

FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración  
Orientación Recursos Humanos  
Seminario de Aplicación

## TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA

### *Teletrabajo y Sentido de Pertenencia desde el Enfoque de los Colaboradores Millennials*

**Coordinador**

Dr. Bruno, Juan Manuel

**Tutora**

Mgter. Giovanardi, Mariana Alejandra

**Directora**

Mgter. Beltrán, Natacha

**Autores**

De la Mata, Micaela - 40.521.310

Obregón, María Sol - 40.166.639

Oliva Ossola, María Eugenia - 41.002.213

Rivadera, Gastón Luis - 34.128.158

Córdoba, mayo 2022



Teletrabajo y sentido de pertenencia desde el enfoque de los colaboradores millennials por Micaela De la Mata, María Sol Obregón, María Eugenia Oliva Ossola, Gastón Luis Rivadera se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestras familias, que con su ejemplo, cariño y acompañamiento nos enseñaron los valores para crecer y afrontar desafíos; para recorrer nuestro camino y alcanzar nuestros objetivos.

A nuestros amigos y compañeros de la facultad, por entender y compartir una pasión por nuestras carreras, por brindarnos energía para seguir creciendo personal y profesionalmente.

Un especial agradecimiento a la Mgter. Beltrán, Natacha por ser nuestra directora, guía y mentora. Por ser nuestra referente a lo largo de este último trayecto, por su excelente predisposición y por compartir sus experiencias y conocimientos.

Por último, a toda la cátedra de Seminario y a toda la comunidad educativa de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, por ser nuestra segunda casa y por ser la base de nuestra formación profesional.

## RESUMEN ESTRUCTURADO

**Propósito:** investigar cuál es la influencia del teletrabajo en el sentido de pertenencia de los colaboradores de la generación millennial de la ciudad de Córdoba, Argentina.

**Diseño-metodología:** la investigación es de tipo exploratoria cuantitativa. La misma se toma en base a 105 respuestas válidas de una muestra de 145, que fueron respondidas de forma online, en el mes de diciembre del año 2021, aplicando el método de muestreo no probabilístico por conveniencia. En una primera instancia se construyó un marco teórico para servir como base del análisis de las diferentes variables (dependientes e independientes). Los resultados fueron trabajados con herramientas estadísticas descriptivas, regresión lineal y tablas cruzadas.

**Conclusiones:** luego del análisis se comprobó que el teletrabajo no influye de una forma determinante en la creación de un sentido de pertenencia en los colaboradores millennials. Este último, conformado por la identidad, la identificación y el reconocimiento debe ser trabajado teniendo en cuenta el contexto, la cultura y los individuos que son parte.

**Limitaciones del trabajo:** los resultados pueden encontrarse sesgados por el tipo de muestreo utilizado y también acotado en una única zona geográfica.

**Originalidad y valor:** proporcionar una base de contenido para implementar prácticas de Recursos Humanos, comprendiendo al sentido de pertenencia, como un elemento fundamental en la realidad del teletrabajo. A su vez, dar el puntapié para que en próximas investigaciones se trabaje con otras generaciones y poder realizar comparaciones entre ellas.

**Palabras clave:** teletrabajo, millennials, sentido de pertenencia, reconocimiento, identidad, identificación, TIC`s.

## ÍNDICE

I - Introducción e identificación del problema .....	1
II - Objetivos .....	2
III - Marco Conceptual .....	2
III - 1) Teletrabajo.....	2
III - 2) Tecnologías de la Información y la Comunicación .....	3
III - 3) Millennials.....	3
III - 4) Sentido de Pertenencia .....	4
IV - Metodología.....	6
IV - 1) Población y Muestra.....	6
IV - 2) Diseño del cuestionario .....	6
IV - 3) Fiabilidad del instrumento.....	11
IV - 4) Procedimiento de análisis.....	11
V- Resultados .....	12
V - 1) Análisis descriptivo .....	12
V - 2) Regresión Lineal Múltiple .....	14
V - 3) Análisis Descriptivo de Sentido de Pertenencia.....	16
V - 4) Tabla Cruzada.....	18
V - 5) Análisis Cualitativo .....	19
VI - Conclusiones.....	20
VII - Implicaciones / Limitaciones.....	22
VIII - Referencias bibliográficas.....	24
IX - Anexos .....	27
Anexo I - Encuesta.....	27
Anexo II - Coeficiente Alpha de Cronbach .....	30
Anexo III - Análisis descriptivo de la muestra.....	31
Anexo IV - Regresión Lineal Múltiple .....	33
Anexo V - Análisis Descriptivo Sentido de Pertenencia .....	34

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de Operacionalización.....	8
Tabla 2. Tabla Matriz de Coeficientes Identidad. ....	15
Tabla 3. Tabla Resumen del Modelo Identidad. ....	15
Tabla 4. Tabla Matriz de Coeficientes Reconocimiento. ....	15
Tabla 5. Tabla Resumen del Modelo Reconocimiento. ....	16

Tabla 6. Tabla Descriptiva del Subconstructo Identidad.....	17
Tabla 7. Tabla Descriptiva del Subconstructo Identificación .....	17
Tabla 8. Tabla Descriptiva del Subconstructo Reconocimiento. ....	18
Tabla 9. Tabla Cruzada Modalidad y Sentido de Pertenencia.....	19
Tabla 10. Tabla Alpha de Cronbach con relación a Teletrabajo. ....	30
Tabla 11. Tabla Alpha de Cronbach con relación a la dimensión Identidad.....	30
Tabla 12. Tabla Alpha de Cronbach con relación a la dimensión Identificación.....	30
Tabla 13. Tabla Alpha de Cronbach con relación a la dimensión Reconocimiento.....	30
Tabla 14. Análisis Descriptivo Género. ....	31
Tabla 15. Análisis Descriptivo Edad. ....	31
Tabla 16. Análisis Descriptivo Teletrabaja actualmente. ....	31
Tabla 17. Análisis Descriptivo Teletrabaja Modalidad.....	32
Tabla 18. Tabla Resumen de las Regresiones Lineales Múltiples. ....	33
Tabla 19. Tabla Análisis Descriptivo Identidad.....	34
Tabla 20. Tabla Análisis Descriptivo Identificación.....	34
Tabla 21. Tabla Análisis Descriptivo Reconocimiento.....	35

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de la Pirámide de Necesidades de Maslow.....	5
---	---

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Modelo de regresión lineal múltiple. ....	12
Gráfico 2. Gráfico Descriptivo Edad.....	13
Gráfico 3. Gráfico Descriptivo Cantidad de Horas. ....	14

## **I - Introducción e identificación del problema**

En los últimos años el teletrabajo ha sido incorporado paulatinamente en la agenda de las empresas, sin embargo, a raíz del confinamiento provocado por la pandemia de COVID-19 esta modalidad resultó potenciada para que las organizaciones puedan seguir funcionando (Aguirre, 2021). En Argentina, el 81% de las empresas planea continuar con dicha forma de trabajo una vez aminorados los efectos de la pandemia (Fernández, 2021).

Para acompañar el desarrollo del mercado laboral, acelerado por la pandemia y la globalización, en Argentina se ha dado lugar a la promulgación de una nueva Ley N.º 27.555/2020. Esta norma sienta las bases y condiciones mínimas para el desarrollo de esta nueva modalidad: el teletrabajo<sup>1</sup>. A su vez, es necesario recalcar que, para su desarrollo, se puede clasificar en relación con la cantidad de tiempo en el cual se desarrolla, identificando a los teletrabajadores a tiempo completo y aquellos bajo modalidad híbrida, es decir, una combinación de trabajo *homeoffice* y trabajo presencial (Martínez, 2012).

Cuando se piensa en teletrabajo, es inevitable no relacionarlo con la tecnología. Es así, que desde antes del COVID-19, gracias al avance de las tecnologías de la información y comunicación (TIC`s), las organizaciones que incorporaban el teletrabajo contaban con el beneficio de una mayor flexibilidad laboral hacia sus colaboradores, como así también, la posibilidad de reclutar capital intelectual de diferentes zonas geográficas. Luego de la pandemia, su uso se intensificó y dentro del gran abanico de TIC`s existentes se pueden mencionar: dispositivos móviles para llevar a cabo actividades laborales sin necesidad de encontrarse en una oficina (notebooks, smartphones, tablets), disminución de costos de almacenamiento por la posibilidad de archivar datos en la nube, donde se permite conservar diferentes archivos en línea, y la creación o actualización de herramientas colaborativas (Bentley et al., 2015).

Asimismo, según un estudio realizado por el Instituto de Desarrollo Empresarial de Argentina (2017), se observa que 7 de cada 10 gestores de Recursos Humanos encuentran que los millennials tienen un menor sentido de pertenencia, comparado con las generaciones adultas; también se señala allí que solo 4 de cada 10 empresas implementan políticas de retención y fidelización hacia ellos. Esta tendencia resulta interesante debido a que para el año 2030 se espera que la generación millennial, quienes valoran la flexibilidad y las oportunidades del teletrabajo, comprendan casi el 75% de la fuerza laboral (Flores, 2016). Es así como se identifica un gran desafío para las organizaciones, conocer aquellas variables que nutren el trato y las relaciones con y entre los colaboradores; de modo que sientan que la empresa se preocupa por su bienestar, sus contribuciones y motivaciones (Stuart, 2014).

