



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA
“SANTA MARÍA DE LOS BUENOS AIRES”
FACULTAD “TERESA DE ÁVILA”
Licenciatura en Psicología

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL ENTRE TRABAJADORES
PRESENCIALES E HÍBRIDOS DEL GRAN PARANÁ**

Trabajo de integración final
para acceder al título de Licenciatura en Psicología

Alumno
Zufiaurre Demediuk, Mateo

Director
Lic. Irigoitia Romero, Alvaro

Paraná, Julio de 2026

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	2
LISTA DE FIGURAS.....	6
LISTA DE TABLAS.....	7
AGRADECIMIENTOS.....	8
RESUMEN	10
CAPÍTULO I.....	13
INTRODUCCIÓN	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3. OBJETIVOS.....	15
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4. HIPÓTESIS.....	16
1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL	16
1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA	16
CAPÍTULO II	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1. ESTADO DEL ARTE	18
2.2. ENCUADRE TEÓRICO	23
2.2.1. MOTIVACIÓN	23
2.2.1.1. COMPETENCIA.....	24
2.2.1.2. AUTONOMÍA.....	24

2.2.1.3. RELACIONES INTERPERSONALES	24
2.2.2 MODALIDAD DE TRABAJO	25
2.2.2.1. TRABAJO PRESENCIAL	25
2.2.2.2. TRABAJO A DISTANCIA	25
2.2.2.2.1. TELETRABAJO	26
2.2.2.3. TRABAJO HÍBRIDO	27
2.2.3. TIPO DE JORNADA LABORAL	27
2.2.4. TEORÍA GENERACIONAL DE STRAUSS Y HOWE	28
CAPÍTULO III.....	29
METODOLOGÍA.....	29
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
3.2. MUESTRA	29
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	30
3.4. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	32
3.5. PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS	33
CAPÍTULO IV	34
RESULTADOS.....	34
4.1. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA	34
4.1.1. IDENTIDAD DE GÉNERO	34
4.1.2. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	35
4.1.3. ANTIGÜEDAD.....	36
4.1.4. COMPOSICIÓN DEL HOGAR	37
4.1.5. CONVIVENCIA CON PERSONAS A CARGO.....	38
4.1.6. ELECCIÓN DE LA MODALIDAD DE TRABAJO	39
4.1.7. CANTIDAD DE DÍAS PRESENCIALES POR SEMANA EN HÍBRIDOS	40

4.1.8. COMUNICACIÓN LABORAL PREDOMINANTE EN HÍBRIDOS	41
4.1.9. GENERACIONES	42
4.1.10. TIPO DE JORNADA LABORAL.....	43
4.1.11. TIPO DE ORGANIZACIÓN.....	44
4.1.12. PUESTO O FUNCIÓN PRINCIPAL	45
4.1.13. CONSIDERACIONES FINALES DEL APARTADO	47
4.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO	47
4.2.1. ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.....	47
4.2.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES PRINCIPALES.....	48
4.2.3. VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS ESTADÍSTICOS	48
4.2.4. ANÁLISIS DE DIFERENCIAS SEGÚN MODALIDAD DE TRABAJO	48
4.2.5. ANÁLISIS DE CORRELACIONES ENTRE VARIABLES	50
4.2.6. ANÁLISIS COMPLEMENTARIO EN TRABAJADORES HÍBRIDOS	51
4.2.7. ANÁLISIS DE DIFERENCIAS SEGÚN GENERACIÓN.....	52
4.2.8. ANÁLISIS DE REGRESIÓN.....	52
4.2.9 CONSIDERACIONES FINALES DEL APARTADO.....	53
CAPÍTULO V.....	55
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, LIMITACIONES	55
5.1. DISCUSIÓN.....	55
5.2. CONCLUSIONES	61
5.3. RECOMENDACIONES	62
5.3.1. RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	62
5.3.2. RECOMENDACIONES PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL	63
5.4. LIMITACIONES	64
LISTA DE REFERENCIAS	67

ANEXOS.....	71
CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	71
CUESTIONARIO SOCIODEMOGRÁFICO Y LABORAL (AD HOC).....	72
ESCALA DE NECESIDADES PSICOLÓGICAS BÁSICAS EN EL TRABAJO (ENPB-T).....	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de la muestra según identidad de género	35
Figura 2. Distribución de la muestra según lugar de residencia	36
Figura 3. Distribución de la muestra según antigüedad en el puesto de trabajo	37
Figura 4. Composición del hogar según modalidad de trabajo	38
Figura 5. Convivencia con personas a cargo según modalidad de trabajo	39
Figura 6. Elección de la modalidad de trabajo según tipo de modalidad	40
Figura 7. Cantidad de días presenciales por semana en trabajadores híbridos	41
Figura 8. Tipo de comunicación laboral predominante en trabajadores híbridos	42
Figura 9. Distribución de la muestra según generación	43
Figura 10. Distribución de la muestra según tipo de jornada laboral	44
Figura 11. Tipo de organización según modalidad de trabajo	45
Figura 12. Puesto o función principal en trabajadores presenciales	46
Figura 13. Puesto o función principal en trabajadores híbridos	46
Figura 14. Medias de las dimensiones de la motivación laboral según modalidad de trabajo	50

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Coeficientes de fiabilidad de las dimensiones de la motivación laboral	47
Tabla 2. Estadísticos descriptivos y comparación de medias según modalidad de trabajo	49
Tabla 3. Matriz de correlaciones de las dimensiones de la motivación laboral	51
Tabla 4. Análisis de varianza (ANOVA) de las dimensiones de la motivación laboral según generación.....	52
Tabla 5. Modelo de regresión lineal para la predicción de la autonomía.....	53

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a las personas que hicieron posible que hoy pueda afrontar esta etapa de evaluación. Mi padre, Guido, y mi madre, Verónica, son los dos apoyos incondicionales de mi vida, con quienes siempre puedo contar para lo que necesite.

A mis hermanos, Martina y Matías, a quienes siempre querré y cuidaré gracias al privilegio de ser su hermano mayor, pero de quienes también aprendo constantemente y alegran mis días.

A las mascotas de la casa, Chloe, y Loko, mi perro, a quien siento como un hijo y que siempre es capaz de sacarme una sonrisa.

A las personas que conocí durante esta formación y que hicieron de este proceso de aprendizaje también una oportunidad para conocer personas maravillosas, que espero me acompañen a lo largo de mi vida. Josefina, con sus sabios consejos y sentido del humor hilarante; Priscila, con sus ganas de compartir y criterio maduro para afrontar situaciones; Brisa, con su cariño inmenso y personalidad inspiradora; Sofía, con su predisposición constante y cuidado de los suyos; Juliana, con su personalidad graciosa y su forma tan descontracturada de decir las cosas; Mailén, con su alegría magnética y su forma de hacer sentir querido a los demás y a Dana, con su sentido de la responsabilidad alentador y risa contagiosa.

Una mención especial para mi novia, Valentina, a quien también conocí hace más de cinco años y que, desde el primer día, iluminó mi vida y fue mi contención en los momentos difíciles que tuve que atravesar durante este camino.

Al licenciado Alvaro Irigoitia Romero, quien, desde que le presenté la idea de este trabajo, se mostró dispuesto a acompañarme y me aconsejó desde su expertise profesional de manera rápida y eficiente.

A las licenciadas en psicología Camila Cordobés y Renata Torrigani, por aceptar ser parte del comité evaluador de este trabajo y acompañarme en la última etapa de este proceso.

A todas las personas que prestaron su consentimiento y colaboraron completando los instrumentos de esta investigación.

Por último, a Universidad Católica Argentina, sus autoridades y profesores, por abrirme las puertas y permitirme desarrollar mi formación académica y profesional, pero también por cultivar valores que espero ser capaz de reflejar con orgullo como futuro profesional de la psicología.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general analizar las diferencias en los niveles de motivación laboral entre trabajadores presenciales e híbridos de la aglomeración urbana del Gran Paraná, en el marco de la teoría de la autodeterminación, la cual concibe la motivación a partir de la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relaciones interpersonales. Este propósito general se desglosa en cuatro objetivos específicos: identificar el nivel de motivación laboral —en sus dimensiones de autonomía, competencia y relaciones interpersonales— en los trabajadores híbridos; identificar dicho nivel en los trabajadores presenciales; establecer si existían diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos; y examinar la relación entre las distintas dimensiones de la motivación laboral en la muestra estudiada. El interés por esta problemática se fundamentó en la escasez de evidencia local sobre el impacto de las modalidades de trabajo en un contexto pospandemia, particularmente en una región caracterizada por el predominio de pequeñas y medianas empresas y de organizaciones de carácter familiar. En cuanto a la metodología, se llevó a cabo una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo-comparativo, con un diseño transversal y de campo. La muestra estuvo compuesta por 330 trabajadores adultos residentes en la aglomeración urbana del Gran Paraná, de los cuales 229 se desempeñaban bajo modalidad presencial y 101 bajo modalidad híbrida. La selección se realizó mediante un muestreo no probabilístico intencional, con la técnica de bola de nieve, y se estableció como criterio de inclusión que los participantes contaran con al menos un día de trabajo presencial por semana. Para la recolección de datos se emplearon un cuestionario sociodemográfico y laboral ad hoc y la escala de necesidades psicológicas básicas en el trabajo, en su versión adaptada para población hispanohablante, cuyos ítems se responden en una escala tipo Likert de siete puntos. El procesamiento de la información se efectuó con el software SPSS, versión 25, y comprendió

análisis descriptivos, la prueba t de Student para muestras independientes, correlaciones de Pearson, análisis de varianza y modelos de regresión lineal. Los resultados indicaron que existían diferencias estadísticamente significativas únicamente en la dimensión de autonomía, siendo esta mayor en los trabajadores híbridos que en los presenciales, con un tamaño del efecto de magnitud pequeña. No se observaron diferencias significativas en las dimensiones de competencia ni de relaciones interpersonales. Asimismo, se hallaron correlaciones positivas y significativas entre las tres dimensiones de la motivación laboral, lo que respaldó su interrelación teórica. Los análisis según generación evidenciaron algunas diferencias, aunque sin un patrón uniforme, mientras que los modelos de regresión mostraron un bajo poder explicativo de las variables consideradas. En conclusión, la modalidad de trabajo se asoció principalmente con la autonomía, en tanto que la motivación laboral se presentó como un fenómeno complejo y multicausal, influido por factores individuales, organizacionales y contextuales que exceden la sola modalidad de trabajo. En el plano práctico, los hallazgos sugieren la conveniencia de diseñar entornos laborales que favorezcan la autonomía —mediante esquemas híbridos y puestos con mayor margen de decisión—, de fortalecer la competencia y las relaciones interpersonales a través de instancias de capacitación, feedback y reconocimiento, y de evitar la adopción de políticas basadas exclusivamente en criterios generacionales. Entre las principales limitaciones se destacan el carácter no probabilístico del muestreo, que restringe la representatividad de la muestra; el diseño transversal, que impide establecer relaciones causales; el desbalance en la cantidad de participantes por modalidad; el uso de instrumentos de autoinforme; la validación original del instrumento en un contexto latinoamericano distinto (México); la exclusión de la modalidad completamente remota; y el predominio de participantes pertenecientes a la generación millennial. En su conjunto, el estudio aportó evidencia empírica situada en un contexto local escasamente explorado y ofreció

implicancias relevantes para la psicología organizacional y la gestión de personas en el ámbito regional.

Palabras clave: motivación laboral, modalidad, trabajo híbrido, teoría de la autodeterminación, Argentina.

CAPÍTULO I

Introducción

1.1. Planteamiento del problema

En el contexto actual del mundo laboral, la motivación de los trabajadores se ha convertido en un factor clave para el desempeño y el bienestar organizacional (Deci y Ryan, 2000). Con la expansión del trabajo híbrido como alternativa a la presencialidad tradicional, surge la necesidad de analizar cómo estas modalidades impactan en la motivación de los empleados. La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (1985) establece que la motivación humana se ve influida por la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relaciones interpersonales. La modalidad de trabajo que decida utilizar el empleador es un factor influyente a la hora de hablar de dicha motivación laboral.

Las investigaciones previas han señalado que la modalidad de trabajo puede incidir de manera diferencial en la satisfacción de estas necesidades. Diversos estudios han encontrado que el trabajo híbrido tiende a favorecer mayores niveles de autonomía, lo que puede traducirse en formas más autónomas de motivación y en mayores niveles de satisfacción laboral (Gagné & Deci, 2005; Junça Silva et al., 2026). Por su parte, la modalidad presencial ha sido tradicionalmente asociada a una mayor frecuencia de interacción social, lo que podría fortalecer el sentido de pertenencia y las relaciones interpersonales dentro de la organización (Baard et al., 2004).

No obstante, la evidencia reciente muestra resultados menos concluyentes. Algunos estudios indican que los trabajadores híbridos también pueden presentar niveles elevados de relaciones interpersonales, cuestionando la idea de que la presencialidad es una condición necesaria para el desarrollo de vínculos laborales de calidad (Florisse & Koster, 2023). En esta

línea, se ha señalado que el impacto de la modalidad de trabajo sobre la motivación laboral no es unívoco, sino que depende tanto de factores contextuales y organizacionales como de la forma en que se implementan los esquemas híbridos (Blechman et al., 2022; Yildiz & Moreno, 2024).

Esto evidencia que no existe consenso en la literatura respecto de qué modalidad favorece en mayor medida la motivación laboral, y pone de relieve que la relación entre modalidad de trabajo y satisfacción de las necesidades psicológicas puede variar según factores contextuales, tales como la cultura organizacional, el estilo de liderazgo o las características del entorno físico y social del trabajo.

En este sentido, resulta especialmente relevante considerar el contexto en el cual se desarrollan las investigaciones. La mayoría de los estudios disponibles provienen de países con estructuras organizacionales altamente profesionalizadas y con fuerte presencia de grandes empresas o corporaciones. En contraste, en la aglomeración urbana del Gran Paraná —ubicada en la provincia de Entre Ríos, Argentina— predominan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y organizaciones de carácter familiar, cuyas dinámicas de funcionamiento, estructuras jerárquicas y estilos de gestión difieren significativamente de aquellos contextos. Estas particularidades pueden influir en variables clave como la autonomía, las relaciones interpersonales y las prácticas de liderazgo, condicionando de manera específica la forma en que las distintas modalidades de trabajo impactan en la motivación laboral.

