motivación laboral) *Teoría de la autoeficacia* (Convicción de realizar una tarea); *Teoría del reforzamiento* (El reforzamiento condiciona el comportamiento); *Teoría de la equidad y justicia organizacional* (La función de la equidad en la motivación); *Teoría de las expectativas*, propuesta por Vroom (La tendencia a actuar de cierta manera en función de la magnitud de la expectativa para obtener un resultado); *Modelo integrador de Hodgetts y Altman* (La satisfacción es el resultado de la motivación hacia el buen desempeño del trabajo y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa). *Teoría ERC de Alderfer*. Esta teoría fue desarrollada por el psicólogo Alderfer (1969) y es una variación simplificada de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. Esta base teórica es la que se usó para el desarrollo de este estudio. La denominada ERC (Existencia, Relaciones y Crecimiento), redujo a tres los cinco niveles de Maslow. Esta teoría difiere a la de Maslow, ya que considera que varios niveles de necesidades podrían activarse al mismo tiempo, por lo que un nivel inferior no tiene que estar completamente satisfecho, antes de aspirar a cubrir una necesidad de nivel más alto. También sugiere que aunque se haya cubierto una necesidad de nivel inferior, un individuo podría volverse y centrarse en ese nivel, si se frustra al intentar satisfacer una de nivel más alto.

1.- Las necesidades de existencia hacen referencia a las necesidades fisiológicas y de seguridad, tales como adquirir alimento, una vivienda digna. Estas se satisfacen mediante el sueldo y prestaciones. Corresponden al nivel 1 y 2 de la pirámide de Maslow (Fisiológicas y de seguridad).

2.- Las necesidades de relación, son las necesidades de vincularse, relacionarse e interactuar con otras personas, satisfaciendo así el aspecto social y el estatus. Corresponden a los niveles 3 y 4 de la pirámide de Maslow (Pertenencia y Autoestima).

3.- Las necesidades de crecimiento son los deseos de las personas por la autoestima y la autorrealización, deseos de ser creativos, productivos y

realizar metas importantes en su vida. Corresponden a los niveles 4 y 5 de la pirámide de Maslow (Autoestima y Autorrealización), (Hitt, Black, & Porter, 2006).

Competencia laboral

El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2005).

Un estándar de competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, con las que debe contar una persona para ejecutar una actividad laboral, con un alto nivel de desempeño. (SEP, 2010)

Competencia incluye sólo algunos aspectos de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, obligan a las organizaciones a centrarse más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que aleja a las empresas de las descripciones clásicas de puestos de trabajo (Reis citado por Mertens, 1996).

Según Alles (2005) cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. La gestión por competencias en una organización hace referencia al comportamiento de las personas. Esos comportamientos no son iguales para todos los puestos ni para todas las empresas. Definirlos es responsabilidad de la dirección de la compañía.

De acuerdo con Spencer y Spencer (1993) una competencia laboral es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación.

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

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

Criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal y como es medido en un criterio específico o estándar.

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

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

2.- Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

3.- Concepto propio, o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

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

5.- Destreza: La habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental.

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

Categorizando las competencias

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

1.- Competencias de umbral: Son las características esenciales (usualmente conocimiento destrezas básicas, tales como la habilidad de lectura) que un trabajador necesita para ser mínimamente eficaz pero que no distingue a las personas con un desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio.

2.- Competencias distintivas: Estos factores distinguen a una persona con desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio.

Mertens (1996), señaló que para identificar las competencias laborales, se consideran los resultados y los objetivos deseados de la organización, que derivan en tareas y éstas en conocimientos, habilidades y

destrezas requeridas. Las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo.

Competencias laborales de los teletrabajadores:

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

En la figura 1 (Salazar, citado por Martínez, 2012) se resumen las competencias que debe poseer el trabajador a distancia en el ámbito del saber, del saber hacer y del saber comunicar y transferir.

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

Figura 1. Competencias laborales de los trabajadores a distancia

Conforme al Manual de Buenas Prácticas del trabajo a distancia (OIT, 2011), es conveniente considerar la aptitud individual, psíquica y social para teletrabajar, así como las funciones y características del puesto que desempeña la persona empleada. Es recomendable que la empresa defina

el perfil del puesto dentro de la organización y describa las competencias requeridas, cualidades y características de personalidad que deba reunir la persona para conocer con mayor certeza si es una posición de trabajo a distancia y si, además, se reúnen las competencias y exigencias para teletrabajar en el hogar o en un lugar ajeno al domicilio de la empresa empleadora.

Con base en lo anterior, se plantearon los siguientes objetivos e hipótesis.

Objetivos

El objetivo general de la investigación fue: Determinar la relación entre la motivación y las competencias laborales específicas de los trabajadores a distancia. Los objetivos específicos fueron:

1. Caracterizar los indicadores socio laborales.
2. Medir el nivel de motivación.
3. Medir las competencias laborales específicas.
- 4.- Identificar la relación entre indicadores socio labores con el nivel de motivación; identificar la relación entre indicadores socio laborales y las competencias laborales y, por último, identificar la relación entre el nivel de motivación y las competencias laborales de los trabajadores evaluados.

Hipótesis

Las hipótesis central de la investigación fue: Existe relación entre la motivación y las competencias laborales específicas de los trabajadores a distancia. Las hipótesis específicas fueron:

- 1.- El nivel de motivación es medio.
- 2.- Los trabajadores a distancia presentan un nivel alto de desarrollo en la mayoría de sus competencias laborales específicas.
- 3.- Existe relación entre: indicadores socio laborales e indicadores de la motivación; indicadores socio laborales e indicadores de las competencias laborales específicas; indicadores de la motivación con indicadores de las competencias laborales específicas de los trabajadores a distancia.