---

<sup>1</sup> Ley N° 27555 de 2020. Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo, publicado en el Boletín Oficial el 14 de octubre del año 2020.

Por otra parte, un gran obstáculo para las organizaciones consiste en la escasa investigación que existe sobre el análisis de la relación entre el teletrabajo y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Es a través de las experiencias y de las relaciones que se construyen en el día a día la manera en la que las personas llegan a formar una identidad propia y un sentido de pertenencia. De esta manera, se debe tener en cuenta que, bajo la modalidad de teletrabajo, los individuos pasan gran parte de su tiempo dedicado exclusivamente al trabajo, sin importar el lugar físico en el que se encuentren. Esto genera distancia, y es así como puede que no se lleguen a transmitir los valores, las creencias, el clima organizacional para construir un sentido de pertenencia (Stuart, 2014).

A raíz de la situación planteada surge el siguiente interrogante, ¿cuál es la influencia de la modalidad de teletrabajo en el sentido de pertenencia de los colaboradores millennials en la ciudad de Córdoba?

## **II - Objetivos**

Los resultados de esta investigación pretenden proporcionar información relevante y una base teórica para que las organizaciones implementen prácticas de recursos humanos orientadas a construir, mantener y mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores que forman parte de la generación millennial, ofreciendo un panorama general de aquellos aspectos que se deben considerar. Por lo tanto, en el presente trabajo se plantea:

**Objetivo general:** “Analizar la influencia de la modalidad de teletrabajo en el sentido de pertenencia de los colaboradores millennials en la ciudad de Córdoba”.

### **Objetivos específicos:**

1. Identificar en qué medida el teletrabajo promueve el sentido de pertenencia en los colaboradores millennials.
2. Analizar las dimensiones que se incluyen dentro del concepto de sentido de pertenencia: la identidad, el reconocimiento y la identificación.
3. Diferenciar bajo qué modalidad de teletrabajo los colaboradores millennials perciben un mayor sentido de pertenencia.
4. Determinar cuáles son las acciones llevadas a cabo por las organizaciones para fortalecer el sentido de pertenencia en sus colaboradores y cuál es la implicación de las TIC`s.

## **III - Marco Conceptual**

### **III - 1) Teletrabajo**

En los últimos años ha surgido un gran debate con relación al alcance del fenómeno del teletrabajo. Según la Organización Internacional del Trabajo se identifica como *el uso de tecnologías*

*de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador (OIT, 2020, p 6).*

Es así como en Argentina, se ha definido bajo la modalidad de que una persona esté bajo relación de dependencia, y no como autónomo. Entendiéndose como Teletrabajo a la prestación de servicios a distancia mediada por tecnologías de información, con modalidad total o parcial, brindando beneficios tanto al trabajador como al empleador. De esta manera, la jornada laboral deberá ser pactada con anterioridad, por escrito y en cumplimiento de los límites legales; y a su vez, contemplando la posibilidad de desconexión digital. Esto es así, en vistas de que el colaborador tiene el derecho de desconectarse y no ser contactado fuera del horario laboral y mientras existan licencias<sup>2</sup>.

### **III - 2) Tecnologías de la Información y la Comunicación**

Como consecuencia del teletrabajo, se consideran las TIC`s como un recurso indispensable para el desarrollo de dicha modalidad; y es a través de los medios tecnológicos que se desarrollan las tareas, entendiendo por ellas al almacenamiento y procesamiento de datos e información, la automatización de las actividades, y el uso de redes y herramientas colaborativas (OIT, 2017).

Estas tecnologías se clasifican en redes, dispositivos y servicios. En las primeras se encuentran, tanto las redes telefónicas (fijo y móvil), como las redes de internet. Mientras que, dentro de los servicios, es posible encontrar los correos electrónicos, almacenamiento en nubes y las redes sociales. Por lo tanto, los dispositivos abarcan los elementos físicos; es así como se pueden nombrar a las computadoras (de escritorio y portátiles), los teléfonos móviles y los televisores (ISEC, 2021).

Y, por último, definimos a la Comunicación como el intercambio, la reciprocidad con otro individuo, en donde la misma se cumple cuando se logra establecer un puente de significados compartidos (Quindimil, 2021).

### **III - 3) Millennials**

Teniendo en cuenta la importancia que para los colaboradores tienen las TIC`s, se identifica a los millennials como los nativos digitales, ciudadanos de un mundo globalizado a través del uso de internet y televisión por cable. Si bien existen diferentes puntos de vista para considerar a esta generación, se la puede reconocer como aquellas personas nacidas entre los años 1980 y 2000 (Hatun, 2013).

Esta generación está empujando los límites de lo que es trabajar y tener una vida plena y no sólo trabajar para vivir. Van en la búsqueda de una “actitud flexible”, en la cual se requiere de un equipo unido, comunicación constante y un reforzamiento fuerte. Para ello es necesario trabajar con

---

<sup>2</sup> Ley N.º 27555 de 2020. Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo, publicado en el Boletín Oficial el 14 de octubre del año 2020.

confianza, ajustándose al contexto y entendiendo que todos tienen necesidades diferentes y dinámicas (Caraher, 2016).

### III - 4) Sentido de Pertenencia

A partir de diferentes investigaciones, se observa que la generación millennial percibe un menor sentido de pertenencia en comparación con las generaciones adultas (IDEA, 2017). Se entiende al sentido de pertenencia como la sensación de arraigo e identificación con un grupo o comunidad, en la búsqueda del reconocimiento personal, a través de la identidad (Maiztegui, et al., 2012). Al mismo tiempo, puede ser entendido como una sincronización entre los objetivos personales y organizacionales, como una asimilación de identidades, en donde la pertenencia es *la experiencia y el reconocimiento de los talentos, intereses, experiencias de uno y encontrar la aceptación total de la propia autoexpresión de estos* (Stuart, 2014, p 16).

Para llegar al verdadero sentido de pertenencia, Brown (2019) expresa, que como seres humanos siempre queremos formar parte de algo más que nosotros mismos, y que sea real; es el innato deseo humano. Se dice que con frecuencia uno intenta encajar en el entorno y buscar la aprobación, siendo una barrera en sí para alcanzarlo, porque de otra manera estamos dejando de ser auténticos.

Es importante para cualquier organización empezar a analizar aquellas variables que ejercen fuerzas en los colaboradores, que pueden aumentar o disminuir el sentido de pertenencia. En esta línea, Stuart (2014) argumenta en hacer una distinción entre dos dimensiones: la identidad y la identificación. La *identidad* es la coherencia personal (actitudes versus acciones), la autenticidad (mostrarse tal cual es uno) y el sentido de agencia (conciencia de que uno controla sus acciones); y la *identificación* se da a través de nuestra forma de conexión con individuos, reconociendo una alineación entre los principios e ideales organizacionales-personales de tal manera que no haya una tensión que obstaculice dicho ajuste. Con la misma intención, Maiztegui (2012) aclara que existe otra variable que se suma a esta construcción de sentido y por lo tanto delimita la necesidad humana de *reconocimiento*, a nivel individual con relación a la motivación, para conectar, compartir y relacionarse.

En este sentido, es importante que se cuente con una cultura organizacional que promueva valores, y actitudes orientadas al buen trato, fomentando el equilibrio personal y profesional, con espacios que sean atractivos para trabajar, desarrollarse y liderar. Para lograrlo, se deben de realizar acciones con el fin de aumentar el bienestar de sus empleados, con habilidades emocionales y comunicacionales; aplicando un liderazgo emocional basado en la escucha y la reflexión (Nachtigall, 2018).

En consecuencia, lo primero será construir relaciones, es decir saber quién es el “otro” a través de la empatía y el liderazgo, ya que requiere cada vez más del trabajo en equipo sorteando la

barrera de la distancia. Hoy en día estas ideas son concebidas también bajo el concepto de liderazgo ágil y adaptativo. Se entiende que el feedback entre líder y colaborador pasa de: que un jefe se dirija a sus subordinados, a un vínculo en donde hay intercambios constantes para agregar valor a la organización (Quindimil, 2021).

Por último, se debe considerar que el sentido de pertenencia ha sido nombrado en el trabajo de Maslow (1941), quien creó la **Teoría de la Jerarquía de las Necesidades** (Figura 1). De esta forma al sentido de pertenencia, lo ubica en el tercer nivel de necesidades sociales:

A. *Necesidades fisiológicas*: incluye necesidades vitales de orden biológico.

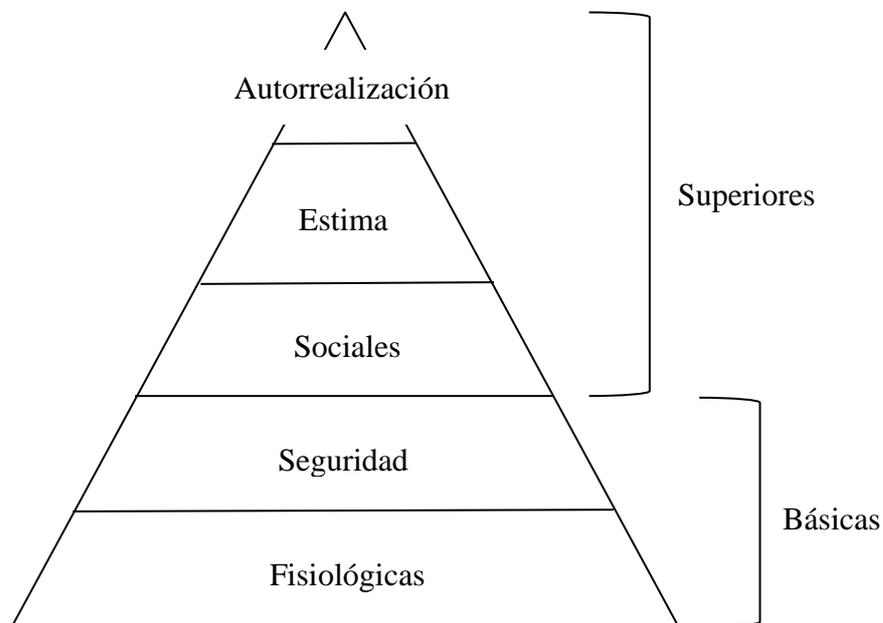
B. *Necesidades de seguridad*: incluye seguridad personal, protección, orden y estabilidad.