Asimismo, son escasos los estudios que aborden esta problemática en Argentina, y particularmente en la ciudad de Paraná y su aglomerado urbano. Esta carencia limita la posibilidad de que las organizaciones locales tomen decisiones basadas en evidencia contextualizada sobre el diseño de modalidades laborales que promuevan la motivación y el bienestar de los trabajadores.

Considerando que la motivación laboral no es una variable unidimensional, sino que está constituida por la satisfacción de distintas necesidades psicológicas, resulta relevante analizar comparativamente las dimensiones de autonomía, competencia y relaciones interpersonales en trabajadores que se desempeñan bajo distintas modalidades laborales.

La presente investigación, además de aportar evidencia empírica en el marco de la teoría de la autodeterminación, posee relevancia práctica, ya que permitirá generar información útil para el diseño de entornos laborales que favorezcan la motivación de los trabajadores. Esto adquiere especial importancia en un contexto pospandemia, donde muchas organizaciones se encuentran redefiniendo sus modelos de trabajo. En este sentido, contar con evidencia local permitirá a los responsables de recursos humanos y líderes organizacionales tomar decisiones más informadas, alineadas con las características propias del contexto regional y con el objetivo de promover climas laborales más saludables, eficientes y sostenibles.

1.2. Formulación del problema

La pregunta que guio la investigación se formuló de la siguiente manera: ¿Existen diferencias estadísticamente significativas en los niveles de motivación laboral —considerando las dimensiones de autonomía, competencia y relaciones interpersonales— entre trabajadores presenciales y trabajadores en modalidad híbrida en la aglomeración urbana del Gran Paraná?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Comparar los niveles de motivación laboral, en sus dimensiones de autonomía, competencia y relaciones interpersonales, entre trabajadores presenciales y trabajadores en modalidad híbrida en la aglomeración urbana del Gran Paraná.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar el nivel de motivación laboral, teniendo en cuenta los niveles de autonomía, de competencia y de relaciones interpersonales, en los trabajadores híbridos de la aglomeración urbana del Gran Paraná.
2. Identificar el nivel de motivación laboral, teniendo en cuenta los niveles de autonomía, de competencia y de relaciones interpersonales, en los trabajadores presenciales de la aglomeración urbana del Gran Paraná.
3. Establecer si existe una diferencia estadísticamente significativa en los niveles de motivación laboral, teniendo en cuenta los niveles de autonomía, de competencia y de relaciones interpersonales, en trabajadores híbridos y trabajadores presenciales de la aglomeración urbana del Gran Paraná.
4. Examinar la relación entre las distintas dimensiones de la motivación laboral en la muestra estudiada.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

Existe una diferencia estadísticamente significativa en los niveles de motivación laboral entre trabajadores presenciales y trabajadores en modalidad híbrida en la aglomeración urbana del Gran Paraná, siendo estos últimos quienes presentan niveles más altos de motivación laboral.

1.4.2. Hipótesis específica

1. Los trabajadores en modalidad híbrida presentan niveles más altos de autonomía que los trabajadores presenciales.
2. Los trabajadores en modalidad híbrida presentan niveles más altos de competencia que los trabajadores presenciales.

3. Los trabajadores en modalidad híbrida presentan niveles más altos de relaciones interpersonales que los trabajadores presenciales.

CAPÍTULO II

Marco teórico

2.1. Estado del arte

En los últimos años, se ha registrado un notable incremento en las investigaciones sobre el trabajo híbrido y remoto, particularmente a partir de las transformaciones en la organización laboral impulsadas por la pandemia de COVID-19. En este contexto, diversos estudios han analizado el impacto de estas modalidades sobre la motivación y el bienestar laboral, frecuentemente enmarcados en la teoría de la autodeterminación. No obstante, como se expone a continuación, esta producción no resulta homogénea: mientras algunos estudios convergen en destacar el rol central de la autonomía, otros revelan tensiones relevantes respecto de las restantes dimensiones de la motivación laboral.

A nivel internacional, la evidencia reciente sugiere que el trabajo híbrido constituye un contexto relevante para la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas. En esta línea, Junça Silva et al. (2026), en un estudio longitudinal desarrollado en Portugal con colaboración de una investigadora de una universidad española, demostraron que el trabajo híbrido se asocia positivamente con la satisfacción laboral; esta relación se encuentra mediada por la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y relaciones interpersonales. Este hallazgo resulta significativo en tanto sugiere que el vínculo entre trabajo híbrido y bienestar no es directo, sino que opera a través de mecanismos motivacionales específicos —una distinción que, como se verá, no todos los estudios revisados logran sostener con el mismo nivel de evidencia.

Desde una perspectiva más integradora, un meta-análisis reciente liderado desde Australia, que integró datos de más de 400.000 trabajadores de diversos países, confirma que la calidad de la

motivación —particularmente la distinción entre motivación autónoma y controlada— constituye un factor central para explicar el bienestar, el desempeño y la salud psicológica de los trabajadores. En este sentido, la motivación autónoma se asocia de manera consistente con resultados positivos, tales como mayor compromiso y satisfacción laboral, mientras que la motivación controlada se vincula con resultados menos favorables (Slemp et al., 2024). En la misma línea, un meta-análisis más amplio realizado en Estados Unidos sobre la teoría de la autodeterminación en el ámbito laboral encontró que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas se asocia de manera consistente con mejoras en el desempeño, el compromiso y el bienestar de los trabajadores, reforzando la validez del modelo en distintos contextos organizacionales (Hagger & McAnally Star, 2026). Cabe destacar que, al tratarse de meta-análisis que integran datos de cientos de miles de trabajadores en múltiples países, estos hallazgos ofrecen un respaldo empírico considerablemente más robusto que el de los estudios de menor escala que se revisan a continuación, estos resultados respaldan la validez general del modelo teórico, aunque sus efectos pueden variar según las características de cada organización o contexto laboral.

Estos hallazgos a gran escala contrastan, sin embargo, con la evidencia de estudios de menor alcance y enfoque más situado. En un estudio cualitativo realizado en Suecia, Yildiz y Moreno (2024) analizaron las experiencias subjetivas de trabajadores en esquemas híbridos regulados y no regulados. Sus hallazgos indican que la autonomía constituye una condición fundamental para el desarrollo de las demás necesidades psicológicas. Asimismo, observaron que las relaciones interpersonales tienden a fortalecerse en contextos con una mayor presencialidad estructurada, mientras que la percepción de competencia no presenta variaciones significativas entre modalidades —un resultado que, como se verá, contrasta directamente con el de otros

estudios comparativos. Estos resultados sugieren que no solo la modalidad de trabajo, sino también su grado de estructuración, influye en la motivación laboral.

En una línea complementaria, diversos informes aplicados evidencian que el trabajo híbrido puede generar mejoras en la productividad individual, pero también dificultades en dimensiones colectivas como la colaboración, la cohesión y la confianza en los equipos (Insights, 2023; Teamtailor, 2024), elaborados en España y Suecia, respectivamente. Cabe señalar que, a diferencia de los estudios académicos citados anteriormente, estas fuentes corresponden a informes producidos por organizaciones del sector privado, por lo que sus conclusiones deben interpretarse con cautela, aunque resultan valiosas por su cercanía con la práctica organizacional real. Estos hallazgos refuerzan la idea de que el impacto del trabajo híbrido no es homogéneo y depende de múltiples factores organizacionales.

En cuanto a estudios empíricos comparativos, Florisse y Koster (2023), en una investigación realizada en los Países Bajos, encontraron que el trabajo híbrido se asocia con mayores niveles de autonomía y competencia, así como con un incremento en las relaciones interpersonales —un patrón que difiere notablemente del hallado por Yildiz y Moreno (2024) en el estudio anteriormente citado, quienes no observaron variaciones en la percepción de competencia entre modalidades. Por lo tanto, se pone de manifiesto una falta de consenso actual en la literatura, pues no hay acuerdo en si los vínculos sociales se ven perjudicados o no en contextos no presenciales.

En una línea convergente con los hallazgos ya mencionados, Emelyanenko y Shvedenko (2023), en un estudio desarrollado en Rusia, destacaron que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas constituye un predictor significativo del bienestar profesional, reforzando la

centralidad de la autonomía, la competencia y las relaciones interpersonales en la explicación de la motivación laboral.

En una línea más analítica que permite matizar estos hallazgos, Blechman et al. (2022), a partir de una muestra de enfermeras franco-canadienses de la provincia de Quebec, Canadá, encontraron que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas no solo influye en el bienestar de manera indirecta, a través de la motivación, sino que también puede hacerlo de forma directa. Esto sugiere que la relación entre necesidades psicológicas, motivación y bienestar es más compleja de lo que plantea el modelo clásico de la teoría de la autodeterminación, e involucra múltiples vías de influencia.

Asimismo, Gagné et al. (2022), desde Australia, señalaron que la motivación laboral no depende exclusivamente de la modalidad de trabajo, sino también de variables organizacionales como los sistemas de recompensas, los cuales pueden incluso disminuir la autonomía percibida bajo ciertas condiciones de control externo. Este hallazgo matiza los resultados previos sobre el trabajo híbrido y la autonomía, al sugerir que dicha ganancia no depende únicamente de la modalidad adoptada, sino de cómo esta se articula con otras prácticas de gestión.

Finalmente, Olafsen y Deci (2020) —afiliados a universidades de Noruega y Estados Unidos, respectivamente— destacaron, a partir de una revisión teórica, que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas está fuertemente influida por factores sociales y ambientales, como el apoyo organizacional y el clima laboral. Esto refuerza lo anticipado al inicio de este apartado, la idea de que la motivación constituye un fenómeno complejo y multicausal que difícilmente pueda explicarse por la modalidad de trabajo como variable aislada.

En el contexto latinoamericano, la evidencia empírica resulta considerablemente más limitada que la reportada en los apartados anteriores, los cuales se nutren mayormente de estudios

europeos, norteamericanos y de Oceanía. No obstante, algunos trabajos han retomado los postulados de la teoría de la autodeterminación para explicar la motivación en el ámbito organizacional regional.

En este sentido, Ramírez (2023), en un estudio realizado en Perú, señaló que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas se asocia positivamente con el bienestar, el compromiso y el desempeño laboral. Si bien estos aportes no se centran en la comparación de modalidades, validan la aplicación del modelo teórico en entornos culturales cercanos.

En el ámbito nacional, la producción científica sobre la relación entre modalidad de trabajo y motivación es aún más escasa. Bonafina (2022) analizó los cambios en la gestión y liderazgo de equipos en entornos virtuales en Argentina, destacando la importancia de variables como la flexibilidad, el reconocimiento y la confianza. Sin embargo, este trabajo no aborda específicamente la motivación desde la teoría de la autodeterminación ni realiza comparaciones directas entre las modalidades presencial e híbrida.

En conjunto, la evidencia internacional sugiere que el trabajo híbrido favorece la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y promueve mayores niveles de bienestar. No obstante, los resultados presentan discrepancias, especialmente en lo que respecta a las relaciones interpersonales, y se observa que el impacto de esta modalidad depende tanto de factores contextuales como de su forma de implementación.

Asimismo, la literatura indica que la motivación laboral es un fenómeno influido por múltiples variables individuales y organizacionales, donde las necesidades psicológicas pueden actuar de manera directa o indirecta sobre el bienestar del empleado.

Por otro lado, se evidencia una marcada predominancia de estudios internacionales, contrastando con la escasez de investigaciones en América Latina y, particularmente, en

Argentina. Los estudios nacionales identificados no abordan la relación entre modalidad de trabajo y motivación bajo el marco de la teoría de la autodeterminación, ni realizan comparaciones sistemáticas entre el trabajo presencial y el híbrido.

En este sentido, dicha vacancia teórica y empírica justifica el desarrollo del presente estudio en la aglomeración urbana del Gran Paraná, con el objetivo de aportar evidencia situada que permita comprender cómo la modalidad de trabajo se vincula con la motivación laboral en un contexto geográfico y cultural específico.

2.2. Encuadre teórico

2.2.1. Motivación

Tomando como base la obra de Deci y Ryan (1985), se puede explicar la motivación humana desde su teoría de la autodeterminación (Self-Determination Theory, SDT), la cual se centra en la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: competencia, autonomía y relaciones interpersonales. Estas tres necesidades no funcionan de manera aislada, sino que están en constante interacción para influir en la motivación. Lo que provoca que la satisfacción de estas necesidades sea esencial para el bienestar y la motivación intrínseca de los individuos, especialmente en contextos como el laboral.

Desde este marco teórico, la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas no depende únicamente de características individuales, sino también de las condiciones contextuales en las que se desarrolla la actividad laboral. Variables como la modalidad de trabajo, la organización del tiempo laboral, el grado de autonomía en la elección de dicha modalidad y las condiciones del entorno extralaboral pueden influir en la percepción de competencia, autonomía y relaciones interpersonales, afectando así la motivación laboral.

2.2.1.1. Competencia

La primera de estas necesidades, la competencia, remite a la posibilidad de sentirse eficaz para realizar tareas, enfrentar nuevos desafíos y alcanzar objetivos importantes. Las personas que se perciben como competentes tienen una mayor disposición para enfrentar nuevos retos y superarse a sí mismas.

En el ámbito laboral, la satisfacción de esta necesidad fomenta el crecimiento personal, el desarrollo de habilidades y el sentido de logro, contribuyendo directamente a la motivación y el compromiso del trabajador.

2.2.1.2. Autonomía

La autonomía, para estos mismos autores, alude a la necesidad de percibir control sobre las propias acciones y decisiones, de modo que la persona pueda obrar en función de sus valores y deseos personales sin quedar a merced de las presiones externas.

Las personas que sienten que tienen autonomía en sus pensamientos y comportamientos tienden a estar más motivadas y satisfechas con sus vidas. En el contexto laboral, la autonomía se manifiesta en una toma de decisiones más auténtica, una mayor proactividad y una mayor creatividad en la ejecución de tareas.

En la actualidad, esta necesidad adquiere especial relevancia en modalidades de trabajo que otorgan mayor flexibilidad en la organización del tiempo y las tareas.

2.2.1.3. Relaciones interpersonales

Finalmente, dentro de este mismo marco teórico, la necesidad de relaciones interpersonales remite al deseo de experimentar conexión, apoyo social y pertenencia con las demás personas, lo que se expresa en vínculos afectivos genuinos. Sentir que uno pertenece a un grupo y tiene

relaciones significativas con sus pares contribuye significativamente a alcanzar un bienestar psicológico y emocional.

