



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba

**Licenciatura en Administración
Orientación en Recursos Humanos y Comercialización**

Seminario de Aplicación

Trabajo Final de Licenciatura

**EL TELETRABAJO:
¿UNA MOTIVACIÓN PARA LOS MILLENNIALS?**

Coordinador: *Dr. Bruno, Juan Manuel*

Tutora: *Mgter. Giovanardi, Mariana*

Directora y Experta: *Lic. Aronica, Sandra Fabiana*

Integrantes: *Arrieta, María Noely - DNI 36452809*

Ibarra, Luciana del Carmen - DNI 30843486

Pizarro, Iris Trinidad - DNI 39056913

Quinteros, Paula Nicolle - DNI 39444800

Córdoba, 03 de Julio de 2020



EL TELETRABAJO: ¿UNA MOTIVACIÓN PARA LOS MILLENNIALS? by Arrieta, María Noel; Ibarra, Luciana del Carmen; Pizarro, Iris Trinidad; Quinteros, Paula Nicolle is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, nos gustaría dedicar el presente trabajo a nuestras familias, ya que gracias al cariño y formación que nos han brindado en todos estos años, hoy nos encontramos en esta instancia final de la carrera. También a todos nuestros amigos y compañeros de la facultad, que siempre estuvieron presentes acompañándonos en cada momento importante.

Un especial agradecimiento a la Lic. Sandra Fabiana Aronica quien nos guió en este proceso y siempre estuvo dispuesta a ayudarnos amablemente desde el comienzo de la propuesta, para ser directora y profesora experta en este Trabajo Final.

Además, al Dr. Juan Manuel Bruno, por transmitirnos su sabiduría en los años de cursado en la Facultad y su gran vocación de enseñar, como así también a la Mgter. Mariana Giovanardi por su disposición como tutora para ayudarnos en la realización del presente trabajo y su posterior evaluación.

Por último, un agradecimiento a toda la Facultad de Ciencias Económicas y cada uno de sus Profesores, de los cuales nos llevamos un gran bagaje de conocimientos y experiencias.

RESUMEN ESTRUCTURADO

Propósito: El objetivo del presente trabajo es investigar si el teletrabajo constituye una motivación para los estudiantes millennials que se encuentran cursando los dos últimos años del ciclo profesional en la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC).

Diseño/metodología: Es una investigación exploratoria de carácter mixto, es decir, cualitativa y cuantitativa, basada en 200 cuestionarios válidos respondidos de manera online entre los años 2019-2020, aplicando el método no probabilístico por conveniencia. En primer lugar, se desarrolló un modelo teórico de los conceptos relevantes para la investigación, donde se observa que el teletrabajo es una motivación para los millennials, siendo luego esto validado por los resultados arrojados tanto por las herramientas estadísticas utilizadas, como el análisis de texto de las opiniones brindadas por los encuestados.

Conclusiones: Luego del análisis se comprobó que el teletrabajo es una motivación para los millennials, y que estos priorizan la satisfacción de las necesidades de crecimiento asociadas a las características de esta modalidad: uso intensivo del manejo de TICS, equilibrio entre la vida laboral y familiar, flexibilidad horaria y trabajo por objetivos.

Limitaciones del trabajo: Los resultados posiblemente se encuentran sesgados por utilizar un método no probabilístico por conveniencia para acotar la unidad de análisis, por lo que no es factible generalizar los hallazgos.

Originalidad/valor: Aportar a la comunidad científica el estudio de las variables analizadas en su conjunto enriqueciendo la bibliografía existente en la actualidad, sobre un tema que ha cobrado gran relevancia en los últimos tiempos.

Palabras clave: millennials - motivación - teletrabajo - equilibrio familia/trabajo - TICS - flexibilidad - trabajo por objetivos - necesidades de crecimiento.

ÍNDICE

I- INTRODUCCIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	1
II- OBJETIVOS	2
III- MARCO CONCEPTUAL	2
III.1) Millennials	2
III.2) Motivación	3
III.3) Teletrabajo	5
III.3.1) Equilibrio entre la vida familiar y laboral	6
III.3.2) TICS	6
III.3.3) Flexibilidad horaria	7
III.3.4) Trabajo por objetivos	7
IV. METODOLOGÍA	9
IV.1) Muestra	9
IV.2) Diseño del cuestionario	9
IV.3) Fiabilidad del instrumento	12
IV.4) Procedimiento del análisis	12
V. RESULTADOS	14
V.1) Análisis de Regresión Lineal Múltiple	14
V.2) Análisis cualitativo	15
V.2.1) Trabajadores millennials sin experiencia en teletrabajo.	15
V.2.2) Trabajadores millennials con experiencia en teletrabajo	18
V.3) Análisis de clúster	23
VI. CONCLUSIONES	24
VII. LIMITACIONES / IMPLICACIONES.	26
REFERENCIAS	28
Anexo I - Análisis de Regresión Lineal Múltiple	33
Anexo II – Análisis de Clúster	35
Anexo III- Tabla cruzada de tipo de necesidad	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de operacionalización.	10
Tabla 2. Relación objetivos - herramientas.	13
Tabla 3. Resumen de las ecuaciones múltiples realizadas.	14
Tabla 4. Resumen del modelo.	36
Tabla 5. Matriz de coeficientes.	36
Tabla 6. Resumen del modelo.	36
Tabla 7. Matriz de coeficientes.	36
Tabla 8. Resumen del modelo.	36
Tabla 9. Matriz de coeficientes.	37
Tabla 10. Resumen del modelo.	37
Tabla 11. Matriz de Coeficientes.	37
Tabla 12. Resumen del modelo.	37
Tabla 13. Matriz de Coeficientes.	37
Tabla 14. Resumen del modelo.	38
Tabla 15. Matriz de Coeficientes.	38
Tabla 16. Centros de conglomerados finales.	38
Tabla 17. Tabla cruzada para quienes no han Teletrabajado ¿Te motiva el teletrabajo? Tipo de necesidad que satisface.	40
Tabla 18. Tabla cruzada para quienes han Teletrabajado ¿Te motiva el teletrabajo? Tipo de necesidad que satisface.	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de Maslow.	4
Figura 2. Modelo Conceptual Teletrabajo - Millennials.	8
Figura 3. Jerarquización de las opiniones en base a pirámide de Maslow.	23

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nº 1. Trabajadores millennials con y sin experiencia en el trabajo.	14
Gráfico nº 2. Aspectos mencionados por teletrabajadores millennials sin experiencia en teletrabajo.	16
Gráfico nº 3. Tabla cruzada de tipo de necesidades según motivación sin experiencia en teletrabajo.	17
Gráfico nº 4. Posturas sobre el teletrabajo en base a experiencias personales.	18
Gráfico nº 5. Aspectos mencionados por teletrabajadores a la necesidad de existencia.	19

Gráfico nº 6. Aspectos mencionados por teletrabajadores a la necesidad de relación.	20
Gráfico nº 7. Aspectos mencionados por teletrabajadores a la necesidad de crecimiento.	21
Gráfico nº 8. Aspectos neutros mencionados por teletrabajadores.	21
Gráfico nº 9. Tabla cruzada tipo de necesidades según motivación con experiencia en Teletrabajo.	22

I- INTRODUCCIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Los millennials, personas nacidas entre 1980 y 2000, valoran el balance entre la vida laboral y familiar, por lo que se sienten atraídos por empresas que ofrecen horarios de trabajo flexibles, diversidad de proyectos, avance profesional y aprendizaje adicional (Özçelik, 2015). Teniendo como premisa que estos jóvenes tienden a trabajar de manera efectiva y orientada a los resultados cuanto más flexible sea el arreglo de trabajo, se propone al teletrabajo como factor motivacional, ya que es una de las prácticas de flexibilidad laboral más comúnmente conocidas y aplicadas (Gajendran y Harrison, 2007).

Esta generación representa el 30% de la fuerza laboral en el mundo y se estima que en 10 años conformarán el 75% (Deloitte, 2019). Según estudios realizados en el 2017, 7 de cada 10 empresas argentinas sumaron a sus planteles empleados millennials, de los cuales más de la mitad aún no completó el nivel universitario (57%) y un 35% se encuentra en formación de posgrado (IDEA, 2017). Es una generación que busca desarrollarse profesionalmente, lo cual los lleva a cambiar de empleo con mayor frecuencia hasta encontrar un espacio para el crecimiento personal, si es que no se decide a emprender su propio negocio.

En este contexto, junto al uso de la tecnología en prácticamente todos los aspectos de la vida de un millennial acostumbrado a la inmediatez y comodidad (Universia España, 2018), aparece entre las alternativas al trabajo convencional, el teletrabajo, que permite a los empleados: obtener una mayor productividad y autonomía para trabajar, flexibilidad de horarios, posibilidad de conciliar la vida laboral con la familiar, ahorrar costos (en traslados y alimentos), mejor gestión del tiempo (actividades laborales y extra laborales) y mayor creatividad al disminuir el estrés que genera el malestar del tráfico, sobrecarga de tareas o un ambiente laboral tenso (Gestión, 2019). Al mismo tiempo, el empleado adopta una mejor percepción de la empresa, así como un mayor nivel de motivación y compromiso por su trabajo (Buk, 2018).

Si bien el teletrabajo aparece en los años setenta, en América Latina todavía se encuentra en desarrollo (Rodríguez y D'Errico, 2017). En el 2013, en Argentina, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social creó el PROPET (Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo) con el fin de conformar un marco jurídico que facilite esta modalidad, mejorando la empleabilidad de los teletrabajadores (OIT, 2011). Para el 2019 ya eran 970.000 los argentinos que lo practican, es decir, un 16 % de los 6,1 millones de asalariados que contabiliza la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES), excluyendo autónomos y se estima que la cifra seguirá en aumento a niveles exponenciales. En más detalle, la consultora Randstad señala que 8 de cada 10 personas que prefieren esta modalidad tienen entre 25 y 34 años, es decir, son parte de la generación del milenio (Bravo, 2019). En términos académicos, en la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad

Nacional de Córdoba (UNC), el 76% de sus estudiantes pertenecen a la generación millennials (Smerkar, 2019).

A raíz de esto, la presente investigación científica busca responder al siguiente interrogante: ¿el teletrabajo es una motivación para los millennials?

II- OBJETIVOS

El Objetivo General del Trabajo Final de Licenciatura en Administración de Empresas es: “Investigar si el teletrabajo constituye una motivación para los estudiantes millennials que se encuentran cursando los dos últimos años del ciclo profesional en la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC)”.

De manera específica, se busca:

OE1: Averiguar si el teletrabajo representa un estímulo de algún tipo para aquellos estudiantes millennials que alguna vez teletrabajaron o puede llegar a serlo en un futuro laboral.

OE2: Verificar si el equilibrio entre la vida familiar, laboral y/o estudiantil es un aspecto valorado por los encuestados.

OE3: Averiguar si el manejo previo de las TICS puede propiciar una mayor preferencia de esta modalidad en los estudiantes millennials bajo estudio.

OE4: Averiguar si a los millennials bajo estudio les resulta atractivo la flexibilidad horaria y trabajar por objetivos.

III- MARCO CONCEPTUAL

III.1) Millennials

La generación millennials son jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000 (Sprague, 2008). Esta es la primera en haber nacido en hogares con computadoras y rodeada de medios digitales (Gorman et al. 2004; Raines 2002), por ello son también llamados nativos digitales, es decir, “*que han convivido siempre con las nuevas tecnologías de la información y que no entienden fácilmente el mundo sin ellas. Internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte de sus rutinas vitales, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y, por supuesto, trabajo*” (González, 2011, pp.72).

En la actualidad es considerada como una de las generaciones con mayor presencia en el mercado laboral, y esta tendencia sigue en aumento (Deloitte, 2019). Con una filosofía de “vivir para trabajar y no trabajar para vivir” suelen buscar diversión, amistades de calidad y una experiencia satisfactoria. Comunican un interés en trayectorias profesionales flexibles porque su prioridad es el equilibrio trabajo-vida (Carless y Wintle, 2007).