C. *Necesidades sociales*: se trasciende el ámbito individual y se construyen relaciones sociales. Incluyendo el sentido de pertenencia, aceptación social.

D. *Necesidades de estima*: incluye autoconfianza, respeto, reconocimiento, seguridad en sí mismo y sentirse valioso.

E. *Necesidades de autorrealización*: nivel más alto incluyendo desarrollo espiritual, misión de vida, moral, desplegar el potencial propio dejando una huella, crecer.

Figura 1. Modelo de la Pirámide de Necesidades de Maslow.



*Fuente: Elaboración propia en base a Maslow (1941, pp.87).*

Las necesidades son agrupadas en básicas y necesidades. El autor plantea como indispensable el orden para cumplir con las mismas, siendo en forma ascendente, en donde en el nivel más alto se alcanza el máximo desarrollo evolutivo.

La pirámide ha sido fuente de críticas a lo largo de la historia por basarse en un método acientífico-subjetivo sin ofrecer una base empírica sólida. Se trata de un pensamiento individualista en donde sí o sí se deben satisfacer las necesidades de los niveles más bajos para luego escalar en la pirámide. Brinda una aproximación un tanto subjetiva, ya que existen diferentes perspectivas y puede no ser fácil identificar el sentido de pertenencia en un sólo nivel de necesidades, sino en una conjunción de ellos porque cada individuo es único (Quindimil, 2021).

#### **IV - Metodología**

Para poder abordar la problemática, se decidió realizar una investigación de tipo exploratoria en donde *a partir de una fase de observación de la realidad y de reflexión profunda acerca de ella, la investigación exploratoria procede a generar hipótesis alternativas susceptibles de ser contrastadas en estudios posteriores* (Sarabia Sánchez, 2014, p 54). La misma trata de un análisis cuantitativo, siguiendo una lógica principalmente deductiva.

##### **IV - 1) Población y Muestra**

La población bajo estudio fue definida como todas aquellas personas con edad entre 21 y 40 años, que trabajen en relación de dependencia en empresas del sector privado (sin distinción de sector) de la ciudad de Córdoba, y que estén o que hayan teletrabajado por lo menos 6 meses durante el último año, y al menos 4 horas diarias.

Con relación a la misma, fue seleccionada una muestra mediante un método no probabilístico de muestreo por conveniencia, debido a su velocidad, costo-efectividad y facilidad (Sarabia Sánchez, 2014). Para obtener la muestra se publicó y difundió el cuestionario mediante redes sociales: WhatsApp, Instagram, Facebook y LinkedIn; y se configuró para que las respuestas sean de carácter anónimo. Se conformó de 145 respuestas, siendo válidas 105 de ellas. Todos los análisis han sido realizados en base a estas últimas.

##### **IV - 2) Diseño del cuestionario**

El cuestionario (Ver Anexo I) fue realizado a través de Google Forms, siendo semiestructurado, online y autoadministrado. De esta forma para la medición de los constructos se realizaron preguntas de tipo cerradas y una pregunta abierta. A las preguntas de carácter cerrado se les aplicó una escala de Likert de 1 a 5 para medir los resultados, siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”, y especialmente para el subconstructo de identidad, una escala de Likert de 1 a 7 siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”. Y para enriquecer el análisis, se estableció una pregunta abierta para obtener de primera fuente experiencias y así alcanzar los objetivos de la investigación de recaudar información particular sobre la realidad laboral de la generación millennial, sus experiencias y percepciones sobre las tres dimensiones que hacen a la pertenencia en un contexto de teletrabajo.

A través de la Tabla de Operacionalización (Tabla 1) se pueden observar las variables medidas a saber: la variable independiente: Teletrabajo dividida en 3 subconstructos: Modalidad, TIC`s, y Comunicación. Y, por otra parte, la variable dependiente: Sentido de Pertenencia dividida en 4 subconstructos: Identidad, Identificación, Reconocimiento y Acciones/herramientas.

Tabla 1. Tabla de Operacionalización

Unidad de análisis		Dimensión	Ítems	Escala	Fuente	Coeficiente Alfa de Cronbach
Concepto	Definición					
<b>Teletrabajo</b>	<i>“el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador” (OIT, 2020)</i>	<b>Modalidad</b>	La modalidad de mi teletrabajo se desarrolló/ desarrolla:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modalidad total (100% de las horas).</li> <li>- Modalidad híbrida/parcial de teletrabajo (presencial más teletrabajo).</li> </ul>	Elaboración propia.	-
			¿Qué cantidad de horas teletrabajé/teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasta 4 horas diarias.</li> <li>- Más de 4 y hasta 6 horas diarias.</li> <li>- Más de 6 y hasta 8 horas diarias.</li> <li>- Más de 8 horas diarias.</li> </ul>		
		<b>TIC's</b>	Considero que la organización me brindó/brinda las herramientas necesarias (conexión a internet, programas/softwares) para realizar mis tareas desde mi casa.	Escala de 5 puntos de Likert: desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo.	Elaboración propia.	0,735
			Me gusta trabajar desde casa y tengo un espacio tranquilo y libre para realizar mi trabajo de manera eficiente.			
			Considero que tengo las habilidades requeridas para el manejo de las TICS en mis actividades laborales (eliminada).			
		<b>Comunicación</b>	Me siento cómodo con la comunicación remota con mi equipo de trabajo.	Escala de 5 puntos de Likert: desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo.	Elaboración propia	0,735
Cuento con el apoyo de mi jefe/supervisor para trabajar desde mi casa.						
<b>Sentido de Pertenencia</b>	<i>“la experiencia y el reconocimiento de los talentos, intereses, experiencias de uno y encontrar la aceptación total de la propia autoexpresión de estos” (Stuart, 2014, p 16).</i>	<b>Identidad</b>	Mi trabajo me da una sensación de realización personal.	Escala de 7 puntos de Likert: desde fuertemente en desacuerdo a fuertemente de acuerdo.	Caillier, 2011. Lawler & Hall 1970.	0,842
			Me gusta el tipo de trabajo que hago (eliminada).			
			Hacer bien mi trabajo aumenta mi sentimiento de autoestima.			



Unidad de análisis		Dimensión	Ítems	Escala	Fuente	Coeficiente Alfa de Cronbach
Concepto	Definición					
			Mi equipo de trabajo apoya fuertemente mis progresos, estimulando el desarrollo.			
		<b>Acciones y herramientas</b>	¿Cuáles han sido las acciones/herramientas que se han brindado desde la organización en la que te desempeñas, para crear y fortalecer un sentido de pertenencia para con ella?	-		-

*Fuente: Elaboración propia.*

### IV - 3) Fiabilidad del instrumento

Para analizar la fiabilidad y validez del instrumento, se utilizó el Coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ). Su mayor valor es 1 y para considerarlo aceptable debe ser igual o mayor a 0,7. Este índice sirve para medir cuánto mejora (o empeora) la fiabilidad de la prueba al excluir un determinado ítem. A la hora de la medición se eliminaron aquellas preguntas (en total 2) que tenían una baja correlación con los elementos, una con relación a la variable Teletrabajo<sup>3</sup> y otra a la dimensión de Identidad<sup>4</sup> en Sentido de Pertenencia. Una vez eliminadas, se obtuvieron los siguientes coeficientes, los cuales aportan valores aceptables:

- En cuanto a Teletrabajo se obtuvo un coeficiente de 0,735.
- En cuanto a la dimensión de Identidad se obtuvo un coeficiente de 0,842.
- En cuanto a la dimensión de Identificación se obtuvo un coeficiente de 0,836.
- En cuanto a la dimensión de Reconocimiento se obtuvo un coeficiente de 0,899.

En el Anexo II se exponen las salidas de máquina del programa SPSS de cada uno de los Coeficientes Alpha de Cronbach de las dimensiones analizadas.

### IV - 4) Procedimiento de análisis

Una vez que se obtuvieron los datos, se procedió a su estudio a través del software estadístico SPSS Statistics 26, el cual permite realizar un análisis y procesamiento de los datos (Frey, 2017). Con el propósito de alcanzar los objetivos se procedió de la siguiente manera:

En primer lugar, se llevó a cabo un análisis descriptivo de la muestra con relación al género, edad, modalidad y cantidad de horas teletrabajadas. Luego se utilizaron herramientas de estadística descriptiva (media, mediana, moda, varianza, desviación estándar y suma) para analizar las dimensiones de la variable dependiente.