Metodología

Para el cumplimiento de los objetivos y las hipótesis, el proceso metodológico se desarrolló bajo la siguiente estrategia: El diseño de la investigación fue no experimental transeccional con un alcance descriptivo y correlacional. Con relación a la población, marco muestral y unidad de análisis, no se contó con una base de datos que permitiera identificar qué organización tiene, como estrategia laboral, el esquema del TT. Los teletrabajadores evaluados fueron localizados y ubicados en las diferentes empresas u organizaciones que utilizan esta modalidad laboral, sin importar

su ubicación geográfica. Se incluyó información de teletrabajadores del estado de Chihuahua, en el interior del país, Estados Unidos y Canadá. El tipo de muestreo fue no probabilístico por cuotas. El tamaño de muestra fue de 27 teletrabajadores y la selección de la muestra fue dirigida. Con una estrategia de búsqueda en internet y contactos personales, se incluyó en el estudio, a la mayor cantidad de teletrabajadores. Esta actividad inició en el mes de abril y concluyó en el mes de septiembre del 2014. Las variables que se evaluaron fueron: indicadores socio laborales, la motivación y las competencias laborales. Los indicadores para cada variable fueron: Motivación (Necesidad de existencia, necesidad de relación y necesidad de crecimiento): Competencias laborales (Autonomía, Productividad, Orientación a resultados, Capacidad de planificación y de organización, Confiabilidad, Responsabilidad Comunicación y Uso eficiente de las TIC). Se utilizó la encuesta como método de recolección de datos y la técnica del cuestionario. El cuestionario se integró por tres secciones: En la primera de ellas se solicitaron los datos personales relacionados (indicadores socio laborales) con: edad, sexo, formación académica, puesto actual de trabajo, antigüedad, horas que teletrabaja, lugar de residencia. La segunda sección, se orientó a examinar los indicadores relacionados con la motivación (26 reactivos). Este instrumento de medición se basó en el propuesto por Martínez (2010) y se adaptó a este trabajo de investigación. La última sección del instrumento de medición, se diseñó con el propósito de identificar el nivel de desarrollo de las competencias laborales más importantes presentes en los teletrabajadores (16 reactivos). Las competencias se evaluaron desde “Modelo a seguir” hasta “No desarrollada”. Se utilizó como base el cuestionario de Alles (2005). El cuestionario se adaptó a un formulario de Google Drive y fue enviado, a través de correo electrónico, a los teletrabajadores identificados previamente. Se tuvo un índice de efectividad del 54%, es decir, se enviaron, por correo electrónico, 50 cuestionarios a igual número de teletrabajadores, y solo se obtuvo respuesta de 27 de ellos. Para el manejo de los datos, se asignaron códigos numéricos a cada pregunta y a cada opción de respuesta. La información se manejó a través del SPSS. El análisis fue descriptivo para los tres primeros objetivos del estudio. El análisis correlacional, aplicó para el cuarto objetivo y tuvo tres aplicaciones. La primera de ellas se aplicó para identificar el grado de relación entre los indicadores socio laborales y los indicadores de motivación. En la segunda sección, se identificó la relación entre los indicadores socio laborales y los indicadores de las competencias laborales. En la tercera sección, se analizó la relación del nivel de motivación con el grado de desarrollo de las competencias laborales específicas. El análisis de estas relaciones se llevó a cabo por medio de la prueba de chi cuadrada.

Resultados

Este apartado está dividido en cuatro secciones. En la primera se incluyen los resultados de los indicadores sociolaborales. Los resultados sobre la variable motivación se incluyen en la sección dos. En la tercera, se presentan la información de las competencias evaluadas y en la cuarta sección contiene los resultados del análisis de chi cuadrada.

Sección i

Indicadores sociodemográficos:

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

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

Fuente: Elaboración propia

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

Sección ii

Motivación

Necesidad de existencia

SgúnAlderfer(citado por Robbins & Judge, 2013), son las del nivel más bajo y cumplen objetivos de supervivencia física. Corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow. El empleado las satisface por medio de sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad en el

puesto. Se liga con las posibilidades de adquirir alimento y una vivienda digna.

Tabla 2. Necesidades de existencia de los teletrabajadores que participaron en el estudio. Chihuahua 2014.

	Preguntas	Opciones de respuesta		
		Si	No	
1	La empresa para la que laboro me brinda seguridad social	78%	22%	
2	La remuneración que recibo por mi trabajo es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas	Entre el 50 y 69% 15%	Entre el 70 y 89% 26%	Del 90 al 100% 59%
3	Siento miedo de perder mi trabajo	Casi Nunca 30%	En ocasiones 33%	Nunca 37%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que estas necesidades son bien entendidas y los teletrabajadores encuestados las aprecian en gran medida; sin embargo, algunos de ellos manifiestan, a través de estos indicadores, que no son los adecuados o idóneos para este esquema laboral.

Necesidad de relación

Se refiere a las interacciones sociales con otros y la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia al grupo. Equivalen a las necesidades sociales de Maslow y al componente externo de la estima. Se satisfacen en el trabajo mediante la oportunidad de relacionarse con los compañeros de trabajo y fuera del ámbito laboral, formando parte de una familia y teniendo amigos.

Tabla 3a. Necesidades de relación en el ámbito laboral de los teletrabajadores que participaron en el estudio. Chihuahua 2014.

	Preguntas	Opciones de respuesta			
		Ambito laboral			
1	Conozco personalmente a mi jefe	Si 85%	No 15%		
3	Me enorgullece hacer mi trabajo lo mejor posible	De acuerdo 33%	Muy de acuerdo 67%		
5	Me siento aislado cuando teletrabajo	Muy en desacuerdo, en desacuerdo 41%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 30%	Muy de acuerdo, de acuerdo 29%	
8	La relación con mis colegas en el trabajo es?	No hay relación 4%	Regular 4%	Buena 29%	Excelente 63%

Fuente: Elaboración propia

Los diferentes ámbitos de relación social (ámbito laboral) de los trabajadores a distancia son valorados de gran manera, así lo manifiestan los

resultados de la tabla 3a. En ella se aprecia la percepción favorable, hacia este esquema, en tres de las cuatro valoraciones relacionadas con el ámbito laboral (preguntas 1, 3 y 8). Algunos teletrabajadores sí manifiestan cierto asilamiento lo cual se refleja en las respuestas de la pregunta 5

Tabla 3b. Necesidades de relación en el ámbito familiar de los teletrabajadores que participaron en el estudio. Chihuahua 2014.