No ven el dinero como su única fuente de motivación, se sienten recompensados por arreglos de trabajo que les ofrecen más flexibilidad y nuevas tecnologías (Martín, 2005). Son incentivados por el reconocimiento, las promociones y por involucrarse en proyectos que tengan un importante impacto en la organización (Gursoy et al., 2008). Ampliando el concepto, Chirinos (2009) describe a los millennials como un grupo de jóvenes caracterizados con el continuo cambio de empleo, el poco (o nulo) sentido de pertenencia con la organización y la constante búsqueda del desarrollo y logros profesionales. Sostiene que prefieren ser evaluados por objetivos cumplidos y resultados laborales y no por dónde, cuándo o cómo fue realizado el trabajo. Por último, esta generación es considerada carente de lealtad y ética de trabajo, propensos a abandonarlo solo por la falta de flexibilidad (Durocher et al, 2016).

III.2) Motivación

Godoy sostiene que la motivación es *“un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo”* (Godoy, 2018, pp. 161) es decir, es una fuerza que opera sobre o en el interior de una persona que provoca que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas.

Este trabajo se basa en la teoría de la motivación de Abraham Maslow (Elizalde et al., 2006), más conocida como teoría de la jerarquía de las necesidades, la cual comienza expresando que la necesidad es la falta de algo y la motivación es el impulso que tiene una persona de satisfacer sus necesidades. Existen dos tipos de necesidades:

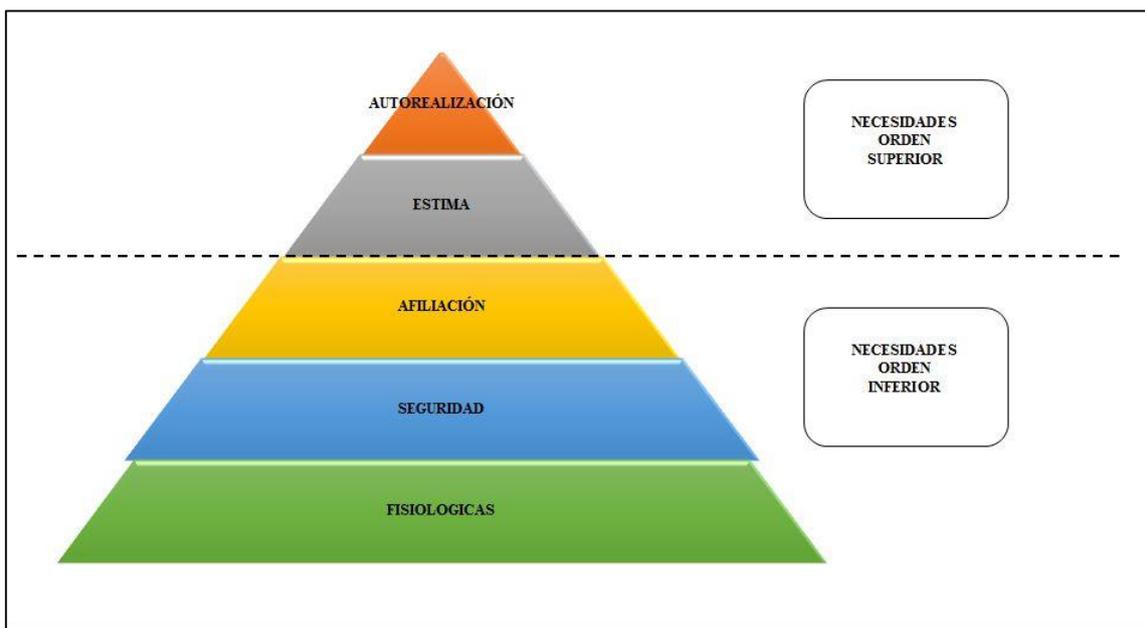
A. Necesidades deficitarias o inferiores, estas son: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y necesidades de afiliación.

B. Necesidades de desarrollo o superiores, entre las que se encuentran las necesidades de estima y necesidades orientadas al logro de la autorrealización.

Maslow (1991) establece una jerarquía de necesidades que se suceden en una escala ascendente, tal como muestra la Figura 1, las ordena en dos grandes bloques que establecen una secuencia creciente y acumulativa desde lo más objetivo a lo más subjetivo de tal modo que el sujeto tiene que cubrir las necesidades situadas a niveles más bajos (más objetivas) para sentirse motivado o impulsado a satisfacer necesidades de orden más elevado (más subjetivas). Las necesidades inferiores son déficit y las necesidades superiores se relacionan con requerimientos del desarrollo.

Según Maslow, las necesidades básicas son más potentes y tienen prevalencia sobre las otras. Una vez satisfechas, se manifiestan las necesidades superiores y la persona se motiva para satisfacerlas. Es decir que a medida que están satisfechas las necesidades consideradas primarias, surgen otras que dominan.

Figura 1. Pirámide de Maslow.



Fuente: Elaboración propia, en base a Maslow (1991, pp.87)

Caracterizando las necesidades, Maslow clasifica las siguientes necesidades en orden jerárquico. En primer lugar, se encuentran las **necesidades fisiológicas** que son las más básicas y más potentes de todas, pero son las que tienen menor significado para la persona en busca de la autorrealización. Entre ellas se encuentran la necesidad de liberarse de la sed y del hambre; de aliviar el dolor, el cansancio y el desequilibrio fisiológico; la necesidad de dormir, de sexo. Segundo, las **necesidades de seguridad**. Si las necesidades fisiológicas son satisfechas, o no constituyen un problema serio para la persona, las de seguridad se convierten en la fuerza que domina la personalidad. La mayoría de las personas llega sólo hasta este nivel. Éstas se expresan en la preocupación para obtener una vida ordenada, cierta y un futuro predecible, en el cual ya no se produzcan riesgos o peligros para la integridad personal o familiar. Tercero, las **necesidades de afiliación**, están orientadas socialmente y representan la voluntad de reconocer y ser reconocido por los semejantes, de sentirse arraigados en lugares e integrados en redes y grupos sociales. Cuarto, las **necesidades de estima** están asociadas a la constitución psicológica. Su satisfacción es necesaria para la evaluación personal y el reconocimiento de uno mismo, en referencia a los demás. Se pueden subdividir en dos tipos: las que se refieren al amor propio y las que se relacionan al respeto de otros. Entre éstas se encuentran la necesidad de respeto, de confianza basada en la opinión de otros, de admiración, de confianza en sí mismo, de autovalía y de autoaceptación. Quinto, las **necesidades de autorrealización** que son difíciles de describir, ya que varían de un individuo a otro, e incluye la satisfacción de la individualidad en todos los aspectos. Para que una persona inicie su proceso de autorrealización debe haber satisfecho muchas necesidades previas, para que éstas no interfieran ni utilicen energías que están abocadas a este desarrollo. Entre ellas se encuentran las necesidades de

satisfacer las propias capacidades personales, de desarrollar el potencial, de hacer aquello para lo cual se tienen mejores aptitudes.

A fines metodológicos se agruparon las cinco necesidades de la Jerarquía de Maslow en tres grupos fundamentado por la teoría de Alderfer (1969) a saber:

1- Necesidades de existencia: Fisiológicas y de Seguridad.

2- Necesidades de relación: Afiliación.

3- Necesidades de crecimiento: Estima y autorrealización.

Esta agrupación permite una visualización más concreta de los aspectos que las distinguen unas de otras, ordenándolas de las más concretas a las menos, en base a de qué manera satisfacen las necesidades (desde lo material hacia lo intrínseco del individuo).

III.3) Teletrabajo

El teletrabajo es definido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como “*Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación, facilitando la comunicación*” (OIT, 1990, pp. 3).

En el 2019 en Argentina se publicó el primer Libro Blanco Nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado a cargo del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación donde se conceptualiza al teletrabajo como “*La realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la Ley de Contrato de Trabajo N°20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias, en las que el objeto de contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TICS)*” (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019, pp. 12). A pesar de esto, es una modalidad laboral que en el país aún se encuentra en desarrollo y no posee un marco legal que lo contemple de manera acabada (Rodríguez y D’Errico, 2017). Requiere del conocimiento y el uso intensivo de las TICS en el desarrollo de las actividades a fin de trabajar fuera o distante del negocio o empresa. “*Teletrabajo = Trabajo + Distancia + Uso intensivo de las TICS*” (Havriluk, 2010, pp. 96).

Según Havriluk (2010) esta modalidad genera mejores condiciones de vida y contribuye con el medio ambiente, permitiendo a los profesionales conseguir mejores oportunidades laborales. Es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la necesaria presencia física del trabajador en la empresa. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el

teletrabajo implica el uso permanente de algún medio de comunicación para el contacto entre trabajador-organización (Gray et al., 1995). Así mismo, Martínez Sánchez (2012) lo define como 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 instalaciones de la empresa se efectúa fuera de estas de forma regular.

En resumen, los componentes del teletrabajo son: equilibrio entre la vida laboral y familiar, manejo de TICS, flexibilidad horaria y trabajo por objetivos.

III.3.1) Equilibrio entre la vida familiar y laboral

El trabajo realizado por Mory et al., (2011) sostiene que el equilibrio entre estos dos ámbitos, vida familiar y laboral, se da cuando el trabajador desea o debe cumplir, de manera simultánea, responsabilidades que emanan de su rol laboral y de su rol como parte de una familia, lo que provoca muchas veces que éstos roles entren en conflicto. Más aún, se afirma que el ser humano se desenvuelve en un entorno laboral cada vez más competitivo y exigente que, en muchas ocasiones, puede llevarlo al estrés y a la frustración por tener que lidiar, entre otras cosas, con el desequilibrio que se le presenta en los distintos ámbitos de su vida (Villacis, 2015).

Por su lado, Torns (2011) sostiene que el balance familia-trabajo consiste en *“hacer compatible el tiempo de trabajo, o sea la jornada laboral, con los otros tiempos que acontecen en la vida cotidiana”*. Gómez Mejía (2001) explica que este concepto es un término empleado para representar el equilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo y el dedicado a la vida personal, y que la programación flexible del tiempo de trabajo puede beneficiar al trabajador al permitirles conciliar mejor estos dos ámbitos de la vida. Incluso, se han realizado diversos estudios respecto al bienestar de los trabajadores, y los resultados muestran una elevada tendencia en el deseo por parte del mismo en conciliar su vida laboral y familiar, luego de la flexibilidad horaria y desarrollo profesional (Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, 2019).

III.3.2) TICS

Las tecnologías de la información y comunicación (TICS) se definen como *“el conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y representación de la información en forma de voz, imágenes, datos contenidos en señales acústica, óptica o electromagnética”* (OIT, 2011, pp. 12). Surgen por la convergencia de tres áreas tecnológicas: la informática (computadores), las telecomunicaciones y la transmisión y procesamiento de datos (Scarabino y Colonnello, 2009). En el mismo sentido Benjamín y Blunt (1992) definen a las tecnologías de información como *“todas las tecnologías basadas en computadora y comunicaciones por computadora, usadas para adquirir, almacenar, manipular y transmitir información a la gente y unidades de negocios tanto internas como externas en una organización”*.

En este nuevo contexto dinámico e incierto propio de la era digital, las TICS han cobrado una relevancia tal que, con el uso del Internet, han atravesado todos los ámbitos de la vida, provocando cambios sociales, individuales, organizacionales y políticos, entre otros. Es así que la disposición de equipos y conexión en el hogar son herramientas que fomentan nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo (Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, 2019). En este sentido, Havriluk (2010) describió una serie de características asociadas al uso y manejo de las tecnologías que son esenciales para el teletrabajo. Estas son: a) manejar internet y aplicaciones propias del mismo, tales como uso de buscadores, correo electrónico, transferir archivos, utilizar una Intranet, entre otros; b) resolver problemas sencillos, relacionados con las nuevas tecnologías; c) comunicarse por videoconferencia, chats, mensajería instantánea, etc.; d) saber usar programas básicos de computación.

III.3.3) Flexibilidad horaria

Gómez Mejía lo define como “*un acuerdo laboral que permite a los empleados decidir cuándo entrar y salir de su trabajo diariamente*” (Gómez Mejía, 2001, pp. 80). El autor hace una distinción entre el tiempo parcial y el tiempo flexible, siendo este último el tiempo en que los trabajadores pueden elegir la forma de organizar la rutina laboral en función de sus actividades personales, distinta al primero que es aquel tiempo en que el trabajador debe estar en la oficina o instalaciones de la empresa.

Diversos estudios indican que la flexibilidad horaria es un aspecto que toma cada vez mayor relevancia en la vida de los jóvenes millennials al momento de escoger un trabajo, puesto que esto puede contribuir a la conciliación entre la vida laboral y familiar. El National School Choice Week (NSCW) revela que aquellos empleados con horario flexible estuvieron “*más satisfechos con sus trabajos, más propensos a querer permanecer en el trabajo y mostraron más iniciativa que los trabajadores sin acceso a estas políticas*” (Hill et. al., 2001, pp. 50).