En el entorno laboral, la satisfacción de esta necesidad se refleja en un clima organizacional positivo, en el compañerismo y en una mayor cooperación entre colegas, lo que favorece tanto el bienestar individual como el desempeño colectivo.

2.2.2 Modalidad de trabajo

“El término modalidad de trabajo se refiere a las formas en que el trabajo se coordina, se realiza y se remunera en el tiempo y el espacio” (Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa, s.f.).

Desde un punto de vista teórico, las distintas modalidades de trabajo configuran contextos organizacionales diversos, que podrían incidir de manera diferencial en la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas. En este sentido, la modalidad de trabajo se constituye como una variable contextual relevante para el análisis de la motivación laboral.

2.2.2.1. Trabajo presencial

La modalidad de trabajo presencial se entiende como una forma de organización laboral en la que la actividad se lleva a cabo físicamente en el lugar asignado por la empresa, de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente: “modalidad de organización del trabajo caracterizada por prestarse la actividad laboral en el centro de trabajo o en el lugar determinado por la empresa” (Gobierno de España, 2021, art. 1).

2.2.2.2. Trabajo a distancia

Según la Organización Internacional del Trabajo (2020), hablamos de trabajo a distancia —también llamado trabajo remoto— en aquellas situaciones en las que el trabajo se realiza plena

o parcialmente en un lugar de trabajo alternativo distinto del lugar de trabajo predeterminado. Por lo tanto implica que el lugar de trabajo sea distinto a:

- a. Los locales, las instalaciones o el emplazamiento de la unidad económica de la que depende el trabajador (por ejemplo, una oficina del empleador, una granja, un taller, una zona de obras, etcétera).
- b. Las instalaciones o el emplazamiento del cliente de la unidad económica de la que depende el trabajador (por ejemplo, una tienda, una oficina, una fábrica).
- c. Un espacio público si, por la naturaleza de las tareas, estas deben desempeñarse en un espacio público (por ejemplo, un chofer de colectivo, un policía que está patrullando, un vendedor ambulante, etcétera).

La modalidad para trabajar desde un lugar de trabajo alternativo debe ser aprobada por la unidad económica de la que depende el trabajador, esto es, el empleador en el caso de los empleados, el gerente-propietario del negocio familiar en el caso de los trabajadores familiares auxiliares, o la empresa, el negocio o la organización de que dependen en el caso de los contratistas dependientes. Opciones de lugares de trabajo alternativos podrían ser el propio domicilio del trabajador, espacios de *coworking*, cafeterías u otros espacios que no estén bajo el control de la unidad económica de la que depende el trabajador o de sus clientes.

2.2.2.2.1. Teletrabajo

Conforme al artículo 102 bis de la Ley n° 27.555, se considera que existe un contrato de teletrabajo cuando una persona desempeña actos, realiza obras o presta servicios —parcial o totalmente— desde su domicilio o desde lugares distintos al establecimiento del empleador, haciendo uso de tecnologías de la información y la comunicación (Gobierno de la República Argentina, 2020, art. 102 bis).

Por lo tanto, lo que diferencia al teletrabajo del trabajo a distancia es la utilización de dispositivos electrónicos personales, tal como señalan Eurofound y la Organización Internacional del Trabajo (2019):

La utilización de dispositivos electrónicos personales, como una computadora, una tableta o un teléfono (móvil o fijo) para desempeñar el trabajo. La utilización de dispositivos electrónicos personales debe constituir una parte fundamental del desempeño del trabajo. Los diferentes dispositivos o herramientas pueden utilizarse para comunicarse con colegas, clientes, etc., y para efectuar tareas específicas relacionadas con el trabajo, sin estar directamente en contacto con otras personas. (p. 5).

2.2.2.3. Trabajo híbrido

El modelo de trabajo híbrido se define como “una combinación de dos formatos laborales los cuales son el formato tradicional y a distancia, este proporciona posibilidad de poder trabajar en las instalaciones de la organización y fuera de ellas” (Tosca-Vidal, 2022, p. 263).

2.2.3. Tipo de jornada laboral

La Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744 constituye el marco normativo vigente en la República Argentina en relación con la duración y organización de la jornada laboral. Esta normativa establece límites máximos al tiempo de trabajo y define diferentes modalidades de jornada en función de la carga horaria semanal y de su distribución temporal, proporcionando un criterio objetivo para la clasificación de las condiciones laborales (Gobierno de la República Argentina, 1974).

En este marco, se distinguen las siguientes categorías de jornada: jornada parcial, correspondiente a una carga laboral de hasta 32 horas semanales; jornada completa, comprendida entre 33 y 48 horas semanales; y jornada extendida, aquella que excede el límite legal máximo de

48 horas semanales. Asimismo, se incorpora la categoría sin horario fijo, destinada a identificar modalidades de trabajo caracterizadas por una organización flexible del tiempo laboral, independientemente de la cantidad de horas trabajadas. Estas distinciones permiten analizar la jornada laboral como una variable relevante en el estudio de la motivación laboral, en tanto reflejan distintos niveles de carga y de autonomía temporal.

2.2.4. Teoría generacional de Strauss y Howe

Strauss y Howe (1991, 1997) desarrollaron una teoría generacional que postula que la historia social y cultural se organiza en ciclos de aproximadamente 80 a 90 años. Cada uno de estos ciclos está compuesto por cuatro generaciones consecutivas, de alrededor de 20 años cada una, que comparten un conjunto de experiencias históricas, valores y actitudes. Los autores sostienen que dichas cohortes presentan patrones recurrentes, de modo que los arquetipos generacionales tienden a repetirse a lo largo del tiempo en una secuencia predecible.

En el marco de esta teoría, se distinguen las siguientes generaciones recientes: *baby boomers* (nacidos entre 1943 y 1960), generación X (1961–1981), *millennials* o generación Y (1982–2004) y *centennials* o generación Z (2005 en adelante). Cada una de ellas se caracteriza por haber atravesado etapas de socialización y contextos históricos particulares, que influyen en su manera de relacionarse con la sociedad, el trabajo y las instituciones.

Estas diferencias generacionales resultan relevantes para el análisis de la motivación laboral, en tanto cada cohorte puede presentar expectativas y valoraciones distintas respecto de la organización del trabajo, la autonomía y las relaciones interpersonales.

CAPÍTULO III

Metodología

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación siguió un enfoque cuantitativo. Siguiendo los objetivos, esta fue de tipo descriptivo-comparativo, dado que se pretendía describir los niveles de autonomía, de competencia y de relaciones interpersonales en trabajadores presenciales e híbridos de la aglomeración urbana del Gran Paraná, para luego comparar si existían diferencias significativas entre ellos.

En cuanto su naturaleza temporal, fue una investigación de tipo transversal ya que la recolección de datos se realizó en un momento determinado y de una sola vez. Finalmente, en cuanto al tipo de fuente, se trató de una investigación de campo, dado que los datos fueron relevados directamente de los participantes mediante la administración de instrumentos, y no a partir de fuentes documentales preexistentes.

3.2. Muestra

El muestreo fue de tipo no probabilístico, específicamente intencional, utilizando la modalidad de "bola de nieve". La muestra estuvo compuesta por trabajadores que residían en la aglomeración urbana del Gran Paraná.

Como criterio de inclusión, se requirió que los participantes tuvieran al menos un día de trabajo presencial a la semana. Por lo tanto, se excluyó de esta investigación a los trabajadores que se desempeñaran en una modalidad de trabajo remota.

La muestra se dividió en dos subgrupos, teniendo en cuenta la modalidad de trabajo que poseían. A su vez, cada uno de estos subgrupos estuvo conformado por un mínimo de cien participantes por grupo de análisis, a fin de garantizar una base suficiente para la realización de análisis estadísticos comparativos.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En primer lugar, se relevaron los datos sociodemográficos y laborales de los participantes mediante un cuestionario ad hoc, que incluyó las siguientes variables: identidad de género, año de nacimiento, ciudad de residencia, composición del hogar, convivencia con personas a cargo, modalidad de trabajo actual, voluntariedad de la modalidad, antigüedad en el puesto de trabajo actual, tipo de organización, tipo de jornada laboral y puesto o función principal desempeñada. Asimismo, para los participantes que trabajaban en modalidad híbrida, se incorporaron preguntas específicas referidas a la cantidad habitual de días presenciales por semana y al tipo predominante de comunicación laboral (sincrónica o asincrónica).

Para la variable edad, se optó por indagar el año de nacimiento y agrupar a los participantes según la teoría generacional de Strauss y Howe (1991, 1997). De este modo, cada rango etario correspondía a una cohorte generacional específica (*baby boomers*, generación X, *millennials* o generación Y, y generación Z). Este criterio permitió organizar la variable edad de manera sistemática y posibilita que los datos recabados puedan ser utilizados en futuras investigaciones interesadas en el análisis de diferencias generacionales en el ámbito laboral.

Del mismo modo, para la variable tipo de jornada laboral, se establecieron categorías basadas en los criterios definidos por la Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744 (Gobierno de la República Argentina, 2020). En este sentido, se consideró jornada parcial aquella de hasta 32 horas semanales, jornada completa la comprendida entre 33 y 48 horas semanales, y jornada extendida

la que excede el límite legal máximo de 48 horas semanales. Asimismo, se incorporó la categoría sin horario fijo para identificar modalidades de organización del tiempo laboral con alta flexibilidad, independientemente de la cantidad de horas trabajadas. Este criterio permitió clasificar la jornada laboral de manera operativa y jurídicamente consistente, al tiempo que posibilitó analizar su relación con la motivación laboral.

En relación con la modalidad de trabajo, se distinguieron operativamente tres categorías: presencial, híbrida y remota. No obstante, cabe señalar que, si bien en el cuestionario sociodemográfico se incluyó la opción “modalidad de trabajo remoto”, los casos que seleccionaron dicha alternativa fueron excluidos del análisis. Esta decisión se fundamentó en que el objetivo central del estudio se circunscribía a la comparación entre trabajadores en modalidad presencial e híbrida. La inclusión de esta opción en el instrumento tuvo como finalidad facilitar la participación voluntaria y preservar la transparencia en la recolección de datos, manteniendo al mismo tiempo la coherencia con los objetivos e hipótesis de la investigación.

Finalmente, se incorporaron variables contextuales relevantes para el análisis de la motivación laboral, tales como la convivencia con personas a cargo, el tipo de jornada laboral y la voluntariedad de la modalidad de trabajo, en consonancia con los postulados de la teoría de la autodeterminación, que destaca la importancia de la autonomía y de las condiciones contextuales en el desarrollo de la motivación intrínseca.

Para evaluar la motivación laboral en función de la teoría de la autodeterminación, se administró la Escala de necesidades psicológicas básicas en el trabajo (Deci et al., 2001), en la versión adaptada y validada por Delgado Herrada (2015) para población hispanohablante latinoamericana. Esta escala evalúa la percepción de satisfacción de las tres necesidades

psicológicas fundamentales para la motivación en el ámbito laboral: autonomía, competencia y relaciones interpersonales.

La versión final de la escala validada para población hispanohablante consta de 12 ítems distribuidos en tres subescalas: cuatro ítems para autonomía, tres para competencia y cinco para relaciones interpersonales. Las afirmaciones se responden en una escala tipo Likert de siete puntos, donde 1 corresponde a “nada cierto” y 7 a “muy cierto”.

Un ejemplo de ítem correspondiente a la subescala de autonomía es: “Cuando estoy en el trabajo siento que puedo hacer muchas aportaciones para decidir cómo hacer mi trabajo”. Para competencia: “Cuando estoy en el trabajo me dicen que soy bueno en lo que hago”. Y para relación: “Cuando estoy en el trabajo realmente me agradan las personas con las que trabajo”.

El instrumento ha demostrado adecuadas propiedades psicométricas, con un alfa de Cronbach de .856 en su aplicación en trabajadores mexicanos, lo que respalda su confiabilidad para medir la satisfacción de necesidades psicológicas básicas en el contexto laboral.

3.4. Procedimientos de recolección de datos

Para la recolección de datos, se llevó a cabo una estrategia de difusión mediante redes sociales. Se compartió un enlace a un formulario de Google, el cual fue accesible para los participantes interesados en completar la encuesta. Para maximizar la participación, se incentivó a los participantes a compartir el enlace del formulario con sus redes de contactos, fomentando un efecto "bola de nieve" que permitió llegar a un mayor número de personas.

El formulario incluyó las preguntas sociodemográficas iniciales y la escala para medir la motivación laboral, tal como se ha detallado en los instrumentos. Los participantes completaron la encuesta de manera anónima y voluntaria, y solo se requirió su consentimiento explícito para su participación, el cual se daba a la hora de iniciar el cuestionario. Una vez que los participantes

completaran el formulario, los datos se recolectaban de forma automática en una hoja de cálculo, lo que facilitó el análisis posterior.

3.5. Procedimientos de análisis de datos

Tras la recolección de los datos mediante la aplicación de los instrumentos, se llevó a cabo el procesamiento electrónico de la información utilizando el software SPSS, en su versión 25.

Con el objetivo de describir los niveles de motivación laboral en los participantes, se realizó un análisis de estadística descriptiva. Para ello, se calcularon medidas de tendencia central y dispersión (media y desviación estándar), así como valores mínimos y máximos, para cada una de las dimensiones evaluadas por la escala de necesidades psicológicas básicas en el trabajo (autonomía, competencia y relaciones interpersonales).

Asimismo, se analizaron las relaciones entre las distintas dimensiones de la motivación laboral mediante correlaciones bivariadas, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson.

A fin de determinar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en los niveles de motivación laboral entre trabajadores presenciales e híbridos, se aplicó la prueba t de Student para muestras independientes (se adoptó un nivel de significación de $p < .05$).

Previo a la aplicación de dicha prueba, se verificaron los supuestos de normalidad de la distribución y de homogeneidad de varianzas. No obstante, considerando el tamaño muestral alcanzado, se asumió la robustez de la prueba t frente a posibles desviaciones de la normalidad.

Adicionalmente, se realizaron análisis complementarios mediante ANOVA de un factor con el objetivo de explorar posibles diferencias en función de variables sociodemográficas, como la generación. Por último, se llevó a cabo un análisis de regresión lineal con el propósito de identificar el aporte relativo de distintas variables independientes sobre la dimensión de autonomía.