En segundo lugar, se utilizó la regresión lineal múltiple, una herramienta estadística que sirve para determinar la relación que existe entre más de dos variables. Se espera que los sucesos tengan una forma funcional de:  $y_j = b_0 + b_1x_{1j} + b_2x_{2j} + \dots + b_kx_{kj} + u_j$  donde  $y$  es la variable endógena,  $x$  las variables exógenas,  $u$  los residuos y  $b$  los coeficientes estimados del efecto marginal entre cada  $x$  e  $y$  (Montero Granados, 2016). En este caso se buscó identificar en qué medida el teletrabajo promueve el sentido de pertenencia en los colaboradores millennials. Por los resultados obtenidos del modelo, se debió utilizar también regresiones lineales simples en donde se estableció la relación entre dos variables: una dependiente y una independiente (Malhotra, 2012).

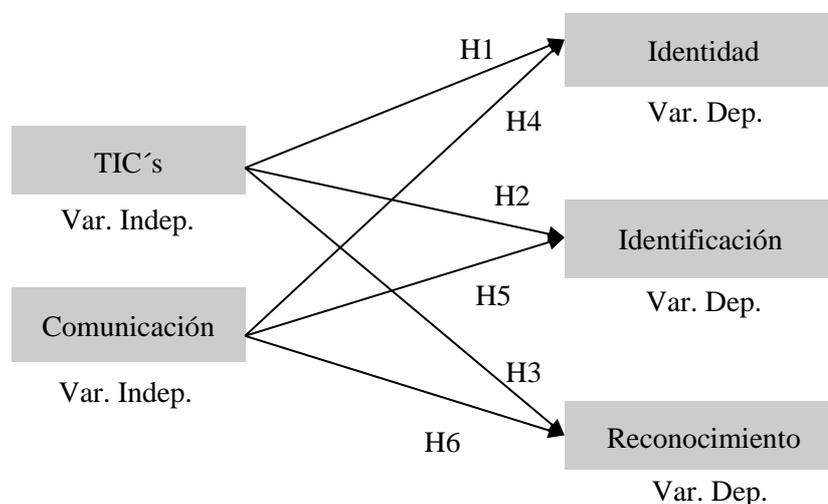
---

<sup>3</sup> Pregunta eliminada de Teletrabajo. “Considero que tengo las habilidades requeridas para el manejo de las TICS en mis actividades laborales”.

<sup>4</sup> Pregunta eliminada de Identidad: “Me gusta el tipo de trabajo que hago”.

Relacionando estas herramientas con los objetivos planteados es que se determina el siguiente modelo teórico de regresión lineal:

Gráfico 1. Modelo de regresión lineal múltiple.



*Fuente: Elaboración propia.*

De esta manera se busca identificar si las variables independientes de TIC's (herramientas y medios tecnológicos para desarrollar el trabajo) y Comunicación explican de manera conjunta a cada variable dependiente (Identidad, Identificación y Reconocimiento).

En tercer lugar, las tablas cruzadas corresponden a una técnica estadística que se utiliza para analizar variables, la cual consiste en la combinación de la distribución de frecuencias de dos o más variables en una misma tabla. Esta técnica ayuda a comprender cómo se relacionan unas con otras. A su vez, se utilizó como complemento el estadístico *Chi Cuadrado* para probar la significancia estadística de las asociaciones realizadas; proporcionando información sobre si las relaciones son sistemáticas mientras el nivel de significancia sea menor que 0,05 (con un nivel de confianza del 95%) y sabiendo que la hipótesis nula determina que no existe relación entre las variables (Malhotra, 2012). Es así como se utilizó con el objetivo de determinar la modalidad de teletrabajo en la cual los colaboradores millennials perciben un mayor sentido de pertenencia.

Finalmente, con respecto a la última pregunta del cuestionario de tipo abierta, se realizó una primera revisión para encontrar similitudes en las respuestas, para luego poder realizar la recategorización y su correspondiente análisis en el software estadístico SPSS Statistics 26.

## **V- Resultados**

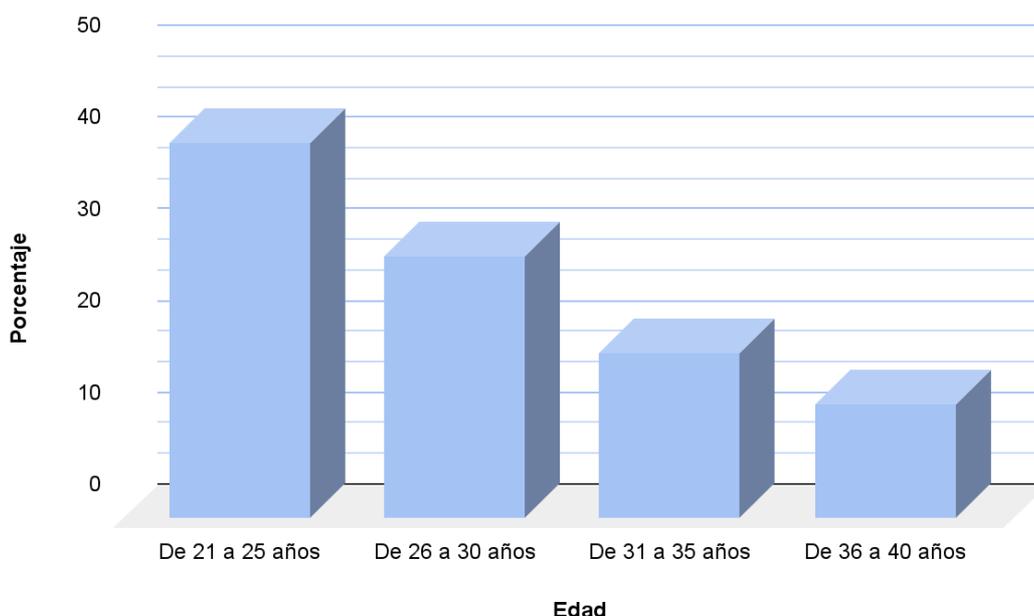
### **V - 1) Análisis descriptivo**

Al ingresar los datos de la encuesta en el programa SPSS Statistics 26, se analizó cómo está conformada la muestra de 105 respuestas válidas obteniendo las siguientes características:

- El 69,5% de los encuestados son de género femenino, siendo el restante 30,5% del género masculino. Ver Anexo III.

- El 41% de los encuestados poseen entre 21 a 25 años. Luego el 28,6% tienen entre 26 a 30 años, seguido por el 18,1% entre 31 a 35 años. Y por último el 12,4% poseen entre 36 a 40 años. Formando así la totalidad de los encuestados millennials. Ver Anexo III.

Gráfico 2. Gráfico Descriptivo Edad.



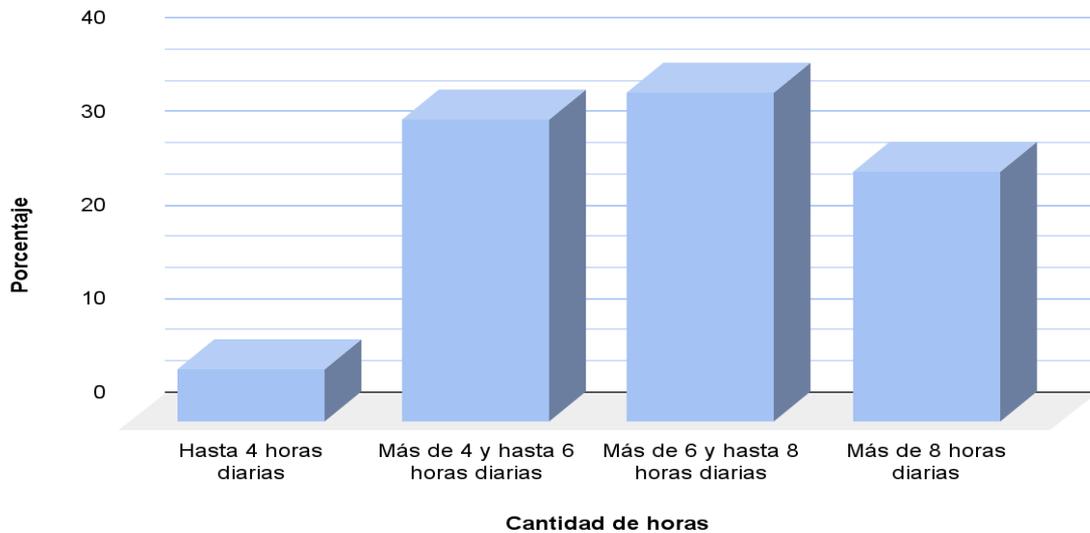
*Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 26.*

- De acuerdo con la muestra el 73,3% de los encuestados teletrabaja actualmente, en contraposición al 26,7% que no teletrabaja en la actualidad.

- Con relación a la modalidad, se observa que el 58,1% de los encuestados teletrabaja bajo una modalidad total (100% de las horas). En contraposición el 41,9% trabaja bajo una modalidad híbrida (presencial + teletrabajo).

- Por último, se observa que el 5,7% de los encuestados teletrabaja hasta 4hs diarias, el 32,4% entre 4 y 6hs, el 35,2% entre 6 y 8hs, mientras que los restantes encuestados, el 26,7%, teletrabaja más de 8hs diarias.

Gráfico 3. Gráfico Descriptivo Cantidad de Horas.



*Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 26.*

## V - 2) Regresión Lineal Múltiple

Para identificar en qué medida el teletrabajo promueve el sentido de pertenencia en los colaboradores millennials (objetivo 1), se procedió a analizar la influencia de los constructos TIC's y Comunicación de la variable independiente Teletrabajo, con los constructos de la variable dependiente Sentido de Pertenencia (Identidad, Identificación y Reconocimiento). Dicho análisis se llevó a cabo a través de 3 regresiones lineales múltiples, una por cada variable dependiente.

- Regresión Lineal Múltiple 1: H1 + H4
- Regresión Lineal Múltiple 2: H2 + H5
- Regresión Lineal Múltiple 3: H3 + H6

Los resultados arrojan que se aceptan las hipótesis número 1 y 3 dentro de la primera y tercera regresión lineal múltiple respectivamente, y que se deben rechazar las hipótesis número 2, 4, 5 y 6 por obtener un nivel de significancia  $p > 0,05$ . En el Anexo IV se muestra un resumen de los resultados obtenidos con las salidas del programa SPSS.

Por lo tanto, la hipótesis 1 es aquella que expresa que la variable independiente TIC's explica a la variable dependiente Identidad. Quedando una regresión lineal simple cuyo modelo es:

$$Y=3,212+0,448*TIC's+\varepsilon$$

### Variable Criterio: Identidad

Tabla 2. Tabla Matriz de Coeficientes Identidad.

Modelo	Coeficientes estandarizados	T de Student	Significación
	Beta		
TIC's	0,448	5,081	0,000

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 26.

Tabla 3. Tabla Resumen del Modelo Identidad.

R	R2
0,448	0,200

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 26

A raíz de estas tablas podemos concluir que:

- La identidad de los colaboradores aumenta en un 44,8% ante un aumento en un punto porcentual en la variable TIC's.
- Para un nivel de significación del 5%, la t de Student muestra que la variable TIC's (0,000) es significativa, ya que la probabilidad de cometer un error estadístico tipo uno, con la información brindada es muy baja.
- El coeficiente de determinación R<sup>2</sup> expresa que la variable dependiente Identidad queda explicada sólo en un 20% por la variable independiente TIC's. Este resultado en el ámbito de las ciencias sociales es relevante porque pueden existir muchas variables explicativas de la relación, a diferencia de las ciencias exactas/fáticas en donde un 20% indicaría una correlación baja entre las variables, es decir que la variable independiente es poco explicativa.

Y luego, tenemos la hipótesis 3 que nos dice que la variable independiente TIC's explica a la variable dependiente Reconocimiento; siendo el modelo de la regresión lineal simple:

$$Y=2,405+0,400*TIC's+\varepsilon$$

### Variable Criterio: Reconocimiento

Tabla 4. Tabla Matriz de Coeficientes Reconocimiento.

Modelo	Coeficientes estandarizados	T de Student	Significación
	Beta		
TIC's	0,400	4,425	0,000

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 26.

Tabla 5. Tabla Resumen del Modelo Reconocimiento.

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
0,400	0,160

*Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 26*

A raíz de estas tablas podemos concluir que:

- El reconocimiento de los colaboradores aumenta en un 40% ante un aumento en un punto porcentual en la variable TIC's.
- Para un nivel de significación del 5%, la t de Student muestra que la variable TIC's (0,000) es significativa, ya que la probabilidad de cometer un error estadístico tipo uno, con la información brindada es muy baja.
- El coeficiente de determinación R<sup>2</sup> expresa que la variable dependiente Reconocimiento queda explicada sólo en un 16% por la variable independiente TIC's.

Estos resultados reflejan que al aceptar la H1 y H3, se concluye que los colaboradores millennials que opten por trabajar desde sus casas, y que teniendo en cuenta que poseen las habilidades necesarias para el manejo de las TIC's, su trabajo es más eficiente y aumenta su identidad y reconocimiento. Este incremento se da en la medida en que la organización brinde herramientas para el trabajo remoto y otorgue espacios para lograr un crecimiento personal y profesional y una mayor autonomía en sus funciones.

Sin embargo, al rechazar las restantes 4 hipótesis, se determina que para los colaboradores millennials no son relevantes las TIC's en el ámbito del teletrabajo para estimular la identificación. Igualmente, que un trabajador cuente con un espacio libre y tranquilo para realizar su trabajo de manera eficiente, puede ser independiente de las acciones realizadas por la empresa. Y considerando que la gran mayoría de los millennials manejan las TIC's (por haber nacido en la era de las tecnologías), ya no constituyen un elemento destacable, sino necesario, que resulta en no aumentar relevancia en esta variable del sentido de pertenencia.

De igual modo, al rechazar las hipótesis de comunicación se puede concluir que, si las personas sienten reconocimiento, identidad e identificación, esto puede estar explicado en mayor medida por otros factores, por ejemplo, personales y/o psicológicos, los cuales exceden el alcance del presente trabajo.

### **V - 3) Análisis Descriptivo de Sentido de Pertenencia**

Para realizar el análisis de las dimensiones del Sentido de Pertenencia (objetivo 2), se optó por utilizar estadísticos descriptivos: media, mediana, moda, varianza, desviación estándar y suma (Ver Anexo V). Se utilizaron las 105 respuestas válidas y se agruparon en porcentajes las categorías

de la escala Likert de acuerdo con si se perciben como negativas, neutras o positivas, lo cual se refleja en las siguientes tablas:

Tabla 6. Tabla Descriptiva del Subconstructo Identidad

<b>IDENTIDAD</b>			
<b>Pregunta</b>	<b>Negativo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Positivo</b>
Mi trabajo me da una sensación de realización personal.	17,1%	21%	61,9%
Hacer bien mi trabajo aumenta mi sentimiento de autoestima.	5,7%	4,8%	89,5%
En mi organización, los líderes generan altos niveles de motivación y compromiso en la fuerza laboral.	27,6%	21%	51,4%
Recomiendo a mi organización como un buen lugar para trabajar.	16,2%	14,3%	69,5%

*Fuente: elaboración propia en base a la salida de SPSS Statistics 26.*

Se observa que, a medida que el trabajo sea satisfactorio y contribuya al crecimiento personal de cada colaborador, se va generando un aprecio y una mayor percepción de uno mismo como individuo parte de la organización. Esto forma parte de su imagen, de sus actitudes y acciones, la conciencia de que uno las controla y su manera de mostrarse tal cual es uno. La idea que los colaboradores tienen en su mente sobre las tareas que realizan, cómo las ejecutan, cuáles son los objetivos por alcanzar, los resultados que obtienen y quiénes los acompañan en el proceso son aspectos fundamentales a la hora de alcanzar el crecimiento individual. Por último, los resultados de la encuesta muestran que se valora a los líderes que acompañan y que con sus acciones logran motivar y aumentar el compromiso de los colaboradores.

Tabla 7. Tabla Descriptiva del Subconstructo Identificación

<b>IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Pregunta</b>	<b>Negativo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Positivo</b>
Cuando hablo de (nombre de la organización para la cual trabajas), suelo decir "nosotros" en lugar de "ellos".	15,2%	15,3%	69,5%
Los éxitos de (nombre de la organización para la cual trabajas) son mis éxitos.	28,6%	25,6%	45,8%
Estoy muy interesado en lo que piensan los demás de (nombre de la organización para la cual trabajas).	22,8%	29,6%	47,6%
Cuando alguien elogia a (nombre de la organización para la cual trabajas), se siente como un cumplido personal.	21,9%	36,2%	41,9%
Si una historia en los medios criticara a (nombre de la organización para la cual trabajas), me sentiría avergonzado.	19,1%	28,6%	52,3%

*Fuente: elaboración propia en base a la salida de SPSS Statistics 26.*

En esta segunda tabla, se visualiza que a medida que los individuos sientan que sus objetivos personales están alineados con los objetivos de la organización de la cual son parte, su identificación para con la misma aumenta. Es así como uno se puede percibir parte de un todo mucho más grande de lo que se imagina, en el cual sus logros se ven reflejados en los resultados y objetivos que alcance su grupo de trabajo. Las conexiones que se crean y fomentan en las organizaciones deben verse reflejadas en todos los ámbitos, a través de la participación y el compromiso.

Tabla 8. Tabla Descriptiva del Subconstructo Reconocimiento.

<b>RECONOCIMIENTO</b>			
<b>Pregunta</b>	<b>Negativo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Positivo</b>
Mi supervisor/líder de equipo me brinda sugerencias constructivas para mejorar mi desempeño.	15,2%	10,5%	74,3%
Mi supervisor/líder destaca mis fortalezas y me felicita cuando realizo bien mi trabajo.	17,1%	12,4%	70,5%
La organización a la que pertenezco genera espacios de crecimiento personal y profesional.	27,6%	20%	52,4%
La organización a la que pertenezco me brinda oportunidades para lograr autonomía en cómo hago mi trabajo.	17,1%	17,1%	65,8%
Mi equipo de trabajo apoya fuertemente mis progresos, estimulando el desarrollo.	18,1%	19%	62,9%

*Fuente: elaboración propia en base a la salida de SPSS Statistics 26.*

Por último, es sabido que el rol de los líderes en el día a día es clave. Entonces, a medida que los mismos ofrecen retroalimentación a sus colaboradores, desde sugerencias hasta reconocimientos por pequeñas tareas hasta premios luego de un gran proyecto, y si brindan nuevas oportunidades, los sentimientos positivos hacia uno mismo crecen y se logra aumentar el sentimiento de pertenencia. Ser reconocido implica incrementar nuestra estima y compromiso, con ello también aumentar la productividad y reducir la rotación de personal. Se ven beneficiadas ambas partes: el individuo y la organización.