III.3.4) Trabajo por objetivos

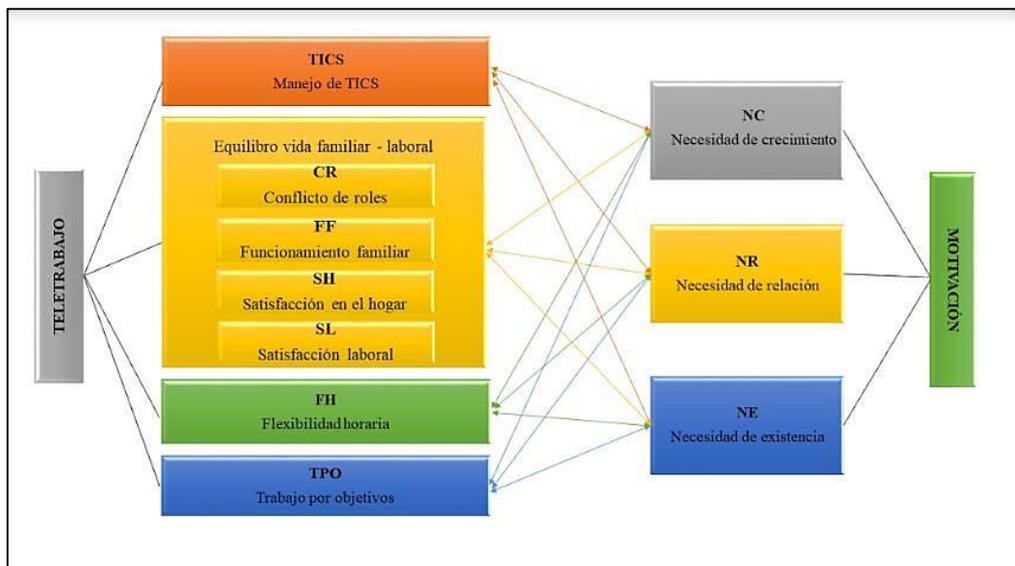
Es una alternativa al trabajo por horas, donde la consecución de los objetivos planteados reemplaza al cumplimiento estricto de un horario fijo en la oficina, dando la posibilidad al propio empleado de gestionar el tiempo y lugar de trabajo (Rosco, 2019). Algunos de sus beneficios son: 1) flexibilidad horaria; 2) mayor facilidad para la conciliación entre la vida familiar y laboral; 3) identificación personal con la organización, debido a que los objetivos personales y organizacionales van hacia la misma dirección; 4) mayor productividad y creatividad, pues los objetivos claros y compartidos permiten centrar los esfuerzos en ideas creativas para lograrlos; 5) aumento en la satisfacción personal y mayor autorrealización, puesto que el trabajador al corroborar de a poco cómo se va cumpliendo los objetivos marcados puede experimentar una sensación de que está haciendo correctamente su labor y 6) la posibilidad de trabajar desde casa, ya que la presencia física en las

instalaciones de la organización pierde importancia, dando la posibilidad de practicar el trabajo a distancia, home-office, o teletrabajo (Jiménez, 2018).

En consonancia con lo mencionado anteriormente, profesionales en recursos humanos sostienen que esta modalidad “afecta directamente a la psicología de los empleados, que se verán más motivados con este estilo de trabajo puesto que pueden llegar a conocer sus verdaderos límites, descubrir sus capacidades y desarrollar un alto grado de autonomía” (Randstad, 2017). La literatura también indica que los teletrabajadores se desempeñan positivamente en un sistema de control más orientado a los resultados, con prácticas flexibles que les permita participar en las decisiones de diseño y planificación del trabajo, poniendo en manifiesto que la supervisión directa es la menos adecuada para gestionar a los teletrabajadores (Sánchez et. al., 2006).

En base al modelo conceptual (Figura 2), se observa que el conjunto de características complementarias y compartidas entre los millennials y el teletrabajo las cuales son: equilibrio entre la vida familiar y laboral, manejo de TICS, flexibilidad horaria y trabajo por objetivos; podrían impactar positivamente en la motivación de los millennials al implementar el teletrabajo, mientras estos escalan hacia la satisfacción de las necesidades de orden superior, puesto que al tener sus necesidades primarias satisfechas, valoran los trabajos donde tienen la posibilidad de crecimiento personal y profesional, reconocimiento de sus logros y libertad en la toma de decisiones (Sarmiento et. al, 2017).

Figura 2. Modelo Conceptual Teletrabajo - Millennials.



Fuente: Elaboración propia.

IV. METODOLOGÍA

Para poder abordar la problemática bajo estudio se realizó una investigación exploratoria, a través de un análisis cuantitativo y cualitativo, siguiendo una lógica principalmente deductiva para abordar un tema poco estudiado, por lo que los resultados constituyen una visión aproximada al objeto de estudio (Arias, 2012).

IV.1) Muestra

El muestreo utilizado fue no probabilístico por conveniencia debido a su velocidad, costo-efectividad y facilidad en la disponibilidad de la muestra (Sarabia Sánchez, 2014), la cual está compuesta por 200 respuestas de estudiantes millennials que se encuentran trabajando o han tenido alguna experiencia laboral.

Para obtener dicha muestra se publicó en el informe semanal del E-correo (con la autorización previa del Secretario de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC), el link del cuestionario para que los estudiantes lo pudiesen responder de forma anónima. Se optó por este medio porque se lo considera una de las opciones más dinámicas, de menor costo y tiempo implicado, con cierta facilidad de análisis de los datos y la posibilidad de alcanzar a todo el universo bajo análisis (Rodríguez del Bosque, 1999, en Sarabia Sánchez, 2014).

IV.2) Diseño del cuestionario

El cuestionario (Anexo I) fue creado utilizando Formularios de Google, de carácter semi estructurado y auto administrado. Este se construyó mediante una tabla de operacionalización (Tabla 1) siendo las variables medidas: por un lado, la variable independiente MOTIVACIÓN dividida en tres subconstructos a saber: necesidad de existencia, de relación y de crecimiento. En referencia a la variable dependiente TELETRABAJO se dividió en cuatro subconstructos: 1) manejo de TICS (TICS); 2) equilibrio entre la vida laboral y familiar conformada por conflicto de roles (CR), satisfacción laboral (SL), satisfacción en el hogar (SH), funcionamiento familiar (FF); 3) flexibilidad horaria (FH) y 4) trabajo por objetivos (TPO).

A las preguntas de carácter cerrado se les aplicó una escala tipo Likert de 1 a 5 para medir los resultados, siendo 1 totalmente en desacuerdo/insatisfecho/nunca y 5 totalmente de acuerdo/satisfecho/siempre, en base a los autores mencionados en la tabla 1.

Para enriquecer el análisis se redactaron dos preguntas abiertas en relación al teletrabajo, para así poder obtener de primera fuente experiencias u opiniones al respecto, de las cuales se realizó un análisis inferencial.

Tabla 1. Tabla de operacionalización.

Concepto	Definición	Dimensiones	Sub - dimensiones	Ítems	Escala	Fuente	Alpha	
Motivación	Impulso que tiene la persona de satisfacer sus necesidades (Maslow, 1991)	Necesidad de Existencia (Fisiológicas y de Seguridad)		<ul style="list-style-type: none"> - La motivación personal que me impulsa a realizar mis tareas laborales es solo el dinero. - Considero que mi ambiente de trabajo me hace sentir seguridad. 	Likert de 5: Total Desacuerdo a Total Acuerdo	Elaboración propia	0,397	
				<ul style="list-style-type: none"> - La remuneración que recibo por mi trabajo es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas. 				
		Necesidad de Relación		<ul style="list-style-type: none"> - La relación con mis colegas es excelente. - Me siento incluido cuando trabajo. 			Polanco - Rico et. al. (2017)	0,739
				<ul style="list-style-type: none"> - Trato de concebir maneras de hacer mi trabajo en formas más eficientes. - Me siento reconocido por la empresa. - Si pudiera cambiarme de trabajo, lo haría de inmediato. - Me siento presionado por cumplir las metas de la empresa. 				0,256
Teletrabajo		Manejo de TICS – Habilidades TICS		<ul style="list-style-type: none"> - Considero que tengo las habilidades requeridas para el manejo de las TICS en mis actividades laborales. - Los inconvenientes con las TICS que surgen en el trabajo los resuelvo con facilidad. 		Tapasco y Giraldo (2017)		
				<ul style="list-style-type: none"> - El manejo de las TICS es un requisito indispensable para el cumplimiento de mis funciones laborales. 		Elaboración propia		
		Conflicto de roles	<ul style="list-style-type: none"> - Actúo de forma diferente cuando estoy en compañía de mis superiores. 	Clark (2001)				

Teletrabajo	Teletrabajo = Trabajo + Distancia + Uso intensivo de las TICS (Havriluk, 2010)	Equilibrio vida familiar-laboral		- Puedo tomar decisiones en mi trabajo sin necesidad de consultarle a un superior. - No dejo que influyan los problemas que tuve en el ámbito laboral con mi ámbito personal.		0,742
			Satisfacción laboral	- Si pudiera optar por teletrabajar en mi trabajo, me sentiría... - El grado en que me siento satisfecho con mi trabajo actual es...	Likert de 5: Nada Satisfecho a Total Satisfecho	
			Satisfacción en el hogar	- Con respecto al tiempo que le dedico a mi familia me siento...		
			Funcionamiento familiar	- Considero que trabajando algunos días fuera de la oficina puedo lograr un balance entre mi vida laboral y familiar.	Likert de 5: Total Desacuerdo a Total Acuerdo	
		- Mi familia me ha dicho que dedico más tiempo a actividades relacionadas con mi trabajo que el tiempo que le dedico al hogar.		Likert de 5: Nunca a Siempre	Clark (2001)	
		- Mi trabajo me permite atender tanto mi vida familiar como laboral.			Elaboración propia	
		Flexibilidad horaria		- Considero que un teletrabajador cuenta con más tiempo libre. - Considero que un teletrabajador invierte más tiempo trabajando que cuando lo hace en la oficina. - No hay flexibilidad en mi trabajo. - Me gustaría poder decidir los días que trabajo en la oficina y los días que trabajo fuera de ella.	Likert de 5: Total Desacuerdo a Total Acuerdo	Clark (2001)
				- Estoy a cargo de mis actividades. - Yo determino dónde coloco mi tiempo y energía en el trabajo.	Likert de 5: Nunca a Siempre	

Teletrabajo			<ul style="list-style-type: none"> - Puedo llegar y salir de mi trabajo cuando quiero. - Soy libre de trabajar las horas que sean mejores para mi horario. 		
			<ul style="list-style-type: none"> - Cumpro con las metas que debo lograr en mi cargo. - Los objetivos establecidos son alcanzados en los tiempos propuestos. 		Elaboración propia
		Trabajo por Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Los resultados son determinantes para valorar el trabajo de los empleados. - La presencia física es necesaria para el control de los resultados - La evaluación de los resultados es un mecanismo de control más adecuado en la empresa que la supervisión directa de los trabajadores. 	Likert de 5: Total Desacuerdo a Total Acuerdo	Sánchez et. al. (2006)

Fuente: Elaboración propia

IV.3) Fiabilidad del instrumento

Para analizar la fiabilidad y consistencia interna del instrumento se utilizó el Alpha de Cronbach (α). Esta medida hace posible evaluar cuánto mejora (o empeora) la fiabilidad de la prueba si se excluye un determinado ítem. El mayor valor teórico de α es 1. Analizando la fiabilidad de las variables motivación y teletrabajo, se eliminaron aquellas preguntas con coeficientes negativos para mejorar la medida, y se continuó trabajando con las que arrojaron valores aceptables, entre las que se destacan aquellas referidas a la necesidad de relación y al teletrabajo con un α de 0,739 y 0,742 respectivamente.

IV.4) Procedimiento del análisis

Una vez recolectados los datos, se codificaron y transfirieron a una matriz para proceder a su análisis utilizando el programa SPSS, el cual es un paquete estadístico de análisis de datos aplicado en la investigación de las ciencias sociales y económicas (Pérez López, 2004), a fin de relacionar las variables bajo estudio, empleando las siguientes herramientas estadísticas.