		Ambitofamiliar				
2	Teletrabajar me permite atender mi vida familiar con la laboral	Casinunca 4%	En ocasiones 4%	Casisiempre 33%	Siempre 59%	
4	Siento que teletrabajar es una invasión a mi vida privada	Casi siempre 4%	En ocasiones 15%	Casi nunca 29%	Nunca 52%	
6	Mi familia respeta mi teletrabajo (espacio y tiempo)	Muy en desacuerdo, en desacuerdo 0%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 11%		Muy de acuerdo, de acuerdo 89%	
7	Mi familia se siente orgullosa de mi teletrabajo	Muy en desacuerdo, en desacuerdo 0%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 15%		Muy de acuerdo, de acuerdo 85%	
9	Teletrabajar me permite tener libres los fines de semana	Nunca 4%	Casinunca 7%	En ocasiones 15%	Casisiempre 33%	Siempre 41%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las respuestas para el ámbito familiar, todas ellas favorecen, de alguna manera, esta estrategia de trabajo, es decir, hay convivencia familiar, no hay invasión de la vida privada, hay respeto, orgullo y fines de semana libres.

Necesidad de crecimiento

Estas necesidades se centran en el “yo”. Incluyen el deseo y la oportunidad de desarrollo y progreso personal. A esta categoría corresponden la Autoestima y Autorrealización de Maslow. Se satisfacen cuando el individuo aprovecha sus potencialidades y se siente satisfecho con sus logros.

Tabla 4a. Necesidades de crecimiento personal de los teletrabajadores que participaron en el estudio. Chihuahua 2014.

Pregunta		Opciones de respuesta		
		Crecimiento personal		
1	Cuento con libertad para elegir el horario de trabajo	Nunca, casinunca 19%	En ocasiones 33%	Casisiempre, siempre 48%

2	La capacitación que recibo para desempeñar mis labores es:	Escasa 15%	Suficiente 22%	Muy apropiada 22%	Apropiada 41%	
3	Me siento satisfecho con mi trabajo	Muy en desacuerdo, en desacuerdo 0%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 8%	Muy de acuerdo, de acuerdo 92%		
4	Mi autoimagen se ve afectada cuando no hago bien mi trabajo	Muy en desacuerdo, en desacuerdo 11%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 30%	Muy de acuerdo, de acuerdo 59%		
5	Trato de concebir maneras de hacer mi trabajo en forma más eficiente	En ocasiones 11%	Casi siempre 44%	Siempre 45%		
6	Me gusta analizar lo que hice en mi trabajo durante el día, con la satisfacción de haberlo realizado bien.	Muy en desacuerdo, en desacuerdo 0%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 15%	Muy de acuerdo, de acuerdo 85%		
10	Soy más productivo al trabajar a distancia que al laborar en la empresa:	Entre el 30 y 49% 8%	Entre el 50 y 69% 22%	Entre el 70 y 89% 37%	Del 90 al 100% 33%	
11	Desde que teletrabajo hago más ejercicio.	Muy en desacuerdo, en desacuerdo 0%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 15%	Muy de acuerdo, de acuerdo 85%		
12	Elegí con plena libertad ser teletrabajador	Muy en desacuerdo, en desacuerdo 4%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 15%	Muy de acuerdo, de acuerdo 81%		
13	Me siento reconocido por la empresa	Nunca 4%	Casi nunca 4%	En ocasiones 11%	Casi siempre 55%	Siempre 26%

Fuente: Elaboración propia

De los 14 reactivos incluidos en esta evaluación, diez de ellos (preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12 y 13) se orientaron a la evaluación de las necesidades de crecimiento personal y todas son favorables en diferentes proporciones.

Tabla 4b. Necesidades de crecimiento laboral de los teletrabajadores que participaron en el estudio. Chihuahua 2014.

		Crecimiento laboral				
7	La empresa tiene los lineamientos para las promociones de puesto y se encuentran claramente definidos	Muy en desacuerdo, en desacuerdo 18%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 45%		Muy de acuerdo, de acuerdo 37%	
8	Si pudiera cambiarme de trabajo, lo haría de inmediato aunque este fuera un trabajo tradicional	Muy en desacuerdo, en desacuerdo 81%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4%		Muy de acuerdo, de acuerdo 15%	
9	El nivel de estrés por teletrabajar es:	Alto 33%	Moderado 56%	Bajo 4%	Muybajo 7%	
14	Me siento muy presionado por cumplir las metas de la empresa	Nunca 4%	Casnunca 7%	En ocasiones 48%	Casisiempre 19%	Siempre 22%

Fuente: Elaboración propia

Las necesidades de crecimiento laboral, valoradas a través de lo que la empresa ofrece, no fueron percibidas de manera positiva. Las organizaciones que manejan este esquema, no poseen de manera clara, los procedimientos para promociones de puestos (82% de percepción, 45 más 37%). El 15% de los entrevistados está de acuerdo en cambiar al sistema tradicional laboral. El nivel de estrés, bajo este esquema, es alto y moderado con el 89% de percepción. La presión por cumplir la metas se presenta en el 89% de los casos evaluados (en ocasiones, casi siempre y siempre). Esto es entendible desde el punto de vista legal, aunque existan leyes laborales, éstas no son específicas para este esquema y de aquí se derivan estas percepciones.

Sección iii

Competencias laborales

Competencias laborales específicas

Se presentan los resultados de las 15 competencias laborales evaluadas. Para la tabla 5, se muestran los resultados de las competencias laborales que solo incluyeron un indicador. Las tablas 6, 7, 8, 9 y 10

contienen los resultados de las competencias laborales que incluyeron dos o más indicadores evaluados.

