



**FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS SOCIALES**

# **Relación entre el síndrome de burnout y la motivación laboral en teletrabajadores del sector bancario argentino**

**Estudiante: Pozzo, Dario Federico Nahuel**

**Legajo: 14277**

**Directores: Lic. Maricel Solodovsky**

**Co-director: Lic. Martin Alvarez**

**Trabajo Final de Integración para acceder al título de Licenciatura en  
Psicología**

**2025**

**Agradecimientos**

En primer lugar, expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad de Flores (UFLO), por la formación, los recursos y las herramientas necesarias que permitieron el desarrollo de esta investigación.

Extiendo mi gratitud a mis directores de tesis, quienes prestaron su valioso tiempo y me acompañaron con experticia durante todo este proceso, mostrándome el camino que debía tomar.

Finalmente, agradezco de forma profunda a mi familia por su amor incondicional, su presencia constante y su apoyo inquebrantable en cada etapa de mi vida.

Estoy especialmente agradecido con CE Cichilitti, mi mejor amiga, quien nunca dudó que terminaría esta investigación. Su apoyo fue esencial para la construcción de la misma, su luz en mi túnel hizo que esto fuera posible.

**ÍNDICE:**

<b>Resumen</b>	<b>3</b>
<b>Delimitación del objeto de estudio</b>	<b>5</b>
Planteo del problema	6
Objetivos	7
Hipótesis	8
<b>Estado del arte</b>	<b>9</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>19</b>
Estrés:	19
Motivación	27
Teletrabajo	36
<b>Método</b>	<b>42</b>
Diseño	42
Definición operacional de las variables	42
Instrumento	43
Muestra	45
Procedimiento	46
Consideraciones éticas	47
<b>Resultados</b>	<b>49</b>
Análisis Descriptivo Global y Fiabilidad	49
Análisis Comparativo por Factores Sociodemográficos	52
Análisis de Correlación Bivariada	54
Análisis Predictivo	55
Análisis de la Regresión para Cinismo	56
Análisis de la Regresión para Eficacia Profesional	57
Análisis de supuestos	58
<b>Discusión</b>	<b>60</b>
Introducción	60
Rol protector de la regulación externa material (REM)	61
Implicancias teóricas	64
Implicancias prácticas	65
Revisión de hipótesis	66
Limitaciones Metodológicas	70
Contribuciones e implicancias	72
<b>Conclusiones</b>	<b>73</b>
<b>Referencias</b>	<b>75</b>
<b>Anexos</b>	<b>83</b>

## Resumen

El presente estudio examinó la relación entre el síndrome de burnout y las seis dimensiones de la motivación laboral (TDA), en teletrabajadores de call center bancario, un contexto caracterizado por alto control, mediante el uso de protocolos rigurosos y supervisión de tareas. Se empleó un diseño cuantitativo, correlacional y transversal con una muestra por conveniencia de  $N = 101$  participantes, utilizando el Inventario de Burnout de Maslach - encuesta general (MBI-GS) y la escala multidimensional de motivación en el trabajo (MWMS). El análisis principal se realizó mediante tres modelos de regresión lineal múltiple con 6 predictores. Los resultados revelaron una función dual de la motivación no-autónoma. La Amotivación fue el predictor positivo más fuerte para Cinismo ( $\beta = 0.483$ ,  $p < 0.001$ ), confirmándose como el principal factor de riesgo. En contraste, la Regulación Externa Material (REM), ligada a las recompensas tangibles, presentó el coeficiente negativo más alto para Agotamiento Emocional ( $\beta = -0.445$ ,  $p < 0.001$ ), mitigando significativamente el burnout. El estudio concluye que las formas de motivación extrínseca se configuran como recursos laborales de alto valor en entornos de alta demanda y control, validando empíricamente la integración de la Teoría de la Autodeterminación (TDA) con el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JDR) y la Teoría de la Conservación de Recursos (COR).

**Palabras Clave:** Burnout, Motivación Laboral, Regulación Externa Material, Teletrabajo, Sector Bancario, Amotivación.

## Abstract

This study examined the relationship between burnout syndrome and the six dimensions of work motivation (SDT) in Argentine banking call center teleworkers—a context characterized by high control, rigorous protocols, and task supervision. A quantitative, correlational, and cross-sectional design was used, with a convenience sample of  $N = 101$  participants, employing the MBI-GS and the MWMS. The main analysis was

conducted using three multiple linear regression models with six predictors. The results revealed a dual function of non-autonomous motivation. Amotivation was the strongest positive predictor for Cynicism ( $\beta = 0.483$ ,  $p < 0.001$ ), confirming it as the principal risk factor. In contrast, External Regulation Material (ERM), linked to tangible rewards, presented the highest negative coefficient for Emotional Exhaustion ( $\beta = -0.445$ ,  $p < 0.001$ ), significantly mitigating burnout. The study concludes that extrinsic motivation becomes configured as a high-value job resource in high-demand and high-control settings, empirically validating the integration of Self-Determination Theory (SDT) with the Job Demands–Resources Model (JD-R) and the Conservation of Resources Theory (COR).

**Keywords:** Burnout, Work Motivation, External Regulation Material, Telework, Banking Sector, Amotivation

### **Delimitación del objeto de estudio**

La presente investigación se centra en el análisis de la relación entre el estrés laboral, el síndrome de burnout y la motivación laboral en el contexto del teletrabajo dentro del sector bancario argentino, específicamente en los servicios de atención al cliente bajo modalidad de call center. En los últimos años, esta forma de trabajo ha cobrado relevancia debido a los cambios organizacionales y tecnológicos impulsados por la pandemia de COVID-19, que favorecieron la adopción del trabajo remoto en las entidades financieras.

El estudio se enfocará en trabajadores y trabajadoras que realizan tareas de atención a clientes de bancos, ya sea de manera directa dentro de las instituciones o a través de empresas tercerizadas. Se considerarán dos modalidades de desempeño: el teletrabajo exclusivo o “home office”, en el que la totalidad de la jornada se desarrolla desde el domicilio, y la modalidad híbrida, que combina días presenciales con días de trabajo remoto.

Serán incluidos en la investigación quienes cuenten con al menos seis meses de experiencia continua en la modalidad actual y desempeñen funciones que impliquen contacto directo con clientes. Se excluirán personas que realicen tareas administrativas sin interacción con el público, o aquellas que trabajen de manera remota de forma eventual.

El estudio tomará como referencia a trabajadores y trabajadoras de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), zona donde se concentra una gran proporción de empleados del sistema financiero y de empresas de servicios asociadas. Esta elección responde tanto a la accesibilidad de la población como a su relevancia en términos de densidad laboral y representatividad del sector.

La delimitación de este objeto de estudio se justifica en que los call centers bancarios constituyen un entorno laboral caracterizado por altas demandas emocionales, metas de productividad estrictas y supervisión constante, condiciones que pueden potenciar el estrés y el agotamiento, particularmente en contextos de teletrabajo. A su vez, el análisis de la

motivación laboral, tanto intrínseca como extrínseca, permite comprender de qué modo los trabajadores sostienen su desempeño y bienestar en un marco de exigencias elevadas.

Profundizar en la relación entre estas variables aportará información valiosa para la formulación de estrategias de prevención y promoción del bienestar psicológico en el ámbito laboral bancario.

### *Planteo del problema*

Las transformaciones tecnológicas de los últimos años, junto con los cambios en la organización del trabajo modificaron la forma en que las personas se relacionan con su empleo y con las instituciones. Dentro de este contexto, el teletrabajo se consolidó como una de las modalidades representativas de esta nueva etapa, permitiendo que muchas tareas se realicen de manera remota mediante el uso de herramientas digitales. Aunque esta forma de trabajo no es reciente, su expansión y permanencia en distintos sectores marcaron un cambio.

El teletrabajo presenta ventajas, como una mayor autonomía, la reducción de tiempos de traslado y la posibilidad de conciliar mejor la vida laboral con la personal. Sin embargo, también introduce desafíos relacionados con la salud mental, el aislamiento social y la dificultad para establecer límites claros entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal. Estos aspectos pueden tener efectos directos sobre el bienestar de los trabajadores y, por extensión, sobre la productividad y el clima organizacional.

Entre los factores que influyen en estas experiencias se encuentran el estrés y la motivación laboral. El estrés, entendido como una respuesta ante las demandas percibidas como excesivas o difíciles de manejar, se ha convertido en una de las principales problemáticas del ámbito laboral moderno. A su vez, la motivación cumple un papel esencial para sostener el compromiso y la satisfacción en el trabajo. Cuando estos dos procesos se ven alterados, pueden aparecer manifestaciones de agotamiento emocional, disminución del rendimiento y pérdida de interés por las tareas cotidianas.

En Argentina, el avance del teletrabajo se consolidó a partir de la pandemia de COVID-19 y se mantuvo posteriormente gracias al desarrollo tecnológico y la mayor conectividad del país. El sector bancario representa un caso particular, ya que muchas de sus funciones se adaptaron al trabajo remoto o híbrido, implicando una reorganización de las formas de supervisión, comunicación y vínculo con los clientes.

Considerando las cuestiones mencionadas previamente, se deduce que comprender la relación entre el estrés laboral y la motivación en trabajadores que desempeñan sus tareas bajo modalidades de teletrabajo se vuelve especialmente relevante. Este estudio busca aportar evidencia que contribuya a promover el bienestar psicológico y fortalecer las condiciones laborales en un escenario de transformaciones permanentes.

### *Objetivos*

Analizar la relación entre el nivel de burnout y la motivación laboral en teletrabajadores de call centers del sector bancario en Argentina, comparando las modalidades de trabajo híbrido y home office exclusivo.

### Objetivos Específicos:

- Evaluar los niveles de estrés laboral y burnout en trabajadores que se desempeñan bajo ambas modalidades de teletrabajo.
- Identificar los niveles de motivación intrínseca y extrínseca en las mismas poblaciones.
- Examinar la relación entre burnout y motivación laboral en ambas modalidades.

*Hipótesis*

- Existe una relación significativa entre el nivel de burnout y la motivación laboral en teletrabajadores de call centers bancarios en Argentina.
- Las personas que realizan teletrabajo presentan niveles apreciables de burnout.
- Los teletrabajadores presentan niveles de motivación laboral acordes a lo observado en poblaciones laborales similares.
- A mayores niveles de burnout, menores niveles de motivación intrínseca.
- Se explorarán posibles diferencias en burnout y motivación entre quienes realizan home office exclusivo y quienes trabajan en modalidad híbrida.

### **Estado del arte**

En este apartado se presentan diversas investigaciones empíricas recientes que abordan la relación entre las variables, especialmente en contextos de teletrabajo o modalidades híbridas. Para la selección de los antecedentes se consideraron estudios publicados en los últimos cinco años (2019–2024), priorizando aquellos de enfoque cuantitativo y con poblaciones laborales comparables al sector de servicios o atención al cliente. El objetivo de este relevamiento fue el de identificar los principales hallazgos, tendencias y vacíos en la literatura científica que fundamentan la necesidad del presente estudio en el contexto bancario argentino

Chimento (2022) realizó un estudio cuantitativo de corte transversal, sobre el síndrome de burnout en operadores de un Call Center de una empresa petrolera de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La muestra estuvo compuesta por 36 personas, 23 de ellos mujeres y los 13 restantes hombres, en un rango etario entre los 20 y 40 años, pertenecientes al área de pedidos de estaciones de servicio.

Su objetivo fue describir los niveles de burnout presente en la muestra, para ello describió y midió la prevalencia del sintoma en los operadores, realizando una distinción por sexo y edad, utilizando el Inventario de Burnout de Maslach (MBI). En sus resultados se pudo observar un nivel alto de prevalencia en subescala de "cansancio emocional", una alta frecuencia de "despersonalización" y nivel bajo de "realización personal".

El estudio concluyó que la mayoría de los trabajadores estaban siendo perjudicados por el síndrome de burnout. Estos resultados los adjudica como consecuencias de las exigencias y las labores realizadas diariamente por los operadores, indicando que la población vivencia las demandas de la empresa como excesivas. La autora menciona que los trabajadores de call center se encuentran bajo estrés tanto por el control que realizan los empleadores, como por los objetivos establecidos. Dando mención especial al sentimiento de

fracaso que los operadores presentan, y cómo esto genera sobrecarga y falta de interés por el trabajo.

Agregando también que puede llevar a la generación de síntomas graves de ansiedad y/o depresión. Estas menciones llevan a presumir que el síndrome de burnout es capaz de provocar consecuencias negativas a nivel laboral, como el bajo rendimiento, la alta rotación o la ausencia. Proponiendo a futuro realizar nuevas investigaciones sobre la variable, con el fin de encontrar herramientas que sean útiles para reducir su valor como factor de riesgo.

Bueno Chirinos (2021) Realizó una investigación descriptivo-correlacional, no experimental, durante el año 2021, con trabajadores de un call center del distrito de Los Olivos, Perú. Su objetivo fue determinar la relación entre el síndrome de burnout y el engagement de los trabajadores, y se utilizó para ello una muestra de 116 colaboradores con edades entre los 25 y 45 años. Se utilizó el inventario del síndrome de burnout de Maslach y Jackson, adaptado según Muñoz, y la Escala de Compromiso laboral de Salanova y Schaufeli para la evaluación de las variables.

En sus resultados encontró evidencia estadística de la correlación entre síndrome de burnout y engagement, por lo cual logró comprobar su hipótesis, determinando que la relación entre las variables es inversa y significativa débil, por lo que a mayor índice de Burnout, se considera que habrá menos engagement. Indica la autora citando a Harrison (1983) que entorno donde se desarrollan las actividades de ser incapacitado, puede provocar barreras que limiten o hagan imposible la realización de las metas y objetivos propuestas por su empleador. Agrega también que en sus resultados encontró que a mayor presencia de eficacia profesional, se observaba menor engagement, por lo cual deduce que el trabajador podría experimentar sentimientos de minusvalía en su rol, y esto generaría que no se genere el compromiso adecuado a su trabajo. Esto lo complementa recordando que el burnout provoca distanciamiento mental tanto de puesto como en sus relaciones interpersonales,

sumado a falta de concentración y disminución de productividad, debido a los elevados niveles de estrés experimentados.

Para finalizar evidenciando que los trabajos del call center presentaron un nivel alto de síndrome de burnout, lo cual implica que disminuye su inspiración, entusiasmo, así como también la búsqueda de colocarse desafíos a la hora de alcanzar sus resultados.