Regresión Lineal Múltiple: para analizar la relación entre una variable dependiente y varias variables independientes. El objetivo esencial es utilizar las variables independientes, cuyos valores

son conocidos, para predecir la única variable criterio dependiente (Pérez López, 2004). Con una función de tipo $Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \dots + \beta_pX_p + \varepsilon$, siendo Y: variable dependiente, X: variable independiente, β_p : peso relativo de esa variable en la ecuación. Al momento de la construcción de las fórmulas se eliminan aquellas variables cuyo nivel de significancia es $p > 0,05$, es decir que no explican la relación entre las variables, por lo que no aportan significativamente al modelo.

Se desprende de dicho análisis *el coeficiente de determinación múltiple (R^2)*, el cual proporciona una medida global de qué tan adecuada es la ecuación para medir la relación entre las variables. Indica qué proporción de la variabilidad total de la variable dependiente sería explicada por las variables independientes (Díaz Mata, 2013). En las ciencias sociales, se trabaja con leyes tendenciales. Aunque se pretende cierta predicción de los fenómenos a estudiar, la predicción debe entenderse como una tendencia ya que en las ciencias sociales existe mucha incertidumbre en los fenómenos contemplados por los analistas. En estudios donde se analiza el comportamiento un R^2 de 0,20 se considera aceptable (Hair, 2011). Utilizando el valor de R^2 ajustado para una mayor precisión en la medida.

Tablas cruzadas: Técnica bidimensional utilizada para relacionar variables cuantitativas.

Clúster: Técnica estadística multivariante de clasificación automática de datos, que a partir de una tabla de casos-variables, trata de situar todos los casos en grupos homogéneos (conglomerados o clústeres) no conocidos de antemano, pero sugeridos por la propia esencia de los datos. Se utilizó un método no jerárquico de k-medias, donde se asignan los casos a grupos diferenciados que el propio análisis configura, sin que unos dependan de otros (Pérez López, 2004).

Relacionando las diferentes herramientas con los objetivos planteados, a modo de resumen se expone la siguiente tabla:

Tabla 2. Relación objetivos - herramientas.

Objetivos	Análisis cualitativo	Análisis cuantitativo	
	Análisis de texto	Regresión lineal múltiple	Tabla cruzada
Teletrabajo: ¿Motiva a los millennials?	X	X	X
Equilibrio vida familiar-laboral	X	X	
Manejo de TICS		X	
Trabajo por objetivo y flexibilidad horaria	X	X	

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que los datos recabados posibilitaron realizar un análisis de clúster como un aporte adicional a la investigación.

V. RESULTADOS

V.1) Análisis de Regresión Lineal Múltiple

Al ingresar las variables independientes relacionadas con cada variable dependiente, el sistema arroja para conflicto de roles (CR), funcionamiento familiar (FF), flexibilidad horaria (FH), manejo de TICS (TICS) y trabajo por objetivos (TPO), que la variable independiente necesidad de crecimiento (NC) es la única que explica la relación. Con respecto a la variable satisfacción laboral (SL) es explicada significativamente por la variable necesidad de relación (NR).

Como se observa en las fórmulas de la Tabla 3 en todas se eliminó la variable necesidad de existencia (NDE), ya que no explica el modelo.

Tabla 3. Resumen de las ecuaciones múltiples realizadas.

Variable criterio	R ² aj.	Fórmula	Nota
TICS: Manejo de TICS	0,149	$TICS = 2,071 + 0,494 NC + \varepsilon$	
CR: Conflicto de roles	0,165	$CR = 1,522 + 0,476 NC + \varepsilon$	Paso previo se eliminaron las variables NDE y NR por coeficiente de sig. > 0.05.
FF: Funcionamiento familiar	0,103	$FF = 1,670 + 0,438 NC + \varepsilon$	
SL: Satisfacción laboral	0,125	$SL = 2,378 + 0,246 NR + \varepsilon$	Paso previo se eliminaron las variables NDE y NC por coeficiente de sig. > 0.05.
FH: Flexibilidad horaria	0,065	$FH = 2,369 + 0,241 NC + \varepsilon$	Paso previo se eliminaron las variables NDE y NR por coeficiente de sig. > 0.05.
TPO: Trabajo por objetivos	0,305	$TPO = 0,996 + 0,368 NC + 0,315 NR + \varepsilon$	Paso previo se eliminó la variable NDE por coeficiente de sig. > 0.05.

Fuente: Elaboración propia en base a salida IBM SPSS Statistics 25.

En Anexo II se exponen las salidas de máquina del programa SPSS de cada una de las variables criterio del teletrabajo.

Por otro lado, los R² ajustados muestran que: la variable CR explica en un 16,5% su relación con las necesidades de crecimiento, la variable FH explica en un 6,5 % esta relación, la variable FF la explica en un 10,3 %, la variable TICS la explica en un 14,9 %, la variable TPO explica en un 30,5 %, y por último la variable SL explica en un 12,5 % su relación con las necesidades de relación.

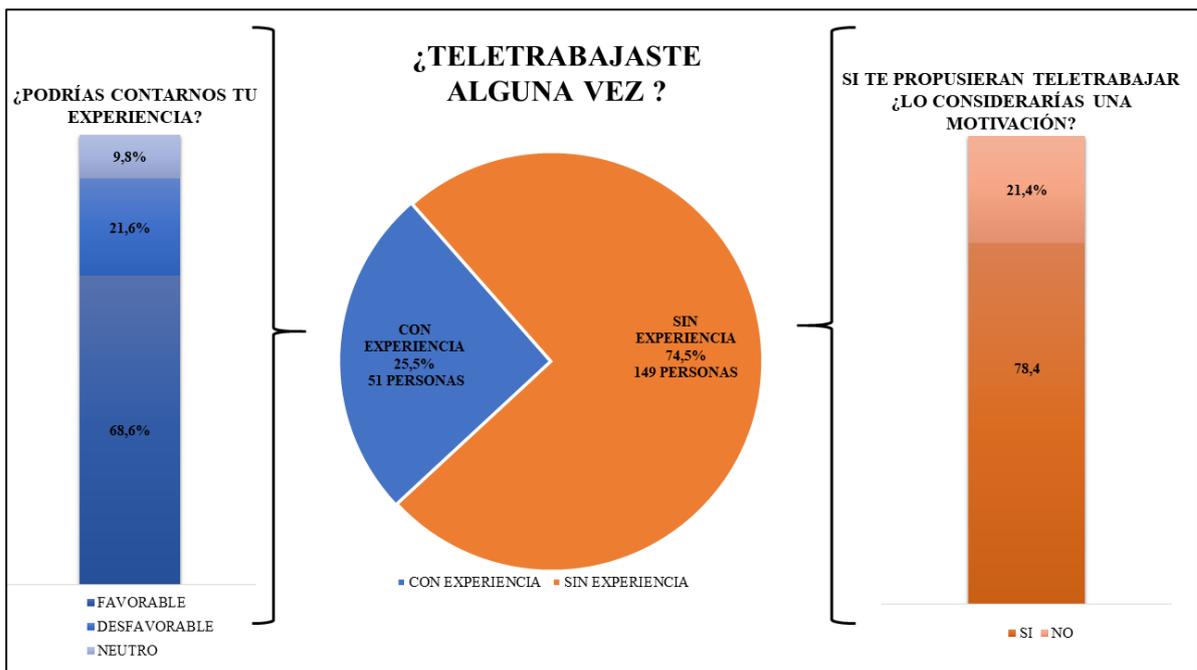
Estos resultados reflejan que a los millennials los motiva teletrabajar atendiendo la satisfacción de las necesidades de orden superior, lo que se fundamenta en la fuerte relación entre las

variables dependientes equilibrio entre vida familiar y laboral representada por conflicto de roles y satisfacción laboral; el trabajo por objetivos y manejo de TICS con las variables independientes necesidad de crecimiento y de relación. Dicha relación se debe a que los millennials priorizan conciliar la vida familiar con la laboral que, sumado a las habilidades en el manejo de TICS y la preferencia de trabajar por objetivos, convierten al teletrabajo en una modalidad laboral atractiva.

V.2) Análisis cualitativo

Para este análisis se agruparon las respuestas obtenidas en dos grupos a fines de lograr un estudio más detallado y minucioso. Como se muestra en el gráfico 1 la mayoría de los millennials analizados no tenían experiencia en teletrabajo, frente a un pequeño grupo que sí poseía experiencia en esta modalidad.

Gráfico n° 1. Trabajadores millennials con y sin experiencia en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

V.2.1) Trabajadores millennials sin experiencia en teletrabajo.

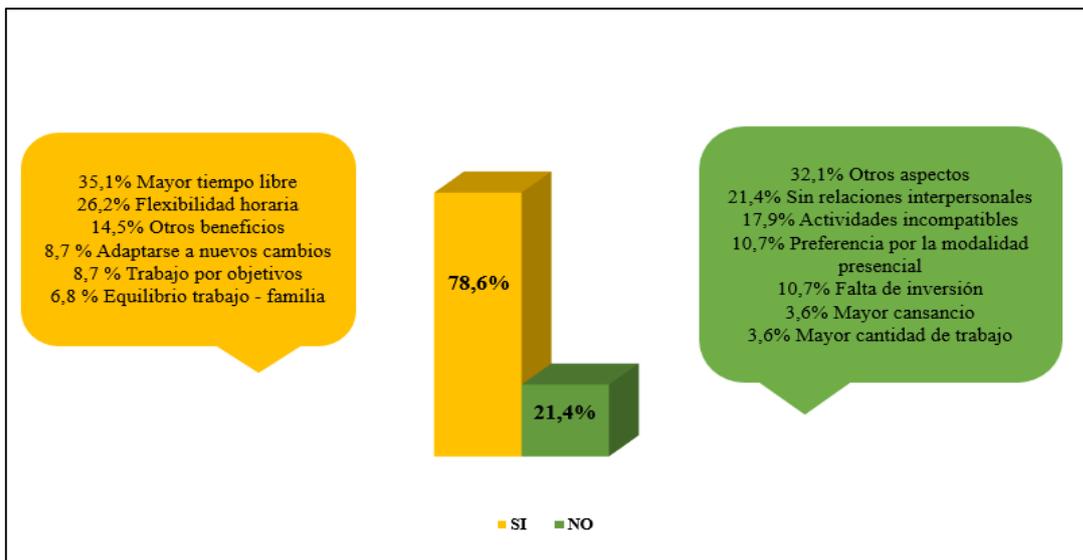
El 78,6% de los encuestados sin experiencia manifestaron que les motivaría adoptar esta modalidad, ya que les permitiría gozar de aquellos beneficios que ofrece el teletrabajo, logrando un mayor bienestar. En menor medida, el 21,4% no lo considera un factor de motivación.

En un análisis más exhaustivo, la mayoría de los millennials motivados por el teletrabajo destacan la ventaja de “tener mayor tiempo libre” y una mayor flexibilidad horaria. Por otra parte, un 14,5%, opina que hay otros beneficios del teletrabajo tales como la comodidad de trabajar desde el hogar, ausencia de interrupciones que suelen darse en el trabajo, disminuir la presión, aumentar la productividad, mayor concentración y sentimiento de confianza, entre otros. En menor medida, un

8,7% opina que es una forma de innovar y de adaptarse a nuevos cambios del entorno y otro 8,7% resalta el trabajar por objetivos, mientras que un 6,8% afirma específicamente que podría conciliar la vida laboral y familiar teletrabajando. Al relacionar estos aspectos con la teoría de Maslow se evidencia que 8 de cada 10 millennials están interesados en practicar el teletrabajo para satisfacer sus necesidades de estima gracias a una mayor libertad y autonomía en la forma de desempeñarse, sentimiento de autoconfianza, reconocimiento por los resultados alcanzados y no por cumplir un horario fijo en un espacio determinado y la responsabilidad de autogestionar el tiempo dedicado para el trabajo y la familia. En tanto otros manifiestan que el teletrabajo les permitiría potenciar sus habilidades y capacidades aumentando su productividad y creatividad, escalando así hacia la cima de la pirámide en busca de la autorrealización. Por último, un pequeño grupo considera que el teletrabajo podría proporcionarles cierto descanso y mayor comodidad trabajando desde sus hogares en horarios flexibles, sin el estrés que provoca desplazarse hacia el trabajo o por las interrupciones que suelen darse en el mismo; exteriorizando así la satisfacción de necesidades de existencia a través del teletrabajo.