CAPÍTULO IV

Resultados

4.1. Caracterización de la muestra

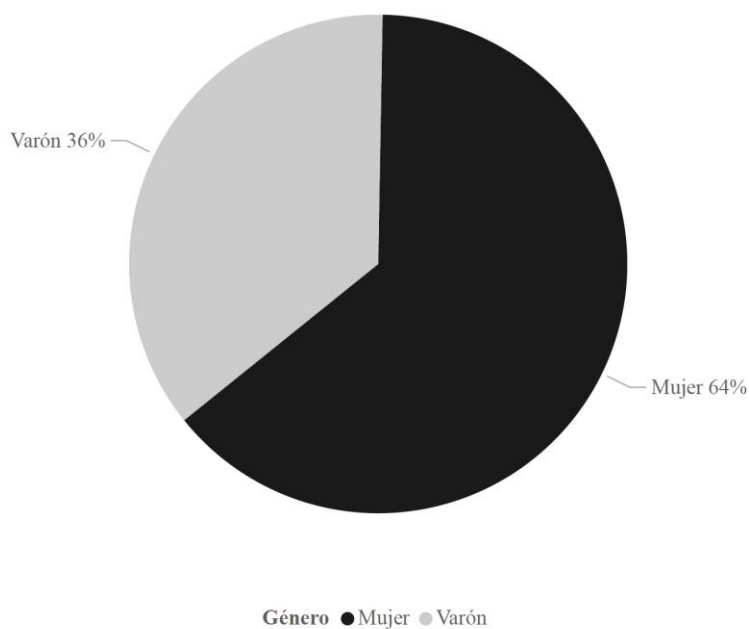
Con el objetivo de describir las características generales de los participantes, se realizó un análisis de frecuencias y porcentajes de las principales variables sociodemográficas y laborales incluidas en el estudio. La muestra estuvo compuesta por un total de 330 trabajadores, de los cuales 229 se desempeñaban bajo modalidad presencial y 101 bajo modalidad híbrida.

4.1.1. Identidad de género

En primer lugar, se analizó la distribución de la muestra según identidad de género. La muestra estuvo compuesta mayoritariamente por mujeres (64%), mientras que los varones representaron el 36% de los participantes.

Figura 1.

Distribución de la muestra según identidad de género



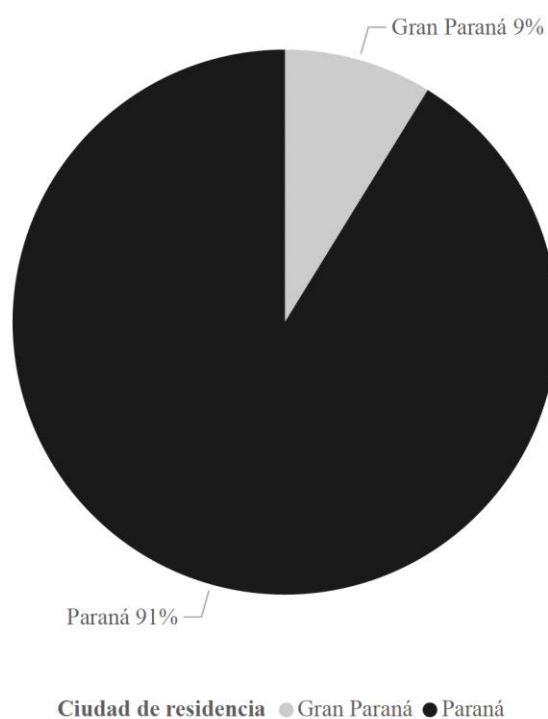
Nota. Los valores se expresan en porcentajes sobre el total de participantes.

4.1.2. Distribución geográfica

En cuanto a la distribución geográfica, la gran mayoría de los encuestados reside en la ciudad de Paraná (91%), mientras que el 9% restante corresponde a otras localidades del aglomerado urbano del Gran Paraná (Colonia Avellaneda, Oro Verde, San Benito y Sauce Montrull).

Figura 2.

Distribución de la muestra según lugar de residencia



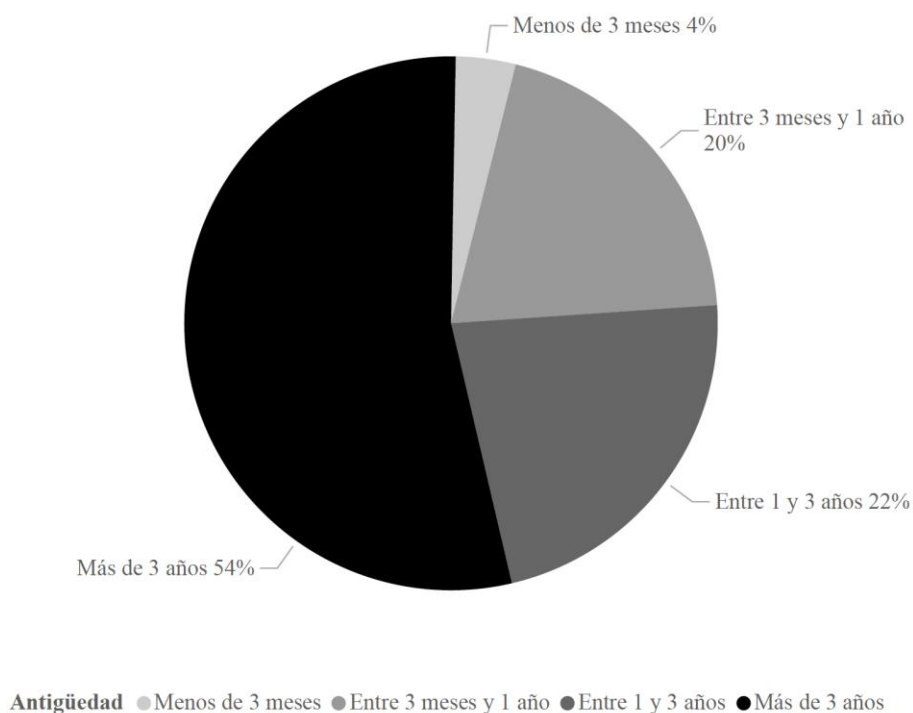
Nota. Los valores se expresan en porcentajes sobre el total de participantes.

4.1.3. Antigüedad

Respecto a la antigüedad en el puesto de trabajo, se observa una predominancia de participantes con más de tres años en su empleo actual (54%), seguidos por aquellos con entre uno y tres años (22%), entre tres meses y un año (20%) y, en menor medida, con menos de tres meses de antigüedad (4%).

Figura 3.

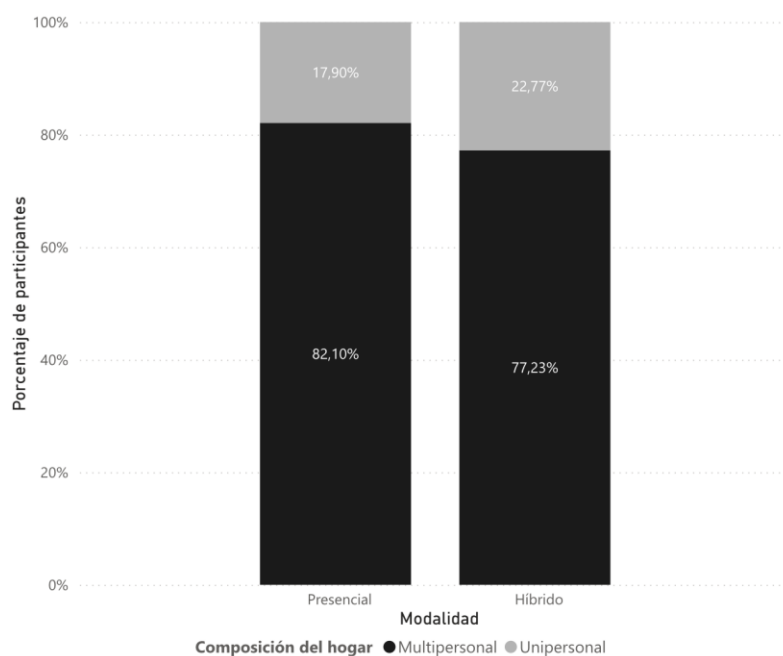
Distribución de la muestra según antigüedad en el puesto de trabajo



Nota. Los valores se expresan en porcentajes de acuerdo con los rangos de antigüedad laboral.

4.1.4. Composición del hogar

En relación con la composición del hogar, la mayoría de los participantes convive con otras personas (hogar multi-personal), tanto en la modalidad presencial (82,10%) como en la modalidad híbrida (77,23%).

Figura 4.*Composición del hogar según modalidad de trabajo*

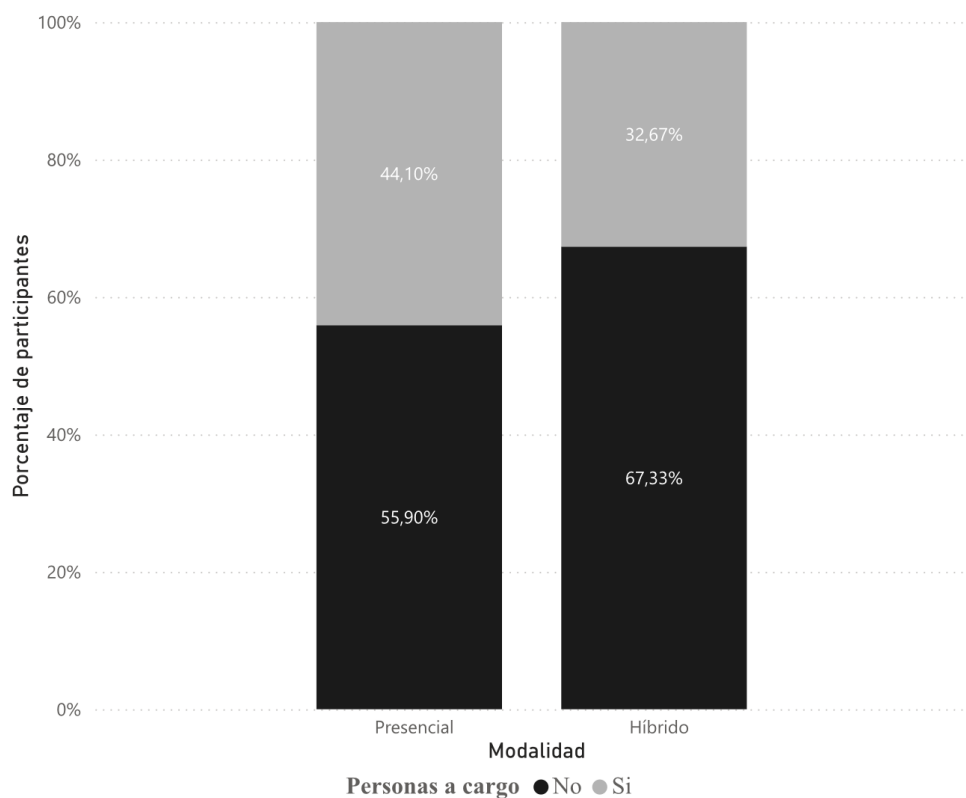
Nota. Los valores representan el porcentaje de participantes con hogar unipersonal y multipersonal en cada modalidad.

4.1.5. Convivencia con personas a cargo

Asimismo, en lo que respecta a la convivencia con personas a cargo, se observa que el porcentaje de participantes sin personas a cargo es mayor en ambas modalidades, aunque esta diferencia es más marcada en los trabajadores híbridos.

Figura 5.

Convivencia con personas a cargo según modalidad de trabajo



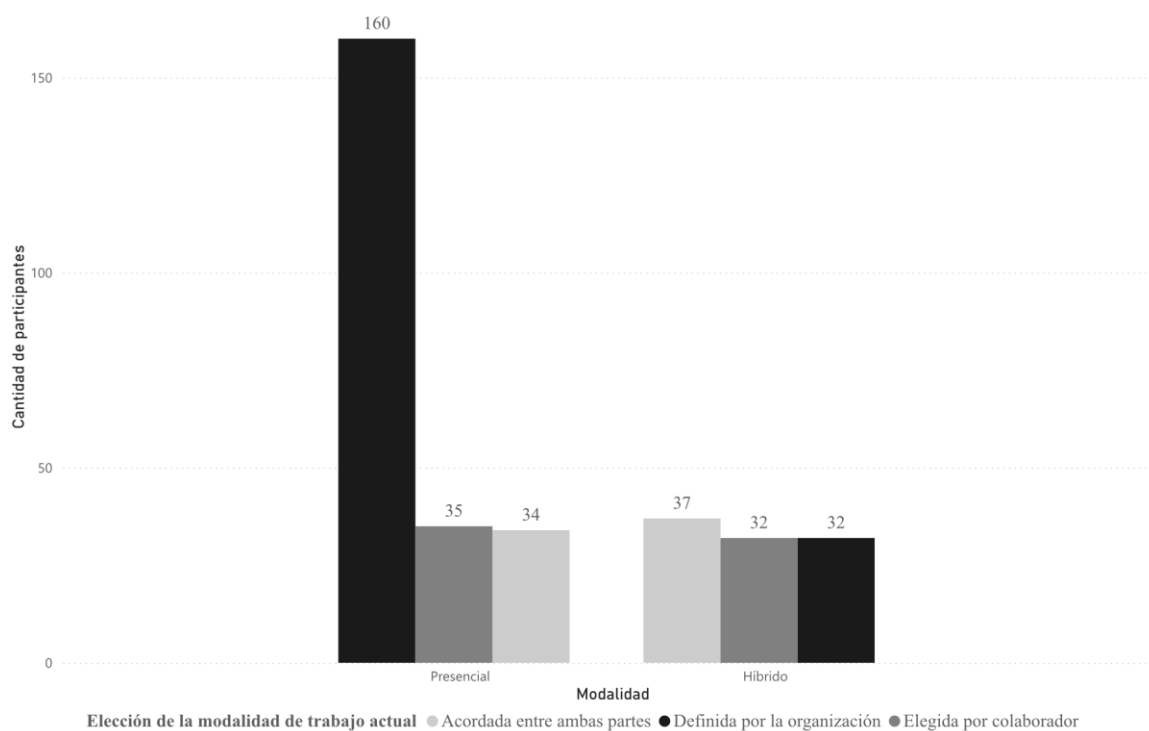
Nota. Los valores se expresan en porcentajes de participantes con y sin personas a cargo.