Posteriormente recomienda realizar talleres de prevención del burnout, realizar evaluaciones periódicas de las variables y fomentar la implementación de pausas activas, con el fin de disminuir los niveles presentes de Burnout en los trabajadores.

Calderon y Lizeth (2021), también en Lima, Perú, realizó una investigación cuantitativa descriptiva y correlacional, cuyas variables fueron Rotación laboral y síndrome de burnout. Su población estuvo compuesta por 35 colaboradores de ambos sexos que trabajaban en un Call Center privado, y su objetivo fue encontrar la relación entre las variables.

Para la indagación de las variables utilizó como instrumento una encuesta de 20 preguntas, el cual se administró de manera virtual. Arrojando como resultado que existe correlación significativa entre la variable de rotación laboral y el síndrome de Burnout, así como también entre rotación laboral y estrés laboral. De esta manera es que concluyen que es necesario generar una estructura de capacitación constante y buen ambiente laboral dentro de la organización, sumado a la realización de focus group semanales para buscar identificar los inconvenientes y las molestias, con el fin de brindar soluciones, a la vez que se potencian las relaciones interpersonales de los trabajadores y se ofrezca mayor flexibilidad laboral.

Morón del águila y Aguilar (2022), con el fin de establecer la relación entre el síndrome de Burnout y los factores sociodemográficos de empleados de un Call Center de Lima, Perú. Realizaron un estudio de corte transversal, sobre una muestra compuesta por 203 colaboradores, con un rango etario entre los 18 y 65 años.

Utilizando como instrumento el cuestionario MBI para la medición de la variable de Burnout y una ficha para la recopilación de los datos sociodemográficos.

El estudio concluye que existe relación entre el síndrome de Burnout y los factores sociodemográficos, observando que tanto los jóvenes, las mujeres y las personas con hijos, son más propensas a presentar el síndrome. Encontrando también relación entre el cansancio emocional y los trabajadores varones jóvenes, con secundaria completa, infieren que podría provenir de la propia sobre exigencia a la hora de lograr un alto rendimiento, lo cual llevaría a un estado elevado de fatiga y estrés. Se evidenció también relación entre los jóvenes y la dimensión de despersonalización, la cual aludieron al deseo de ellos por cumplimentar estereotipos profesionales demandados por la sociedad, lo cual los llevaría a realizar más de una actividad a la vez (como trabajar y estudiar), lo cual podría presentar desinterés y generar que desarrollen actitudes negativas.

Finalmente recomiendan la realización de talleres vocacionales, de autoestima, autoconcepto y habilidades duras, junto con la implementación de retos y objetivos como método para lograr el acercamiento de la empresa con sus empleados, buscando generar desafíos que los incentiven.

Felice (2022), realizó un estudio cuantitativo descriptivo de corte transversal, cuya población estuvo compuesta por una muestra de 80 colaboradores, siendo un 63,7% de la Ciudad Autónoma y el 36.3% restante de la provincia de Buenos Aires. Su objetivo fue describir los niveles de desgaste profesional que sufrieron los trabajadores que pasaron a realizar teletrabajo durante la pandemia, sin retomar luego la presencialidad. Para ello su instrumento estuvo compuesto por un cuestionario de variables sociodemográficas y el inventario de Burnout de Maslach (MBI), en su versión adaptada por Seisdedos (1997), el cual está compuesto por tres factores: Agotamiento emocional, Despersonalización y Realización personal. Con un formato de respuesta tipo Likert de 7 puntos.

Luego de la indagación observaron diferencias en las tres dimensiones de la variable desgaste profesional, lo cual llevó a concluir que aquellos que no realizan actividades o pasatiempos, presentan mayor agotamiento emocional, mayor despersonalización y menor realización personal, que quienes sí lo hacen. Dicha variable no presentó diferencias significativas según género, zona de residencia, edad o estado civil de los participantes.

Sus resultados registraron altos niveles de agotamiento emocional y despersonalización, sumados a un nivel bajo de realización personal. Esto lo compararon con los resultados de otros estudios, para arribar a la conclusión de que el pasaje al teletrabajo, es capaz de generar riesgos en la salud física y mental, aumentando su estrés. Referido al desgaste profesional, habiendo encontrado que resulta mayor en quienes no realizan actividades o tienen pasatiempos, estiman que muchos trabajadores debieron cambiar sus rutinas debido a la pandemia, y que esto provocó una pérdida en su funcionamiento social.

Zavala Delgadillo (2022), llevó a cabo un estudio de diseño mixto, descriptivo y de corte transversal, con el objetivo de determinar los niveles de síndrome de burnout en los teleoperadores de Essalud en Línea del Hospital Adolfo Guevara Velasco, Cusco, durante el año 2022. La población estuvo conformada por los 20 teleoperadores que atienden diariamente al público usuario de la región del Cusco, considerándose la totalidad de la población como muestra del estudio.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta y como instrumento el Inventario de Burnout de Maslach y Jackson (MBI), adaptado por Llaja (2007) para muestras peruanas, compuesto por 22 ítems distribuidos en tres dimensiones: cansancio emocional, despersonalización y realización personal. Los resultados mostraron que el 60% de los teleoperadores presentaban niveles medios de burnout, mientras que un 25% alcanzaba niveles altos y un 15% niveles bajos. En cuanto a las dimensiones, se observó que el 55%

presentaba baja realización personal, el 50% reportaba despersonalización en nivel medio, y el 35% evidenciaba cansancio emocional también en nivel medio.

El estudio concluyó que la población de teleoperadores se encuentra moderadamente afectada por el síndrome de burnout, lo cual repercute en su desempeño y bienestar laboral. Asimismo, el autor subraya la necesidad de implementar estrategias de gestión del talento humano orientadas a disminuir la despersonalización, aumentar la realización personal y prevenir el desgaste emocional, a fin de mejorar la calidad del servicio en Essalud en Línea y proteger la salud psicológica de los trabajadores.

Garay Arauzo y Moreno Laureano (2023), elaboró una investigación cuantitativa, no experimental, de tipo correlacional ya que busco establecer la relación entre las variables. La población constó de 184 colaboradores que realizan trabajo administrativo en empresas multinacionales, realizando la recolección de datos en Chile y Perú. Tuvo por objetivo analizar como la dificultad tecnológica y las características del trabajo influyen sobre el estrés, el tecnoestrés, el desempeño y la satisfacción laboral de los teletrabajadores de una empresa multinacional. El estudio concluyó que la dificultad tecnológica es considerada un tecno estresor en el contexto del teletrabajo. También que el estrés influye negativamente sobre el desempeño y la satisfacción laboral. Asimismo, más de la mitad de los colaboradores reportaron que sintieron que su productividad laboral aumentó, gracias al trabajo remoto.

Pinedo Alvarado (2023), llevó a cabo un estudio cuantitativo, descriptivo y correlacional, en la zona de Chiclayo, Perú. Se propuso como objetivo determinar la relación entre el estrés y el desempeño laboral de trabajadores de una empresa de Call center. Su muestra estuvo compuesta por 63 colaboradores, que tuviesen un contrato activo superior a 6 meses.

Al momento de la medición se utilizó como instrumento la encuesta, dedicando 22 preguntas para la variable de estrés, incluyendo las dimensiones de Agotamiento emocional,

Despersonalización y Realización personal. Para la indagación de la variable desempeño laboral, se utilizaron 28 preguntas, entre ellas incluida la dimensión de Motivación. Los cuestionarios fueron administrados dentro de las instalaciones de la empresa, e indicando que los mismos serán anónimos.

Al analizar los resultados se encontró que existe un 60.1% de nivel de relación entre las variables, por lo que se deduce que si la organización logra reducir los niveles de estrés, se incrementa el desempeño. De esta manera concluye que la carga laboral, el entorno del trabajo, las metas mensuales y las oportunidades percibidas de desarrollo personal, resultan influyentes sobre el estrés y el desempeño.

Calderón Rincón y Salazar Eyzaguirre (2024), llevaron a cabo un estudio empírico de diseño correlacional, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el estrés laboral y la motivación laboral en trabajadores administrativo con un rango etario de 20 a 60 años, que realizaban trabajo remoto en el contexto de la pandemia. Su muestra constó de 148 participantes, que llevaban trabajando en una empresa privada de Lima Metropolitana, bajo la modalidad del trabajo remoto.

Para recabar los datos se utilizó la Escala de Estrés Laboral, la cual fue diseñada por la OIT, y cuenta con 25 ítems de tipo likert de 7 puntos. También se administró la Escala de Motivación Laboral(R-Maws) que consta de 19 ítems de Tipo likert de 7 puntos. La misma fue creada por Gagne et al y ha sido validada en 10 idiomas por sus mismos autores.

Sus resultados determinaron una relación positiva y directa entre las dos variables, en las dimensiones de Desmotivación y Regulación externa. Encontrando así que mientras mayor sea el estrés laboral, mayor será la desmotivación. Por otro lado se pudo observar que en una organización deficiente en sus recursos materiales que provee poco apoyo por parte de sus jefes y los equipos de trabajo, es más probable que se disminuya la motivación intrínseca de los trabajadores.

Cespedes et al (2021), realizaron una investigación cuantitativa, analítica de corte transversal, analizando datos de 181 trabajadores chilenos, que realizaban Teletrabajo como consecuencia de la pandemia. Esta investigación tuvo como objetivo analizar las percepciones de los trabajadores, sobre el impacto del teletrabajo en términos de los constructos de Estrés por trabajo a distancia, Teletrabajo, Balance vida-trabajo y Satisfacción con el trabajo.

Para ello se utilizó un cuestionario en línea que incluyó datos sociodemográficos y los constructos previamente mencionados. Los autores consultaron con dos expertos, y realizaron una prueba piloto, para lograr cumplir el proceso de validación del instrumento. En sus resultados encontraron que los trabajadores reportaban sensaciones de preocupación y ansiedad a la hora de realizar sus actividades, lo cual les permitió inferir que el trabajo a distancia, puede llegar a convertirse en una fuente generadora de estrés. Observando también que si se presentan condiciones favorables para el teletrabajo, disminuye la percepción del estrés y se contribuye a la conciliación del balance entre la vida familiar y laboral. Es por esto que indican necesario incorporar técnicas de gestión en las organizaciones, que favorezcan dicho balance.

Montero Armas (2021), realizó una investigación cuantitativa no experimental correlacional, donde se buscó determinar la relación entre las variables de estrés laboral y el desempeño laboral del personal de instituciones bancarias privadas y mixtas, de la ciudad Esmeraldas, Ecuador.

Su población fue integrada por 155 empleados de bancos, a los cuales se les administró el cuestionario de estrés laboral de la OIT, elaborado y validado por la misma organización, constando de 25 preguntas puntuadas en una escala tipo Likert de 7 puntos. También se utilizó una encuesta sobre desempeño laboral de 24 ítems con una escala de 4

puntos, que buscaba evaluar las dimensiones de eficacia y eficiencia laboral, la calidad y la economía laboral.

Posterior al análisis de resultados, la autora pudo apreciar una relación inversamente proporcional débil entre las variables. Indicando que si el nivel de estrés disminuye, debe aumentar el desempeño.

Se logró evidenciar que los factores estresantes más comunes del personal bancario de Esmeraldas, son la estructura organizacional, el ambiente organizacional y la influencia del líder.

Morales et al (2023), llevaron a cabo un estudio no experimental, cuantitativo, de corte transversal y correlacional, con el fin de determinar la influencia del teletrabajo en el síndrome de burnout en colaboradores de call centers en Chiclayo, Perú. La población estuvo compuesta por 350 trabajadores, de los cuales se seleccionó una muestra probabilística de 183 teleoperadores pertenecientes a tres call centers que se dedican principalmente a ventas y cobranzas.

Su objetivo fue identificar como la eficiencia del teletrabajo se relaciona con la prevalencia del Burnout. Se administró para ello un cuestionario virtual validado por expertos, que incluía instrumentos basados en la escala Likert. Los resultados evidenciaron que el 75,4% de los colaboradores percibían un teletrabajo eficiente y el síndrome de burnout se presentó en niveles bajos en el 68,3% de los casos, en medios en el 29% y altos en el 2,7%. Por lo que se evidencia una correlación negativa baja entre las variables, sugiriendo que a mayor nivel de eficiencia habrá menor presencia del síndrome de Burnout.

Es así que los autores concluyen que el teletrabajo puede tener un efecto protector sobre el síndrome, en los teleoperadores de call center, siempre que se logre implementar de manera eficiente. Alertando de la necesidad de diseñar estrategias organizacionales, para mitigar los efectos negativos del Burnout.

Pradoto et al. (2022) realizaron un estudio cuantitativo de diseño no experimental, con el propósito de analizar el rol del estrés laboral y el clima organizacional en el desempeño de los empleados de empresas indonesias, bajo el contexto de teletrabajo parcial implementado durante la pandemia de COVID-19. La muestra estuvo compuesta por 200 trabajadores de distintos sectores de servicios, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico.

Su objetivo principal fue determinar cómo el estrés laboral y la percepción del clima organizacional, influyen sobre el desempeño. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario estructurado con escala de tipo Likert que abarcaba tres constructos: nivel de estrés laboral, características del clima organizacional y desempeño percibido.

Los resultados evidenciaron que el estrés laboral tiene un efecto negativo significativo sobre el desempeño, mientras que un clima organizacional positivo se relaciona de manera significativa con un mejor rendimiento. De igual manera, se observó que si el clima organizacional es favorable, contribuye a moderar los efectos perjudiciales del estrés.

Los autores indican que en los contextos de teletrabajo, resulta de suma importancia que se implementen estrategias para reducir las fuentes de estrés y fortalecer el clima organizacional, para así no solo disminuir el desgaste si no potenciar la productividad y la motivación de los empleados.

En síntesis, los estudios relevados coinciden en señalar una relación significativa entre los niveles de burnout y la motivación laboral, se logra observar que una mayor motivación autónoma se asocia con menor agotamiento emocional y cinismo. Esto es coincidente con la hipótesis propuesta. Sin embargo, se percibe también que gran parte de las investigaciones se realizaron en otros sectores o países, con escasa evidencia en trabajadores del ámbito bancario argentino y bajo modalidades de teletrabajo o híbridas. Esta brecha justifica la realización del presente trabajo, orientado a aportar evidencia actualizada y contextualizada sobre la relación entre ambos constructos en dicha población.