#### **V - 4) Tabla Cruzada**

Con la finalidad de determinar bajo qué modalidad de teletrabajo los colaboradores perciben un mayor sentido de pertenencia (objetivo 3), se cruzó el subconstructo modalidad de la variable independiente con los respectivos subconstructos de la variable dependiente. Se debe considerar que el nivel de significancia “p” debe ser menor que 0.05, para que exista una relación entre ellas. Los resultados obtenidos son:

Tabla 9. Tabla Cruzada Modalidad y Sentido de Pertenencia.

Variable	Chi Cuadrado
Identidad	0,879
Identificación	0,879
Reconocimiento	0,338

*Fuente: elaboración propia en base a la salida de SPSS Statistics 26.*

Como se observa en la tabla, los Chi Cuadrado son mayor a 0,05 por lo que se concluye que la variable independiente modalidad de teletrabajo, entendiéndose por tal si es total o híbrida, no explica la dependiente Sentido de Pertenencia, en ninguna de sus dimensiones. No es posible extraer información y conclusiones sobre si un tipo de modalidad afecta al mismo.

#### **V - 5) Análisis Cualitativo**

Como última instancia, se realizó una pregunta de carácter abierta para dar el espacio a que los encuestados expresen cuáles fueron las herramientas que sus organizaciones les han brindado para fortalecer el sentido de pertenencia (objetivo 4).

Realizando una primera aproximación se observa que las herramientas y acciones que más se han nombrado son: reuniones (de tipo laborales y extralaborales), el reconocimiento, la participación y el trabajo en equipo. Las reuniones de trabajo son espacios que pueden variar dependiendo del objetivo específico para el cual se crean, y por un tiempo determinado. Y, por otra parte, las reuniones extralaborales son eventos y espacios que se desarrollan fuera del ámbito laboral, entre compañeros y colegas. Generarlos es la clave, porque a través de estos, se construyen las relaciones interpersonales y se crea un clima de trabajo colaborativo aumentando el bienestar de las personas (Quindimil, 2021).

Siguiendo en la misma línea, el reconocimiento, la participación y el trabajo en equipo van de la mano. Las organizaciones (o grupos de trabajo, líderes de equipo) deberían tomarse al menos algunos minutos para el reconocimiento. Aquellos equipos que lo realizan, con críticas constructivas y espacios sanos, logran aumentar el desempeño, demostrando que se preocupan por su desarrollo, y que los hacen sentir parte de un todo. Es así como muchos líderes reconocen los logros, los talentos, las capacidades, se generan espacios genuinos de participación en donde se refuerza que el buen trabajo se aprecia (Caraher, 2016).

En un segundo grupo, se destacan acciones como: brindar herramientas de trabajo, buena comunicación, capacitaciones, flexibilidad, establecer vínculos entre los valores organizacionales y personales y el liderazgo. Se puede indicar entonces que las organizaciones deben ser capaces de idear la mezcla perfecta de herramientas para apoyar el trabajo de todos sus colaboradores. Está claro que las personas tienen preferencias y necesidades diferentes, algunos pueden dar un mayor valor a

la flexibilidad laboral, otros a las posibilidades de capacitación y crecimiento, otros a la construcción de las relaciones. Pero si hay algo claro es que:

*El desafío es pensar en la empresa como un ámbito de colectividad y no de individualismo, de apoyo mutuo y no de triunfo personal para que los empleados puedan sentirse parte de algo más grande, que a su vez valora su participación y su presencia, los involucra y logra su bien (Cerezo, 2015, p. 75).*

## **VI - Conclusiones**

Para establecer las conclusiones de la presente investigación, se tomará en consideración el orden planteado de los objetivos específicos para conocer *cuál es la influencia de la modalidad de teletrabajo en el sentido de pertenencia de los colaboradores millennials en la ciudad de Córdoba.*

Con relación al primer objetivo “Identificar en qué medida el teletrabajo promueve el sentido de pertenencia en los colaboradores millennials”, se comprobó que la variable TIC`s es la única que explica el Sentido de Pertenencia con relación al constructo de Identidad y Reconocimiento, considerándola como una variable determinante en el ámbito del teletrabajo. Entendiendo a las TIC`s como aquellas herramientas tecnológicas para realizar el trabajo, se puede esperar que estas ayuden a crear una coherencia personal, es decir que las actividades que realizan los colaboradores tengan un sentido con sus acciones y con lo que esperan del trabajo. Esto ayuda a que cada individuo se sienta auténtico al poder alcanzar sus objetivos personales y al ver que cada uno es responsable y consciente de lo que realiza. Y estos resultados luego pueden verse reflejados en el reconocimiento otorgado por sus pares, líder, superior y miembros de la organización en la cual se encuentra.

Por otro lado, se puede pensar que a pesar de que los millennials sean una generación que se siente más cómoda o habituada a trabajar con TIC`s, esto no quiere decir que aumente su identificación dentro del teletrabajo. En las ciencias sociales existe una multicausalidad que explican las relaciones, dentro de estas pueden hallarse factores personales/psicológicos como motivación, satisfacción, estrés, fatiga psicofísica, preferencias y gustos individuales, equilibrio vida familiar-laboral, entre otros. Es así como puede esperarse que los millennials valoren otros aspectos del teletrabajo que realmente fomenten la construcción de la identificación en su trabajo.

Luego, con relación al segundo objetivo “Analizar las dimensiones que se incluyen dentro del concepto de sentido de pertenencia”, se encontró que la *identidad* aumenta cuando las tareas ejecutadas otorgan un significado y una realización personal, a la vez que se aumenta el sentido de autoestima. Esto se ve reforzado cuando los líderes generan altos niveles de motivación y de compromiso. A su vez, la *identificación* se relaciona con la congruencia entre los objetivos personales y organizaciones. Si estos se encuentran alineados, se espera que los niveles de identificación aumenten, teniendo en cuenta que los individuos se refieren como “nosotros” en lugar de “ellos”, cuando toman los éxitos de la empresa como propios y cuando se interesan por las

opiniones de terceros, ya sea un elogio o una crítica hacia la organización. Por último, cuando se habla de *reconocimiento*, este se ve influenciado cuando desde la organización se brindan sugerencias constructivas y una retroalimentación sobre las tareas, en donde se generan y apoyan espacios de crecimiento y desarrollo. Por lo tanto, el sentido de pertenencia se fortalece y los miembros de la organización están más comprometidos. Uno de los aspectos a considerar aquí es que, es el estilo de liderazgo de los jefes o supervisores, o de aquellas personas que cumplan esta función, la clave para mantener y construir buenas relaciones.

Ahora bien, en lo que se refiere al tercer objetivo “Determinar bajo qué modalidad de teletrabajo los colaboradores perciben un mayor sentido de pertenencia”, se arribó a la conclusión que la modalidad de teletrabajo, ya sea total o híbrida, no explica el Sentido de Pertenencia en ninguna de sus dimensiones. Es decir que el Sentido de Pertenencia de los colaboradores millennials no se verá afectado ante una modalidad de teletrabajo parcial o total.

Por último, con relación a “Determinar cuáles son las acciones llevadas a cabo por las organizaciones para fortalecer el sentido de pertenencia en sus colaboradores y cuál es la implicación de las TIC’s” se puede concluir que, si bien hay diferentes opiniones entre los encuestados, las principales herramientas y acciones que una organización puede llevar a cabo para fortalecerlo están relacionadas con aspectos sociales, ya sea dentro o fuera del espacio de trabajo. Las reuniones, el reconocimiento, la participación y el trabajo en equipo son ejemplos concretos de los aspectos a trabajar. Se debe tener en cuenta que los niveles fisiológicos y de seguridad de la Pirámide de Necesidades de Maslow deben estar satisfechos para poder pasar a atender el nivel social, es así como en la encuesta hubo varias respuestas haciendo alusión al aspecto económico, el cual responde a estos primeros niveles.

Y como se mencionó anteriormente, resulta necesario que el liderazgo ejercido dentro de las organizaciones considere también el aspecto psicológico, brindando un espacio de confianza y apoyo. Es importante que se implemente la práctica de comunicación de escucha activa, en donde, tanto los supervisores/líderes/jefes presten plena atención y con conciencia lo que los colaboradores expresan. Ahora, ¿por qué es necesario aprender a escuchar? Porque si no se hace, se puede correr el riesgo de no saber lo que les sucede a los colaboradores, qué sienten, qué opinan o simplemente qué necesitan (Cañequé, 2012). Y, además, ¿cuáles serían las actitudes y/o conductas que pueden practicar? Entre ellas están mostrar un interés genuino por el otro, recordar intereses y eventos importantes y permitir la expresión de las necesidades y deseos de los demás (Nachtigall, 2018).

En definitiva, se debe considerar que las acciones mencionadas para aumentar el Sentido de Pertenencia deben implementarse teniendo en consideración el entorno, tanto externo como interno, y la cultura organizacional como aspecto fundamental. Esta debe estar orientada a las personas, ya que con ello se pone al colaborador en el centro de atención, se le da protagonismo, se comparten

valores y se alinean los objetivos personales con los de la organización. Hoy en día, tanto las personas como las organizaciones se enfrentan a un contexto de incertidumbre en donde planificar y actuar se convierte en un desafío. No todos tienen las mismas características, oportunidades, ni tampoco las mismas metas. Y en estos tiempos, nadie conoce a ciencia cierta cómo será el trabajo de acá a unos años, todo cambia cada vez más rápido influenciado por los avances tecnológicos; y ahora pensar el “trabajo” será un reto, teniendo en cuenta aspectos económicos, sociales y también psicológicos (Quindimil, 2021).