4.1.6. Elección de la modalidad de trabajo

En cuanto a la elección de la modalidad de trabajo, se evidencia que, en el caso de los colaboradores con modalidad presencial, predominan los casos en los que esta es definida por la organización; mientras que, en el caso de los trabajadores híbridos, se observa una distribución más equilibrada entre las modalidades acordadas entre ambas partes, definidas por la organización y elegidas por el propio trabajador.

Figura 6.

Elección de la modalidad de trabajo según tipo de modalidad



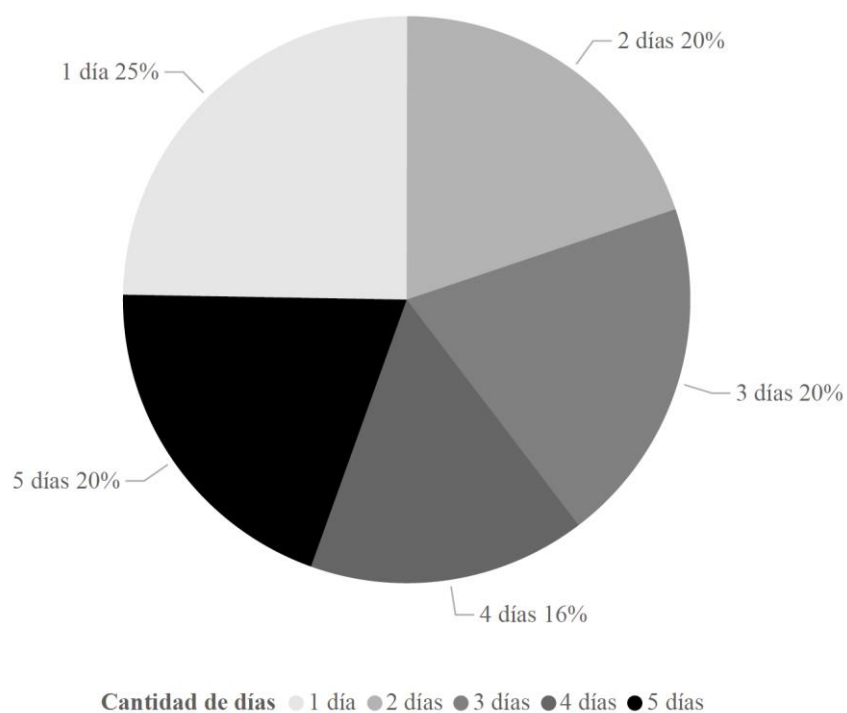
Nota. Se presenta el recuento de participantes según el tipo de elección de la modalidad de trabajo en cada grupo.

4.1.7. Cantidad de días presenciales por semana en híbridos

En relación con la modalidad de trabajo híbrida, se observa una distribución relativamente homogénea en la cantidad de días presenciales por semana, destacándose una mayor frecuencia de esquemas de un día (25%) y una distribución similar entre dos, tres y cinco días (20% cada uno).

Figura 7.

Cantidad de días presenciales por semana en trabajadores híbridos



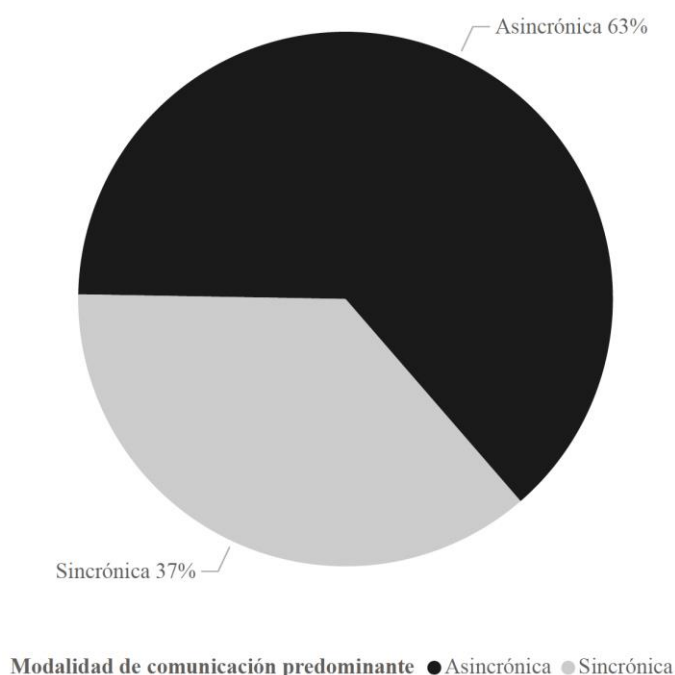
Nota. Los valores representan el porcentaje de participantes según la cantidad de días presenciales.

4.1.8. Comunicación laboral predominante en híbridos

Por otro lado, la comunicación laboral predominante en este grupo es mayormente asincrónica (63%), frente a un 37% de comunicación sincrónica.

Figura 8.

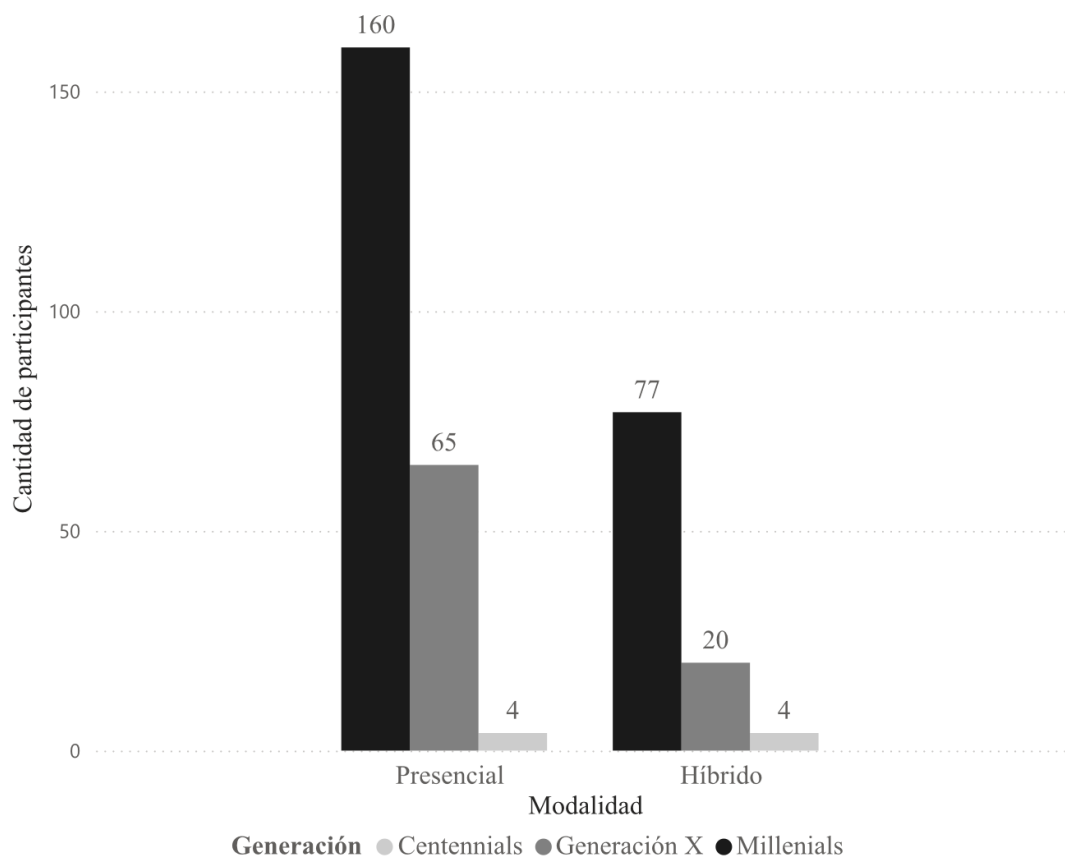
Tipo de comunicación laboral predominante en trabajadores híbridos



Nota. Se presentan los porcentajes de comunicación sincrónica y asincrónica.

4.1.9. Generaciones

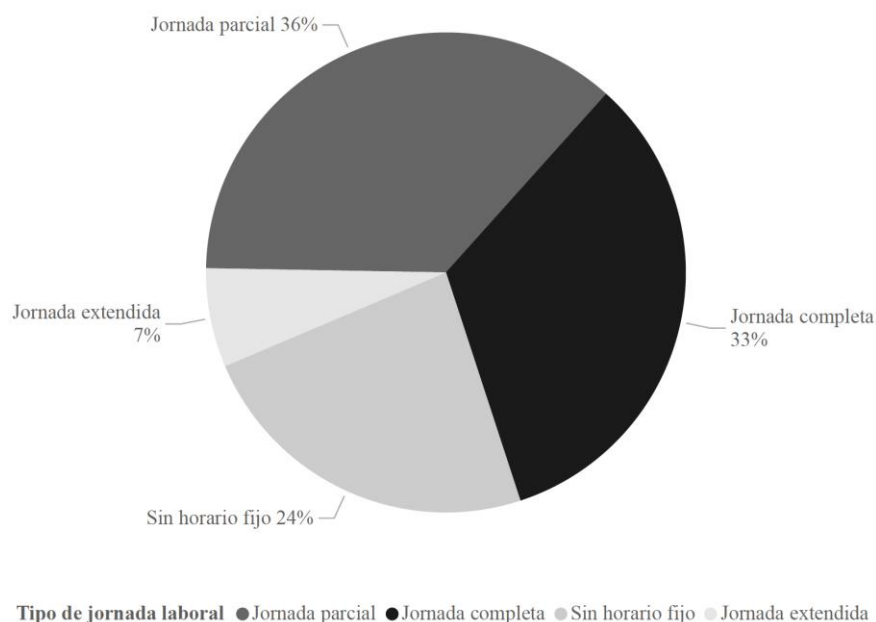
En lo que respecta a la variable generacional, la muestra se compone principalmente por participantes pertenecientes a la generación *millennial*, tanto en modalidad presencial como híbrida, seguidos en menor proporción por integrantes de la generación X y, en una proporción muy reducida, por *centennials*. Esta distribución desigual entre cohortes debe ser considerada al interpretar los análisis comparativos según generación.

Figura 9.*Distribución de la muestra según generación*

Nota. Los valores representan el recuento total de participantes en cada cohorte generacional según modalidad de trabajo.

4.1.10. Tipo de jornada laboral

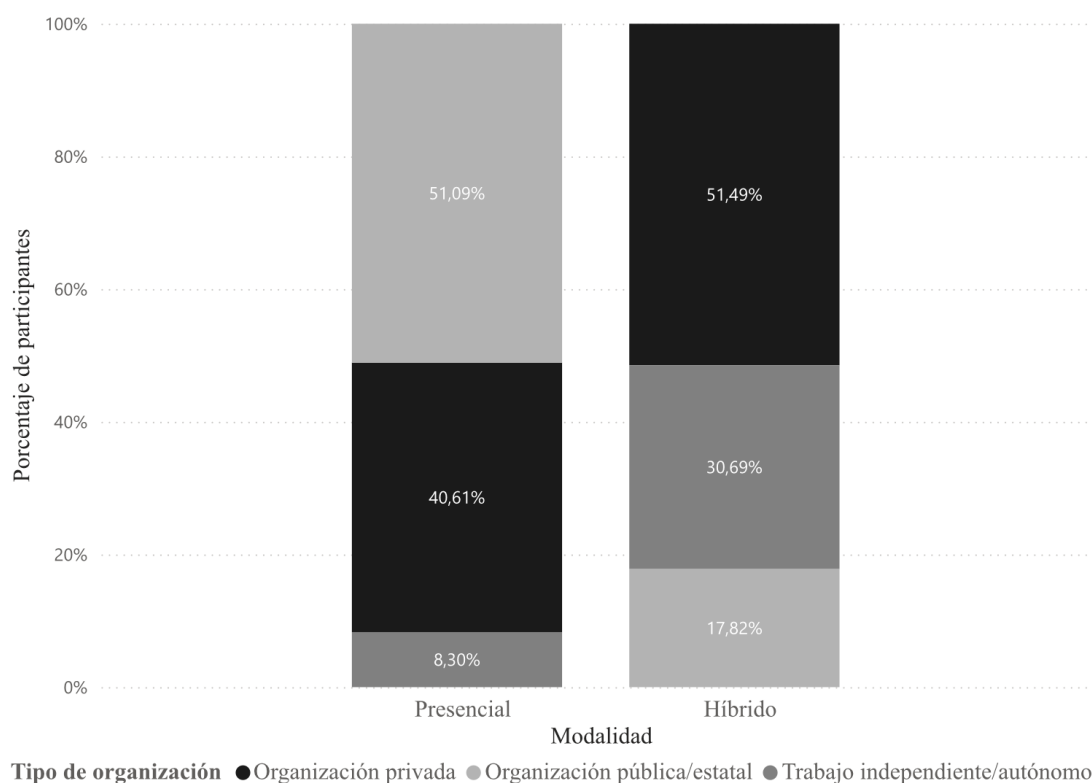
En cuanto al tipo de jornada laboral, se observa una distribución relativamente equilibrada entre jornada parcial (36%) y jornada completa (33%), seguida por la categoría sin horario fijo (24%) y, en menor medida, jornada extendida (7%).

Figura 10.*Distribución de la muestra según tipo de jornada laboral*

Nota. Los valores se expresan en porcentajes según la categoría de jornada laboral.

4.1.11. Tipo de organización

Respecto al tipo de organización, se observa que los trabajadores presenciales se desempeñan principalmente en organizaciones públicas/estatales y privadas, mientras que en la modalidad híbrida predomina el trabajo en organizaciones privadas. Asimismo, el trabajo independiente/autónomo presenta una mayor proporción dentro del grupo híbrido en comparación con el presencial.