## Marco Teórico

### *Estrés:*

#### *Teorías Clásicas Del Estrés*

El concepto de estrés fue acuñado por Hans Selye (1950) quien comenzó realizando experimentos con ratas para intentar descubrir una nueva hormona sexual, en los cuales inyectaba a las mismas con extracto de ovario, y si bien no logró llegar a los resultados buscados. Observó cambios que se presentaban en todas las ratas al ser inyectadas, las cuales a su vez varían proporcionalmente a las cantidades inyectadas. En primera instancia creyó que estos cambios eran producidos por el ovario, pero luego al inyectar otras sustancias descubrió que los mismos se mantienen independientemente de lo suministrado.

Posteriores experimentos lo llevaron a la conclusión de que un estímulo nocivo era capaz de generar una respuesta estereotipada producto del esfuerzo del organismo para adaptarse a él, independientemente de cuál fuera su origen o naturaleza. A esto le llamó Síndrome general de Adaptación, y describió para el tres etapas: la reacción de alarma inicial en donde se segregan hormonas buscando volver a la homeostasis, la fase de resistencia donde el organismo busca adaptarse a la situación de manera sostenida y por último la fase de agotamiento que ocurre si la adaptación falla, lo cual puede llevar al organismo a la enfermedad o muerte.

Posteriormente, Selye (1976) incorporó una distinción teórica que sería fundamental para los futuros avances del concepto. Los conceptos de estrés positivo y negativo, dándoles los nombres de eustrés y distrés respectivamente. Siendo el primero aquel que moviliza a la persona hacia la adaptación, y el segundo al que trae resultados perjudiciales, sobrepasando las capacidades del organismo. Esta diferenciación no está basada en los efectos fisiológicos producidos por el estresor, sino en su impacto funcional, es decir en sí le permite adaptarse o lo conduce al deterioro.

A partir de esta perspectiva considera que el estrés no es necesariamente un fenómeno patológico, y que un mismo estímulo que puede resultar motivador para una persona, puede por el contrario causar malestar o agotamiento en otras.

La teoría de Selye significó un gran cambio para la medicina y sentó las bases sobre las que se ha construido el conocimiento académico de las últimas décadas. Sin embargo su carácter biologicista, sumado a la idea de que el Estrés es una respuesta inespecífica, llevaron a críticas, que buscaron ampliar y modificar la mirada al respecto.

Mason (1971) demostró mediante experimentos que las respuestas endocrinas varían significativamente según la naturaleza del estresor. En su estudio, comparó cómo el estrés provocado por el frío aumenta la excreción de 17-hidroxicorticoides urinarios, mientras que el estrés por calor genera una reacción opuesta. Estos hallazgos contradicen directamente la teoría de Selye sobre la respuesta inespecífica al estrés.

Además, Mason enfatizó que la activación de la corteza suprarrenal está vinculada a la reacción psicológica del individuo frente al estímulo estresante. Esto implica que no solo el estresor en sí mismo importa, sino también la interpretación emocional y cognitiva que realiza el sujeto, lo que marca el inicio de una perspectiva que considera la evaluación subjetiva del estrés, desplazando el foco desde el estímulo hacia la percepción del mismo.

### *Modelos Explicativos*

Lazarus y Folkman (1986) plantearon que las exigencias que las personas sufren suelen ser similares, pero que son ellas quienes las perciben como amenazas u oportunidades. Su teoría pone la mirada sobre la evaluación cognitiva del estímulo. Establecen que la composición de cada individuo es única, siendo influenciados tanto por su físico como por su estrato social y su propia experiencia. El sistema en el que está inmerso establece valores y creencias que afectan su percepción de las exigencias. Por lo cual el sujeto se encuentra en una adaptación dinámica entre sí mismo y el entorno, ya que ninguno es estático.

Este enfoque es conocido como modelo transaccional del estrés, donde el estrés sería entonces el producto de una evaluación cognitiva de la persona sobre algún elemento de su entorno que considera amenazante o capaz de desbordar sus recursos, es decir que pone en riesgo su bienestar. (Lazarus y Folkman, 1986) Esto significa que el estrés no es propio de una situación, un lugar o un objetivo, sino que surge de la relación particular entre un sujeto y un entorno determinado.

Para buscar adaptarse al entorno, el individuo aplica sus estrategias de afrontamiento, las cuales estarán basadas en su evaluación sobre sus capacidades para modificar el entorno o su cognición. Luego de interpretar la exigencia como estresante, se evalúan los recursos y se ponen en práctica. Esto implica una serie de conductas y pensamientos que se ponen en marcha para dicha tarea. Que no siempre buscan resolver un problema externo, en ocasiones se dispone a regular las emociones internas producidas por él.

Al entender el afrontamiento como una actividad del sujeto, es posible dividirlo en dos tipos: uno centrado en el problema y el otro en la emoción. El primero busca poner en marcha los recursos para modificar el agente estresor, suele darse cuando se considera que son suficientes. En cambio el centrado en la emoción es más frecuente cuando la persona se siente incapaz para hacerlo.

Desde el afrontamiento centrado al problema podemos encontrar estrategias como la planificación, la búsqueda de información, el pedido de ayuda o la acción directa para modificar la situación. En cambio, las centradas en la emoción abarcan mecanismos como la reevaluación positiva, el distanciamiento emocional, la negación, o incluso el uso del humor para lidiar con el malestar.

En contraste con el modelo transaccional, Hobfoll (1989) propone el modelo de la Conservación de los Recursos, según la cual el estrés surge cuando un individuo experimenta o anticipa la pérdida de recursos, o cuando percibe que sus inversión de esfuerzos no se ve

recompensada. Desde esta perspectiva, las estrategias de afrontamiento no sólo se orientan a enfrentar la situación o a regular la emoción, sino también a proteger o recuperar los recursos personales, sociales o materiales que permiten sostener el bienestar.

Para Hobfoll el estrés es una reacción del individuo al ambiente frente a una amenaza de pérdida de recursos, una pérdida neta de recursos o una disminución de los recursos ganados tras la inversión realizada. Es decir donde puede perder, perdió o no gana lo suficiente. Es por esto que la gestión de recursos es el eje central de este modelo.

Entendiendo como recursos a: objetos, características personales, condiciones o energías que son valoradas por el individuo, o que sirven como un medio para obtener aquello que valora.

Los objetos son valorados por su naturaleza física o en función a su rareza. Las condiciones dependen de la valoración tanto individual o social, pero pueden servir también para el afrontamiento del estrés, como puede ser una buena relación de pareja, por ejemplo. Las características personales serán consideradas como recursos cuando ayuden a tolerar el estrés, y con las energías se refiere al tiempo, el conocimiento, y aquello que está valorado por su potencial para adquirir recursos.

Este modelo pone especial atención al concepto de pérdida, a diferencia de teorías anteriores donde se consideraba los cambios o los desafíos como estresores intrínsecos, aquí se entiende que solo lo serán en medida que la ganancia de recursos sea inferior. Nos lleva también a considerar que la estrategia de afrontamiento en sí misma es una situación estresante, ya que implica el gasto de recursos e incluso una ausencia de ganancia esperada puede ser considerada una pérdida.

Establece así los conceptos de espiral de ganancia y de pérdida, ya que se considera que un aumento de recursos hará más sencillo el afrontamiento futuro, y en cambio mientras mayor sea la pérdida, mayor será también la dificultad para hacerlo. Esto introduce a la idea

de la importancia de buscar fortalecer los recursos de las personas, un enfoque muy utilizado posteriormente en la psicología laboral.

Es necesario mencionar también una crítica importante al modelo biologicista, propuesta por Bruce McEwen (1999) quien propuso el concepto de carga alostática. Basado en el concepto de alostasis, es decir la capacidad del organismo de mantener la estabilidad a través del cambio, lo que plantea observar al estrés como un desgaste propio de la vida, considerando también que las situaciones estresantes pueden tener una función positiva, ya que nos preparan para afrontar las demandas del entorno. Sin embargo, este desgaste puede volverse acumulativo si las situaciones estresantes se vuelven crónicas o la persona no logra restaurar su equilibrio.

Desde esta perspectiva, la relevancia no está en la activación fisiológica producida por el estrés, sino en la frecuencia, intensidad y duración de los efectos. Así McEwen critica a la idea de la respuesta inespecífica de Selye, ya que considera que el contexto del estresor puede provocar respuestas distintas en distintos organismos. Llevando en el caso de desgaste acumulativo, por una carga alostática elevada, no solo a problemas endocrinos, sino también cognitivos, cardiovasculares, metabólicos e inmunológicos.

El estudio del estrés ha evolucionado desde un enfoque puramente fisiológico hacia modelos que logran aproximarse a la complejidad humana. El énfasis en la evaluación cognitiva, las estrategias de afrontamiento y la gestión de recursos, permite entender la importancia de la relación del sujeto con su entorno. Es por esto que al colocar el ojo sobre el trabajo, donde la mayoría de los sujetos desarrolla gran parte de su vida, se deben considerar teorías que están abocadas específicamente a este ámbito.

Al abordar la temática del estrés laboral, resulta relevante considerar los aportes de Slipak (1996) quien menciona que existen dos tipos del mismo: Uno episódico, que no se prolonga en el tiempo y que desaparece luego que se resuelve la situación disparadora o que

la persona logra hacer frente a la misma, y uno crónico, que es producto del sometimiento constante del sujeto a agentes estresores que no logra resolver. Este último mantiene activas las respuestas fisiológicas del organismo y conlleva el riesgo de desarrollar problemas de salud.

La incorporación de Slipak permite comprender que no toda situación estresante que ocurra en el ámbito laboral es factible de convertirse en patológica, pero que la prolongación y la intensidad de la misma son un factor de riesgo. Entendiendo así al igual que está presente en los autores previamente mencionados, que el contexto es lo que resulta determinante.

#### *Estrés laboral, burnout y apoyo social*

Dada la naturaleza compleja del estrés laboral existen varios modelos que buscan abordarlo, entre ellos Karasek (1979) desarrolla el modelo de exigencias y control. Indicando que el estrés laboral surge de la interacción de dos elementos clave: las demandas psicológicas que el trabajo realiza sobre la persona y por el otro el control que el individuo tiene para poder satisfacer dichas exigencias. Menciona también que no puede ser medible directamente, si no solo a través de las conductas.

Se trata de un modelo correlacional, ya que consideran que el estrés sólo puede ser entendido a través de la relación entre las variables mencionadas. Karasek (1979) indica que el estrés es un estado interno que surge cuando las demandas son muy altas y el grado de control percibido por el individuo es bajo.

Las exigencias psicológicas refieren entonces a las características del puesto de trabajo, es decir la carga del mismo, la presión percibida, el nivel de atención necesario y los conflictos de roles que pudieran surgir. Por el otro lado, el control hace referencia al cómo se trabaja, definiendo así dos componentes que lo conforman, la autonomía y el desarrollo de habilidades. La primera es la capacidad de influencia que la persona tiene sobre su tarea y la segunda refiere al grado en que el trabajo le permite desarrollarse.

Considerando que el estrés surge de la percepción subjetiva de no contar con las capacidades para afrontar a las demandas, es que entendemos por qué el autor considera que la dimensión de control es de mayor importancia en su modelo. Ya que incluye las oportunidades que la organización le da al trabajo para poder tomar decisiones, desarrollarse y decidir sobre su trabajo.

Posteriormente Karasek y Theorell (1990), incorporan una tercera dimensión que llamaron apoyo social, esta funcionaría como una variable que media entre las dos mencionadas previamente, teniendo un efecto amortiguador sobre el estrés. El apoyo social refiere a la calidad de las relaciones interpersonales dentro del contexto laboral, tanto entre pares como con sus superiores. La presencia de vínculos, colaboración y disponibilidad emocional influye directamente sobre la percepción que tiene el trabajador de sus propios recursos y capacidades para hacer frente a las exigencias del entorno (Houkes et al, 2003).

Para ello establecen tres formas distintas de apoyo social, el emocional que incluye expresiones de afecto, empatía y comprensión ante situaciones estresantes. El instrumental se refiere a la ayuda o la provisión de materiales que faciliten la tarea, y el de evaluación, definiéndolo como la retroalimentación positiva que el sujeto recibe sobre su desempeño.

Establecen así el modelo de exigencias-control-apoyo, ya que encontraron que no era suficiente con buscar disminuir las demandas o aumentar la autonomía del trabajador, también es necesario construir redes de contención para buscar reducir los efectos negativos del estrés sobre el individuo.

Entendiendo entonces la importancia de la dimensión del apoyo social, resulta pertinente incorporar la perspectiva de Maslach y Jackson (1981) conceptualizó una forma específica de estrés laboral crónico, que dieron a llamar Síndrome de Burnout. Se trata de un constructo formado por tres dimensiones: El agotamiento emocional, la despersonalización y la falta de realización personal.

El agotamiento emocional es la sensación de estar exhausto, sin contar con los recursos psíquicos necesarios para poder enfrentarse a las demandas laborales. La despersonalización se manifiesta en actitudes negativas como el cinismo o la indiferencia hacia las personas, en especial cuando se trata de trabajo que implica contacto humano, funcionando a su vez como un mecanismo defensivo frente al agotamiento. Por último, la falta de realización personal está relacionada con la disminución del sentido de competencia y eficacia, el sujeto tiene una percepción negativa de su propio desempeño. Las tres dimensiones no actúan de forma aislada, sino que se retroalimentan entre sí, agravando el malestar.

Desde este enfoque se entiende que el burnout se produce de la combinación de demandas elevadas, bajo control sobre las tareas y bajo apoyo social, lo cual se relaciona con lo descrito por Karasek y Theorell. Como ya ha sido señalado, el apoyo social resulta fundamental ya que se ha demostrado en estudios que no solo su presencia da resultados positivos, si no que su ausencia constituye un factor de riesgo (Alvarado-Peña et al, 2023) (Zuniga,2021).

Originalmente Maslach y Jackson (1981) observaron que el burnout afectaba especialmente a los profesionales de la salud, donde el contacto interpersonal es intenso y prolongado. Sin embargo, aunque esa fue su consideración inicial, hoy en día se acepta que el síndrome de burnout puede estar presente en diversas áreas laborales. Esto fue reconocido por la organización mundial de la salud (OMS, 2019) quien lo incluyó en la clasificación internacional de enfermedades (CIE 11) como un fenómeno ocupacional.

Según este organismo se trata de un síndrome resultante del estrés crónico en el trabajo que no ha sido gestionado con éxito, compuesto por las tres dimensiones previamente mencionadas. Caracterizando también las tres dimensiones propuestas por Maslach (1981). Esta inclusión institucional no sólo legitima el concepto, sino que amplía su aplicabilidad a

todas las ocupaciones donde las condiciones desfavorables se mantengan por un periodo prolongado.