*Cuando impones una cultura pensada para la integración y el encaje, pierdes la oportunidad de ayudar a la gente a encontrar su motivación personal, o sea, lo que sale de su corazón. Liderar de acuerdo con un sentido de verdadera pertenencia consiste en crear una cultura que promueva la singularidad. Lo más útil para un líder es comprender los mejores esfuerzos de sus jugadores* (Brown, 2019, p. 123).

## **VII - Implicaciones / Limitaciones**

Se pretende proporcionar mediante el presente Trabajo Final de Licenciatura información relevante y una base teórica para que las organizaciones implementen prácticas de recursos humanos orientadas a construir, mantener y mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores que forman parte de la generación millennial, ofreciendo un panorama general de aquellos aspectos que se deben considerar.

En segundo lugar, a través del análisis de los resultados, se busca demostrar la influencia existente entre el teletrabajo y el sentido de pertenencia. Esto servirá de soporte para aquellas organizaciones que busquen implementar esta modalidad de trabajo y que tengan también, como uno de sus ejes principales, el desarrollo y el bienestar de sus trabajadores.

Por último, se intenta alentar el desarrollo de nuevas investigaciones sobre estos tópicos, para aportar a la comunidad bases científicas con relación al impacto y los instrumentos a utilizar para lograr un mayor sentido de pertenencia, bajo las diferentes modalidades de trabajo existentes y también ante las diferentes generaciones que se incorporan al mercado laboral.

No obstante, se prevé la existencia de limitaciones que se deben tener en cuenta, entre ellas se pueden mencionar:

- 1) Los resultados fueron tomados de cuestionarios respondidos por participantes de una única zona geográfica (residentes de la ciudad de Córdoba);
- 2) Con relación al cuestionario, fue desarrollado de manera on-line y no permite profundizar las experiencias personales como se pudiera hacer a través de un cuestionario presencial. Además, las preguntas planteadas pueden estar sujetas a sesgos por parte de los investigadores;

- 3) Con relación a la metodología, una investigación cuantitativa acorta los tiempos de realización, pero no permite indagar en profundidad los tópicos a través de entrevistas, como en una de tipo cualitativa;
- 4) Con relación a la unidad de análisis, la elección de un método no probabilístico por conveniencia hace que se tenga que acotar la misma.

## VIII - Referencias bibliográficas

- Aguirre, J. (2021), “Los que probaron el teletrabajo y ahora no cambian quedarse en casa”, *La Voz*, 22 de agosto, disponible en: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/los-que-probaron-el-teletrabajo-y-ahora-no-cambian-quedarse-en-casa/>
- Bentley T.A., Teo S.T.T, McLeod L., Tan F., Bosua R. & Gloet M. (2015). “The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach”. *Applied Ergonomics*. 52, 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Brown, B. (2019), “La búsqueda del verdadero sentido de pertenencia”. En Javier Vergara (Ed.), *Desafiando la tierra salvaje*, pp. 39-51, Editorial Vergara.
- Caillier, J. G. (2011), “The impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency”, *American Review of Public Administration*, 42 (4), 461-480. <https://doi.org/10.1177/0275074011409394>
- Cañeque, M. (2012), *Aprender a Liderar, Manual de Desarrollo Gerencial*, UADE.
- Caraher, L. (2016), *Millennials en la oficina*, Paidós Empresa.
- Cerezo, D. (2015), *Gerencia de la felicidad*, Ediciones B.
- Fernández, M. (2021), “Teletrabajo: ¿Por qué las empresas van hacia un modelo híbrido?”, *Perfil*, 11 de agosto, disponible en: <https://www.perfil.com/noticias/economia/teletrabajo-por-que-las-empresas-van-hacia-un-modelo-hibrido.phtml>
- Flores, M. (2016), “En 2030, los Millennials serán el 75% de la fuerza de trabajo a nivel global: Manpower Group”, *Prensa UVM*, 4 de octubre, disponible en: <https://laureate-comunicacion.com/prensa/en-2030-los-millennials-seran-el-75-de-la-fuerza-de-trabajo-a-nivel-global-manpower-group/#.YTJFfi1t-00>
- Frey, F. (2017). SPSS (Software). The International Encyclopedia of Communication Research Methods, November 2017, 1–2.
- Hatum, A. (2013). “Liderando a la Generación Y”. Centro de Investigación Grupo RUHO en Argentina, disponible en: <https://www.yumpu.com/es/document/read/14634506/liderando-a-la-generacion-y-grupo-rhuo/3>
- Información Legislativa, (2020). *Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo*, Ley N.º 27.555. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Sancionada el 30 de julio de 2020. Promulgada el 14 de agosto de 2020. Disponible en:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/340000-344999/341093/norma.htm>

Instituto para el Desarrollo Empresarial de Argentina (2017). “*Los millennials de la empresa argentina, informe de resultados*”, 1ra. ed. Buenos Aires 2017, disponible en:

<https://www.idea.org.ar/wp-content/uploads/2018/12/2017-IDEA-Los-millennials-de-la-empresa-en-Argentina-Informe-de-resultados.pdf>

Instituto Superior de Estudios Comerciales (2021). “*¿Cómo se clasifican las Tecnologías de la Información y la Comunicación?*”, México 2021, disponible en:

<https://uneg.edu.mx/blog/como-se-clasifican-las-tics/>

Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). “Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation”, *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305–312.

<https://doi.org/10.1037/h0029692>

Mael, F.A., Ashforth B.E. (1992). “Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification”, *Journal of Organizational Behavior*, 13,103-123.

<https://doi.org/10.1002/job.4030130202>

Maiztegui, E. A., Aitor I & Oiarzabal P.J. (2012), “El concepto de Pertenencia (Belonging) como marco analítico para la investigación sobre la juventud de origen inmigrante”, *Anuario de Acción Humanitaria y Derechos Humanos*, Bilbao N.º 10, pp 101-112.

<https://doi.org/10.18543/aahdh-0-2012pp101-112>

Malhotra Naresh, K. (2012), “*Investigación de Mercados*”, Editorial Pearson Educación.

Martínez Sánchez, R. (2012), “El Teletrabajo como tendencia en el mercado laboral”, *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 2:4, pp. 143-156.

<https://doi.org/10.17163/ret.n4.2012.01>

Maslow, A. (1941), “Motivación y Personalidad”. Ediciones Diaz de Santos.

Montero Granados. R (2016), “Modelos de regresión lineal múltiple”. Documentos de Trabajo en Economía Aplicada. Universidad de Granada. España.

Nachtigall, P. (2018), “*Inteligencia emocional en la empresa: cómo desarrollar un liderazgo óptimo*”, Ediciones Granica.

Organización Internacional del Trabajo, (2020), “*El teletrabajo durante la pandemia de COVID-10 y después de ella, guía práctica*”, 1ra. ed. Ginebra OIT 2020, disponible en:

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)

Organización Internacional del trabajo, (2017), *“Utilización de tecnologías de la información y de la comunicación en las inspecciones del trabajo. Una visión comparada en torno a países seleccionados”*, 1ra. ed. OIT 2017, disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_614905.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_614905.pdf)

Quindimil, D. (2021), *“Mundo Post Covid: La psicología del trabajo tras la pandemia”*, Ediciones Granica.

Sarabia Sánchez, J. (2014), *Métodos de investigación social y de la empresa*, Ediciones Pirámide.

Stuart, M.B, Burley, D.L & Long, S.D (2014) “Where do I belong? High-intensity teleworkers’ experience of organizational belonging”, *Human Resource Development International*, 18:1, 76-96, <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.979006>

## **IX - Anexos**

### **Anexo I - Encuesta.**

Sentido de pertenencia en el teletrabajo – 2021

¡Hola! El siguiente cuestionario es realizado por estudiantes de la Carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas (UNC), forma parte de una investigación y pretende estudiar cómo influye la modalidad del teletrabajo en relación al sentido de pertenencia en las organizaciones.

¡Muchas gracias por su colaboración!

1. Género
  - Femenino
  - Masculino
2. ¿Cuál es su edad actual?
  - 21 a 25 años
  - 26 a 30 años
  - 31 a 35 años
  - 36 a 40 años
  - Más de 40 años

#### **Ciudad**

3. ¿Vivís en la ciudad de Córdoba?
  - Sí
  - No

#### **Trabajo**

4. ¿Trabajas en relación de dependencia?
  - Sí
  - No

#### **Sector**

5. ¿En qué sector trabajas?
  - Privado
  - Público

#### **Modalidad**

6. ¿Teletrabajas actualmente?
  - Sí
  - No
7. En el último año ¿ha teletrabajado por más de 6 meses y por lo menos 4 horas diarias?
  - Sí

- No

### **Teletrabajo**

Les proponemos abordar su situación de teletrabajo: necesitamos que se sitúe en el tiempo durante el cual su trabajo se desarrolla o se desarrolló bajo la modalidad de teletrabajo. Según la OIT, podemos entenderlo como “el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador” (OIT, 2020, p 6).