Para el caso de quienes no consideran al teletrabajo como una modalidad atractiva para laborar, el 40% argumenta su postura por la imposibilidad de relacionarse con otras personas y porque las actividades que desempeñan no son compatibles con el teletrabajo ya sea por ocupar un puesto que requiere de presencia física y/o deben manipular y consultar documentos que no están digitalizados. Le sigue un 10,7% la falta de inversión por parte de las empresas y la preferencia por trabajar de manera presencial en los espacios de trabajo en igual medida. El resto expresa diversas razones tales como: mayor trabajo y dificultad para gozar de periodos de descanso; el teletrabajo no es compatible con su desarrollo profesional, no es considerado una motivación o no les llama la atención. Con respecto a los aspectos neutros se infiere que 4 de cada 10 millennials los mencionan, los cuales no se corresponden con las necesidades ubicadas en los distintos escalones de la pirámide de Maslow, tales como la naturaleza del puesto de trabajo, la actividad o sector o la falta de infraestructura tecnológica, entre otros. El resto menciona aspectos relacionados con la pirámide que están distribuidos de manera equilibrada entre las necesidades de crecimiento (bajo desarrollo personal, falta de vinculación con la carrera profesional) y relación (trabajo en equipo, contacto con los compañeros), y en menor medida se evidencian necesidades de existencia ante la percepción de que el teletrabajo implica una mayor cantidad de trabajo y cansancio si no se administra correctamente el tiempo.

Gráfico nº 2. Aspectos mencionados por teletrabajadores millennials sin experiencia en teletrabajo.



Fuente: Elaboración propia

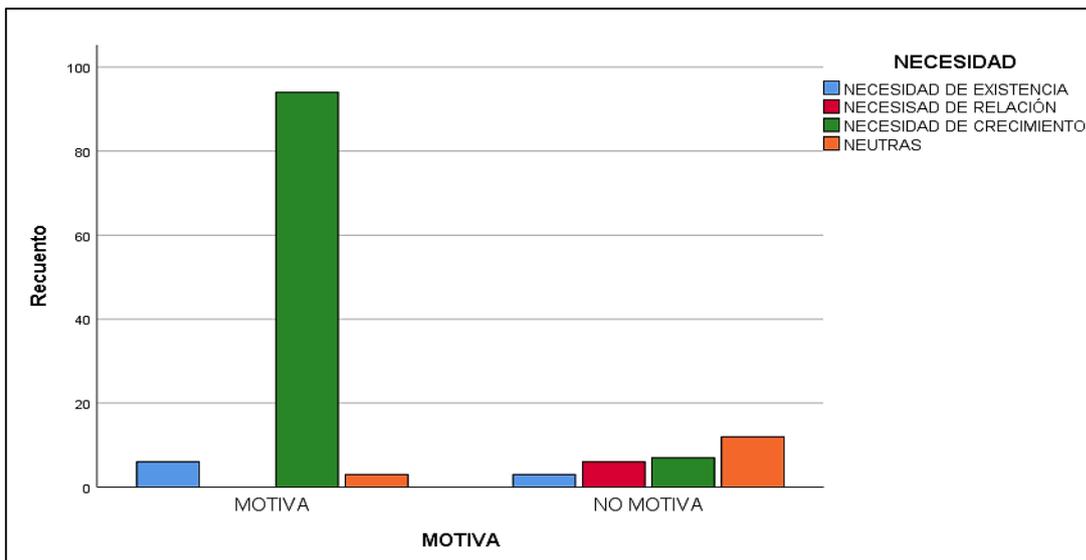
Adicionalmente, se elaboró una tabla cruzada a fines de complementar este análisis. En este caso se relacionaron los conceptos: A) Si el teletrabajo es un factor de motivación al elegir un empleo, B) qué necesidades prevalecen en esta elección.

En cuanto a las dos variables relacionadas, el gráfico 3 (y en más detalle la tabla 17 del anexo IV) muestran que:

- Aquellos millennials que manifestaron estar motivados a teletrabajar, prevalece la necesidad de crecimiento en un 91,3%, la necesidad de existencia 5,8%, neutras 2,9% (que reflejan opiniones sin vinculación con la jerarquía de necesidades de Maslow), no habiendo ninguna respuesta relacionada con necesidad de relación.

- Aquellos millennials que manifestaron no estar motivados a practicar el teletrabajo, la necesidad de crecimiento en un 25%, la necesidad de relación en 21,4%, la necesidad de existencia un 10,7% y neutras 42,9%.

Gráfico n° 3. Tabla cruzada de tipo de necesidades según motivación sin experiencia en teletrabajo.

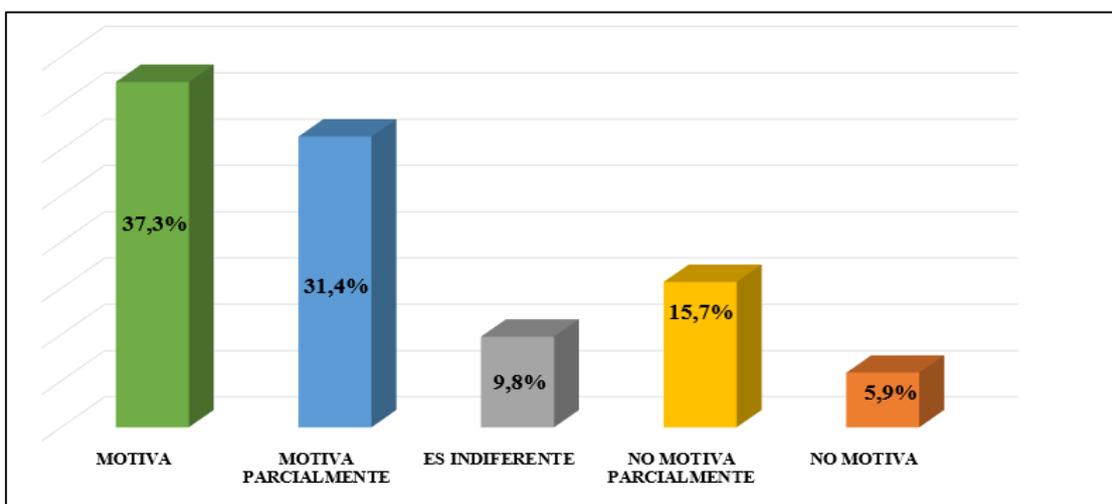


Fuente: Salida IBM SPSS Statistics 25. Valor $p < 0,05$.

V.2.2) Trabajadores millennials con experiencia en teletrabajo

Continuando con el estudio del Gráfico 1, se extrajo luego de un análisis inferencial e interpretativo, que en promedio el 68,6% de aquellas personas que sí han tenido o tienen experiencia en el teletrabajo (25,5% del total de encuestados) manifestaron comentarios positivos sobre él y, el restante 31,4% en general, ha mencionado cuestiones negativas o a tener en cuenta a la hora de implementarla. En más detalle, un 37,3% ha tenido experiencias totalmente motivadoras, un 31,4% parcialmente motivadoras (ha encontrado más aspectos favorables que desfavorables al respecto), 9,8% de los encuestados han tenido una postura indiferente (ni positiva ni negativa), un 15,7% tuvo experiencias parcialmente desmotivadoras (ha expresado más aspectos desfavorables que favorables en sus comentarios) y, por último, un 5,9% tuvo experiencias totalmente desmotivadoras teletrabajando (Gráfico 4).

Gráfico n° 4. Posturas sobre el teletrabajo en base a experiencias personales.

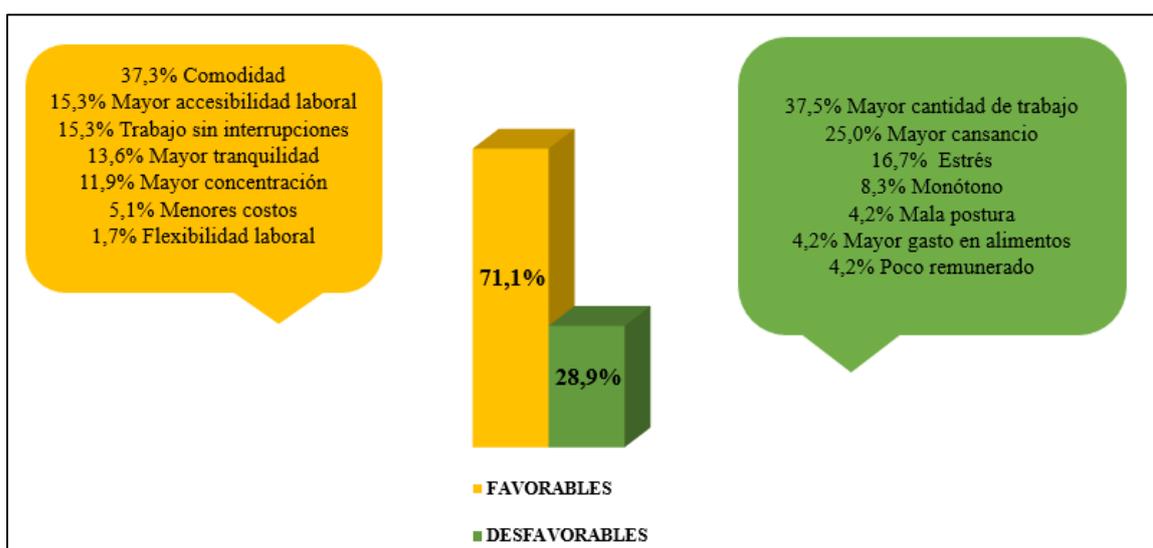


Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se clasificaron estas experiencias de acuerdo al tipo de necesidad que se manifiesta como relevante, junto con la extracción de algunos comentarios de valor con respecto a la implementación de la modalidad laboral en estudio (asuntos de planificación y organización de la misma). Cabe aclarar en la sección de análisis que prosigue que, para una mejor comprensión de las experiencias heterogéneas compartidas, todos los porcentajes calculados fueron efectuados de forma individualizada, en base al total de millennials con experiencia en el teletrabajo, ya que las experiencias de los encuestados dan cuenta de aspectos favorables/desfavorables referentes en muchos casos a más de una necesidad o ninguna.

Se observó que un 74,5% de los encuestados opinó sobre **necesidades de existencia**, mientras que el otro 25,5% no las tuvo en cuenta. De éste primer porcentaje, hubo un 71,1% de personas que las conectan de manera favorable con su experiencia teletrabajando, entre las cuales se mencionaron: más concentración, más tranquilidad y menor presión, menor interrupción, flexibilidad salarial, mayor accesibilidad laboral y menores costos y la comodidad. El aspecto más mencionado fue la comodidad en un 37,3% y el menos mencionado (un 1,7%) flexibilidad salarial. En contraposición, en las opiniones desfavorables (28,9% del total de millennials que tuvieron en cuenta este tipo de necesidad) fueron recurrentes conceptos tales como: la monotonía, estrés, mayor cantidad de trabajo, menor remuneración, mayor cansancio, más gasto en alimento y mala postura; siendo el más mencionado una mayor cantidad de trabajo con un 37,5% y el menor porcentaje fue un 4,2%, incluyendo los conceptos: trabajo poco remunerado, mayor gasto en comida y mala postura. (Gráfico 5)

Gráfico n° 5. Aspectos mencionados por teletrabajadores a la necesidad de existencia.

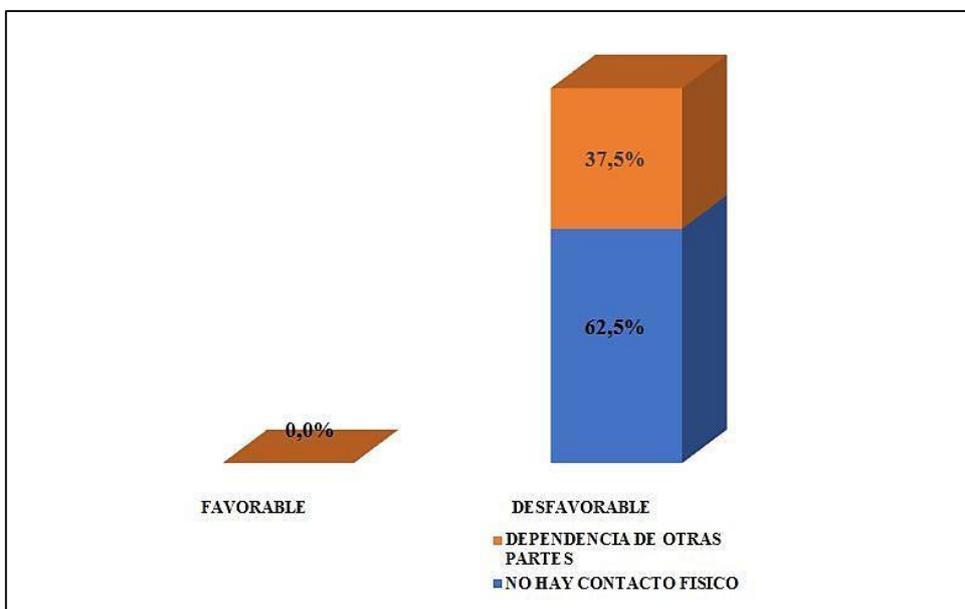


Fuente: Elaboración propia.