La evaluación de las competencias laborales se llevó a cabo a través de cinco dimensiones de desarrollo y fueron identificadas del 1 al 5.

Modelo a seguir	1
Altamente competente	2
Competente	3
Necesita desarrollo	4
No desarrollada	5

Tabla 5. Competencias laborales específicas de los teletrabajadores que participaron en el estudio. Chihuahua 2014. (Frecuencia relativa y porcentaje)

	Competencia	Dimensiones					Total
		1	2	3	4	5	
1	Orientación a resultados	4	12	10	1		27
	%	15	44	37	4		100
2	Capacidad de planeación y organización	3	14	8	2		27
	%	11	52	30	7		100
3	Uso eficiente de las TIC	9	16	1	1		27
	%	33	59	4	4		100
	Promedio %	20	51	24	5		100

Fuente: Elaboración propia

Estas competencias laborales están bien desarrolladas en los trabajadores a distancia, ya que la mayoría de ellas concentran sus resultados en “Altamente competente” (51% en promedio), sobresaliendo la competencia “Uso eficiente de las TIC”, seguido por “Modelo a seguir” con 20%. Considerando ambos niveles de competencia (Modelo a seguir y Altamente competente) éstas representan, en promedio, el 71% (20 más 51%).

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

	Competencia	AUTONOMÍA					Total
		Dimensiones					
		1	2	3	4	5	
4	Responde de manera proactiva a las dificultades de la actividad laboral.	3	22	2			27
	%	11	82	7			100
5	Tiene capacidad para decidir y estar orientado a la acción.	4	19	4			27
	%	15	70	15			100
6	Utiliza la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva.	3	19	5			27
	%	11	70	19			100
	Promedio %	12	74	14			100

Fuente: Elaboración propia

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

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

	Competencia	PRODUCTIVIDAD					Total
		Dimensiones					
		1	2	3	4	5	
7	Apoya decisiones para el logro de objetivos comunes.	4	17	6			27
	%	15	63	22			100
8	Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.	2	14	11			27
	%	7	52	41			100
	Promedio %	11	57	32			100

Fuente: Elaboración propia

La tabla 7 muestra el nivel de desarrollo de la competencia laboral: Productividad, la cual estuvo dividida en dos indicadores: Apoyo de decisiones para el logro de objetivos y superación de obstáculos en el logro de objetivos. En promedio, el 11% de los encuestados se considera un modelo a seguir; el 57% de los encuestados piensa que es altamente competente y el 32% restante considera que es competente.

Tabla 8. **Confiabilidad.** Competencias laborales específicas de los teletrabajadores que participaron en el estudio. Chihuahua 2014. (Frecuencia relativa y porcentaje)

	Competencia	CONFIABILIDAD					Total
		Dimensiones					
		1	2	3	4	5	
9	Es realista y franco	8	14	5			27
	%	30	52	18			100
10	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza	9	17	1			27
	%	33	63	4			100
	Promedio %	32	57	11			100

Fuente: Elaboración propia

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

Tabla 9. **Responsabilidad.** Competencias laborales específicas de los teletrabajadores que participaron en el estudio. Chihuahua 2014.(Frecuencia relativa y porcentaje)

	Competencia	RESPONSABILIDAD					Total
		Dimensiones					
		1	2	3	4	5	
11	Se compromete con las tareas encomendadas.	7	16	4			27
	%	26	59	15			100
12	Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses.	8	10	8	1		27
	%	30	36	30	4		100
	Promedio %	28	47	23	2		100

Fuente: Elaboración propia

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

Tabla 10. **Comunicación.** Competencias laborales específicas de los teletrabajadores que participaron en el estudio. Chihuahua 2014. (Frecuencia relativa y porcentaje)

	Competencia	COMUNICACIÓN					Total
		Dimensiones					
		1	2	3	4	5	
13	Escucha, expresa conceptos e ideas en forma efectiva	2	17	8			27
	%	7	63	30			100
14	Expone aspectos positivos.	3	13	9	2		27
	%	11	48	33	8		100
15	Es capaz de comunicarse por escrito con concisión y claridad.	6	15	5	1		27
	%	22	56	18	4		100
	Promedio %	13	56	27	4		100

Fuente: Elaboración propia

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

Sección iv

Análisis de chi cuadrada

Esta sección está dividida en tres partes:

1.- Análisis de relación de chi cuadrada entre los indicadores socio labores (variable independiente) con las necesidades de motivación (variable dependiente).

2.- Análisis de relación de chi cuadrada entre los indicadores socio labores (variable independiente) con las competencias laborales específicas (variable dependiente).

3.- Análisis de la relación entre los indicadores de motivación (variable independiente) y los indicadores de las competencias laborales (variable dependiente).

Se llevó a cabo la prueba estadística de chi cuadrada para identificar si los indicadores de la variable independiente y los indicadores de la variable dependiente tienen relación.

Las hipótesis nulas para la prueba de chi cuadrada fueron:

H_{0,1}: Los indicadores socio laborales y los indicadores de la variable motivación son independientes; es decir, no hay ninguna relación entre ellas.

H_{0,2}: Los indicadores socio laborales y los indicadores de la variable competencias laborales específicas son independientes; es decir, no hay ninguna relación entre ellas.

H_{0,3}: Los indicadores de la variable motivación y los indicadores de la variable competencias laborales específicas, son independientes; es decir, no hay ninguna relación entre ellas.

La regla de decisión fue: se rechaza la H₀: si $x^2 > x_{\alpha}^2$

Análisis de chi cuadrada entre los indicadores socio labores y las necesidades de motivación.

Tabla 11. Prueba de Chi Cuadrada entre los indicadores sociolaborales y la variable motivación (Indicador Necesidad de existencia).