Para la evaluación de este síndrome, los autores diseñaron un instrumento al que dieron a llamar Inventario de Burnout de Maslach (MBI por su siglas en inglés). Fue concebido originalmente para aplicar a los profesionales de los servicios humanos y busca evaluar las tres dimensiones centrales: Agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la realización personal. Según Schaufeli (2003) este instrumento ha sido utilizado en más del 90% de los estudios que evalúan Burnout.

La versión clásica del MBI está compuesta por 22 ítems valorados mediante una escala tipo Likert de 6 opciones, que va desde Nunca hasta Todos. Los ítems se distribuyen en 3 factores que representan las tres dimensiones, Agotamiento emocional, Despersonalización y Realización personal en el trabajo, y sus puntuaciones pueden ser valoradas como baja, media o alta. Niveles elevados de los dos primeros y bajos del último, confirman la presencia del síndrome. (Schaufeli, et al, 2001).

En conclusión, abordar el estrés laboral requiere comprender que no se trata solo de una respuesta fisiológica ante una amenaza percibida, sino de un proceso dinámico que se da entre el sujeto y su contexto. Hoy en día se ha superado la mirada biologicista, reconociendo la importancia de la percepción subjetiva y los recursos con los que se cuenta. Reconocer la complejidad del constructo nos permite realizar un diagnóstico más preciso y a su vez diseñar intervenciones que sean efectivas a la hora de mejorar la salud laboral, ya que este tipo de estrés constituye un gran factor de riesgo psicosocial que al prolongarse en el tiempo puede resultar como precursor de trastornos anímicos como la depresión (Lastra, 2020).

### *Motivación*

#### *Enfoques clásicos*

La motivación es un concepto ampliamente estudiado en la psicología, su etimología proviene del latín *motivus* o *motus* que significa movimiento, y podemos definirla como un proceso psicológico que activa o impulsa a la persona hacia un objetivo, sosteniendo y dirigiendo su conducta. La motivación está presente en todos los individuos pero en cada uno de ellos puede tomar distintas formas, tanto en su grado como su duración, siendo influenciada por las necesidades del individuo, los impulsos internos que brindan la energía necesaria para la realización de la conducta y los incentivos que usualmente son externos al individuo. (Rengel, 2022)

Uno de los enfoques clásicos más influyentes en el estudio de la motivación es el propuesto por Abraham Maslow (1943), quien indicó que toda conducta motivada debe ser entendida como un canal a través del cual varias necesidades pueden ser expresadas o satisfechas simultáneamente. Según el autor, toda necesidad es una carencia de satisfacción que impulsa al individuo a actuar en función de restablecer el equilibrio.

A partir de esta visión, Maslow formuló una jerarquía de necesidades que el ser humano busca satisfacer de forma progresiva. Para representarla, estableció una pirámide dividida en cinco niveles, en cuya base se ubican las necesidades fisiológicas básicas y en la cima aquellas vinculadas a la autorrealización. Se trata de un orden ascendente de complejidad, en el que, a medida que una necesidad es razonablemente satisfecha, se activa la siguiente.

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas, como la alimentación, el descanso o la protección frente a los elementos, esenciales para la supervivencia. Le siguen las necesidades de seguridad, que incluyen la estabilidad física, económica, laboral y de salud, es decir, todo aquello que resguarda lo que ya ha sido conseguido en el nivel anterior.

En un tercer nivel aparecen las necesidades sociales o de afiliación, como el deseo de pertenencia, el afecto y las relaciones interpersonales. A continuación, se ubican las necesidades de estima, que se relacionan con el reconocimiento externo, la valoración propia y la autoestima. Finalmente, en la cima de la pirámide se encuentran las necesidades de autorrealización, consideradas las más elevadas, que impulsan al individuo a desplegar su potencial, buscar el sentido de la vida y desarrollar su creatividad.

Esta estructura jerárquica implica que una necesidad superior sólo se activa plenamente cuando las inferiores han sido satisfechas en un grado razonable. No obstante, el propio Maslow reconoció que esta progresión no es rígida ni universal, y que puede variar en función de la cultura, la personalidad o las circunstancias de vida (Maslow, 1954).

Alderfer (1969) formuló la teoría de existencia, relación y crecimiento (ERC) la cual trabajó con la pirámide de Maslow pero decidió resumir las necesidades en tres: Necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento. Las primeras refieren al bienestar físico, incluyendo las que Maslow nombró Fisiológicas y de Seguridad. Las necesidades de relación se refiere al deseo de vincularse con otros, incluyendo también parte del eslabón de estima de Maslow.

Por último las necesidades de crecimiento se refieren al deseo de desarrollo personal e incluye tanto la autorrealización como los factores más internos de las necesidades de estima. Esta teoría indica que las necesidades pueden actuar de forma simultánea, como más adelante reconoció Maslow.

Por otro lado, la teoría bifactorial de Herzberg (1959) analiza lo que llama factores higiénicos y factores motivacionales relacionados al trabajo. Los primeros refieren a las condiciones laborales: edilicias, ambientales, de salario, de prestaciones o beneficios sociales, incluyen también la relación con los compañeros, los reglamentos, las oportunidades de

ascender, etc. Podríamos considerar que son lo que dan contexto al trabajo y es lo que se suele utilizar para motivar a los trabajadores. Su presencia evita la insatisfacción laboral.

Los factores motivacionales en cambio son intrínsecos, refieren a la tarea en sí, al contenido de la misma, a la responsabilidad que implica, su reconocimiento y su capacidad de logro. Son efectivos para generar satisfacción laboral. Ambos factores son independientes y actúan por separado, si bien la existencia de los factores higiénicos apoya a los motivadores, trabajar solo sobre ellos no provoca motivación. Para ello es necesario trabajar sobre los factores motivacionales, sin descuidar que las necesidades estén cubiertas. Teniendo en cuenta esto es que podríamos decir que los factores higiénicos tienen relaciones con necesidades fisiológicas descritas antes, mientras que las necesidades sociales, de estima y/o autorrealización estarían relacionadas con los factores motivacionales.

Mientras que para Maslow (1943) las necesidades humanas son innatas e inherentes a la condición humana, McClelland (1961) propone una concepción diferente: considera que las necesidades son adquiridas a lo largo del desarrollo individual, a partir de la experiencia y del aprendizaje social. En este sentido, es el contexto en el que el sujeto se desenvuelve el que configura las necesidades que predominarán en su comportamiento motivado.

McClelland identifica tres necesidades fundamentales: logro, poder y afiliación. La necesidad de logro se refiere al deseo de alcanzar metas, superar desafíos y destacarse en el desempeño de una tarea. La necesidad de poder implica el impulso por influir, controlar o impactar sobre el comportamiento de otras personas. Por último, la necesidad de afiliación expresa la tendencia a establecer vínculos interpersonales significativos y mantener relaciones de aceptación y pertenencia, aspecto que comparte con la teoría de Maslow.

A diferencia del modelo jerárquico de Maslow, en la teoría de McClelland no hay un orden de satisfacción entre las necesidades, sino que cada individuo puede presentar un predominio distinto según su historia de vida, su entorno social y las exigencias del contexto.

*Enfoques contemporáneos*

Otro enfoque de la motivación que también incorpora el concepto de necesidad es la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 1985; 2000), la cual postula la existencia de tres necesidades psicológicas básicas, innatas y universales: autonomía, competencia y relación. La satisfacción de estas necesidades es fundamental para el desarrollo saludable de la personalidad, mientras que su frustración sostenida puede conducir al malestar psicológico y a diversas formas de desregulación motivacional.

Este modelo introduce una distinción central entre motivación intrínseca y motivación extrínseca. La motivación intrínseca refiere a aquellas conductas que se realizan por el interés o la satisfacción inherente a la actividad en sí misma; en cambio, la motivación extrínseca implica la realización de una conducta en función de obtener recompensas externas o evitar consecuencias negativas. Para los autores, la calidad de la motivación (es decir, cuán autónoma o controlada es) resulta más importante que la cantidad, ya que influye directamente en el bienestar, la persistencia y el rendimiento. Por el contrario, una motivación controlada, basada principalmente en factores externos, puede conducir a una menor satisfacción y mayor desgaste.

A diferencia de los modelos clásicos centrados en la jerarquía o el contenido de las necesidades, la teoría de la autodeterminación se enfoca en los procesos que regulan la conducta motivada, resaltando la importancia del contexto social para apoyar o inhibir la satisfacción de las necesidades psicológicas. En este sentido, el contexto del teletrabajo puede tener efectos significativos sobre el tipo y la calidad de la motivación laboral, dependiendo de si promueve o limita la autonomía, la competencia y el sentido de conexión interpersonal. Esta perspectiva ofrece un marco valioso para analizar cómo se configura la motivación en entornos laborales no tradicionales, especialmente cuando se presentan altos niveles de exigencia o estrés.

Un enfoque distinto es el de Víctor Vroom (1964) quien introduce un modelo cognitivo que explica la motivación a partir de los procesos de evaluación racional que realiza el sujeto frente a una tarea. Según esta teoría, las personas deciden cuánto esfuerzo invertir en función de las expectativas que tienen respecto al resultado de su conducta y el valor que ese resultado representa para ellas. Razón por la cual le dio a llamar la teoría de la expectativa.

En este modelo los individuos evalúan tres factores para definir su conducta: La expectativa, la instrumentalidad y la valencia. La primera refiere a la creencia de que se alcanzara el éxito, la segunda a la idea de que el mismo traerá recompensas y la valencia al valor que se le da a las mismas. (Pino Andrade et al., 2023) Si se percibe uno de estos elementos de manera negativa, eso impacta a la motivación, disminuyéndola.

Estas teorías sobre la motivación comparten la importancia que le dan al contexto, a la hora de comprender que guía las conductas de los individuos. Es por eso que para la realización de este trabajo resulta fundamental, incorporar autores que hayan estudiado esta variable desde el enfoque laboral. Ya que sus exigencias particulares deben ser analizadas con el fin de acercarnos a la información requerida.

Continuando con las teorías que ponen su enfoque sobre el contexto de trabajo, el Modelo de las Características del Trabajo, desarrollado por Hackman y Oldham (1976), ofrece un marco teórico sólido para examinar cómo el diseño del trabajo influye en la motivación intrínseca y el compromiso del trabajador, aspectos especialmente relevantes en entornos laborales contemporáneos como el teletrabajo.

Es así que el modelo de las "Características del puesto" busca explicar la motivación, la satisfacción laboral, el absentismo y la rotación analizando las relaciones entre cinco dimensiones (Variedad, Identidad, Significado, Autonomía y Feedback) y lo que denominaron "estados psicológicos críticos". Estas dimensiones influyen en el desempeño y

se combinan generando tres estados psicológicos: Experimentación de la importancia del trabajo, responsabilidad sobre sus resultados y reconocimiento de los mismos. Estos tres también contribuyen a mejorar el rendimiento, la motivación y la satisfacción.

Estas cinco dimensiones influyen en la motivación y el desempeño laboral. La variedad de habilidades se refiere al grado en que un puesto requiere el uso de diferentes destrezas, lo que contribuye a mantener el interés y el desafío en la tarea. La identidad de la tarea implica que el trabajador pueda realizar una tarea que genere un sentido de logro y responsabilidad. La significatividad del trabajo alude a la percepción del impacto y la importancia que tiene su tarea, otorgando un sentido de propósito. La autonomía describe la libertad y discrecionalidad que el empleado tiene para tomar decisiones sobre cómo y cuándo realizar su trabajo, lo que promueve el compromiso y la responsabilidad. Finalmente, la retroalimentación o feedback consiste en la información clara y directa que recibe sobre su desempeño, permitiéndole conocer sus resultados y cambiar en caso de ser necesario.

Las cinco dimensiones tienen su importancia pero se ha encontrado que el feedback es la que mayor resultado beneficioso tiene, ya que tiene efectos sobre la satisfacción personal, el rendimiento y la autonomía (Osca y Urien, 2001). Sin embargo resulta necesario analizar en cada caso, debido a la importancia que tiene cada contexto al momento de buscar trabajar sobre la motivación.

### *Motivación laboral y teletrabajo*

El teletrabajo constituye un escenario particular para analizar los factores que influyen en la motivación laboral. Al modificar la estructura del espacio físico y las formas de interacción, se transforma también la manera en que los individuos perciben su autonomía, sus oportunidades de desarrollo y el reconocimiento de su desempeño.

Desde la perspectiva de la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 2000), la motivación intrínseca se ve favorecida cuando las personas experimentan autonomía, competencia y sentido de pertenencia. En el teletrabajo, la posibilidad de organizar el tiempo y las tareas puede reforzar la sensación de control, aunque la falta de contacto cotidiano con colegas y supervisores puede afectar la necesidad de vinculación y disminuir el compromiso afectivo con la organización.

Asimismo, la Teoría de las Características del Trabajo (Hackman y Oldham, 1976) plantea que la motivación depende del grado en que las tareas sean significativas, permitan autonomía y ofrezcan retroalimentación. En los entornos virtuales, la comunicación mediada por tecnología puede limitar el feedback inmediato y generar incertidumbre respecto al reconocimiento o las expectativas del rol.

En consecuencia, el teletrabajo puede constituir tanto un contexto facilitador como un obstáculo para la motivación, dependiendo de cómo las organizaciones gestionen la comunicación, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional

### *Relación entre Estrés y Motivación*

Diversas investigaciones han mostrado que el teletrabajo puede influir simultáneamente sobre los niveles de estrés y motivación de los trabajadores (Tavares, 2017; Ramos et al., 2021). La flexibilidad horaria, la autonomía y la reducción de los tiempos de traslado suelen asociarse con una mayor satisfacción y motivación intrínseca (Deci y Ryan, 2000). Sin embargo, la falta de contacto social, la ambigüedad de roles y la dificultad para separar los límites entre el ámbito personal y laboral pueden generar un incremento en las demandas psicológicas y, en consecuencia, en el estrés laboral (Lazarus y Folkman, 1986; Karasek, 1979).

De este modo, el teletrabajo puede funcionar tanto como un facilitador del bienestar y la motivación, como un factor de riesgo psicosocial cuando las condiciones laborales no garantizan apoyo social, autonomía o claridad en las metas. Comprender la interacción entre estos factores resulta esencial para analizar el bienestar de los trabajadores en entornos laborales contemporáneos, especialmente en sectores de alta demanda como el bancario.