Además de esto, hubo solo un 13,7% de experiencias que hicieron alusión a la satisfacción de las **necesidades de relación**, mientras que el 86,3% restante no emitió comentarios al respecto. De este porcentaje, se encontró que un 100% de ellas tuvo una postura desfavorable en cuanto a la

relación que pudiera existir entre esta necesidad y la modalidad laboral bajo estudio. Los encuestados que han teletrabajado mencionaron que no se puede interactuar físicamente con otros miembros de la empresa en el 62,5% de los casos y que un 37,5% establece que su trabajo depende de otras partes de la organización (Gráfico 6).

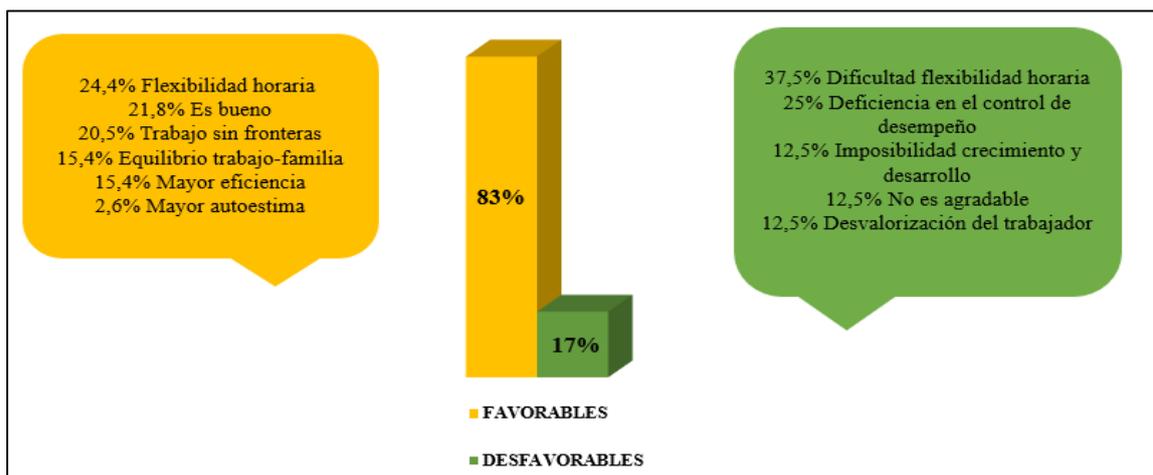
Gráfico n° 6. Aspectos mencionados por teletrabajadores a la necesidad de relación.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, un 86,3% de los millennials encuestados que tuvieron experiencias laborales teletrabajando, tuvo comentarios referidos las **necesidades de crecimiento** y el otro 13,7% prefirió no hacerlo. De este primer porcentaje el 83% de las opiniones fueron realizadas de forma favorable, en las que se incluyeron: flexibilidad horaria (con el mayor porcentaje del 24,4%), más eficiencia, equilibrio entre el trabajo y la familia, permite el trabajo sin fronteras y más autoestima (2,6% con el menor porcentaje). En oposición a esto, aquellas desfavorables comprenden un 17% de los encuestados que han teletrabajado y opinado acerca de dicha necesidad; entre estos comentarios, un 37,5% correspondió a la dificultad de obtener una flexibilidad horaria y en menor medida aspectos como que no otorga la posibilidad de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, hay deficiencia en el control de desempeño, no es agradable y que puede implicar la desvalorización de la persona como trabajador (Gráfico 7).

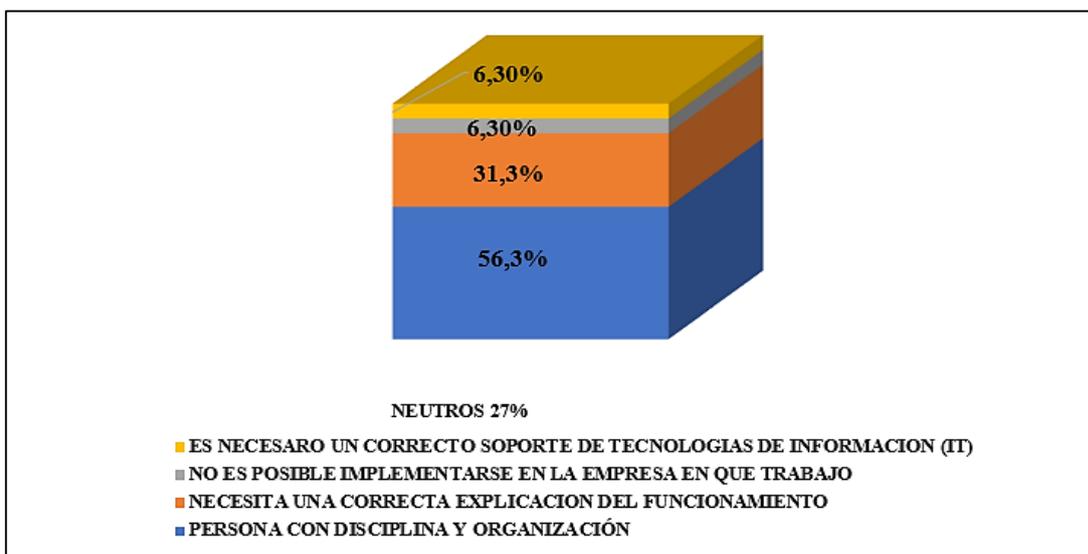
Gráfico n° 7. Aspectos mencionados por teletrabajadores a la necesidad de crecimiento.



Fuente: Elaboración propia.

En concomitancia con lo anterior, se reconocieron ciertos puntos destacados que, si bien no corresponden a una clasificación según las necesidades de Maslow, fueron mencionados de manera concurrente como posibles factores condicionantes del nivel de motivación percibida bajo esta modalidad. Los mismos abarcan un 27,5% del total de opiniones efectuadas por quienes teletrabajaron o lo hacen actualmente, estando relacionadas más precisamente a cuestiones organizacionales con respecto a la implementación del teletrabajo; entre ellos se mencionan los más recurrentes: “no es posible implementarlo en la empresa para la cual trabajo”, “es necesario un correcto soporte de IT”, “necesita una correcta explicación del funcionamiento”, “es necesario que sea practicado por una persona con un mayor grado de disciplina y organización”. Por otro lado, no se encontró concordancia en el aspecto de flexibilidad mencionado en la necesidad de crecimiento, ya que si bien algunos lo vieron como un aspecto favorable otros lo ven como algo difícil de obtener (Gráfico 8).

Gráfico n° 8. Aspectos neutros mencionados por teletrabajadores.



Fuente: Elaboración propia.

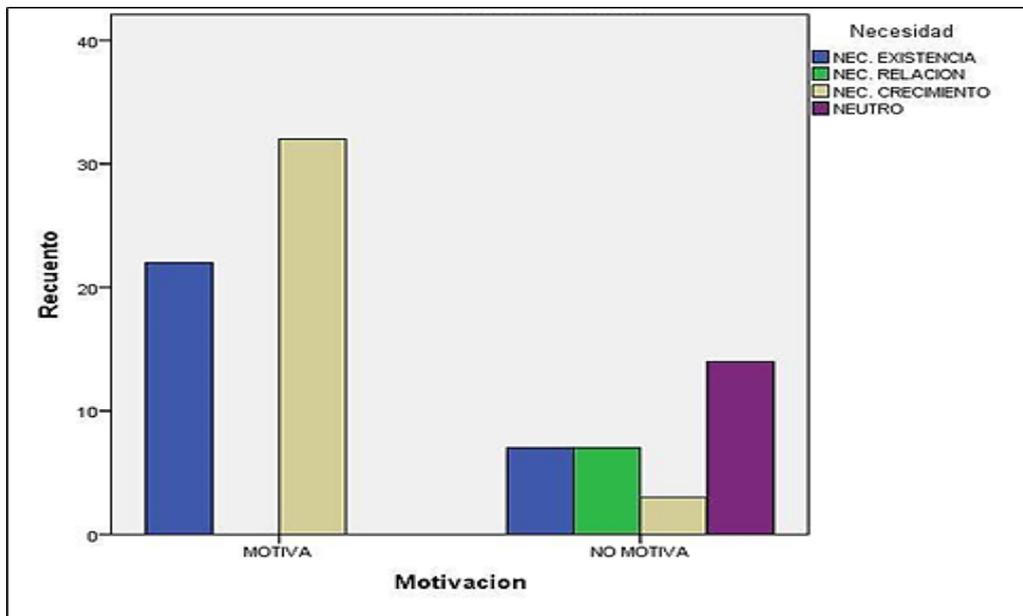
Adicionalmente, también se elaboró una tabla cruzada a fines de complementar este análisis. En este caso se relacionaron los conceptos: A) Si el teletrabajo es un factor de motivación al elegir un empleo, B) qué necesidades prevalecen en esta elección.

En cuanto a las dos variables relacionadas, el gráfico de la figura 4 (y en más detalle la tabla 18 del anexo IV) muestran que:

- Aquellos millennials que manifestaron estar motivados a teletrabajar, prevalece la necesidad de crecimiento en un 59,3% siguiendo la necesidad de existencia 40,7% (no habiendo ninguna respuesta relacionada con necesidad de relación ni neutras).

- Aquellos millennials que manifestaron no estar motivados a practicar el teletrabajo, prevalecieron con comentarios sobre sus experiencias teniendo en cuenta en primera medida la necesidad de crecimiento en un 41,2%, tanto la necesidad de relación como la necesidad de existencia en un 22,6% cada una y neutras 16,5%.

Gráfico n° 9. Tabla cruzada tipo de necesidades según motivación con experiencia en teletrabajo.



Fuente: IBM SPSS Statistics 25. Valor $p < 0,05$.

A continuación, se expone, a modo comparativo, la jerarquización según Maslow de las opiniones obtenidas de todos los trabajadores millennials, con o sin experiencia en teletrabajo.

Figura 3. Jerarquización de las opiniones en base a pirámide de Maslow.



Fuente: Elaboración propia.

V.3) Análisis de clúster

Se aplicó el método no jerárquico de *k-medias* para la construcción de tres conglomerados utilizando los datos obtenidos en relación a la variable teletrabajo. Con el análisis de ANOVA se observa que las preguntas de cada variable son válidas para la formación de los conglomerados debido a su valor de significancia. En este sentido, cabe destacar que la variable funcionamiento familiar no es significativo para la separación de los conglomerados. Por otro lado, los valores de F muestran la homogeneidad de los conglomerados construidos, por lo que un mayor valor de F indica que la variabilidad entre los grupos es mucho mayor que la variabilidad dentro de cada grupo, siendo dicha variable válida para la segmentación de la muestra.

A continuación, se describen las características de cada grupo:

- *Innovadores*: Se compone por un 29% de la muestra, 57 integrantes. Es el grupo que más compatibiliza con los aspectos que describen al teletrabajo. Tienen las habilidades necesarias para el manejo de las TICS, interesados en la conciliación entre la vida familiar y laboral, prefieren la flexibilidad horaria y tienden a trabajar por objetivos.
- *Adaptativos*: En este grupo se concentra la mayor cantidad de personas, 131 en total, lo que representa el 65% de la muestra. Comparten algunas características con el teletrabajo, pero en menor medida que los innovadores. Cuentan con habilidades en TICS, con un interés regular en el balance entre la vida familiar y laboral, trabajando solo unos pocos días de la semana en el hogar.
- *Tradicionales*: Es el grupo más pequeño, compuesto por 12 personas. Representa el 6% de la muestra y es el que más diferencia tiene con el teletrabajo en su conjunto. Tienen poco manejo en

TICS, no consideran tener un desequilibrio entre la vida familiar y laboral y prefieren desempeñarse en horarios más rígidos que flexibles.