Chi cuadrado de Pearson				
Indicadores socio laborales	Variable Motivación, Indicador: Necesidad de existencia	Valor X²	gl	Valor x_U²
Empresa para la que labora	Siento miedo de perder mi trabajo.	10.43	2	5.99
Actividad que desempeña	La empresa para la que teletrabajo me brinda seguridad social.	15.25	6	12.59
Horas a la semana que teletrabaja		42.85	24	36.41
Formación Académica		34.18	16	26.29
Sexo	Siento miedo de perder mi trabajo.	8.132	2	5.99

Fuente: Elaboración propia

Entre los resultados más destacados en este cuadro, se puede observar que la empresa para la que labora, incide directamente en la necesidad de existencia específicamente el temor a perder el trabajo. Esto se presenta principalmente en los teletrabajadores ubicados en México, ya que sienten más temor de perder su trabajo en comparación con los teletrabajadores ubicados en el extranjero. Según Alderfer (1969) las necesidades de existencia incluyen seguridad social que abarca: atención médica, prestaciones para adquirir vivienda y para el retiro. Según estos resultados los teletrabajadores que laboran para una empresa en el área de sistemas, ventas o intérprete, si tienen seguridad social y los trabajadores independientes no cuentan con un sistema de seguridad social. Asimismo, se detectó que las mujeres teletrabajadoras sienten más temor a perder su trabajo que los hombres.

Tabla 12. Prueba de Chi Cuadrada entre los indicadores sociolaborales y la variable motivación (Indicador Necesidad de relación).

Chi cuadrado de Pearson				
Indicadores socio laborales	Variable Motivación, Indicador: Necesidad de relación	Valor X²	gl	Valor x_U²
Actividad que desempeña	Conozco personalmente a mi jefe	13.13	3	7.81
Horas a la semana que teletrabaja	Teletrabajar me permite atender mi vida familiar con la laboral	42.30	24	36.41
	Me siento aislado cuando teletrabajo	65.49	48	55.75
Formación Académica	Conozco personalmente a mi jefe	12.60	2	5.99

Fuente: Elaboración propia

En la prueba de chi cuadrada, entre los indicadores sociolaborales y el indicador de motivación, específicamente en la Necesidad de Relación, se observó una relación positiva entre las horas que se teletrabaja y el balance de vida familiar y laboral. Entre más horas teletrabaja, más tiempo disponible tiene el teletrabajador para atender a su familia. Los teletrabajadores tienden a ser más productivos en ciertas horas en las que están solos y esto permite tener horarios flexibles y atender a la familia en tiempos que se requiera. Esto coincide con Madero & Flores (2009), e indican que aquellos trabajadores que experimentan mayores indicadores de estrés están más dispuestos a aceptar el migrar a un esquema de teletrabajo puesto que ven en ese cambio la posibilidad de eliminar o administrar mejor algún aspecto tal como la flexibilidad en el horario, posibilidad de atender a algún familiar de manera directa. También se pudo observar la relación positiva entre las horas que se teletrabaja y el indicador de sentirse aislado, entre más horas se labora desde casa, más aislado se siente el trabajador, ya sea, de su familia o del contacto personal con colaboradores.

Tabla 13. Prueba de Chi Cuadrada entre los indicadores sociolaborales y la variable motivación (Indicador Necesidad de crecimiento).

Chi cuadrado de Pearson				
Indicadores socio laborales	Variable Motivación	Valor X²	gl	Valor x_U²
Indicador: Necesidad de crecimiento				
Empresa para la que labora	Cuento con la libertad para elegir el horario de trabajo	9.85	4	9.48
Ciudad donde Teletrabaja		19.58	8	15.50
Actividad que desempeña	Desde que teletrabajo hago más ejercicio.	22.71	12	21.02
Antigüedad	Trato de concebir maneras de hacer mi trabajo en forma más eficiente	30.11	18	28.86
	Me siento muy presionado por cumplir las metas de la empresa.	40.77	27	40.11
Horas a la semana que teletrabaja	Si pudiera cambiarme de trabajo, lo haría de inmediato aunque este fuera un trabajo tradicional.	56.32	36	49.80
	Me siento reconocido por la empresa.	71.35	48	55.75
Formación Académica	Me siento muy presionado por cumplir las metas de la empresa.	15.60	6	12.59
	Mi autoimagen se ve afectada cuando no hago bien mi trabajo	44.21	24	36.41
	El nivel de estrés por teletrabajar.	41.57	24	36.41
Edad	El nivel de estrés por teletrabajar.	67.40	45	55.75
	Me siento muy presionado por cumplir las metas de la empresa.	63.76	45	55.75
Sexo	Soy más productivo al trabajar a distancia que al laborar en la empresa en el siguiente porcentaje:	10.75	3	7.81

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13 se observan las relaciones entre los indicadores sociolaborales y los indicadores de las Necesidades de Crecimiento (variable demotivación). Según Maslow, la Autorrealización es la cumbre de la pirámide de la jerarquía de las necesidades y Alderfer (1969) concuerda en que la necesidad de crecimiento es aquella que se cubre cuando una persona alcanza la autorrealización, es decir, los logros y éxitos personales y desarrollar y poseer capacidades y talentos únicos. Como resultados sobresalientes se encontró que a más antigüedad, los teletrabajadores se esfuerzan más para satisfacer esa necesidad de crecimiento, buscando específicamente la eficiencia. Lo que también los lleva a sentirse más estresados, ya que la edad está también positivamente relacionada con el nivel de estrés.

Además, se observó que las personas con formación académica más alta, se preocupan más por cuidar su imagen profesional, buscando la perfección en la realización de su trabajo.

Con relación al indicador sexo, la mayoría de los entrevistados fueron hombres y ellos consideran que son más productivos trabajando desde casa vs trabajo presencial. Esto se confirma con los comentarios positivos de la pregunta abierta sobre los factores que motivan a trabajar a distancia. Los hombres expresaron que se sienten satisfechos al poder tener flexibilidad de horario y, por consecuencia, mejor relación con la familia.

Análisis de Chi cuadrada entre los indicadores socio labores y las competencias laborales específicas.

Tabla 14. Prueba de Chi cuadrada entre los indicadores sociolaborales y la variable competencias laborales.