Figura 11.*Tipo de organización según modalidad de trabajo*

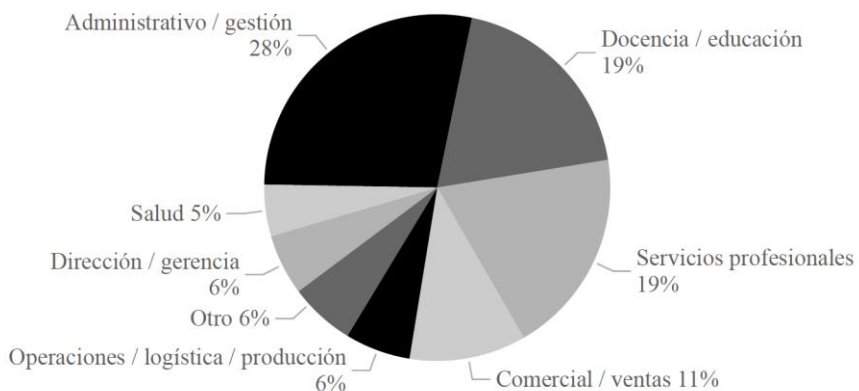
Nota. Se presentan los porcentajes de participantes según tipo de organización y modalidad laboral.

4.1.12. Puesto o función principal

Finalmente, en relación con la función principal desempeñada, se observan diferencias entre modalidades: en los trabajadores presenciales predominan los roles administrativos/gestión, y en un menor nivel docencia/educación y servicios profesionales. Mientras que en los trabajadores híbridos destacan ampliamente los servicios profesionales.

Figura 12.*Puesto o función principal en trabajadores presenciales***Puesto o función principal**

- Administrativo / gestión
- Docencia / educación
- Servicios profesionales
- Comercial / ventas
- Operaciones / logística / producción
- Otro
- Dirección / gerencia
- Salud



Nota. Los valores representan la distribución porcentual de las funciones laborales en trabajadores con modalidad presencial.

Figura 13.*Puesto o función principal en trabajadores híbridos***Puesto o función principal**

- Servicios profesionales
- Administrativo / gestión
- Docencia / educación
- Operaciones / logística / producción
- Dirección / gerencia
- Salud
- Comercial / ventas
- Otro



Nota. Los valores representan la distribución porcentual de las funciones laborales en trabajadores con modalidad híbrida.

4.1.13. Consideraciones finales del apartado

En conjunto, estos resultados permiten caracterizar la composición de la muestra y proporcionan un marco contextual para la interpretación de los análisis comparativos posteriores.

4.2. Análisis estadístico de las variables de estudio

4.2.1. Análisis de fiabilidad de los instrumentos

Con el objetivo de evaluar la consistencia interna de la escala de necesidades psicológicas básicas en el trabajo, se calcularon los coeficientes alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones.

En la Tabla 1 se presentan los coeficientes de fiabilidad de cada dimensión.

Tabla 1

Coefficientes de fiabilidad de las dimensiones de la motivación laboral

Dimensión	α de Cronbach	Número de ítems
Autonomía	.787	4
Competencia	.634	3
Relaciones interpersonales	.827	5

Nota. α = coeficiente alfa de Cronbach.

Los resultados obtenidos indican niveles adecuados de fiabilidad para las escalas de autonomía ($\alpha = .787$) y relaciones interpersonales ($\alpha = .827$), mientras que la dimensión de competencia presenta un nivel de consistencia interna moderado ($\alpha = .634$).

En conjunto, estos valores permiten considerar que el instrumento presenta propiedades psicométricas aceptables para su utilización en la muestra estudiada.

4.2.2. Análisis descriptivos de las variables principales

Se calcularon estadísticos descriptivos para las dimensiones de autonomía, competencia y relaciones interpersonales.

Los resultados muestran que la media de autonomía fue de 5,36 (DE = 1,29), la de competencia de 5,45 (DE = 1,10) y la de relaciones interpersonales de 5,29 (DE = 1,15) .

En términos generales, las tres dimensiones presentan valores medios relativamente elevados dentro de la escala utilizada, con una dispersión moderada.

4.2.3. Verificación de supuestos estadísticos

Previo a la realización de los análisis inferenciales, se evaluaron los supuestos de normalidad y homogeneidad de varianzas.

Las pruebas de normalidad (Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk) indicaron desviaciones respecto de la distribución normal. No obstante, considerando el tamaño muestral (N = 330), se asumió la robustez de las pruebas paramétricas utilizadas .

En cuanto al supuesto de homogeneidad de varianzas, la prueba de Levene no evidenció diferencias significativas en ninguna de las variables analizadas, por lo que se asumió igualdad de varianzas en los análisis correspondientes .

4.2.4. Análisis de diferencias según modalidad de trabajo

Con el objetivo de analizar si existen diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones de la motivación laboral según la modalidad de trabajo (presencial e híbrida), se realizó una prueba t de Student para muestras independientes.

En la Tabla 2 se presentan los estadísticos descriptivos y los resultados de la comparación de medias según modalidad de trabajo.

Tabla 2*Estadísticos descriptivos y comparación de medias según modalidad de trabajo*

Variable	Modalidad	N	M	DE	t	p
Autonomía	Presencial	229	5,26	1,33	-2,04	.042
	Híbrido	101	5,58	1,20		
Competencia	Presencial	229	5,43	1,16	-0,65	.519
	Híbrido	101	5,51	0,99		
Relaciones interpersonales	Presencial	229	5,26	1,15	-0,84	.401
	Híbrido	101	5,37	1,16		

Nota. M = media; DE = desviación estándar. Las comparaciones corresponden a pruebas t de Student para muestras independientes.

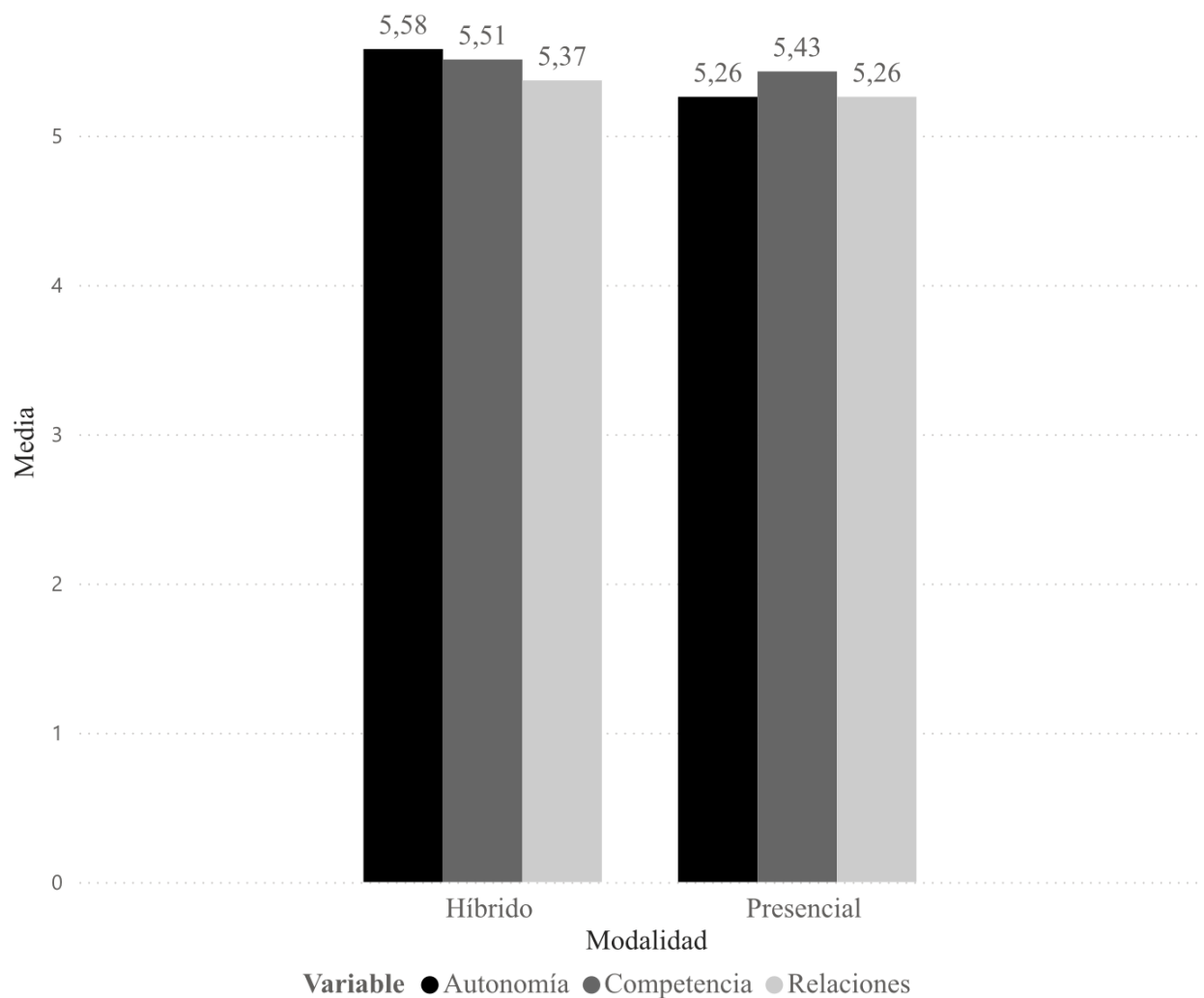
Los datos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas en la dimensión de autonomía ($t = -2,042$; $p = .042$), siendo mayor la media en los trabajadores híbridos ($M = 5,58$) en comparación con los trabajadores presenciales ($M = 5,26$).

Asimismo, se calculó el tamaño del efecto mediante el estadístico d de Cohen, obteniéndose un valor aproximado de $d = 0,25$, lo que indica un efecto de magnitud pequeña.

Por otro lado, no se observaron diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones de competencia ($p = .519$) ni de relaciones interpersonales ($p = .401$) entre ambos grupos.

Figura 14.

Medias de las dimensiones de la motivación laboral según modalidad de trabajo



Nota. Las barras representan las medias de autonomía, competencia y relaciones interpersonales en trabajadores presenciales e híbridos.

4.2.5. Análisis de correlaciones entre variables

Se realizó un análisis de correlación de Pearson con el objetivo de examinar la relación entre las dimensiones de la motivación laboral.

En la Tabla 3 se observa la matriz de correlaciones entre las dimensiones de la motivación laboral.

Tabla 3

Matriz de correlaciones de las dimensiones de la motivación laboral

Variable	1	2	3
Autonomía	-	.656**	.648**
Competencia		-	.494**
Relaciones interpersonales			-

Nota. $p < .01$.

Los resultados muestran correlaciones positivas y estadísticamente significativas entre todas las variables analizadas. En particular, se observa una correlación alta entre autonomía y competencia ($r = .656$; $p < .01$), así como entre autonomía y relaciones interpersonales ($r = .648$; $p < .01$). Asimismo, la correlación entre competencia y relaciones interpersonales es moderada ($r = .494$; $p < .01$).

4.2.6. Análisis complementario en trabajadores híbridos

Se realizó un análisis de correlación en el subgrupo de trabajadores híbridos con el objetivo de explorar la relación entre la cantidad de días presenciales por semana y las dimensiones de la motivación laboral.

Se observa que no hay correlaciones estadísticamente significativas entre la cantidad de días presenciales y las dimensiones de autonomía ($r = -0,158$; $p = .114$), competencia ($r = 0,061$; $p = .543$) ni relaciones interpersonales ($r = -0,090$; $p = .373$).

4.2.7. Análisis de diferencias según generación

Se llevó a cabo un análisis de varianza (ANOVA) de un factor para explorar posibles diferencias en las dimensiones de la motivación laboral en función de la generación.

En la Tabla 4 se presentan los resultados del análisis de varianza

Tabla 4

Análisis de varianza (ANOVA) de las dimensiones de la motivación laboral según generación

Variable	F	gl	P
Autonomía	4,45	(2,327)	.012
Competencia	6,88	(2,327)	.001
Relaciones interpersonales	3,18	(2,327)	.043

Nota. gl = grados de libertad.

Los datos muestran diferencias estadísticamente significativas en las tres dimensiones: autonomía ($F = 4,451$; $p = .012$), competencia ($F = 6,884$; $p = .001$) y relaciones interpersonales ($F = 3,181$; $p = .043$).

Las comparaciones post hoc mediante la prueba de Tukey indican que las diferencias significativas se presentan principalmente entre algunos grupos generacionales, sin observarse un patrón uniforme en todas las dimensiones.

4.2.8. Análisis de regresión

Con el objetivo de analizar el aporte de distintas variables sobre la dimensión de autonomía, se realizaron análisis de regresión lineal.

En la Tabla 5 se presentan los coeficientes del modelo de regresión lineal.

Tabla 5*Modelo de regresión lineal para la predicción de la autonomía.*

Variable	B	EE	β	t	p
Constante	4,560	0,284	-	16,06	< .001
Modalidad	0,327	0,153	.116	2,13	.034
Generación	0,285	0,138	.112	2,06	.041

Nota. $R^2 = .025$; $F(2, 327) = 4,218$; $p = .016$.

En el primer modelo, que incluye como variables predictoras la modalidad de trabajo y la generación, se observa que el modelo resulta estadísticamente significativo ($F = 4,218$; $p = .016$), explicando un 2,5% de la varianza de la autonomía ($R^2 = .025$).

Ambas variables presentan efectos significativos: la modalidad de trabajo ($\beta = .116$; $p = .034$) y la generación ($\beta = .112$; $p = .041$).

En un segundo modelo, que incorpora además la composición del hogar y la convivencia con personas a cargo, el modelo también resulta significativo ($F = 2,858$; $p = .024$), con un R^2 de .034.

En este caso, la modalidad de trabajo continúa siendo un predictor significativo de la autonomía ($p = .024$), mientras que las demás variables no presentan efectos estadísticamente significativos.

4.2.9 Consideraciones finales del apartado

En términos generales, los hallazgos obtenidos permiten describir los niveles de motivación laboral en la muestra, analizar las diferencias según modalidad de trabajo y explorar la relación entre las distintas dimensiones y variables sociodemográficas relevantes. En síntesis, los resultados evidenciaron una diferencia estadísticamente significativa entre trabajadores presenciales e híbridos únicamente en la dimensión de autonomía, con un tamaño del efecto

pequeño, mientras que no se hallaron diferencias significativas en competencia ni en relaciones interpersonales. Asimismo, las tres dimensiones de la motivación laboral mostraron correlaciones positivas y significativas entre sí, y se identificaron diferencias según generación en las tres dimensiones, aunque sin un patrón uniforme entre los grupos etarios. Finalmente, los modelos de regresión lineal, si bien resultaron estadísticamente significativos, explicaron una proporción reducida de la varianza de la autonomía, lo que sugiere la intervención de otras variables no contempladas en el presente estudio. Estos resultados constituyen la base empírica sobre la cual se desarrollan la discusión, las conclusiones y las recomendaciones presentadas en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO V

Discusión, conclusiones, recomendaciones, limitaciones

5.1. Discusión

El presente estudio tuvo como objetivo comparar los niveles de motivación laboral entre trabajadores presenciales e híbridos en la aglomeración urbana del Gran Paraná, en el marco de la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985). En términos generales, los resultados indican que existen diferencias estadísticamente significativas únicamente en la dimensión de autonomía, siendo esta mayor en los trabajadores híbridos, mientras que no se observaron diferencias significativas en las dimensiones de competencia ni de relaciones interpersonales .