Con la presente segmentación de la muestra se evidencia que el manejo de TICS es un aspecto característico de los millennials y que las mayores diferencias entre los grupos están dadas entre los innovadores y tradicionalistas, siendo los adaptativos los más cercanos al primer grupo descrito y donde se concentra el mayor número de millennials. Por lo contrario, los tradicionales, como su nombre lo indica, se desempeñan en trabajos más convencionales, siendo estos casos particulares.

VI. CONCLUSIONES

El desarrollo de las conclusiones se organizó sobre cuatro ejes, de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación a fin de responder al interrogante que le dio origen *¿Es el teletrabajo una motivación para los millennials?* En este sentido es importante señalar que, en base al marco teórico, las características que describen tanto a los millennials (y sus motivaciones) como al teletrabajo, coinciden con el relevamiento realizado. Luego de un análisis exhaustivo e integral, se arribaron a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, *averiguar si el teletrabajo representa un estímulo de algún tipo para aquellos estudiantes millennials que alguna vez teletrabajaron o puede llegar a serlo en un futuro oral.* En este caso se comprueba que muchos aspectos característicos del teletrabajo coinciden con las aspiraciones y motivaciones particulares que definen los millennials. Herrera Albelo (2017) sostiene que el teletrabajo es el aspecto no salarial más valorado por esta generación, después del desarrollo y crecimiento profesional y la confianza personal. En este sentido se reafirma que los millennials, en general, aspiran a la autorrealización ubicándose en el quinto nivel de la pirámide de Maslow, cubriendo las necesidades de orden inferior para satisfacer las necesidades más valoradas por ellos, las de orden superior. Es por ello que buscan trabajos flexibles donde puedan desarrollarse profesionalmente, se sientan reconocidos y valorados por su labor y desempeño, que les permita crecer como personas, teniendo una vida más equilibrada, libre y en contacto permanente con la tecnología. Lo mencionado anteriormente se refleja en los resultados de la regresión lineal que muestra una fuerte relación entre las características del teletrabajo y la satisfacción de necesidades de crecimiento, es decir que el teletrabajo incentiva el desarrollo y crecimiento propio de los millennials. Es necesario resaltar que aquellos millennials que aún no teletrabajan, anteponen con mayor énfasis la satisfacción de las necesidades de crecimiento, posiblemente por las expectativas que genera esta modalidad, contrario a los que ya tienen experiencia en esta práctica los cuales en algún momento comienzan a experimentar ciertas carencias en la satisfacción de sus necesidades de existencia y de relación, es decir, las de orden inferior, pero esto no invalida las aspiraciones y esfuerzos por seguir el camino de la autorrealización.

En segundo orden, verificar *si el equilibrio entre la vida familiar, laboral y/o estudiantil es un aspecto valorado por los encuestados*, es importante para el grupo bajo estudio equilibrar estos aspectos los cuales se encuentran fuertemente relacionados al momento de la elección de teletrabajar. En esta generación prima la idea de la buena administración de los tiempos, a fines de poder llevar adelante aquellas actividades por ellos valoradas como lo son el trabajo, la familia, el ocio, el estudio. En efecto, los resultados evidencian que la necesidad de crecimiento de los millennials es la variable que explica en mayor medida la preferencia por conciliar la vida laboral y familiar, siendo este un aspecto característico del teletrabajo, que además según investigaciones previas, es uno de los más valorados por los millennials que tiende a mejorar la calidad de vida.

En tercer lugar, en relación al objetivo específico *si el manejo previo de las TICS puede propiciar una mayor preferencia de esta modalidad en los estudiantes millennials bajo estudio*. Primero que todo, la literatura da cuenta que esta generación se diferencia del resto por su vivencia con la tecnología y capacidad de interacción con ella, dada por un contexto sin precedentes, principalmente por los avances tecnológicos y el internet. Estos jóvenes tienen naturalizado el uso de las herramientas tecnológicas y absorben con facilidad las constantes innovaciones, es decir es algo innato en ellos. Por ser el manejo de TICS una característica general de los millennials su peso no es preponderante a la hora de elegir teletrabajar, eso no quita que exista una relación positiva con las necesidades de crecimiento, puesto que les permite en gran parte potenciar sus capacidades y habilidades. Por otro lado, dos de los tres conglomerados formados están compuestos por millennials que consideran tener las habilidades necesarias en lo que respecta al uso eficiente de la tecnología y la comunicación en sus trabajos, coincidiendo esto con lo dicho anteriormente, reflejando la homogeneidad de la muestra. Es importante destacar que esto debe ir acompañado de condiciones que faciliten su aplicación y uso, como cuestiones relacionadas a conexión a internet, mobiliario ergonómico, tecnología adecuada, etc.

En cuarto lugar, *averiguar si a los millennials bajo estudio les resulta atractiva la flexibilidad horaria y trabajar por objetivos*. En este sentido la regresión muestra una fuerte relación entre estas variables con la satisfacción de las necesidades de crecimiento. Confirmado por el análisis cualitativo, puesto que al analizar tanto a los millennials con experiencia en el teletrabajo o sin ella, observamos que la mayoría de ellos destaca la flexibilidad horaria y el trabajo por objetivos como ventajas del teletrabajo y que es algo que les gustaría implementar en sus vidas.

En este contexto, donde los cambios en las formas de trabajo son inevitables y necesarios dado por el ingreso de nuevas generaciones al mercado laboral, el teletrabajo parece ser una práctica atractiva para la generación millennial, puesto que los elementos que lo componen son los más valorados por este grupo etario. Estos incentivos personales, en palabras del experto en teletrabajo Jack Nilles, pueden reflejarse en la pirámide de Maslow (Vega y Flores, 2014). Partiendo desde la base, el teletrabajo permite a la persona satisfacer sus necesidades básicas con cierto descanso, mayor

comodidad, disminución del estrés, ahorro en costos de desplazamiento y aumento del tiempo libre para diversas actividades ajenas al trabajo. La seguridad se adquiere a través de la estabilidad laboral y por las leyes que la regulan. La flexibilidad horaria posibilita un mejor manejo del tiempo, para dedicarlo a la familia, al estudio o a otras actividades personales y, por otro lado, requiere de confianza entre trabajador y empleador, esto relacionado con la necesidad de estima, acompañado de una mayor responsabilidad para cumplir los objetivos planteados. Por último, el trabajador debe desempeñarse con creatividad y autonomía, fortaleciendo así sus habilidades y capacidades, relacionado esto con la autorrealización. En conclusión, se afirma que el teletrabajo motiva a los millennials, quienes priorizan las necesidades de orden superior más específicamente las de crecimiento, las que les otorgan autonomía en su ámbito laboral, trabajar por objetivos y una toma de decisiones descentralizada permitiéndoles lograr una mayor eficiencia en sus puestos de trabajo como así también su desarrollo personal y profesional. Por otro lado, también mencionan, pero en menor medida, la satisfacción de necesidades de orden inferior, tendientes estas a obtener un ambiente propicio para el trabajo, los salarios y los costos originados por desarrollar las tareas laborales. Verificando así la relación entre las características del teletrabajo con la pirámide de Maslow, donde los millennials escalan hacia la satisfacción de las necesidades superiores.

VII. LIMITACIONES / IMPLICACIONES.

Limitaciones: 1) La elección de un método no probabilístico por conveniencia, debiendo acotar la unidad de análisis, 2) La realización de los cuestionarios de manera on-line, no permite tener una relación más cercana con el encuestado y limita la posibilidad de repreguntar o profundizar en algún aspecto, 3) El contexto de la vida real influye en la interacción con lo virtual, lo que condiciona el momento en que se responde el cuestionario, 4) Las respuestas obtenidas están sujetas a sesgos provenientes de que los encuestados son solo de FCE, como así también el contenido del cuestionario condiciona las mismas, 5) La prueba de fiabilidad con respecto a los subconstructos necesidades de existencia y de crecimiento arrojaron resultados por debajo del valor de referencia, 6) Los datos fueron recabados en un contexto distinto al enfrentado en la actualidad, ya que con la pandemia del COVID-19 muchos trabajadores se vieron forzados a implementar de manera imprevista esta modalidad.

Implicaciones: A pesar de las limitaciones mencionadas, creemos que el presente trabajo brinda la posibilidad de continuar en el sendero de la investigación a fin de contribuir, partiendo desde aquí, al campo científico y académico, como así también abrir camino a futuras investigaciones por parte de otros colaboradores e investigadores aportando bases científicas para sus respectivos trabajos. Los aportes aquí brindados pueden ser muy valiosos en distintos ámbitos, entre los que se destacan: el ámbito laboral, para que las empresas, gerentes de RRHH y consultoras (que emplean o realizan búsquedas de empleo) tomen decisiones más acertadas en relación a los millennials con los que trabajan o van a emplear en el futuro, como así también mejorar la gestión del personal y derribar

los mitos que existen sobre esta generación con el sustento de la evidencia empírica que ofrece el presente trabajo; el ámbito social, para comprender mejor las necesidades cambiantes de los millennials que modifican las condiciones de trabajo y la forma en que se desempeña una organización; el ámbito académico y científico, brindar la posibilidad de replicar dicho trabajo a nuevas generaciones como la generación Z, la cual está próxima a insertarse al mercado laboral. Otro aporte no menor es el obtenido con la clusterización de la muestra cuya información puede ser de utilidad para diversos estudios, en especial para estudios de mercado con interés en esta generación.

REFERENCIAS

- Alderfer, C. P. (1969). "An empirical test of a new theory of human needs". *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.4 No. 2, pp. 142 - 175.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Editorial Episteme.
- Benjamín, I. y Blunt, J. (1992), "Critical IT Issues: the next ten years", *Sloan management review*, Vol. 33 No. 4, pp. 7 - 19.
- Bravo, R. (2019), "Impacta el crecimiento de empleo 4.0: ¿sabes cuántas personas en Argentina ya hacen "home office" o teletrabajan?", Igroup, 07 de marzo, disponible en <https://www.igroup.com/innovacion/3118-creatividad-seguridad-tecnologia-e-innovacion-Empleo-cuantas-personas-hacen-home-office-o-teletrabajo-en-Argentina>
- Buk (2018), "Teletrabajo: Un Desafío Millennial", HR Connect, 20 de noviembre, disponible en <https://www.hrconnect.cl/tendencias/teletrabajo-un-desafio-millennial>.
- Carless, S. A., y Wintle, J. (2007), "Applicant attraction: The role of recruiter function, work-life balance policies and career salience", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 15 No. 4, pp. 394 - 404.
- Chirinos, N. (2009), "Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral", *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, Vol. 2 No. 4. pp. 133 - 153.
- Clark, S. C. (2001), "Work cultures and work/family balance", *Journal of Vocational behavior*, Vol. 58 No. 3, pp. 348-365.
- Deloitte (2019), "The Deloitte Millennial Survey 2019", 20 de mayo, disponible en <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>.
- Díaz Mata A. (2013), "Capítulo 13: Análisis de regresión y correlación lineal simple", Mares Chacón J., *Estadística aplicada a la administración y la economía*, McGraw-Hill Interamericana, pp. 399.
- Durocher, S., Bujaki, M. y Brouard, F. (2016), "Attracting millennials: Legitimacy management and bottom-up socialization processes within accounting firms", *Critical perspective on Accounting*, Vol. 39, pp. 1 - 24.
- Elizalde, A., Martí Vilar, M., y Martínez Salvá, F. (2006), "Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona". *Polis Revista Latinoamericana*, No 15.