Chi cuadrado de Pearson				
Indicadores socio laborales	Variable Competencias laborales	Valor X²	gl	Valor x_U²
Ciudad donde Teletrabaja	Capacidad de planificación y organización: Determino eficazmente las metas y prioridades de mis tareas y proyectos, estableciendo la acción, los plazos y los recursos requeridos.	17.38	6	12.59
	Confiabilidad: Soy realista y franco.	10.71	4	9.48
	Comunicación: Expongo aspectos positivos de mi trabajo.	14.87	6	12.59
	Comunicación: Soy capaz de comunicarme por escrito con concisión y claridad.	12.96	6	12.59
Antigüedad	Responsabilidad: Mi preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de mis propios intereses.	43.61	27	40.11
Horas a la semana que teletrabaja	Autonomía: Respondo de manera proactiva a las dificultades laborales.	37.84	24	36.41
	Comunicación: Escucho y expreso conceptos e ideas en forma efectiva	39.52	24	36.41
	Uso eficiente de las TIC's: Domino la tecnología y los programas necesarios para realizar mi trabajo a distancia.	67.71	36	49.80
Formación Académica	Confiabilidad: Establezco relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.	38.26	16	26.29

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se puede apreciar la relación entre los indicadores sociolaborales con las competencias laborales. Se encontró que los indicadores:Ciudad donde teletrabaja, Antigüedad, Horas que trabaja y “Formación académica”, se relacionan de manera positiva con las

competencias laborales de: Capacidad de planificación y organización, Confiabilidad, Comunicación, Responsabilidad, Autonomía y Uso eficiente de las TIC.

La relación entre los indicadores de motivación y los indicadores de las competencias laborales.

Tabla 15. Prueba de Chi Cuadrada entre la variable independiente motivación (Indicador Necesidad de existencia) y la variable dependiente competencias laborales.

Chi cuadrado de Pearson				
Variable independiente Motivación Indicador: Necesidad de existencia	Variable dependiente Competencias laborales	Valor X^2	gl	Valor x^2_U
La remuneración que recibo por mi trabajo es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas	Capacidad de planificación y organización: Determino eficazmente las metas, las prioridades de tareas y proyectos, estableciendo la acción, plazos y recursos requeridos.	13.32	6	12.59
	Responsabilidad: El cumplimiento de lo asignado está por encima de mis intereses.	17.12	6	12.59
Siento miedo a perder mi trabajo	Responsabilidad: Me comprometo con las tareas encomendadas	13.78	4	9.48

Fuente: Elaboración propia

La variable independiente motivación, específicamente el indicador Necesidad de Existencia, tuvo una relación positiva con solo dos indicadores de la variable dependiente competencias laborales. Entre más cubierta está la necesidad de existencia, en particular la remuneración recibida para cubrir las necesidades básicas de los teletrabajadores, más desarrollado está su competencia laboral de “Capacidad de planificación y organización”, así como la de “Responsabilidad”, pero esta última no es su totalidad, ya que solo se relacionó con un indicador de esta competencia laboral. Así mismo los teletrabajadores tienden a desarrollar su competencia laboral de “Responsabilidad”, específicamente se comprometen más con las tareas encomendadas, al sentir temor de perder su trabajo.

Tabla 16. Prueba de Chi Cuadrada entre la variable independiente motivación (Indicador Necesidad de relación) y la variable dependiente competencias laborales.

Chi cuadrado de Pearson				
Variable independiente Motivación Indicador: Necesidad de relación	Variable dependiente Competencias laborales	Valor X^2	gl	Valor x^2_U
Conozco a mi jefe	Autonomía: Utilizo la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva	7.53	2	5.991
Teletrabajar me	Autonomía: Respondo de manera	13.39	4	9.48

permite atender mi vida familiar con la laboral	proactiva a las dificultades laborales.			
	Capacidad de planificación y organización: Determino eficazmente las metas y prioridades de mis tareas y proyectos, estableciendo la acción, los plazos y los recursos requeridos.	13.46	6	12.59
	Uso eficiente de las TIC's: Domino la tecnología y los programas necesarios en mi trabajo.	27.79	6	12.59
Me enorgullece hacer mi trabajo lo mejor posible.	Confiabilidad: Soy realista y franco.	6.04	2	5.99
	Confiabilidad: Establezco relaciones de respeto mutuo y la confianza.	7.94	2	5.99
	Comunicación: Expongo aspectos positivos de mi trabajo	8.13	3	7.81
Siento que teletrabajar es una invasión a mi vida privada.	Autonomía: Respondo de manera proactiva a las dificultades de la actividad laboral.	12.64	4	9.48
	Autonomía: Tengo capacidad para decidir y estar orientado a la acción.	17.75	4	9.48
Me siento aislado cuando teletrabajo	Productividad: Prevengo y supero obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la empresa	15.75	8	15.50
Mi familia respeta mi espacio y tiempo	Productividad: Apoyo decisiones para el logro de objetivos comunes.	11.03	4	9.48
La relación con mis colegas en el trabajo es:	Orientación a resultados: Fijo metas por encima de los estándares con altos niveles de rendimiento.	31.92	9	16.91
	Comunicación: Soy capaz de comunicarme por escrito con concisión y claridad.	31.21	9	16.91

Fuente: Elaboración propia

En este caso, se muestra la relación positiva de la motivación, particularmente la Necesidad de Relación, con los indicadores de competencias laborales. Según Alderfer (1969), la necesidad de relación es aquella que un individuo satisface mediante el respeto, el apoyo y el sentido de pertenencia al relacionarse con colegas, familiares y amigos. En el teletrabajo, poder atender y alternar la vida familiar con la laboral favorece el desarrollo de las competencias laborales de “autonomía”, “capacidad de planificación y organización” y el “uso eficiente de las TIC's”.

La relación entre la “necesidad de relación” y la competencia laboral “autonomía” es la más significativa, lo que indica que es una competencia necesaria para poder realizar trabajo a distancia efectivamente.