8. La modalidad de mi teletrabajo se desarrolló/desarrolla:
  - Modalidad total (100% de las horas).
  - Modalidad híbrida/parcial de teletrabajo (presencial más teletrabajo).
9. ¿Qué cantidad de horas teletrabajaste/teletrabajas?
  - Hasta 4 horas diarias.
  - Más de 4 y hasta 6 horas diarias.
  - Más de 6 y hasta 8 horas diarias.
  - Más de 8 horas diarias.
10. Marque el grado de acuerdo o desacuerdo según la manera en que te sientas identificado con las siguientes afirmaciones, siendo la escala 1= Totalmente de acuerdo a 5= Totalmente en desacuerdo. Recordá que no existen respuestas correctas o incorrectas. Sólo exprese su opinión a cada afirmación (sólo una por frase).
  - Considero que la organización me brindó/brinda las herramientas necesarias (conexión a internet, programas/software) para realizar las tareas desde mi casa.
  - Me gusta trabajar desde casa y tengo un espacio tranquilo y libre para realizar mi trabajo de manera eficiente.
  - Considero que tengo las habilidades requeridas para el manejo de las TICS en mis actividades laborales.
  - Me siento cómodo con la comunicación remota con mi equipo de trabajo.
  - Cuento con el apoyo de mi jefe/supervisor para trabajar desde mi casa.

### **Sentido de Pertenencia**

Les proponemos abordar el sentido de pertenencia dentro de su organización a partir de tres ejes centrales: identidad, identificación y reconocimiento. Para ellos tenemos en cuenta que el sentido de pertenencia es “la experiencia y el reconocimiento de los talentos, intereses, experiencias de uno y encontrar la aceptación total de la propia autoexpresión de estos” (Stuart, 2015, p 16).

11. Para ello le pedimos que se sitúe en el tiempo durante el cual su trabajo se desarrolló o se desarrolla bajo la modalidad de teletrabajo. A continuación, lea las afirmaciones

y señale el grado de frecuencia según la manera en que te sientas identificado con las siguientes afirmaciones. Recordá que no hay respuestas correctas o incorrectas, sólo nos importa tu opinión.

### **Identidad**

- Mi trabajo me da una sensación de realización personal.
- Me gusta el tipo de trabajo que hago.
- Hacer bien mi trabajo aumenta mi sentimiento de autoestima.
- En mi organización, los líderes generan altos niveles de motivación y compromiso en la fuerza laboral.
- Recomiendo a mi organización como un buen lugar para trabajar.

### **Identificación**

- Cuando hablo de (nombre de la organización para la cual trabajas), suelo decir "nosotros" en lugar de "ellos".
- Los éxitos de (nombre de la organización para la cual trabajas) son mis éxitos.
- Estoy muy interesado en lo que piensan los demás de (nombre de la organización para la cual trabajas).
- Cuando alguien elogia a (nombre de la organización para la cual trabajas), se siente como un cumplido personal.
- Si una historia en los medios criticara a (nombre de la organización para la cual trabajas), me sentiría avergonzado.

### **Reconocimiento**

- Mi supervisor/líder de equipo me brinda sugerencias constructivas para mejorar mi desempeño.
- Mi supervisor/líder destaca mis fortalezas y me felicita cuando realizo bien mi trabajo.
- La organización a la que pertenezco genera espacios de crecimiento personal y profesional.
- La organización a la que pertenezco me brinda oportunidades para lograr autonomía en cómo hago mi trabajo.
- Mi equipo de trabajo apoya fuertemente mis progresos, estimulando el desarrollo.

12. Para terminar con el bloque y con su participación en la encuesta, le pedimos que brevemente nos cuente: ¿cuáles han sido las acciones que se han brindado desde la organización en la que te desempeñaste o desempeñas, para crear y fortalecer un sentido de pertenencia para con ella?

## Anexo II - Coeficiente Alpha de Cronbach

Tabla 10. Tabla Alpha de Cronbach con relación a Teletrabajo.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,735	4

*Fuente: elaboración propia en base a la salida de SPSS Statistics 26.*

Tabla 11. Tabla Alpha de Cronbach con relación a la dimensión Identidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,842	4

*Fuente: elaboración propia en base a la salida de SPSS Statistics 26.*

Tabla 12. Tabla Alpha de Cronbach con relación a la dimensión Identificación.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,836	5

*Fuente: elaboración propia en base a la salida de SPSS Statistics 26.*

Tabla 13. Tabla Alpha de Cronbach con relación a la dimensión Reconocimiento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,899	5

*Fuente: elaboración propia en base a la salida de SPSS Statistics 26.*

### Anexo III - Análisis descriptivo de la muestra

Tabla 14. Análisis Descriptivo Género.

Género					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	73	69,5	69,5	69,5
	Masculino	32	30,5	30,5	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia en base a la salida de SPSS Statistics 26.

Tabla 15. Análisis Descriptivo Edad.

Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	21 a 25 años	43	41,0	41,0	41,0
	26 a 30 años	30	28,6	28,6	69,5
	31 a 35 años	19	18,1	18,1	87,6
	36 a 40 años	13	12,4	12,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia en base a la salida de SPSS Statistics 26.

Tabla 16. Análisis Descriptivo Teletrabaja actualmente.

Teletrabaja actualmente					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	28	26,7	26,7	26,7
	Si	77	73,3	73,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia en base a la salida de SPSS Statistics 26.

Tabla 17. Análisis Descriptivo Teletrabaja Modalidad.

<b>Modalidad</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Modalidad híbrida/parcial de teletrabajo (presencial más teletrabajo)</b>	44	41,9	41,9	41,9
	<b>Modalidad total (100% de las horas)</b>	64	58,1	58,1	100,0
	<b>Total</b>	105	100,0	100,0	

*Fuente: elaboración propia en base a la salida de SPSS Statistics 26.*

#### Anexo IV - Regresión Lineal Múltiple

Tabla 18. Tabla Resumen de las Regresiones Lineales Múltiples.

Variable Dependiente	R <sup>2</sup> ajustado	Fórmula	p	Nota
Identidad (H1+H4)	0,193	$Y=2,912+0,442*TIC's+0,145*Com+\varepsilon$	TIC's= 0,001	Se acepta como regresión simple
			Com=0,316	Se rechaza por $p>0,05$
Identificación (H2+H5)	0,097	$Y=2,614+0,166*TIC's+0,228*Com+\varepsilon$	TIC's= 0,162	Se rechaza por $p>0,05$
			Com=0,089	
Reconocimiento (H3+H6)	0,162	$Y=2,053+0,268*TIC's+0,169*Com+\varepsilon$	TIC's= 0,010	Se acepta como regresión simple
			Com=0,139	Se rechaza por $p>0,05$

Fuente: elaboración propia en base a la salida de SPSS Statistics 26.

## Anexo V - Análisis Descriptivo Sentido de Pertenencia

Tabla 19. Tabla Análisis Descriptivo Identidad.

IDENTIDAD						
Pregunta	Media	Mediana	Moda	DS	Varianza	Suma
Mi trabajo me da una sensación de realización personal.	4,87	5	5	1,612	2,597	511
Hacer bien mi trabajo aumenta mi sentimiento de autoestima.	5,84	6	7	1,331	1,772	613
En mi organización, los líderes generan altos niveles de motivación y compromiso en la fuerza laboral.	4,54	5	4	1,776	3,154	477
Recomiendo a mi organización como un buen lugar para trabajar.	5	5	5	1,664	2,769	525

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 26.

Tabla 20. Tabla Análisis Descriptivo Identificación.

IDENTIFICACIÓN						
Pregunta	Media	Mediana	Moda	DS	Varianza	Suma
Cuando hablo de (nombre de la organización para la cual trabajas), suelo decir "nosotros" en lugar de "ellos".	3,84	4	5	1,272	1,618	403
Los éxitos de (nombre de la organización para la cual trabajas) son mis éxitos.	3,33	3	3	1,190	1,417	350
Estoy muy interesado en lo que piensan los demás de (nombre de la organización para la cual trabajas).	3,33	3	4	1,149	1,321	350
Cuando alguien elogia a (nombre de la organización para la cual trabajas), se siente como un cumplido personal.	3,32	3	3	1,173	1,375	349
Si una historia en los medios criticara a (nombre de la organización para la cual trabajas), me sentiría avergonzado.	3,44	4	4	1,168	1,364	361

Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 26.

Tabla 21. Tabla Análisis Descriptivo Reconocimiento.

<b>RECONOCIMIENTO</b>						
<b>Pregunta</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>DS</b>	<b>Varianza</b>	<b>Suma</b>
Mi supervisor/líder de equipo me brinda sugerencias constructivas para mejorar mi desempeño.	3,85	4	4	1,116	1,246	404
Mi supervisor/líder destaca mis fortalezas y me felicita cuando realizo bien mi trabajo.	3,80	4	4	1,228	1,508	399
La organización a la que pertenezco genera espacios de crecimiento personal y profesional.	3,34	4	4	1,292	1,670	351
La organización a la que pertenezco me brinda oportunidades para lograr autonomía en cómo hago mi trabajo.	3,75	4	4	1,191	1,419	394
Mi equipo de trabajo apoya fuertemente mis progresos, estimulando el desarrollo.	3,68	4	4	1,229	1,510	386

*Fuente: Elaboración propia en base a salida de IBM SPSS Statistics 26.*