Es por esto que es necesario mencionar el modelo de Demandas y Recursos Laborales (JDR), ya que ofrece un marco único para comprender la salud psicosocial del empleado. Ya que el mismo fue desarrollado para predecir las dimensiones del Burnout. (Demerouti et al., 2001)

El JDR postula que las características laborales pueden dividirse entre Demandas Laborales y Recursos Laborales. Las primeras requieren un esfuerzo sostenido y agotan los recursos del trabajador, generando lo que llamaron el proceso de desgaste, que conduce directamente al agotamiento emocional, la dimensión principal del Burnout. (Bakker y Demerouti, 2017)

Por otro lado, los recursos laborales ayudan a cumplir las metas y tienen una función protectora contra el estrés, conforman el proceso motivacional que tiene la capacidad de mitigar el cinismo y aumentar la sensación de eficacia profesional. (Demerouti et al., 2001)

Sin embargo, el postulado más influyente de este modelo, es la hipótesis del efecto amortiguador. Esta plantea que los recursos laborales son particularmente eficaces para mitigar o reducir el impacto de las demandas laborales sobre el deterioro de la salud. Es así que el JDR no solo explica posibles caminos hacia el burnout, sino que también define posibles protectores claves, para prevenir dicha situación. (Bakker y Demerouti, 2013)

La aplicabilidad de este modelo es su principal ventaja, ya que su flexibilidad permite adaptar y clasificar múltiples variables en los entornos laborales, independientemente del sector u ocupación. Esto es fundamental para esta investigación, ya que permite ampliar el

nivel de análisis y la interpretación de las relaciones entre las variables dentro del contexto específico del teletrabajo en el sector bancario.

### *Teletrabajo*

#### *Conceptualización y evolución*

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) define al teletrabajo como cualquier trabajo efectuado en un lugar distinto a los establecimientos del empleador, donde la persona no mantiene contacto personal con sus colegas, pero si lo hace a través de las tecnologías de la información y comunicación (Bustos y Mazzo, 2011). Es decir, que se trata de las actividades laborales realizadas, usualmente desde el hogar del empleado, utilizando elementos tecnológicos que le permitan tanto el cumplimiento de su tarea como el contacto con su compañeros y superiores jerárquicos.

Si bien este concepto ha tomado mayor presencia en los últimos años, fue acuñado originalmente por Jack Niles en 1973 (Juri, 2006) quien refirió el término “telecommuting” como la idea de llevar el trabajo al trabajador mediante el uso de computadores y telecomunicaciones. Se asocia este concepto a la crisis petrolera de Estados Unidos, surgiendo como una alternativa para utilizar menos el automóvil, pero resulta innegable también que se asocie a los frecuentes avances tecnológicos, en especial en el área de las comunicaciones. (Rengel, 2022)

Es justamente por estos últimos, que se han visto a lo largo de los años avances constantes en esta modalidad, manteniendo su naturaleza pero cambiando las formas, constituyendo por ende distintos tipos de teletrabajo, según el contexto lo permita y/o lo requiera. Durante la década de 1990 el acceso a las computadoras y la internet comenzó a expandirse en los hogares de los argentinos, pero lejos estaban aún de los contextos actuales donde el 62,6% de los hogares urbanos cuenta con una computadora, y el 92% con acceso a

internet, como lo ha determinado la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) realizada por Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) en el año 2022. (INDEC, 2023)

Los cambios recientes en las formas de organización del trabajo han transformado no solo la manera de desempeñar las tareas, sino también las dinámicas de comunicación y relación profesional, cuyos efectos continúan siendo objeto de estudio.

La imposibilidad de supervisión presencial ha impulsado a distintas empresas a adquirir softwares que le permiten monitorear la actividad de sus empleados, estos permiten capturar la pantalla, almacenar lo que el empleado teclea e incluso registrar el tiempo dedicado a la navegación. Estas herramientas se constituyen como mecanismos de vigilancia, configurando una nueva forma de control laboral, cuya influencia en la relación empleador–empleado exige un enfoque analítico. (Roncal Vattuone, 2021)

Continuando con la noción de la importancia del contexto en el desarrollo del concepto, es necesario mencionar que durante el año 2020 ocurrió la pandemia de la enfermedad conocida como COVID-19. Esto motivó a que las naciones generen marcos regulatorios nuevos, entre ellos el mandato de permanecer en los hogares para evitar el contagio, y por ello en los casos donde fue posible, las organizaciones establecieron un esquema de trabajo a distancia (teletrabajo) que si bien no era un concepto nuevo, no había sido aplicado previamente a tal magnitud.

Esto obligó a que tanto las personas como las organizaciones deban adaptarse a nuevas normas y contextos, perdiendo el contacto cara a cara y enfrentándose a nuevas demandas. La OIT estima que al menos 23 millones de personas transitaron el teletrabajo durante la pandemia. (OIT, 2021) Lo que a su vez trajo beneficios en términos de costos y productividad, razón por la cual muchos han optado por mantener este nuevo estilo de trabajo.

Puntualmente en la Argentina, entró en vigor en abril del 2021 la ley Nro. 27.555 (Argentina, 2020) que establece un régimen legal a los contratos de teletrabajo. La ley conceptualizó el teletrabajo como una modalidad donde la realización de actos, ejecución de obras o prestaciones de servicios es efectuada, mediante el uso de tecnología, total o parcialmente en el domicilio de la persona que trabaja, o en lugares distintos al establecimiento del empleador. Se puede observar en la misma definición, que existe entonces la posibilidad de que el teletrabajo se realice de manera híbrida, dividiéndose la carga laboral en distintos establecimientos.

Datos recientes del Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC, 2024] señalan que, hacia el cuarto trimestre de 2023, aproximadamente el 61 % de los hogares urbanos disponía de al menos una computadora, mientras que el 93,4 % contaba con acceso a internet, ya sea de tipo fijo o móvil. A su vez, el Ente Nacional de Comunicaciones [ENACOM, 2025] registró que los hogares argentinos aumentaron su velocidad de internet, significando una mejora del 62%. En conjunto, estos indicadores muestran que el contexto tecnológico argentino resulta favorable para el desarrollo del teletrabajo.

La dimensión del apoyo social adquiere un rol central al analizar cómo los diferentes modelos laborales (presencial, híbrido y teletrabajo exclusivo) afectan las dinámicas relacionales entre colegas y superiores jerárquicos. En este sentido, la teoría de autodeterminación (Deci y Ryan, 2000), previamente mencionada, propone que el bienestar y la motivación de los individuos, se ven influenciados por el grado en que se satisfacen las tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación. Esta última podría verse disminuida en contextos de trabajo remoto, donde existen menores oportunidades de interacción entre los compañeros. Razón por la cual, se podría considerar que cada una de estas modalidades, tiene sus características propias dignas de análisis.

*Teletrabajo y salud mental*

Esta variedad de trabajo trae consigo diversos factores los cuales pueden generar efectos positivos como una mayor satisfacción y aumento de productividad en los trabajadores (Ramos et al., 2021) pero a su vez también son capaces de provocar impactos negativos sobre la salud mental de los trabajadores. (Tavares, 2017; Hager, 2018)

Uno de los potenciales riesgos del teletrabajo es la idea del trabajo continuo, es decir, que al no realizarse un cambio entre el espacio laboral y el hogar, la persona sienta la obligación de trabajar una mayor cantidad de horas. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), es por esta razón que la legislación debe garantizar el derecho de los trabajadores a desconectar los dispositivos tecnológicos fuera del horario laboral y no ser contactados por el empleador fuera de dicho tiempo.

A su vez, continuando con la orientación hacia la salud, la ley establece que la organización debe dictar normas de higiene y seguridad con el fin de buscar proteger a sus empleados. Las mismas deberán contar con la participación de los sindicatos y debe incorporar también las enfermedades que puedan ser causadas por esta nueva modalidad, considerando que cualquier accidente ocurrido durante la jornada laboral, será presumido como un accidente laboral. Dentro del marco regulatorio se añade que el empleador debe proporcionar el equipamiento y herramientas de trabajo, así como también la capacitación necesaria para su uso.

Sin embargo aun con todas estas consideraciones, la OIT (2022) considera que esta nueva ley no es necesariamente un avance ya que muchas empresas han logrado no suscribir a la misma, manteniendo el trabajo remoto bajo una figura que existía con anterioridad, la de trabajo remoto. Otra crítica que le realizó es que no logró adaptar la relación laboral a la modalidad de teletrabajo, sino que solo se mantuvo el concepto tradicional de trabajo sin modernizar las relaciones laborales. Es por esto que después de buscar evaluar su impacto en las relaciones laborales, recomienda que se concreten estudios con el fin de obtener datos

oficiales acerca tanto de la temática como su aplicación, evaluando los incentivos y las regulaciones establecidas, para así poder determinar políticas y acciones que sean pertinentes realizar.

El teletrabajo tiene la posibilidad de brindar cambios favorables sobre los trabajadores, permitiéndoles ampliar el tiempo que pasan con sus familias, o dedicar a nuevas actividades aquellas horas que antes se utilizaban viajando hacia el puesto de trabajo. Pero para esto es necesario establecer límites que busquen mantener el equilibrio entre la vida laboral, social y familiar, y para ello la responsabilidad mayor concierne sobre las organizaciones, que deberán adaptarse tomando conciencia de que ya como lo indica la OIT (2022) facilitar la conciliación entre de la vida laboral con las relaciones familiares implica que se realicen modificaciones en pos de mejorar las condiciones del mercado laboral, buscando promover nuevas oportunidades para todos.

No se deben de ignorar las posibles tensiones que puede generar la implementación de la modalidad, ya que la ausencia de límites claros entre el ámbito personal y laboral, junto con una mayor exigencia de tareas y la disminución de contacto social, son factores de riesgo que pueden contribuir al estrés. Dentro del modelo de Lazarus y Folkman (1984) el estrés no depende únicamente de las demandas del entorno, sino también de la evaluación cognitiva que el sujeto realiza sobre sus recursos. Se considera también que el apoyo social se constituye como un recurso para afrontar el estrés, es por esto que su disminución puede provocar la aparición y el sostenimiento del estrés, en especial si el sujeto percibe bajo grado de control o autonomía. (Lazarus y Folkman, 1984).

Al mismo tiempo es posible que el teletrabajo funcione como un facilitador de la motivación laboral, ya que la autonomía, el evitar los desplazamientos y los costos que ellos generan, sumado al disponer de mayor tiempo para el desarrollo personal pueden generar condiciones favorables para la motivación intrínseca. (Deci y Ryan, 1985). De todas formas,

se debe tener en cuenta que esto no es universal, ya que la motivación podría verse afectada por la falta de contacto social, la percepción de falta de reconocimiento por sus superiores o la ausencia de incentivos proporcionales a la energía invertida para obtenerlos. Es por esto que una vez se evidencia la importancia del trabajo de las organizaciones, de dar un marco claro de reglas, que mediante el uso del liderazgo y la comunicación organizacional, busque influir sobre el sentido de propósito y el compromiso de los trabajadores remotos.

Para concluir, el teletrabajo constituye un contexto distinto, aun novedoso, que presenta sus características particulares, capaces de actuar tanto como estresores o recursos motivacionales, dependiendo a su vez de los contextos y características de cada sujeto y organización donde desempeñan su tarea. Es por ello que resulta necesario destacar estas distinciones, al momento de analizar las variables dentro de este contexto, con el fin de poder comprender los mecanismos psicológicos presentes en esta metodología laboral.

## **Método**

### *Diseño*

El presente estudio es de enfoque cuantitativo, ya que busca analizar las variables de manera objetiva y expresarlas mediante valores numéricos que permitan establecer patrones o asociaciones. A su vez es correlacional, puesto que el propósito principal consiste en examinar la relación existente entre las variables.

Al mismo tiempo, se trata de un diseño no experimental y de tipo transversal, dado que las variables no fueron manipuladas, sino observadas tal como se presentan en la realidad, y los datos se recolectaron en un único momento. Esto permite obtener una imagen del estado actual de las variables en la muestra seleccionada, identificando posibles vínculos. El enfoque adoptado resulta adecuado para los objetivos del estudio, dado que posibilita explorar la relación entre las variables en un contexto laboral específico (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, y Baptista, 2014). A su vez el diseño no experimental, transversal y correlacional resulta coherente con los antecedentes previos en los que se han explorado las relaciones entre estrés laboral, burnout y motivación en contextos de teletrabajo y call centers (Bueno Chirinos, 2021; Felice, 2022; Morales et al., 2023; Calderón Rincón y Salazar Eyzaguirre, 2024)

### *Definición operacional de las variables*

#### *Burnout*

Variable que evalúa el grado de agotamiento emocional, cinismo y eficacia profesional percibida. Se medirá mediante el Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS), versión en español, compuesto por tres dimensiones evaluadas en escala Likert de

frecuencia. Puntajes más altos en agotamiento y cinismo, y más bajos en eficacia, indican mayor nivel de burnout.

### *Motivación*

Variable que evalúa el nivel y tipo de motivación hacia las tareas laborales. Se medirá mediante la Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) (Gagné et al., adaptada al español), que valora distintos grados de motivación autónoma y controlada en formato Likert. Puntajes más altos reflejan mayor motivación autónoma.

### *Antigüedad en la modalidad actual.*

Se trata de la variable de control. Indica el tiempo que la persona lleva desempeñando su trabajo bajo la modalidad actual (teletrabajo o híbrida). Se registrará de forma categórica según los siguientes rangos: 6 meses–1 año, >1–3 años, >3–5 años, >5–8 años y >8 años. Excluyendo a quienes tienen un rango inferior a 6 meses.

### *Instrumento*

Para la recolección de los datos, se utilizaron dos instrumentos psicométricos que han sido validados en el idioma español, orientados a evaluar los niveles del síndrome de burnout y la motivación laboral en los trabajadores que realizan modalidad de teletrabajo híbrida o exclusiva, para entidades bancarias. Se realizó una prueba piloto previa, para así poder comprobar su comprensión y el tiempo de realizado.

### *Cuestionario Sociodemográfico*

Incluido con los instrumentos previamente mencionados, se encuentra un breve cuestionario sobre datos sociodemográficos, que busca recoger datos sobre edad, género, antigüedad laboral y modalidad de trabajo.

Estableciendo como criterio de inclusión excluyente, que se trate de trabajadores con al menos seis meses de experiencia continua en la modalidad que presenten. Esto se hizo con

el fin de buscar que los participantes posean experiencia en el puesto y hayan sido expuestos a las demandas propias de su rol.