Se puede notar también, que entre más respete la familia del Teletrabajador su espacio y tiempo para desarrollar su trabajo a distancia, más productivo podrá ser el Teletrabajador.

La buena relación con los colegas es un factor motivante en los teletrabajadores para poder desarrollar sus competencias de “orientación a resultados” y “comunicación”, es decir, fijaran metas más desafiantes con altos estándares de rendimiento y su comunicación a distancia será concisa y clara.

Tabla 17. Prueba de Chi Cuadrada entre la variable independiente motivación (Indicador Necesidad de crecimiento) y la variable dependiente competencias laborales.

Chi cuadrado de Pearson				
Variable independiente Motivación Indicador: Necesidad de crecimiento	Variable dependiente Competencias laborales	Valor X²	gl	Valor x_U²
Mi autoimagen se ve afectada cuando no hago bien mi trabajo	Autonomía: Utilizo la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva.	13.74	6	12.59
La empresa tiene los lineamientos para las promociones de puesto y se encuentran claramente definidos.	Uso eficiente de las TIC's: Domino la tecnología y los programas necesarios para realizar mi trabajo a distancia.	22.55	12	21.02
El nivel de estrés por teletrabajar.	Autonomía: Tengo capacidad para decidir y estar orientado a la acción.	13.09	6	12.59
	Orientación a resultados: Fijo metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento.	33.58	9	16.91
	Comunicación: Soy capaz de comunicarme por escrito con concisión y claridad.	33.01	9	16.91
Soy más productivo al trabajar a distancia que al laborar en la empresa.	Capacidad de planificación y organización: Determino eficazmente las metas y prioridades de mis tareas y proyectos, estableciendo la acción, los plazos y los recursos requeridos.	19.88	9	16.91
Me siento reconocido por la empresa.	Comunicación: Escucho y expreso conceptos e ideas en forma efectiva	15.75	8	15.50

Fuente: Elaboración propia

La “necesidad de crecimiento” es aquella que se satisface mediante el logro y éxito en el ámbito laboral y profesional de las personas, así como un alto nivel de autoestima, mediante el reconocimiento de la demás gente. Es la cumbre de la pirámide de Maslow.

El estrés presentado en los teletrabajadores es moderado, lo que los lleva a desarrollar más sus habilidades de “autonomía”, “orientación a resultados” y “mejor comunicación”, lo que confirma la investigación de Madero & Flores (2009), en donde encontraron que los trabajadores que experimentan mayores indicadores de estrés están más dispuestos a aceptar el migrar a un esquema de teletrabajo puesto que ven en ese cambio la posibilidad de mejorar su balance de vida familiar/laboral.

Asimismo, el indicador de motivación de “mayor productividad al teletrabajar” tuvo una relación positiva con la competencia laboral “capacidad de planificación y organización”, es decir, los teletrabajadores son más eficaces al establecer metas y prioridades, al laborar desde casa que desde la empresa, esto confirma la investigación de Hill, Miller, Weiner, & Colihan (1998), donde los principales resultados mostraron que la oficina virtual tiene una influencia positiva en la productividad. Este indicador tuvo los comentarios más sobresalientes en su estudio, como: reducción del tiempo de traslado, menos distracciones, mejor tecnología, ambiente de trabajo más confortable y la facilidad de trabajar con un horario flexible.

Conclusion

Con base a los objetivos, hipótesis, resultados obtenidos y al contexto sobre el cual se llevó a cabo esta investigación, se concluye lo siguiente:

Con relación al objetivo 1, por ser de carácter meramente descriptivo, los resultados ya fueron abordados en la sección correspondiente y éste objetivo no planteó hipótesis

Objetivo 2: Medir el nivel de motivación de los trabajadores a distancia.

Hipótesis 1: El nivel de motivación de los trabajadores a distancia es medio.

Resultados: De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis descriptivo, el nivel de motivación de los teletrabajadores es Alto, ya que en los tres indicadores: necesidad de existencia, necesidad de relación y necesidad de crecimiento, se encontró que estaban satisfechos los factores motivadores de cada uno de esas necesidades. Un 80% de los indicadores tuvieron un nivel de satisfacción más alto de la media.

Conclusión 1: La hipótesis 1 se rechaza, ya que como lo reflejan los resultados, los teletrabajadores muestran un nivel de motivación alto y no medio, como planteaba la hipótesis.

Objetivo 3: Medir las competencias laborales específicas de los trabajadores a distancia.

Hipótesis 2: Los trabajadores a distancia presentan un nivel alto de desarrollo en la mayoría de sus competencias laborales específicas.

Resultados: Los resultados obtenidos indican que las competencias laborales específicas de Autonomía, Productividad, Orientación a resultados, Capacidad de planificación y de organización, Confiabilidad, Responsabilidad, Comunicación y Uso eficiente de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), presentan un nivel de desarrollo alto, ya que 86% de los teletrabajadores se ubicó como modelo a seguir o alto desarrollo en las competencias evaluadas y 14% de ellos expresó tener un nivel medio de desarrollo.

Conclusión 2: Se confirma la hipótesis 2, ya que el promedio del nivel de desarrollo que presentaron los trabajadores a distancia en sus competencias laborales específicas es alto.

Objetivo 4: Identificar la relación entre indicadores socio laborales con el nivel de motivación; identificar la relación entre indicadores socio laborales y las competencias laborales específicas y, por último, identificar la relación entre el nivel de motivación y las competencias laborales específicas de los trabajadores a distancia.

Hipótesis 3: Existe relación entre: indicadores socio laborales y los indicadores de la motivación. Existe relación entre los indicadores socio laborales y los indicadores de las competencias laborales. Existe relación entre los indicadores de la motivación y los indicadores de las competencias laborales específicas de los trabajadores a distancia.