Desde la perspectiva de la teoría de la autodeterminación, los resultados obtenidos refuerzan la centralidad de la autonomía como necesidad psicológica fundamental en el ámbito laboral. En particular, la mayor autonomía observada en trabajadores híbridos puede interpretarse a partir de la flexibilidad que esta modalidad brinda en la organización del tiempo y las tareas, favoreciendo así una mayor percepción de control sobre la propia actividad laboral

Este hallazgo resulta consistente con evidencia reciente que señala que el impacto del trabajo híbrido no es homogéneo entre las distintas necesidades psicológicas básicas y que la autonomía constituye una de las dimensiones más sensibles a dicha modalidad laboral, desempeñando además un rol central en la relación entre modalidad de trabajo y bienestar laboral (Junça Silva et al., 2026).

No obstante, desde el marco teórico de la teoría de la autodeterminación, si bien una mayor autonomía suele vincularse con efectos positivos sobre la motivación y el bienestar laboral, su impacto no debe asumirse como inherentemente beneficioso en todos los contextos. Para que la

autonomía favorezca efectivamente la motivación autónoma, esta debe ser experimentada como una vivencia genuina de autodirección y elección, y no simplemente como una delegación de responsabilidades en ausencia de apoyo organizacional adecuado. En este sentido, cuando la autonomía no se encuentra acompañada de claridad de rol, recursos para la autogestión y estructuras de apoyo suficientes, una mayor autonomía podría traducirse en experiencias de sobrecarga, ambigüedad o dificultades para autorregular la actividad laboral.

En relación con las particularidades del contexto organizacional del Gran Paraná, tal como se señaló en la introducción, la región se caracteriza por una fuerte presencia de pequeñas y medianas empresas y organizaciones familiares. En este sentido, a pesar de que la implementación de modalidades híbridas podría favorecer mayores márgenes de flexibilidad y autonomía percibida, se debe ser especialmente cuidadoso con la manera en que esta es gestionada dentro de las organizaciones. En estructuras menos formalizadas, como las que suelen estar presentes en este tipo de organizaciones, una mayor autonomía no necesariamente implica una experiencia más satisfactoria para el trabajador, sino que también podría asociarse a ambigüedad en las funciones, dificultades de coordinación o una menor delimitación de responsabilidades laborales.

Al ampliar el análisis al resto de las dimensiones, los hallazgos del presente estudio difieren parcialmente de los reportados por Florisse y Koster (2023), quienes encontraron diferencias significativas en las tres dimensiones de la motivación laboral. En contraste, la ausencia de diferencias en competencia y relaciones interpersonales observada en la presente investigación sugiere que el impacto del trabajo híbrido podría no manifestarse de manera uniforme sobre todas las necesidades psicológicas básicas.

Asimismo, este resultado podría indicar que la modalidad de trabajo, por sí sola, no constituye un determinante suficiente para explicar variaciones en dichas dimensiones, sino que

su influencia se encuentra mediada por múltiples factores contextuales y organizacionales, tales como la cultura organizacional, el tipo de tareas o el diseño específico de la modalidad híbrida. En este sentido, investigaciones recientes han señalado que no todas las formas de trabajo híbrido generan los mismos efectos, sino que su impacto depende de su grado de estructuración y de las condiciones en las que se implementa (Yildiz y Moreno, 2024).

En la misma línea, estudios de síntesis indican que la calidad de la motivación —especialmente la motivación autónoma— constituye un factor clave para el bienestar laboral, pero que esta se encuentra determinada por la satisfacción de diversas condiciones contextuales (Slemp et al., 2024), lo que refuerza la idea de que la modalidad de trabajo representa solo uno de los múltiples factores que influyen en la motivación laboral.

Desde una perspectiva psicológica, estos resultados también pueden interpretarse considerando que tanto la necesidad de competencia como la de relación dependen en gran medida de la calidad de las experiencias laborales más que de la modalidad de trabajo en sí misma. En particular, según la teoría de la autodeterminación, la percepción de competencia suele vincularse al feedback recibido, las oportunidades de desarrollo y el dominio de las tareas, mientras que la satisfacción de la necesidad de relación depende de la calidad de los vínculos interpersonales, del sentido de pertenencia grupal y de la percepción de apoyo social dentro del equipo de trabajo. En consecuencia, cuando existen condiciones organizacionales favorables, ambas necesidades podrían satisfacerse de manera similar tanto en contextos presenciales, como en híbridos.

Esta interpretación resulta consistente con los aportes de Blechman et al. (2022), quienes sostienen que la satisfacción de las necesidades psicológicas no depende únicamente de la modalidad laboral, sino que puede verse influida por diversos factores individuales y organizacionales. En la misma línea, Gagné et al. (2022) plantean que la motivación laboral

constituye un fenómeno multicausal, en el cual intervienen variables como los sistemas de recompensas, el contexto organizacional y los estilos de afrontamiento.

En relación con ello, también resulta pertinente considerar las particularidades del contexto organizacional del Gran Paraná. Dado el predominio de pequeñas y medianas empresas y organizaciones familiares en la región, es posible que las diferencias entre modalidades laborales no se expresen de manera tan marcada en dimensiones como la competencia y las relaciones interpersonales. Esto podría deberse a que, en este tipo de organizaciones, las tareas, dinámicas laborales y formas de interacción cotidiana tienden a mantenerse relativamente estables independientemente de la modalidad de trabajo adoptada.

En conjunto, estos hallazgos permiten sostener una confirmación parcial de la hipótesis planteada, dado que si bien se verificó una diferencia significativa en la dimensión de autonomía, no se encontraron diferencias en las restantes dimensiones de la motivación laboral.

En el contexto nacional, los resultados pueden vincularse con los aportes de Bonafina (2022), quien destacó la relevancia de factores como la confianza, la flexibilidad y el reconocimiento en la motivación de los trabajadores en entornos virtuales. En este sentido, la mayor autonomía observada en trabajadores híbridos podría estar asociada a estas dinámicas organizacionales, mientras que la ausencia de diferencias en las otras dimensiones sugiere que la competencia y las relaciones interpersonales pueden sostenerse en distintos formatos laborales cuando existen condiciones organizacionales favorables.

Por otro lado, los análisis de correlación evidenciaron relaciones positivas y significativas entre las tres dimensiones de la motivación laboral, lo que refuerza el planteo teórico de la teoría de la autodeterminación, según el cual la satisfacción de las necesidades de autonomía,

competencia y relaciones interpersonales se encuentra interrelacionada y contribuye de manera conjunta al bienestar y la motivación de los individuos (Deci & Ryan, 1985).

En relación con las diferencias según generación, los resultados indican la existencia de variaciones significativas en las tres dimensiones analizadas, aunque sin un patrón uniforme. Estos hallazgos sugieren que las diferencias generacionales, por sí solas, no permiten explicar de manera concluyente las variaciones observadas en la motivación laboral, sino que deben comprenderse en interacción con variables contextuales y organizacionales, tal como plantean Strauss y Howe (1991, 1997). No obstante, estos resultados deben interpretarse con cautela debido al predominio de participantes pertenecientes a la *generación millennial* y a la escasa representación de cohortes más jóvenes, como los *centennials*.

Finalmente, los análisis de regresión mostraron que la modalidad de trabajo constituyó el predictor más relevante de la dimensión autonomía, mientras que variables como la generación no evidenciaron un aporte estadísticamente significativo en el modelo analizado. Esto indica que, si bien la modalidad de trabajo mostró cierta capacidad explicativa sobre la autonomía laboral, esta constituye un fenómeno complejo e influido por múltiples factores no contemplados en el presente estudio. En este sentido, y en línea con los aportes desarrollados en el contexto latinoamericano, la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas no depende únicamente de la modalidad de trabajo, sino también de factores organizacionales más amplios (Ramírez, 2023).

En particular, variables como el clima laboral, el estilo de liderazgo y las dinámicas de equipo podrían desempeñar un rol más determinante en la configuración de la motivación y en la calidad de los vínculos laborales que la modalidad en sí misma, tal como señalan Olafsen y Deci (2020), postulado que además cuenta con respaldo meta-analítico reciente (Hagger & McAnally Star, 2026). Estos hallazgos refuerzan la conceptualización de la motivación laboral como un

proceso psicológico complejo y multideterminado, en el cual la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas emerge de la interacción entre factores individuales, organizacionales y contextuales.

En síntesis, más allá de sus alcances y limitaciones, el presente estudio aporta evidencia empírica situada sobre un fenómeno escasamente explorado en el ámbito local, al analizar la motivación laboral en la aglomeración urbana del Gran Paraná, un entorno caracterizado por el predominio de pequeñas y medianas empresas y organizaciones familiares. En este sentido, sus hallazgos constituyen un insumo relevante para la psicología organizacional regional, en tanto ofrecen a los responsables de la gestión de personas evidencia contextualizada para el diseño de modalidades de trabajo que promuevan la autonomía y, con ella, la motivación y el bienestar de los trabajadores. Asimismo, evidencia de este tipo contribuye a visibilizar y jerarquizar la disciplina a nivel regional, al demostrar los múltiples beneficios —organizacionales, humanos y productivos— que puede generar una gestión de personas basada en la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, y al remarcar la necesidad de que las empresas inviertan de manera más decidida en esta área. Esta consideración resulta especialmente pertinente en organizaciones como las anteriormente mencionadas, cuyos recursos suelen ser más acotados que los de las grandes corporaciones, ya que vuelve a la autonomía —a diferencia de otras intervenciones de bienestar organizacional que demandan mayor inversión— una vía particularmente accesible para mejorar la motivación y retención del personal. En un contexto regional donde la migración de profesionales calificados hacia centros urbanos de mayor escala, como Santa Fe, Rosario, Córdoba, Buenos Aires, o hacia el exterior constituye una preocupación creciente para el mercado laboral local, la implementación de esquemas que favorezcan la autonomía podría constituir, además, un factor competitivo para que las organizaciones del Gran

Paraná retengan talento calificado, reduciendo así el impacto de este fenómeno sobre el desarrollo económico y productivo de la zona.

5.2. Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo analizar las diferencias en los niveles de motivación laboral entre trabajadores presenciales e híbridos en la aglomeración urbana del Gran Paraná. Los resultados obtenidos permiten concluir que la modalidad de trabajo se asocia significativamente con la dimensión de autonomía, siendo esta mayor en los trabajadores híbridos.

En relación con la hipótesis planteada, se observa una confirmación parcial, dado que no se encontraron diferencias significativas en las dimensiones de competencia ni de relaciones interpersonales. La ausencia de diferencias en estas dimensiones sugiere que su satisfacción podría encontrarse más fuertemente condicionada por otros factores individuales, organizacionales y contextuales que por la modalidad laboral en sí misma.

Asimismo, se evidenció que las tres dimensiones de la motivación laboral se encuentran positivamente relacionadas entre sí, en línea con lo propuesto por la teoría de la autodeterminación.

Por otro lado, si bien se identificaron diferencias según generación, la ausencia de un patrón consistente sugiere que estas no pueden explicarse exclusivamente por la pertenencia generacional.

En conjunto, los resultados aportan evidencia empírica sobre el vínculo entre modalidad de trabajo y motivación laboral en un contexto local específico, destacando el rol de la autonomía como dimensión central. No obstante, estos hallazgos deben interpretarse considerando el alcance específico del diseño metodológico adoptado y las particularidades contextuales de la muestra analizada, por lo que las conclusiones obtenidas no pretenden establecer relaciones causales ni generalizaciones universales, sino aportar evidencia situada sobre un fenómeno complejo y multideterminado en un contexto organizacional caracterizado por una fuerte presencia de

pequeñas y medianas empresas y organizaciones familiares, como ocurre en la aglomeración urbana del Gran Paraná.

5.3. Recomendaciones

5.3.1. Recomendaciones para futuras investigaciones

En función de los resultados obtenidos, se sugiere que futuras investigaciones amplíen el análisis incorporando muestras más diversas y representativas, con el objetivo de mejorar la generalización de los hallazgos.

Asimismo, resultaría pertinente incluir otras variables organizacionales relevantes, tales como el clima laboral, el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y las condiciones de trabajo, a fin de profundizar la comprensión de los factores que influyen en la motivación laboral.

En relación con el instrumento utilizado, se recomienda el desarrollo y validación de escalas específicas para el contexto argentino, considerando que, si bien la escala empleada presenta adecuadas propiedades psicométricas en población latinoamericana, su construcción original se realizó en un contexto particular (México), lo que podría limitar su sensibilidad para captar matices propios del ámbito laboral argentino.

Por otro lado, se sugiere profundizar el análisis de las diferencias generacionales, incorporando enfoques teóricos y metodológicos que permitan abordar con mayor precisión la complejidad de este fenómeno y su relación con la motivación laboral.

También, sería de interés replicar el presente estudio en trabajadores que se desempeñen exclusivamente en modalidad remota, con el objetivo de analizar si los patrones observados se mantienen o se modifican en contextos de virtualidad total.

Adicionalmente, se sugiere el desarrollo de estudios longitudinales que permitan analizar la evolución de la motivación laboral a lo largo del tiempo y su relación con cambios en la modalidad de trabajo.

Finalmente, se recomienda realizar estudios comparativos entre distintas provincias y regiones del país, a fin de identificar posibles variaciones asociadas a factores culturales, económicos y organizacionales propios de cada contexto.

5.3.2. Recomendaciones para la práctica profesional

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda que las organizaciones promuevan modalidades de trabajo que favorezcan la autonomía de los trabajadores, especialmente mediante la implementación o fortalecimiento de esquemas híbridos que permitan una mayor flexibilidad en la organización del tiempo y las tareas.