#### *Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS)*

El MBI-GS se basa en el Maslach Burnout Inventory original (Maslach y Jackson, 1981), desarrollado para evaluar burnout en profesionales de la salud. Posteriormente, se adaptó a contextos laborales generales, dando lugar al MBI-GS, con estructura y dimensiones ajustadas para trabajadores de distintos sectores (Maslach, Jackson y Leiter, 1996).

La versión utilizada en este estudio, la cual mantiene los principios conceptuales y psicométricos del instrumento original, es la adaptación al español desarrollada por Gómez-Caicedo et al. (2025) en Puerto Rico. Esta adaptación se aplicó a 815 trabajadores de distintos sectores laborales y mostró propiedades psicométricas adecuadas para su uso en poblaciones latinoamericanas.

Este instrumento está compuesto por 17 ítems, con un formato de respuesta del tipo Likert de 7 puntos, comenzando con la puntuación 0 (“Nunca”) y finalizando en la 6 (“Todos los días”).

#### *Dimensiones*

La adaptación de Gómez-Caicedo et al. (2025) identificó cuatro factores mediante análisis factorial exploratorio. Las dimensiones son:

- Agotamiento emocional: Fatiga emocional y sensación de sobrecarga frente a las demandas laborales.
- Cinismo: Actitudes de desapego o desinterés hacia el trabajo.
- Eficacia profesional: Percepción de competencia, logro y realización en las tareas laborales.

### *Escala Multidimensional de Motivación Laboral (MWMS)*

La Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS; Gagné et al., 2015) evalúa los distintos tipos de motivación que guían la conducta laboral, basada en la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 2000). El instrumento se compone de 19 ítems, con un formato de respuesta tipo Likert de siete puntos, que oscila entre 1 (“Nada en absoluto”) y 7 (“Completamente”). Solicite por correo las respuestas en español a los creadores, pero no tenían las mismas, por lo que me indicaron que realice una traducción propia, lo cual se hizo.

### *Dimensiones*

- Motivación intrínseca: Realizar el trabajo por interés o satisfacción personal.
- Regulación identificada: Desempeñarse porque el trabajo es importante o está alineado con los valores personales.
- Regulación introyectada: Trabajar por presión interna, orgullo o culpa.
- Regulación externa: Trabajar por recompensas externas, aprobación o necesidades económicas.
- Amotivación: Ausencia de intención o razones claras para trabajar.

### *Población*

La población de interés del presente estudio estuvo compuesta por trabajadores que se desempeñan bajo modalidad de teletrabajo en entidades bancarias de Argentina. Se hace foco en dicha población, debido a que se trata de un contexto laboral caracterizado por altas demandas psicológicas y un riguroso control organizacional. Esto justifica la exploración de la relación entre las variables, en contextos de baja autonomía.

### *Muestra*

La muestra se conformó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a quienes accedieron voluntariamente a participar. Se recolectó un total de N

inicial = 113 respuestas, de las cuales 12 fueron excluidas por no cumplir rigurosamente con los criterios de inclusión. De esta manera, el tamaño de la muestra efectiva utilizada para los análisis estadísticos fue de  $N = 101$  participantes. Este tamaño se diseñó para permitir la detección de una correlación de magnitud media ( $r \approx 0.25-0.30$ ) con un nivel de significación de  $\alpha = .05$  y una potencia estadística  $(1 - \beta) \approx .80$  en los análisis bivariados y de regresión múltiple con 6 predictores.

La convocatoria se realizó de manera virtual, mediante la difusión del formulario online a través de redes profesionales y contactos laborales del sector bancario.

De forma similar a otros estudios, se estableció como criterio excluyente contar con al menos seis meses de experiencia continua en la modalidad actual de trabajo, a fin de garantizar que los participantes hubieran estado expuestos a las demandas propias del rol (Pinedo Alvarado, 2023; Morales et al., 2023).

Como criterio de inclusión se debe ser trabajador del sector bancario en un puesto de atención al cliente, que en la actualidad desempeñe sus tareas bajo la modalidad de teletrabajo de manera híbrida o exclusiva. A su vez debe superar los 6 meses de trabajo mínimo, y debe aceptar el consentimiento informado.

### *Procedimiento*

La recolección de datos se llevó a cabo durante el año 2025, contactando a los posibles participantes de manera virtual, invitándolos a participar de forma voluntaria y anónima.

Al comienzo del cuestionario, se presentó el consentimiento informado, donde se explicaron los objetivos generales de la investigación y la confidencialidad de los datos.

Los instrumentos se administraron en formato digital mediante un formulario de Google Forms, que incluía el consentimiento, el cuestionario sociodemográfico, y las escalas MBI-GS y MWMS. Con un tiempo estimado de respuesta de diez minutos.

El consentimiento informado incluido, debió ser leído y aceptado por los participantes, y en el mismo se explica el objetivo de la investigación, la confidencialidad, el anonimato y la duración estimada. El texto completo se adjunta en los anexos.

Para asegurar el cumplimiento de los criterios de inclusión, el formulario incluye una pregunta que recaba información acerca de la antigüedad laboral y la modalidad de trabajo, redirigiendo al final del mismo, a quienes no cumplieron los criterios.

Una vez finalizada la recolección, los datos fueron exportados a una planilla para su procesamiento estadístico. Dicho procesamiento se llevó a cabo utilizando el software estadístico jamovi (versión 2.7.0) y el entorno de programación R (versión 4.5.0), con un nivel de significación de  $\alpha = 0.05$  establecido para todas las pruebas inferenciales. El análisis estadístico se estructuró en las siguientes etapas:

1. *Análisis Descriptivo y de Fiabilidad:* Se calcularon los estadísticos descriptivos (medias y desviaciones estándar) de las variables principales. Asimismo, se evaluó la consistencia interna de las escalas (MBI-GS y MWMS) mediante el coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ).
2. *Análisis Bivariado:* Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) para examinar la magnitud y dirección de las relaciones entre las seis dimensiones de la motivación laboral y las tres dimensiones del burnout.
3. *Análisis de Regresión:* Se efectuaron tres análisis de regresión lineal múltiple (mediante el método Enter), uno para cada dimensión del burnout (Agotamiento Emocional, Cinismo y Eficacia Profesional). Estos análisis buscaron determinar el poder predictivo del modelo en conjunto ( $R^2$  y  $F$ ) y la contribución individual de cada dimensión motivacional a las dimensiones del burnout (coeficientes  $\beta$  estandarizados).

#### *Consideraciones éticas*

La investigación se desarrolló conforme a los principios éticos establecidos por el Código de Ética del Psicólogo (FEPPA, 2013) y las normas de la Declaración de Helsinki (Asociación Médica Mundial, 2013), que orientan la investigación con personas.

Se garantizó la participación voluntaria, el anonimato y la confidencialidad de los datos, aclarando que los resultados serían utilizados únicamente con fines académicos. Antes de responder el cuestionario, cada participante debió leer y aceptar un consentimiento

informado, en el cual se detallaron los objetivos del estudio, la ausencia de riesgos, la posibilidad de retirarse en cualquier momento y los medios de contacto del investigador.

## Resultados

### *Análisis Descriptivo Global y Fiabilidad*

La muestra efectiva utilizada para los análisis estadísticos se compuso de  $N = 101$  participantes, todos ellos trabajadores del sector bancario argentino que se desempeñan bajo modalidad de teletrabajo. En relación con la distribución por sexo, la muestra presentó una leve predominancia del sexo masculino, que constituyó el 54.5% ( $n = 55$ ) del total, mientras que los participantes de sexo femenino representaron el 45.5% ( $n = 46$ ).

En lo que respecta a la edad, la muestra presentó una edad promedio de  $M = 32,28$  años, con una desviación estándar de  $DE = 7,93$  años. Este perfil indica que la mayoría de los participantes se encuentran en la etapa de adultez joven y media, con una dispersión de datos que sugiere un rango de edad amplio.

Respecto a la modalidad de teletrabajo —un criterio de inclusión fundamental—, los participantes se distribuyeron de manera casi equitativa en las dos categorías centrales, lo cual asegura una exploración balanceada del fenómeno en ambos contextos: El 50.5% de la muestra ( $n = 51$ ) reportó teletrabajar bajo modalidad exclusiva. El 49.5% ( $n = 50$ ) restante se desempeñó bajo modalidad híbrida.

### *Fiabilidad (Alpha de Cronbach)*

Los análisis de fiabilidad interna de las escalas utilizadas demostraron una alta consistencia interna en la muestra total ( $N=101$ ), superando en la mayoría de los casos el umbral de  $\alpha = 0.70$  (Maslach, 1996). Ello indica que el MBI-GS y el MWMS fueron instrumentos confiables para la medición de las variables en el contexto del teletrabajo bancario. Se obtuvo el coeficiente más alto en Agotamiento Emocional ( $\alpha=0.921$ ) y el más bajo en Motivación Identificada ( $\alpha=0.766$ ), lo cual es considerado aceptable.

**Tabla 1**

*Coefficientes de fiabilidad (alfa de cronbach) de las escalas de burnout y motivación laboral*

Escala / Dimensión	Nº de Ítems	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )
Agotamiento Emocional	5	0.921
Cinismo	7	0.87
Eficacia Profesional	5	0.829
Motivación Intrínseca	3	0.83
Regulación Identificada	3	0.766
Regulación Introyectada	4	0.909
Regulación Externa Material	4	0.878
Regulación Externa Social	2	0.869
Amotivación	3	0.862

### *Niveles Globales de Burnout y Motivación Laboral*

Con respecto a los niveles de Burnout, la media del Agotamiento Emocional del total de la muestra fue de  $M=3.31$  con una desviación típica de  $DT=1.38$ . El Cinismo mostró una media de  $M=2.81$  ( $DT=1.51$ ). Estos valores se sitúan en un rango moderado-bajo, lo que refuta la hipótesis inicial de alta prevalencia del síndrome.

**Tabla 2**

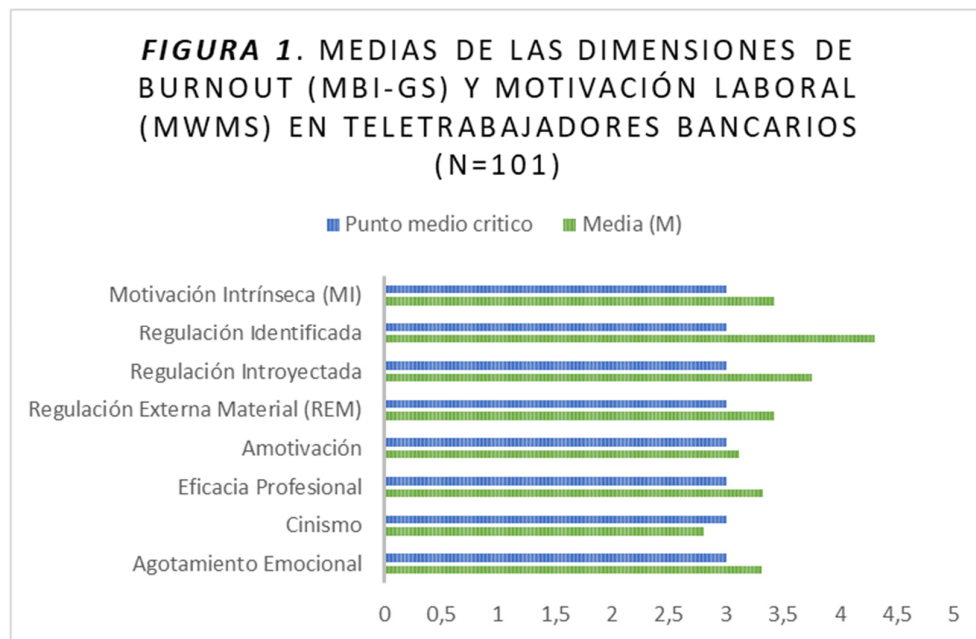
*Estadísticos descriptivos globales.*

	Amotivación	Regulación Externa Social	Regulación Externa Material	Regulación Introyectada	Regulación Identificada	Motivación Intrínseca	Cinismo	Eficacia Profesional	Agotamiento Emocional
N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Perdidos	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Media	3.11	3.89	3.42	3.75	4.31	3.4	2.81	3.33	3.31
Mediana	3	4	3.5	3.75	4.33	3.67	2.8	3.6	3.6
Desviación típica	1.45	1.55	1.52	1.48	1.26	1.26	1.51	1.08	1.38
Mínimo	1	1	1	1	1	1	0	0.2	0.4
Máximo	6	7	6.75	7	7	6	5.6	5.8	6

En referencia a la Motivación Laboral, el factor predominante fue la Regulación Identificada ( $M=4.31$ ), que refleja una fuerte valoración personal y congruencia con el puesto de trabajo. A su vez, la Motivación Intrínseca (MI) fue de  $M=3.40$  y la Regulación Externa

Material (REM) fue de  $M=3.42$ . Esta cercanía de valores evidencia que la motivación pragmática por la recompensa material posee una influencia similar, o incluso marginalmente superior, a la motivación por el disfrute intrínseco en esta muestra.

Como complemento a la Tabla 2, la **Figura 1** ilustra gráficamente las medias de las dimensiones del *burnout* y de la motivación laboral, permitiendo una visualización inmediata del perfil de la muestra y su contraste con el punto medio teórico de la escala.



*Nota.* Las puntuaciones de las medias fueron obtenidas de la escala de 7 puntos (0 a 6). La línea horizontal discontinua indica el punto medio teórico (3.0). Las medias superiores a este valor son consideradas un nivel apreciable de la dimensión.

Tal como se observa en la Figura 1, la media de Agotamiento Emocional ( $M = 3,31$ ) se posiciona visiblemente por encima del punto medio teórico (3.0), lo cual sustenta la confirmación parcial de la Hipótesis 2. En contraste, la media de Cinismo ( $M = 2,81$ ) se mantiene por debajo de dicha referencia, indicando que, si bien la vulnerabilidad al burnout existe, no se manifiesta a través de un alto nivel de despersonalización.