Resultados: Los resultados muestran que existe relación entre los indicadores socio laborales y los indicadores de la motivación, en mayor grado con los indicadores de las necesidades de crecimiento. La relación entre indicadores socio laborales y las competencias específicas, reflejó cierto grado de relación, ya que de los nueve indicadores socio laborales evaluados, solo cuatro de ellos (Ciudad donde trabaja; antigüedad; horas a la semana que teletrabaja y formación académica) se relacionaron con las competencias laborales.

En cuanto a la relación entre motivación y competencias laborales, los resultados en este rubro muestran que el indicador de necesidad de existencia se relacionó positivamente con las competencias laborales de: Capacidad de planificación y organización y Responsabilidad. El indicador de necesidad de relación se relacionó positivamente con las competencias laborales de: Autonomía, Capacidad de planificación y organización, Uso eficiente de las TIC's, Confiabilidad, Comunicación, Productividad y Orientación a resultados. Finalmente, el indicador de crecimiento se relacionó positivamente con las competencias de Autonomía, Uso eficiente de las TIC's, Orientación a resultados, Comunicación y Capacidad de planificación y organización.

Conclusión 3: La hipótesis se aprueba parcialmente debido a que: Hay relación entre determinados indicadores socio laborales con ciertos indicadores de la motivación y con determinados indicadores de las competencias laborales. Además, se identificó una relación positiva entre los tres indicadores de la motivación con los indicadores de las competencias laborales, pero no en su totalidad. El indicador necesidad de existencia tuvo relación únicamente con dos competencias laborales: Autonomía y Capacidad de planificación y organización; el indicador de necesidad de relación fue el que tuvo relación con mayor número de competencias laborales (7 de las 8 competencias evaluadas): Orientación a resultados,

Capacidad de planificación y organización, Uso de las TIC's, Autonomía, Productividad, Confiabilidad y Comunicación. El indicador de necesidad de crecimiento tuvo relación con las competencias laborales de Orientación a resultados, Capacidad de planificación y organización, Uso de las TIC's, Autonomía y Comunicación. Esto indica que los trabajadores a distancia son mayormente motivados al satisfacer la necesidad de relación con los colegas, la familia, el jefe, etc. y con esto tienden a desarrollar en general sus habilidades, destrezas y conocimientos.

Recomendaciones

El Teletrabajo es una opción viable no solo para empresas transnacionales ubicadas en México, sino que puede ser una oportunidad de crecimiento para empresas nacionales. El presente estudio incluyó teletrabajadores mexicanos y extranjeros y ambos presentaron un alto nivel de motivación.

Para poder migrar a una práctica de teletrabajo, es necesario estructurar un programa que incluya nuevos sistemas de administración de recursos humanos. Mediante un estudio cuidadoso de las personas que puedan migrar a esta práctica laboral, será necesario incluir un perfil de trabajo que incluya lo siguiente: estudios mínimos de Licenciatura, trabajadores que ya tengan antigüedad en la empresa y cubierta la necesidad de existencia mediante un sueldo remunerador, así como cierta antigüedad que les dé estabilidad en la organización. Principalmente que cuenten con las competencias laborales de: autonomía, comunicación y capacidad de planeación y organización y dominio y manejo de las tecnologías de información y comunicación. Para los gerentes de teletrabajadores se recomienda enfatizar en la satisfacción de las necesidades de relación, mediante programas que mantengan a los trabajadores motivados al contar con un sentido de pertenencia, es decir, perciban el reconocimiento, respeto y apoyo al relacionarse con colegas y supervisores. Asimismo para satisfacer esta necesidad de relación, será necesario implementar oficina en casa con los límites en cuanto a espacios y horarios muy claros para la familia, para poder mantener el equilibrio familia/trabajo.

En cuanto al ámbito legal, ya existe toda una estructura jurídica relacionada con aspectos labores, solo habrá que ajustar detalles y ciertas características específicas para esta modalidad y esquema de trabajo.

References:

1. Aldelfer C. (1969). *An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance*. Elsevier. Volume 4, Issue 2, May 1969, pages 142 – 175.

2. Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
3. Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
4. Civit, C., & March, M. (2000). *Implantación del Teletrabajo en la Empresa*. Barcelona: Gestion 2000.
5. El libro blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia (2012) http://www.vivedigital.gov.co/teletrabajo/teletrabajo_abc_libro_blanco.php
6. Evan, H., & Morwick, M. (2009). *Making Telework work*. Boston: Davies-Black.
7. Franco, A., & Restrepo, A. (2011). El perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito laboral. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1-6.
8. Gray, M., Hodson, N., & Gordon, G. (1995). *El teletrabajo*. Madrid: Fundación Universidad-Empresa.
9. Hill, J., Miller, B., Weiner, S., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 683.
10. Hitt, M. A., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
11. Hodgetts, R., & Altman, S. (1994). *Comportamiento en las organizaciones*. Estado de México: Mc Graw Hill.
12. Larousse. (1996). *Gran Enciclopedia*. México: Editorial Planeta.
13. Madero, G. S., & Flores, Z. R. (2009). Predictores de la disposición de trabajadores mexicanos a aceptar el teletrabajo. *Investigación y Ciencia*, 46-52.
14. Martínez S, R. (2010). La relación del Teletrabajo con la flexibilidad laboral, el trabajo decente, el liderazgo y la motivación. *La relación del Teletrabajo con la flexibilidad laboral, el trabajo decente, el liderazgo y la motivación*. Tesis doctoral. UNAM, México.
15. Martínez, S. R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Retos*, 143-156.
16. Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
17. Mieres, A. (2011). *JALA INTERNATIONAL*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de <http://www.jala.com/latinamerica.php>
18. Nilles, J. (1998). *Managing Telework*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
19. OIT, Organización Internacional del Trabajo. (2011). *Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo*. Buenos Aires: Oficina Internacional del Trabajo.

20. Osio, L. (2010). El teletrabajo: una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 93-109.
21. Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
22. RAE, Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Real Academia Española.
23. SEP, Secretaría de Educación Pública. (2010). *CONOCER*. Recuperado el 11 de 09 de 2014, de CONOCER.
24. Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York: Jhon Wiley & Sons.