En este sentido, resulta clave que las políticas organizacionales no se limiten únicamente a la modalidad de trabajo, sino que contemplen el diseño de puestos que otorguen mayor margen de decisión, participación en la toma de decisiones y control sobre la propia actividad laboral, independientemente del formato presencial o remoto.

Asimismo, considerando que no se observaron diferencias significativas en las dimensiones de competencia y relaciones interpersonales, se sugiere que las organizaciones desarrollen estrategias específicas para fortalecer estas áreas, tales como programas de capacitación continua, instancias de feedback y reconocimiento, y espacios de interacción que favorezcan la construcción de vínculos laborales de calidad.

Por otro lado, se recomienda promover estilos de liderazgo que faciliten la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, especialmente mediante prácticas de apoyo, comunicación

clara y reconocimiento del desempeño, contribuyendo así al desarrollo de entornos laborales más motivadores.

En relación con la gestión de equipos diversos, se sugiere evitar la implementación de políticas basadas exclusivamente en criterios generacionales, considerando que los resultados no evidencian patrones consistentes en función de la edad, y priorizar en cambio enfoques más individualizados y contextuales.

Finalmente, y en esa misma línea, considerando que los resultados del análisis de regresión evidencian un bajo poder explicativo de las variables analizadas, se sugiere que las organizaciones eviten abordar la motivación laboral desde una perspectiva simplista o unidimensional. En este sentido, resulta fundamental adoptar un enfoque integral que reconozca el carácter multicausal de la motivación, contemplando la interacción entre factores individuales, organizacionales y contextuales, a fin de diseñar entornos de trabajo que promuevan el bienestar y el desempeño sostenido de los trabajadores.

5.4. Limitaciones

El presente estudio presenta una serie de limitaciones que deben ser consideradas al momento de interpretar los resultados obtenidos.

En primer lugar, se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo bola de nieve, lo que limita la representatividad de la muestra y, en consecuencia, la posibilidad de generalizar los resultados a la población total de trabajadores. Este tipo de muestreo puede haber favorecido la inclusión de participantes con características similares, reduciendo la variabilidad de las respuestas.

En segundo lugar, la muestra se circunscribe a la aglomeración urbana del Gran Paraná, lo que implica que los resultados deben interpretarse dentro de este contexto específico. Factores

culturales, económicos y organizacionales propios de la región podrían diferir de otras zonas del país, limitando la extrapolación de los hallazgos.

Asimismo, el diseño de investigación de tipo transversal impide establecer relaciones causales entre las variables analizadas, permitiendo únicamente identificar asociaciones en un momento determinado del tiempo.

En relación con la composición de la muestra, se observa un desbalance en la cantidad de participantes según modalidad de trabajo (mayor proporción de trabajadores presenciales), lo que podría influir en la sensibilidad de los análisis comparativos realizados.

Por otro lado, el estudio se centró exclusivamente en dos modalidades de trabajo (presencial e híbrida), sin incluir trabajadores en modalidad completamente remota, lo que limita la comprensión integral del fenómeno en el contexto actual del mundo laboral.

En cuanto a la medición de las variables, todas fueron relevadas mediante autoinforme, lo que podría introducir sesgos asociados a la deseabilidad social, la interpretación subjetiva de los ítems o la tendencia a responder de manera consistente.

Asimismo, si bien la escala de necesidades psicológicas básicas en el trabajo presenta adecuados niveles de fiabilidad, se observaron diferencias en los coeficientes respecto a estudios previos, particularmente en la dimensión de competencia, lo que podría estar asociado a características específicas de la muestra o del contexto.

En relación con el instrumento, debe considerarse que su desarrollo original se realizó en un contexto latinoamericano particular (México), lo que podría limitar su sensibilidad para captar matices propios del ámbito laboral argentino.

En cuanto a los análisis estadísticos, los modelos de regresión presentaron un bajo poder explicativo, indicando que una proporción considerable de la variabilidad de la motivación laboral

no es explicada por las variables incluidas en el estudio. Esto sugiere la existencia de múltiples factores no considerados que influyen en el fenómeno analizado.

Por otro lado, si bien se analizaron diferencias en función de la generación, la categorización generacional utilizada puede simplificar en exceso la complejidad de las trayectorias individuales, además de basarse en supuestos teóricos que no siempre presentan consenso. Asimismo, la distribución generacional de la muestra presentó un claro predominio de participantes pertenecientes a la *generación millennial* y una escasa representación de cohortes más jóvenes, particularmente centennials, lo que pudo haber limitado la detección de diferencias generacionales más consistentes y restringe la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos según cohorte etaria.

Finalmente, no se controlaron variables potencialmente relevantes, tales como el nivel jerárquico, el tipo de tareas, el salario, el estilo de liderazgo de los superiores, el organigrama, la cultura organizacional, las cuales podrían influir de manera significativa en la motivación laboral. En este sentido, resulta pertinente señalar que la motivación laboral constituye un campo de estudio amplio y dinámico, atravesado por una gran diversidad de factores individuales, organizacionales y contextuales, lo que implica la existencia de múltiples variables intervinientes que exceden el alcance del presente estudio.

LISTA DE REFERENCIAS

- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Blechman, Y., Tóth-Király, I., Nadon, L. R., Fernet, C., & Morin, A. J. S. (2022). On the global and specific nature of psychological need satisfaction and work motivation in predicting employees' wellbeing: A self-determination theory perspective. *Journal of Management & Organization*, 30(5), 1459–1480. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.76>
- Bonafina, H. H. (2022). Liderazgo y motivación de equipos en entornos virtuales [Trabajo de grado]. Universidad Nacional de San Martín.
- Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa. (s.f.). Modalidades de trabajo. En Medición de las formas de empleo. <https://unece.org/statistics/quality-and-forms-of-employment/measuring-forms-of-employment/work-modalities>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>

- Delgado Herrada, M. I. (2015). Validación de la escala de las necesidades psicológicas básicas en el contexto laboral [Tesis]. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Emelyanenko, B. O., & Shvedenko, Y. V. (2023). Autonomous motivational regulation as a resource for subjective professional well-being. *Psikholog.*
https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=69303
- Eurofound, & Organización Internacional del Trabajo. (2019). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
<https://doi.org/10.2806/372726>
- Floris, C., & Koster, F. (2023). Hybride werken en bevlogenheid van werknemers: Een analyse op basis van de zelfdeterminatietheorie [Informe de investigación]. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Hewett, R., Moser, K. S., & Trépanier, S.-G. (2022). New advances in self-determination theory applied to work. *Academy of Management Proceedings*, 2022, 15697.
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.15697symposium>
- Gobierno de la República Argentina. (1974). Ley N.º 20.744: Ley de contrato de trabajo. Boletín Oficial de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/texto>
- Gobierno de la República Argentina. (2020). Ley N.º 27.555: Régimen legal del contrato de teletrabajo. Boletín Oficial de la República Argentina.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27555-341093/texto>

- Gobierno de España. (2021). Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. Boletín Oficial del Estado. <https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-11472>
- Gómez, N. J., & Velázquez, G. A. (2014). Calidad de vida y estructura urbana del Gran Paraná (Entre Ríos). Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- Hagger, M. S., & McAnally Star, K. (2026). Self-determination theory and workplace outcomes: A meta-analysis. *Stress and Health*, 42(1), e70151. <https://doi.org/10.1002/smi.70151>
- Insights. (2023). Hybrid working: The new normal? Insights from global research on hybrid teams. https://www.insights.com/media/3124/insights_hybrid_working_2023_spain.pdf
- Junça Silva, A., Pombo, R., & Lopes, R. R. (2026). Hybrid work as a self-determining context: Examining the psychological mechanisms behind job satisfaction. *The Learning Organization*, 33(7), 39–57. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2025-0021>
- Olafsen, A. H., & Deci, E. L. (2020). Self-determination theory and its relation to organizations. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.112>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio. <https://www.ilo.org/es/publications/definicion-y-medicion-del-trabajo-distancia-el-teletrabajo-el-trabajo>
- Ramírez, V. M. (2023). Motivación laboral y satisfacción de las necesidades psicológicas básicas en trabajadores [Trabajo de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/683941/Ram%C3%ADrez_VM.pdf

- Slemp, G. R., Field, J. G., Ryan, R. M., Forner, V. W., Van den Broeck, A., & Lewis, K. J. (2024). Interpersonal supports for basic psychological needs and their relations with motivation, well-being, and performance: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 127(5), 1012–1037. <https://doi.org/10.1037/pspi0000459>
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584–2069*. William Morrow.
- Strauss, W., & Howe, N. (1997). *The fourth turning: An American prophecy*. Broadway Books.
- Teamtaylor. (2024). Tendencias del trabajo remoto, híbrido y presencial. <https://www.teamtaylor.com/es/content-hub/tendencias-del-trabajo-remoto-hibrido-y-presencial/>
- Tosca-Vidal, C. M. (2022). Teletrabajo en el modelo híbrido: Alternativa para las organizaciones. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 260–266. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.934>
- Yildiz, E., & Moreno, B. (2024). Empowering choice: Exploring workplace motivation in the era of hybrid work environments [Trabajo de grado, Mälardalen University]. DiVA Portal. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1826644>

ANEXOS

Consentimiento informado

Acepto participar voluntariamente en la investigación “Motivación laboral en trabajadores presenciales e híbridos del Gran Paraná”, realizada por Mateo Zufiaurre de la Universidad Católica Argentina, para acceder al título de Licenciado/a en Psicología.

He sido informado/a que el objetivo de la investigación es: comparar los niveles de motivación laboral entre trabajadores que se desempeñan bajo modalidad presencial y aquellos que lo hacen en modalidad híbrida, a partir de la Teoría de la Autodeterminación.

Accedo a completar los cuestionarios que forman parte del estudio, actividad que requerirá aproximadamente 10 minutos de mi tiempo.

Reconozco que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.

He sido informado/a y he entendido que puedo hacer preguntas sobre la investigación en cualquier momento y que puedo retirarme de la misma cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Acepto que los resultados del estudio puedan ser publicados, estando garantizado que la información a difundir será anónima, por lo que mi identidad se mantendrá siempre en reserva.

[] He leído y comprendido el consentimiento informado, y acepto participar voluntariamente en esta investigación.

Cuestionario sociodemográfico y laboral (ad hoc)

1. Identidad de género

☐ Mujer

☐ Varón

☐ Otro: _____

☐ Prefiero no responder

2. Año de nacimiento (dividido en rangos generacionales)

☐ 1943–1960

☐ 1961–1981

☐ 1982–2004

☐ 2005 o después

3. Ciudad de residencia

☐ Colonia Avellaneda

☐ Oro Verde

☐ Paraná

☐ San Benito

☐ Sauce Montrull

4. Composición del hogar (convivencia actual)

☐ Hogar unipersonal (vivís solo/a)

☐ Hogar multipersonal (convivís con otras personas)

5. Convivencia con personas a cargo (menores, adultos mayores o personas dependientes)

☐ Si

☐ No

6. Modalidad de trabajo actual

☐ Presencial: trabajo todos los días en el lugar físico de la organización.

☐ Híbrido: combino trabajo remoto y presencial de forma regular.

☐ Remoto: trabajo completamente fuera del lugar físico de la organización, utilizando medios digitales.

7. Elección de la modalidad de trabajo actual

☐ Elegida por mí

☐ Definida por la organización

☐ Acordada entre ambas partes

8. Antigüedad en el puesto de trabajo actual

☐ Menos de 3 meses.

☐ Entre 3 meses y 1 año

☐ Entre 1 y 3 años

☐ Más de 3 años

9. Tipo de organización en la que trabajás actualmente:

☐ Organización pública/estatal

☐ Organización privada

☐ Trabajo independiente/autónomo (sin relación de dependencia)

10. Tipo de jornada laboral (según horas semanales habituales)

☐ Jornada parcial (hasta 32 horas semanales)

☐ Jornada completa (entre 33 y 48 horas semanales)

☐ Jornada extendida (más de 48 horas semanales)

☐ Sin horario fijo (organizo mis tiempos de trabajo con flexibilidad, independientemente de la cantidad de horas)

11. Puesto o función principal:

- ☐ Administrativo / gestión
- ☐ Comercial / ventas
- ☐ Operaciones / logística / producción
- ☐ Docencia / educación
- ☐ Salud / atención clínica
- ☐ Servicios profesionales (legal, marketing, contable, RR.HH., IT/Software, consultoría)
- ☐ Dirección / gerencia
- ☐ Otro (especificar): _____

Sección específica - Modalidad de trabajo híbrida

(solo se responde si seleccionaron la opción “Híbrido” en la pregunta 6)

12. Cantidad habitual de días de trabajo presencial por semana

- ☐ 1 día
- ☐ 2 días
- ☐ 3 días
- ☐ 4 días
- ☐ 5 días

13. En las jornadas híbridas, la comunicación laboral es principalmente

- ☐ Sincrónica (reuniones por “Zoom”, “Meet” o “Teams”; llamadas de voz o video)
- ☐ Asincrónica (WhatsApp, correo electrónico, Slack, mensajes internos de la empresa)

Escala de necesidades psicológicas básicas en el trabajo (ENPB-T)

Instrucciones:

A continuación se presentan afirmaciones sobre tu experiencia en el trabajo. Lee cada una y marca el número que mejor refleje cuánto se ajusta a tu situación actual. Las opciones van de 1 (nada cierto) a 7 (muy cierto).

- a. Cuando estoy en el trabajo siento que puedo hacer muchas aportaciones para decidir cómo hacer mi trabajo.
- b. Cuando estoy en el trabajo realmente me agradan las personas con las que trabajo.
- c. Cuando estoy en el trabajo las personas me dicen que soy bueno/a en lo que hago.
- d. Me llevo bien con las personas del trabajo.
- e. Soy libre de expresar mis ideas y opiniones sobre el trabajo.
- f. Considero a las personas con las que trabajo como mis amigos.
- g. He sido capaz de aprender nuevas habilidades interesantes sobre mi trabajo.
- h. Mis sentimientos son tomados en cuenta en el trabajo.
- i. La mayoría de los días siento una sensación de realización en mi trabajo.
- j. Las personas del trabajo se preocupan por mí.
- k. Siento que por lo general puedo ser yo mismo/a en el trabajo.
- l. Las personas del trabajo son amigables conmigo.