*Análisis Comparativo por Factores Sociodemográficos**Análisis de Diferencias por Género***Tabla 3***Prueba t - género*

		<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>p</b>
<b>Amotivación</b>	<b>T de Student</b>	-0.758 <sup>a</sup>	99	0.45
<b>Regulación Externa Social</b>	<b>T de Student</b>	-0.87	99	0.386
<b>Regulación Externa Material</b>	<b>T de Student</b>	0.396	99	0.693
<b>Regulación Introyectada</b>	<b>T de Student</b>	-0.893	99	0.374
<b>Regulación Identificada</b>	<b>T de Student</b>	1.042	99	0.3
<b>Motivación Intrínseca</b>	<b>T de Student</b>	-2.714	99	0.008
<b>Cinismo</b>	<b>T de Student</b>	-0.336	99	0.737
<b>Eficacia Profesional</b>	<b>T de Student</b>	-1.454	99	0.149
<b>Agotamiento Emocional</b>	<b>T de Student</b>	-1.1	99	0.274

Se observaron diferencias descriptivas en las medias (ver Tabla 3). El grupo Masculino reportó mayores niveles de Agotamiento Emocional ( $M=3.45$ ) y Cinismo ( $M=2.86$ ) en comparación con el género Femenino (Agotamiento  $M=3.14$  y Cinismo  $M=2.76$ ).

Sin embargo, la Prueba T de Student indicó que las diferencias en Agotamiento Emocional ( $t(99)=-1.100$ ,  $p=0.274$ ) y Cinismo ( $t(99)=-0.336$ ,  $p=0.737$ ) no son estadísticamente significativas. Ello sugiere que, a pesar de la tendencia descriptiva, el nivel general de burnout es comparable entre ambos géneros en esta muestra.

*Análisis de Diferencias por Modalidad*

Tabla 4

Prueba t - tipo de trabajo		Estadístico	gl	p
Amotivación	T de Student	0.9652	99	0.337
Regulación Externa Social	T de Student	-0.2308	99	0.818
Regulación Externa Material	T de Student	-1.2017	99	0.232
Regulación Introyectada	T de Student	-0.0836	99	0.934
Regulación Identificada	T de Student	-2.0855	99	0.04
Motivación Intrínseca	T de Student	0.8749	99	0.384
Cinismo	T de Student	0.8715	99	0.386
Eficacia Profesional	T de Student	0.1581 <sup>a</sup>	99	0.875
Agotamiento Emocional	T de Student	1.2043	99	0.231

El grupo que realiza Teletrabajo Híbrido presentó un mayor Agotamiento Emocional y Cinismo que el grupo de Teletrabajo Exclusivo. No obstante, las Pruebas T de Student indicaron que las diferencias en Agotamiento Emocional ( $t(99)=1.204$ ,  $p=0.231$ ) y Regulación Externa Material (REM) ( $t(99)=-1.202$ ,  $p=0.232$ ) no fueron estadísticamente significativas. Ello sugiere que la modalidad de trabajo no produce un impacto diferencial real en el burnout o en la motivación por recompensa.

La única diferencia significativa se encontró en la Regulación Identificada [ $t(99)=-2.086$ ,  $p=0.040$ ], lo que indica que la valoración personal del trabajo es significativamente diferente entre las dos modalidades. Específicamente, el grupo de modalidad Híbrida presentó una media significativamente mayor ( $M = 11.45$ ;  $DE = 3.51$ ) en comparación con el grupo de Teletrabajo Exclusivo ( $M = 9.82$ ;  $DE = 4.12$ ).

Tabla 5  
Matriz de correlación de Pearson

		Agotamiento Emocional	Eficacia Profesional	Cinismo	Motivación Intrínseca	Regulación Identificada	Regulación Introyectada	Regulación Externa Material	Regulación Externa Social	Amotivación
Agotamiento Emocional	r de Pearson	—								
	gl	—								
	valor p	—								
Eficacia Profesional	r de Pearson	-0.378***	—							
	gl	99	—							
	valor p	<.001	—							
Cinismo	r de Pearson	0.714***	-0.496***	—						
	gl	99	99	—						
	valor p	<.001	<.001	—						
Motivación Intrínseca	r de Pearson	-0.022	-0.013	0.023	—					
	gl	99	99	99	—					
	valor p	0.824	0.895	0.821	—					
Regulación Identificada	r de Pearson	0.111	-0.146	0.103	0.285**	—				
	gl	99	99	99	99	—				
	valor p	0.268	0.146	0.304	0.004	—				
Regulación Introyectada	r de Pearson	-0.317**	0.537***	-0.599***	0.164	-0.077	—			
	gl	99	99	99	99	99	—			
	valor p	0.001	<.001	<.001	0.102	0.444	—			
Regulación Externa Material	r de Pearson	-0.509***	0.528***	-0.662***	0.119	0.017	0.662***	—		
	gl	99	99	99	99	99	99	—		
	valor p	<.001	<.001	<.001	0.234	0.863	<.001	—		
Regulación Externa Social	r de Pearson	-0.353***	0.563***	-0.504***	0.147	-0.253*	0.636***	0.567***	—	
	gl	99	99	99	99	99	99	99	—	
	valor p	<.001	<.001	<.001	0.144	0.011	<.001	<.001	—	
Amotivación	r de Pearson	0.538***	-0.415***	0.717***	-0.086	0.086	-0.617***	-0.530***	-0.533***	—
	gl	99	99	99	99	99	99	99	99	—
	valor p	<.001	<.001	<.001	0.394	0.393	<.001	<.001	<.001	—

La Matriz de Correlación (Ver Tabla 5, presente también en anexo) confirmó las relaciones postuladas en las hipótesis. Se destacan tres hallazgos cruciales con una significancia de  $p<.001$  para las variables de Burnout:

*El Principal Factor de Riesgo (Amotivación):* La Amotivación presentó la correlación positiva más fuerte con el malestar, tanto en Cinismo ( $r=0.717$ ,  $p<.001$ ) como en Agotamiento Emocional ( $r=0.538$ ,  $p<.001$ ).

*El Principal Factor Protector (REM):* La Regulación Externa Material (REM) mostró la correlación negativa más fuerte con las variables de malestar, siendo los resultados de  $r=-0.662$  con Cinismo ( $p<.001$ ) y  $r=-0.509$  con Agotamiento Emocional ( $p<.001$ ).

*La Irrelevancia de la Motivación Intrínseca (MI):* La Motivación Intrínseca no mostró una correlación significativa con el Agotamiento ( $r=-0.022$  y  $p=0.824$ ), lo cual contradice la Teoría de la Autodeterminación (SDT).

#### Análisis Predictivo

*Análisis de regresión múltiple para Agotamiento Emocional***Tabla 6**

Coeficientes de regresión lineal múltiple para la predicción del agotamiento emocional (N = 101)

Predictor	B (No Estándar)	EE	$\beta$ (Estándar)	IC 95% para $\beta$	t	p
Constante	1,933	0.805	---	---	2,403	0.018
Amotivación	0.437	0.101	0.460	[0,238;0,637]	4,348	<0,001
Regulación Externa Social (RES)	-0.002	0.103	-0.002	[-0,207;0,202]	-0.020	0.984
Regulación Externa Material (REM)	-0.405	0.103	-0.445	[-0,610;-0,200]	-3,931	<0,001
Regulación Introyectada	0.252	0.116	0.271	[0,021;0,484]	2,167	0.033
Regulación Identificada	0.110	0.098	0.100	[-0,085;0,305]	1,122	0.265
Motivación Intrínseca (MI)	-0.003	0.095	-0.002	[-0,191;0,186]	-0.028	0.978

Nota. Coeficientes de regresión lineal múltiple para la predicción de la dimensión agotamiento emocional. R2 ajustada = 0,362. El modelo fue significativo, F(6, 94) = 10,57, p < 0,001.  $\beta$  = Coeficiente estandarizado. IC 95% = Intervalo de Confianza al 95%. EE = Error estándar.

El Modelo de Agotamiento Emocional resultó ser globalmente significativo [R2=0.362] y explicó el 36.2% de la varianza total en el Agotamiento Emocional. El análisis de los coeficientes estandarizados ( $\beta$ ) para este modelo reveló los siguientes predictores significativos:

1. Amotivación: Se confirmó como el principal factor de riesgo para el agotamiento, presentando el coeficiente positivo más alto y significativo ( $\beta = 0.460$ ,  $p < .001$ , IC 95% [0.238 ; 0.637]).
2. Regulación Externa Material (REM): Se confirmó como el principal factor protector, mostrando un coeficiente negativo y altamente significativo ( $\beta = -0.445$ ,  $p < .001$ , IC 95% [-0.610 ; -0.200]).
3. Regulación Introyectada: Contribuyó como un factor de riesgo secundario significativo ( $\beta = 0.271$ ,  $p=0.033$ , IC 95% [0.021 ; 0.484]).

Se confirmó que la REM y la Amotivación son los factores más influyentes, y al operar en direcciones opuestas, se elucida que funcionan como los principales motores de la salud psicosocial de la muestra. La Motivación Intrínseca (MI) no presentó un peso predictivo significativo en este modelo ( $\beta = -0.002$ ,  $p=0.978$ ).

*Análisis de la Regresión para Cinismo***Tabla 7***Coefficientes de regresión lineal múltiple para la predicción del cinismo (N = 101)*

Predictor	B (No Estándar)	EE	$\beta$ (Estándar)	IC 95% para $\beta$	t	p
Constante	2,172	0.677	---	---	3,206	2.000
Amotivación	0.501	0.085	0.483	[0,332;0,669]	5,909	<0,001
Regulación Externa Social (RES)	0.002	0.087	0.200	[-0,170;0,174]	0.023	0.982
Regulación Externa Material (REM)	-0.372	0.087	-0.376	[-0,545;-0,200]	-4,290	<0,001
Regulación Introyectada	-0.070	0.098	-0.069	[-0,265;0,124]	-0.717	0.475
Regulación Identificada	0.038	0.083	0.032	[-0,126;0,202]	0.459	0.648
Motivación Intrínseca (MI)	0.133	0.080	0.111	[-0,025;0,292]	1,669	0.098

*Nota.* Coeficientes de regresión lineal múltiple para la predicción de la dimensión cinismo.  $R^2$  ajustada = 0,362. El modelo fue significativo,  $F(6, 94) = 10,57$ ,  $p < 0,001$ .  $\beta$  = Coeficiente estandarizado. IC 95% = Intervalo de Confianza al 95%. EE = Error estándar.

**A. Medidas de Ajuste del Modelo**

1. **Modelo Global:** El modelo de regresión lineal múltiple para predecir el Cinismo resultó ser globalmente significativo.
2. **Varianza Explicada:** El conjunto de variables de motivación explicó una parte muy sustancial de la varianza en Cinismo ( $R^2 = 0.618$ ), lo cual es un resultado muy fuerte (explica casi el 62% de la varianza).

**B. Coeficientes Significativos (Predictores)**

Los resultados confirman las predicciones basadas en la correlación, con dos predictores altamente significativos ( $p < 0.001$ ):

1. **Amotivación (Principal Factor de Riesgo):**
  - **Dirección Positiva:** Un aumento en la Amotivación está fuertemente asociado con un aumento en el cinismo ( $\beta = 0.483$ ,  $p < .001$ , IC 95% [0.332 ; 0.669]). Es el predictor positivo más fuerte.
2. **Regulación Externa Material (Principal Factor Protector):**

- Dirección Negativa: Un aumento en la Regulación Externa Material está fuertemente asociado con una reducción del Cinismo ( $\beta = -0.376$ ,  $p < .001$ , IC 95% [-0.545 ; -0.200]).

### *Análisis de la Regresión para Eficacia Profesional*

**Tabla 8**

*Coefficientes de regresión lineal múltiple para la predicción del eficacia profesional (N = 101)*

Predictor	B (No Estándar)	EE	$\beta$ (Estándar)	IC 95% para $\beta$	t	p
Constante	1,844	0.623	---	---	2,959	0.004
Amotivación	-0.012	0.078	-0.016	[-0,167;0,143]	-0.154	0.878
Regulación Externa Social (RES)	0.218	0.080	0.313	[0,060;0,376]	2,733	0.008
Regulación Externa Material (REM)	0.162	0.080	0.228	[0,004;0,321]	2,035	0.045
Regulación Introyectada	0.141	0.090	0.194	[-0,038;0,320]	1,564	0.121
Regulación Identificada	-0.019	0.076	-0.022	[-0,170;0,132]	-0.247	0.805
Motivación Intrínseca (MI)	-0.097	0.073	-0.113	[-0,243;0,048]	-1,326	0.188

*Nota.* Coeficientes de regresión lineal múltiple para la predicción de la dimensión Eficacia Profesional. R2 ajustada = 0,362. El modelo fue significativo, F(6, 94) = 10,57, p < 0,001.  $\beta$  = Coeficiente estandarizado. IC 95% = Intervalo de Confianza al 95%. EE = Error estándar.

#### A. Medidas de Ajuste del Modelo

Modelo Global: El modelo de regresión múltiple para predecir la Eficacia Profesional resultó ser globalmente significativo.

Varianza Explicada: El conjunto de variables de motivación explicó una parte moderada de la varianza en Eficacia Profesional ( $R^2 = 0.374$ ). Esto significa que los tipos de motivación explican aproximadamente el 37.4% de la varianza en la sensación de competencia laboral.

#### B. Coeficientes Significativos (Predictores)

Se identificaron dos tipos de motivación como predictores significativos de la Eficacia Profesional:

*Regulación Externa Social (Principal Factor Positivo):*

Dirección Positiva: Un aumento en la Regulación Externa Social (motivación por la aprobación de otros) está asociado con un aumento en la Eficacia Profesional ( $\beta = 0.313$ ,  $p = 0.008$ , IC 95% [0.060 ; 0.376]).

*Regulación Externa Material (Factor Positivo):*

Dirección Positiva: Un aumento en la Regulación Externa Material (motivación por el dinero o el ascenso) también está asociado positivamente con la Eficacia Profesional ( $\beta = 0.228$ ,  $p = 0.045$ , IC 95% [0.004 ; 0.321]).

*Análisis de supuestos*

Para garantizar la validez y robustez de los tres modelos, se realizó el análisis de supuestos. La Multicolinealidad se evaluó con el VIF. Los valores máximos de VIF para todos los modelos se encontraron en 2,44, manteniéndose muy por debajo del umbral de 5.0, lo cual confirma la ausencia de multicolinealidad y la estabilidad de los coeficientes  $\beta$ . Adicionalmente, el estadístico de Durbin-Watson (d) confirmó la independencia de los errores en los modelos (ej. Cinismo:  $d = 1,99$ ; Agotamiento:  $d = 1,97$ ; Eficacia:  $d = 2,16$ ).

## Discusión

### *Introducción*

El síndrome de Burnout representa una preocupación central en el contexto laboral actual, especialmente en sectores de alta demanda y bajo control, como es el caso de los operadores de call center bancario bajo la modalidad de teletrabajo (Schaufeli, 2003).