- Gajendran, R. S., y Harrison, D. A. (2007), "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 6, pp. 1524-1541.
- Gestión (2019), "Teletrabajo: ¿Qué ventajas ofrece para los millennials peruanos?", 18 de mayo, disponible en <https://gestion.pe/economia/management-empleo/teletrabajo-ventajas-ofrece-modalidad-millennials-nndc-267317-noticia/>
- Godoy, E. (2018), "Capítulo N° 4 Motivación y satisfacción en campo laboral", *Comportamiento organizacional: notas de cátedra y aplicaciones prácticas para la gestión de las organizaciones*, Asociación cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC, pp. 159- 202.
- Gómez Mejía L. (2001), "Capítulo 2: Gestión de flujos de trabajo y realización de análisis de puestos", Martín M-ROmo, *Gestión de recursos humanos*, Pearson Educación S.A, pp. 49-60.
- González, R. (2011), "La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una entidad financiera de la ciudad de Resistencia", *Palermo's Business Review*, Vol. 1 No. 5, pp. 67-93.
- Gorman, P., Nelson, T., y Glassman, A. (2004), "The Millennial generation: A strategic opportunity", *Organizational Analysis*, Vol. 12 No 3, pp. 255–270.
- Gray, M., Hodson, N., Gordon, G. y de Miera, A. S. (1995). *El teletrabajo*. Fundación Universidad-Empresa.
- Gursoy, D., Maier, T. A., y Chi, C. G. (2008), "Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27 No. 3, pp. 448 - 458.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (2011). *Análisis multivariante*. Prentice Hall.
- Havriluk, L. O. (2010), "El Teletrabajo: Una opción en la era digital", *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, Vol. 3 No. 5, pp. 93-109.
- Herrera Albelo, H. A. (2017). *Generación Millennial: el salario emocional*. Tesis Doctoral. Universidad Argentina de la Empresa.
- Hill, E.J., Hawkins, A. J., Ferris, M. y Weitzman, M. (2001), "Finding an extra day at week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance", *Family Relations: Interdisciplinary Journal of Applied Science*, Vol. 50 No. 1, pp.49 - 58.

- IDEA: Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (2017), “Estudios *Sociales y Empresariales: Los Millennials de la empresa en Argentina. Informe de Resultados*”. Buenos Aires.
- Jiménez, J. (2018) “¿Qué debes saber sobre el trabajo por objetivos?”, Modelo Curriculum, (22 de agosto), disponible en <https://www.modelocurriculum.net/blog/que-debes-saber-sobre-el-trabajo-por-objetivos>
- Martin, C. A. (2005), “From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37 No. 1, pp. 39 – 44.
- Martínez Sánchez, R. (2012), “El teletrabajo como tendencia del mercado laboral”. *Revista RETOS*. Vol. 2 No. 4. pp.143 - 155.
- Maslow (1991). “*Motivación y personalidad*”. Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación (2019), *Teletrabajo en Argentina: primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado*. Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo.
- Mory, E. D. C., Ángeles, R. M. F., Linares, S. V. Eleta, A. A., y Agarwala, T. (2011), “Balance trabajo-familia: Cultura, nivel de conflicto y voluntad de permanencia en la empresa”, *Journal of Business*, Vol. 3 No. 1, pp. 3-14.
- OIT (1990). *Conditions of Work Digest on Telework*. Oficina Internacional del teletrabajo, Vol. 9 No. 1.
- OIT (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. Oficina Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina.
- Özçelik, G. (2015). “Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding”. *International Journal of Business and Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 99 - 107.
- Pérez López, C. (2004). *Técnicas de Análisis Multivariante de Datos. Aplicaciones con SPSS*, Editorial Pearson Educación S.A.
- Polanco-Rico, K., Reyes-López, J. G., García-Bencomo, M. I., Martínez-Ramos, P. J., y Giménez-Diez, M. del C. (2017), “Niveles de motivación y las competencias laborales específicas de los trabajadores a distancia”, *European Scientific Journal*, Vol. 13 No. 8, pp. 148 – 176.
- Raines, C. (2002), *Connecting Generations: The Sourcebook of a New Workplace*. Editorial Crisp Publications.

- Randstad (2017), “Beneficios del trabajo por objetivos”, (28 de febrero), disponible en <https://www.randstad.es/tendencias360/beneficios-del-trabajo-por-objetivos/>
- Rodríguez, A. D. y D’Errico, J. (2017), “Teletrabajadores: entre los discursos optimistas y los contextos precarizados. Una aproximación desde el caso argentino”. *Revista Colombiana de Sociología*, Vol. 40 No. 2, pp. 47-66.
- Rosco, A. (2019), “El trabajo por objetivos, sinónimo de productividad”, (6 de marzo), Grupo Cegos, disponible en <https://www.mejorespracticarrhh.es/trabajo-por-objetivos/>
- Sánchez, A. M., Pérez, M. P., de Luis Carnicer, M. P., & Jiménez, M. J. V. (2006), “Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 29, pp. 229 - 262.
- Sarabia Sánchez, J. (2014), *Métodos de investigación social y de la empresa*, Ediciones Pirámide.
- Sarmiento, C. D., Lambrano, M. L. y Lafont L. R. (2017), “Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials”. *CLÍO América*, Vol. 11 No. 22, pp. 188-204.
- Scarabino, J. C., y Colonnello, M. B. (2009). “Innovación empresarial en Argentina. Difusión de Tics en las Pymes”, *Invenio*, Vol. 12 No. 22, pp. 93-107.
- Smerkar, M. (2019), “Anuario estadístico 2018: Universidad Nacional de Córdoba. Secretaría General. Área de Estadística e Indicadores Institucionales”. Universidad Nacional de Córdoba, disponible en <https://www.unc.edu.ar/sobre-la-unc/estadisticas>
- Sprague, C. (2008). “The Silent Generation meets Generation Y: How to manage a four-generation workforce with panache”, *Talent Strategy, Human Capital Institute White Paper*, pp. 1 -15.
- Tapasco, O. A. y Giraldo J. A. (2017), “Estudio Comparativo sobre Percepción y uso de las TIC entre Profesores de Universidades Públicas y Privadas”, *Formación Universitaria*, Vol. 10 No. 2, pp. 03-12.
- Torns, T. (2011), “Conciliación de la vida laboral y familiar o corresponsabilidad: ¿El mismo discurso?”, *RIDEG: revista interdisciplinar de estudios de género*, Vol. 1, pp. 5-13.
- Universia España (2018), “¿Por qué los Millennials prefieren el teletrabajo al presentismo?”, 22 de marzo, disponible en: <https://noticias.universia.es/practicas-empleo/noticia/2018/03/22/1158637/millennials-prefieren-teletrabajo-presentismo.html>
- Vega, A. O., y Flores, N. V. (2014). “El teletrabajo: una estrategia de motivación”, *Revista Nacional de Administración*, Vol. 5 No. 2, pp. 41-56.

Villacis P. (2015), “El equilibrio vida-trabajo: ¿Qué es y cómo alcanzarlo?”, Blog Evaluar, 27 de julio, disponible en <https://blogs.evaluar.com/el-equilibrio-vida-trabajo-que-es-y-como-alcanzarlo>

Anexo I - Análisis de Regresión Lineal Múltiple

Variable criterio: Manejo TICS (TICS)

Tabla 4. Resumen del modelo

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado
0,392	0,154	0,149

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 25.

Tabla 5. Matriz de coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Desv. Error	Beta	T de student	Sig.
(Constante)	2,071	0,288		7,193	0,000
NC	0,494	0,083	0,392	5,977	0,000

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 25.

Variable criterio: Conflicto de roles – Equilibrio entre vida laboral y familiar (CR)

Tabla 6. Resumen del modelo

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado
0,412	0,169	0,165

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 25.

Tabla 7. Matriz de coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Desv. Error	Beta	T de student	Sig.
(Constante)	1,522	0,261		5,824	0,000
NC	,476	0,075	0,412	6,340	0,000

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 25.

Variable criterio: Satisfacción laboral – Equilibrio entre vida laboral y familiar (SL)

Tabla 8. Resumen del modelo

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado
0,359	0,129	0,125

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 25.

Tabla 9. Matriz de coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Desv. Error	Beta	T de student	Sig.
(Constante)	2,378	0,182		13,062	0,000
NR	0,246	0,045	0,359	5,405	0,000

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 25.

Variable criterio: Funcionamiento Familiar – Equilibrio entre vida laboral y familiar (FF)

Tabla 10. Resumen del modelo

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado
0,328	0,108	0,103

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 25.

Tabla 11. Matriz de Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Desv. Error	Beta	T de student	Sig.
(Constante)	1,670	0,313		5,338	0,000
NC	0,438	0,090	0,328	4,876	0,000

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 25.

Variable criterio: Flexibilidad Horaria (FH)

Tabla 12. Resumen del modelo

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado
0,263	0,069	0,065

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 25.

Tabla 13. Matriz de Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Desv. Error	Beta	T de student	Sig.

(Constante)	2,369	0,219		10,799	0,000
NC	0,241	0,063	0,263	3,831	0,000

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 25.

Variable criterio: Trabajo por Objetivos (TPO)

Tabla 14. Resumen del modelo

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado
0,559	0,313	0,305

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 25.

Tabla 15. Matriz de Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Desv. Error	Beta	T de student	Sig.
(Constante)	0,996	0,276		3,613	0,000
NC	0,368	0,079	0,299	4,638	0,000
NR	0,315	0,055	0,370	5,747	0,000

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 25.

Anexo II – Análisis de Clúster

Tabla 16. Centros de conglomerados finales

	Conglomerados			ANOVA	
	1	2	3	F	Sig.
Considero que tengo las habilidades requeridas para el manejo de las TICS en mis actividades laborales	2	4	4	26,983	0,000
Los inconvenientes con las TICS que surgen en el trabajo los resuelvo con facilidad	2	4	4	40,449	0,000
El manejo de las TICS es un requisito indispensable para el cumplimiento de mis funciones laborales	2	4	4	17,562	0,000
Actúo de forma diferente cuando estoy en compañía de mis superiores	2	3	3	5,619	0,004
Puedo tomar decisiones en mi trabajo sin necesidad de consultarle a un superior	2	4	3	20,066	0,000

No dejo que influyan los problemas que tuve en el ámbito laboral con mi ámbito personal	2	4	3	14,485	0,000
Considero que trabajando algunos días fuera de la oficina puedo lograr un balance entre mi vida laboral y familiar	2	4	4	30,722	0,000
Considero que un teletrabajador cuenta con más tiempo libre	3	4	3	0,945	0,000
Considero que un teletrabajador invierte más tiempo trabajando que cuando lo hace en la oficina	2	4	3	17,360	0,000
Me gustaría poder decidir los días que trabajo en la oficina y los días que trabajo fuera de ella	2	4	4	34,719	0,000
Los resultados son determinantes para valorar el trabajo de los empleados	2	4	4	28,540	0,000
Mi familia me ha dicho que dedico más tiempo a actividades relacionadas con mi trabajo que el tiempo que le dedico al hogar	2	3	2	2,431	0,091
Yo determino dónde coloco mi tiempo y energía en el trabajo	3	4	3	24,111	0,000
Puedo llegar y salir de mi trabajo cuando quiero	3	4	2	150,048	0,000
Soy libre de trabajar las horas que sean mejores para mi horario	3	4	2	79,359	0,000
La presencia física en la empresa es necesaria para el control de los resultados	2	3	3	6,379	0,002
La evaluación de los resultados es un mecanismo de control más adecuado en la empresa que la supervisión directa de los trabajadores	2	4	3	20,067	0,000
Si pudiera optar por teletrabajar en mi trabajo, me sentiría	3	4	4	4,774	0,009
El grado en que me siento satisfecho con mi trabajo actual es	3	4	3	9,667	0,000
Con respecto al tiempo que le dedico a mi familia me siento	3	3	3	4,254	0,016
Total de integrantes por conglomerado	57	131	12		

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 25.

Anexo III- Tabla cruzada de tipo de necesidad

Tabla 17. Tabla cruzada para quienes no han Teletrabajado ¿Te motiva el teletrabajo? Tipo de necesidad que satisface

		NECESIDAD				Total	
		NDE	NR	NC	NEUTRAS		
MOTIVA	SI	Recuento	6	0	94	3	103
		% dentro de MOTIVA	5,8%	0%	91,3%	2,9%	100%
	NO	Recuento	3	6	7	12	28
		% dentro de MOTIVA	10,7%	21,4%	25,0%	42,9%	100%
Total		Recuento	9	6	101	15	131
		% del total	6,8%	21,4%	77,1%	11,5%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 25.

Tabla 18. Tabla cruzada para quienes han teletrabajado ¿Te motiva el teletrabajo? Tipo de necesidad que satisface

		NECESIDAD				Total	
		NDE	NR	NC	NEUTRAS		
MOTIVA	SI	Recuento	22	0	32	0	54
		% dentro de MOTIVA	40,7%	0%	59,3%	0%	100%
	NO	Recuento	7	7	3	14	31
		% dentro de MOTIVA	22,6%	22,6%	9,7%	45,1%	100%
Total		Recuento	2	7	35	14	85
		% del total	34,1%	8,2%	41,2%	16,5%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 25.