En la presente investigación debe destacarse que, a diferencia de antecedentes clave en el contexto argentino, como el estudio de Chimento (2022) en operadores de call center que reportó alta prevalencia de Agotamiento Emocional y Cinismo, y el estudio de Felice (2022) en teletrabajadores de Buenos Aires que también registró altos niveles de desgaste, los teletrabajadores de esta muestra presentaron rangos de síndrome de burnout en un rango de moderado-bajo. Este hallazgo inicial constituye un primer punto de discusión clave, sugiriendo que la Regulación Externa Material podría estar actuando como un recurso clave que amortigua el desgaste en este nicho específico de teletrabajo bancario.

El hallazgo más relevante se centra en la función dual de la motivación no-autónoma: la amotivación emergió como el principal factor de riesgo, mientras que la regulación externa material (REM) se configuró como un factor protector clave para el Cinismo y el Agotamiento Emocional.

Otro hallazgo descriptivo notable se observó en la dimensión de género, donde las mujeres en la muestra reportaron una tendencia a niveles de desgaste más bajos, sin alcanzar significancia estadística. Una hipótesis para esta diferencia radica en que, a pesar de la baja autonomía en la tarea, la modalidad de teletrabajo otorga una mayor flexibilidad horaria y geográfica, implicando un rol protector diferencial para la población femenina, ya que les permite amortiguar la alta demanda externa social (con respecto a los roles familiares y domésticos) que por lo general recae sobre ellas. Esto permite una mayor conciliación entre

la vida laboral y familiar, operando como un recurso adicional que amortigua las demandas psicosociales y previene la espiral de agotamiento (Bakker y Demerouti, 2017).

Los resultados establecen que la amotivación es el predictor positivo más fuerte tanto para el cinismo ( $\beta=0.483$ ,  $p < .001$ ) como para el agotamiento emocional ( $\beta=0.460$ ,  $p < .001$ ). Este hallazgo es altamente consistente con la literatura que vincula a la desregulación psicológica y la ausencia de propósito, con el síndrome de Burnout.

Desde la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 2000), la amotivación representa el fracaso en el proceso de regulación de la conducta, lo cual es la consecuencia de la frustración sostenida de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación. El sujeto al percibir que sus esfuerzos no generan el resultado deseado, o bien que los recursos invertidos no son debidamente recompensados (Hobfoll, 1989), puede manifestar agotamiento emocional y cinismo, como nos demuestra el modelo de Maslach y Jackson (1981). Esta cronicidad del desequilibrio se alinea con el concepto de Carga Alostática (McEwen, 1999). El mismo refiere al desgaste acumulativo que resulta de la exposición repetida a situaciones estresantes (estrés crónico), lo cual finalmente conduce al agotamiento de los recursos adaptativos del organismo, manifestándose como el burnout.

#### *Rol protector de la regulación externa material (REM)*

A su vez, también se pudo percibir evidencia sobre el efecto de la regulación externa material (REM) en la muestra, generando un efecto contrario a la visión del modelo de Deci y Ryan (2000), ya que se pudo observar que la REM funcionaba como un factor protector significativo contra el agotamiento ( $\beta = -0.445$ ,  $p < .001$ ) y el cinismo ( $\beta = -0.376$ ,  $p < .001$ ).

Esta interpretación encuentra su justificación más pertinente dentro del modelo de exigencias-recursos laborales (JDR), desarrollado por Demerouti et al. (2001). Este modelo postula dividir las características laborales entre demandas, que agotan los recursos y llevan

al agotamiento (Bakker y Demerouti, 2017), y recursos laborales que ejercen una función protectora. Es así que se decide que en el contexto de call center bancario presenta altas demandas psicológicas y baja autonomía, los elementos que conforman la REM, como el salario, la posibilidad de ascenso o la estabilidad laboral, son percibidos como recursos materiales que satisfacen las necesidades de seguridad y el cumplimiento de metas.

La aplicabilidad de la JDR resulta crucial, ya que se pudo observar que la REM como recurso, activa el proceso motivacional demostrando capacidad para mitigar el cinismo y el agotamiento emocional (Demerouti et al., 2001). Esto refuerza la hipótesis del efecto amortiguador, que plantea que los recursos son eficaces para reducir el impacto del estrés que es generado por las demandas.

Resulta adecuado también mencionar que este efecto se alinea con el Modelo de Conservación de Recursos (COR) (Hobfoll, 1989). Este modelo plantea que los individuos se esfuerzan por obtener y proteger aquello que valoran. En este sentido la REM estaría operando como un recurso clave para evitar la pérdida neta y, más importante, como amortiguador frente a la amenaza de pérdida de recursos que genera la inestabilidad económica y social. La estabilidad laboral y el salario son valorados de manera alta, lo cual es coherente con la volatilidad económica presente en nuestro país. Esta alta valoración a su vez se condice con el marco regulatorio argentino, específicamente la ley de teletrabajo (N° 27.555, 2020) que garantiza la igualdad de derechos y remuneraciones que la contraparte presencial, también con el convenio colectivo de trabajo bancario (Asociación Bancaria y Entidades Financieras, 1975) que busca aportar protección laboral, configurando la REM como un recurso.

De igual manera, proporciona seguridad y aporta al cumplimiento de las necesidades de existencia planteadas por Alderfer (1969). Por consiguiente esto implica que dicho recurso

con su efecto amortiguador, reduciría la posibilidad del estrés crónico (Slipak, 1996) y así evitar que se alcance la fase de agotamiento (Selye, 1950).

La teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 2000) postula que la motivación intrínseca (MI) es el mayor factor protector del bienestar. Sin embargo, esta investigación no encontró un peso predictivo significativo de la MI sobre las dimensiones del burnout. Este resultado se explica por el contexto mismo del teletrabajo bancario de call center, que establece protocolos rigurosos (como el uso de speeches y la prohibición de ciertos términos), lo cual disminuye drásticamente la autonomía. A esto se le sumarían la intensificación del control y la monitorización de actividades (Roncal Vattuone, 2021), que impiden el florecimiento de la MI, ya que, según el modelo de las características del puesto, sólo puede manifestarse si el puesto permite libertad y discrecionalidad para la toma de decisiones (Hackman y Oldham, 1976). La falta de significancia de la RI refuerza este punto: el sistema no permite que el teletrabajador internalice la tarea como propia ni la conecte con sus valores personales.

Por el contrario, la predicción de la Eficacia Profesional mostró que las Regulaciones Externas (Material y Social) la impulsan positivamente. Esto sugiere que, en esta población, la sensación de competencia y logro se encuentra intrínsecamente ligada al cumplimiento de las tareas y a la aprobación de supervisores y pares (Regulación Externa Social), así como a la recompensa tangible (Regulación Externa Material). Esta primacía de los factores extrínsecos establece un mecanismo de regulación social y material (Karasek y Theorell, 1990) típico en este tipo de servicios, donde el locus de control de la motivación se desplaza de lo interno a lo externo.

*Implicancias teóricas*

Los resultados de esta investigación ofrecen varios aportes significativos a la literatura sobre motivación, burnout y teletrabajo, en especial en contextos laborales de alta regulación y volatilidad económica, como el argentino.

*Revisión de la Jerarquía de la TDA en Contextos de Baja Autonomía*

El fallo de la Motivación Intrínseca (MI) y la Regulación Identificada (RI) como factores protectores desafía la centralidad de la motivación autónoma propuesta por la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 2000) en puestos con baja autonomía. Esto sugiere que, en entornos altamente protocolizados, la MI es irrelevante y la RI resulta inalcanzable.

*Validación de la Regulación Externa Material (REM) como Recurso de Supervivencia:*

El aporte principal de este estudio es la confirmación del fuerte rol protector de la Regulación Externa Material (REM) sobre el Agotamiento y el Cinismo. Esto valida la integración de la TDA con el Modelo de Conservación de Recursos (COR) (Hobfoll, 1989) y el Modelo de Demandas-Recursos Laborales (JDR) (Demerouti et al., 2001). Este hallazgo amplía la visión teórica de la SDT, que tradicionalmente considera la REM como motivación de baja calidad, confirmando su capacidad para amortiguar el cinismo en entornos de alta demanda y bajo control.

*Diferenciación de la Eficacia Profesional:*

Los resultados confirman una disociación en la predicción de las dimensiones del burnout. Si bien el Agotamiento y el Cinismo son mitigados por recursos materiales (REM), la Eficacia Profesional es impulsada por la Regulación Externa Social (RES). Esto sustenta

un modelo donde la sensación de logro se alimenta de la validación externa (supervisores y pares), lo cual es coherente con una cultura organizacional de alto rendimiento y control.

### *Implicancias prácticas*

Estos hallazgos conllevan implicaciones prácticas directas para el diseño de puestos similares de trabajo, y para la gestión de los recursos humanos del sector, ya que nos definen dónde se deben enfocar las estrategias de intervención:

#### *Foco en la Motivación como factor de riesgo:*

Se debe realizar el foco en la motivación para así evitar la frustración de las necesidades psicológicas básicas. Para esto se requiere diseñar sistemas de feedback y recompensa, que sirvan para validar la inversión de recursos que el empleado realiza (Hobfoll, 1989), contrarrestando la ausencia de propósito y la desregulación psicológica.

#### *Confirmación de la REM como factor protector clave:*

Se valida entonces la importancia de los recursos tangibles como herramientas directas para mitigar los efectos del agotamiento y el cinismo. La organización debe asegurar que tanto el salario como los beneficios otorgados, sean adecuados y percibidos por los trabajadores como un recurso de amortiguación frente a la inestabilidad.

#### *Motivación Autónoma como Meta Sostenible (RI y RES):*

Siendo que la Motivación Intrínseca (MI) resultó irrelevante, se sugiere que, en lugar de invertir en ella, la intervención se enfoque en incrementar la Regulación Identificada (RI), es decir, la motivación por la utilidad percibida de la tarea, y el apoyo en la Regulación Externa Social (RES), a través del reconocimiento de pares y superiores, como los principales motores de la eficacia profesional. La RI representa la forma de motivación autónoma de mayor calidad alcanzable en un contexto de baja autonomía.

*Revisión de hipótesis*

*Hipótesis 1: Existe una relación significativa entre el nivel de burnout y la motivación laboral en teletrabajadores de call centers bancarios en Argentina.*

Confirmada. Los tres modelos de regresión lineal múltiple para predecir las dimensiones del burnout resultaron ser globalmente significativos ( $p < 0.001$  en todos los casos), lo que prueba la existencia de una relación lineal entre el conjunto de las dimensiones de la motivación y el burnout.

*Hipótesis 2 : Los teletrabajadores presentan niveles apreciables de burnout.*

Parcialmente confirmada. Al examinar los estadísticos descriptivos (Tabla 2), se observa que la dimensión de agotamiento emocional ( $M = 3,31$ ) se posiciona levemente por encima del punto medio teórico (3.0) de la escala, indicando que el agotamiento es experimentado a un nivel apreciable o moderado. Sin embargo, el cinismo ( $M = 2,81$ ) se ubica por debajo de dicho punto medio, sugiriendo un nivel bajo de despersonalización en la muestra. A pesar de la moderación de la media de cinismo, la significancia de los modelos de regresión y el alto poder predictivo de la amotivación ( $\beta = 0.483$  para cinismo) demuestran que el potencial de burnout es alto, lo cual sustenta la confirmación parcial de la hipótesis.

*Hipótesis 3: Los teletrabajadores presentan niveles de motivación laboral acordes a lo observado en poblaciones laborales similares.*

Refutada. El patrón predictivo de las seis dimensiones de la motivación no ha sido acorde al modelo teórico de la TDA (Deci y Ryan, 1985). Se evidencia una función anómala de la regulación externa material (REM), ya la misma emergió como principal factor protector del burnout.

Este hallazgo es incompatible con el principio de que la motivación más autónoma es la que conlleva al bienestar. En la población investigada, la salud está supeditada a la satisfacción de las necesidades extrínsecas de seguridad y recompensa.

*Hipótesis 4: A mayores niveles de burnout, menores niveles de motivación intrínseca.*

Refutada. Contrario a la teoría de autodeterminación (TDA), la motivación intrínseca no predice de manera significativa ninguna de las dimensiones del burnout.

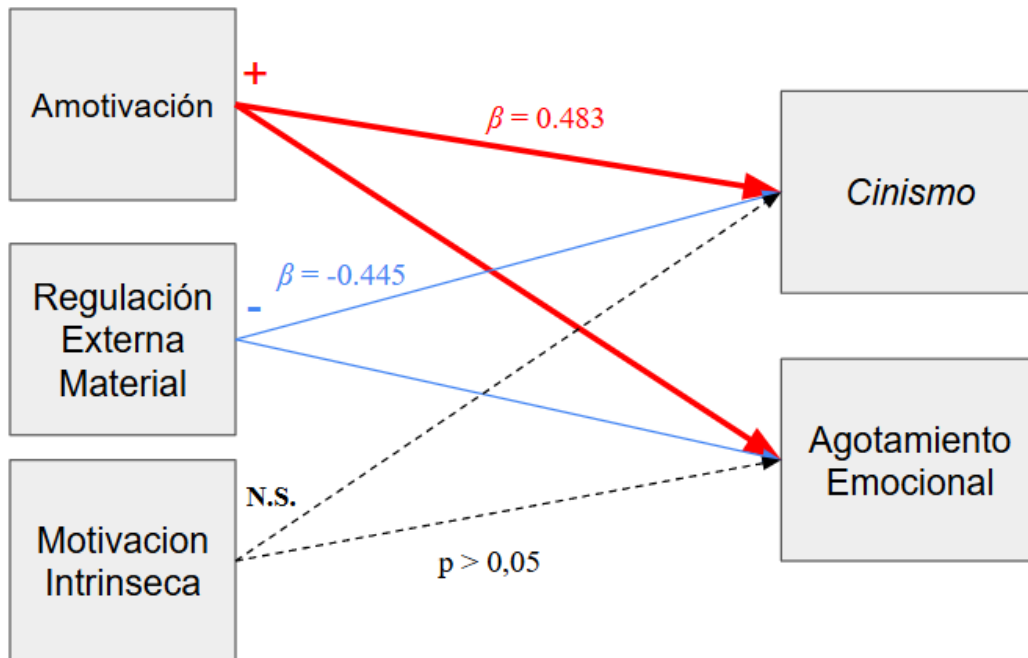
A modo de síntesis visual de los hallazgos discutidos, la Figura 2 presenta el diagrama de vías del modelo conceptual resultante de los análisis de regresión. Como se puede observar, el gráfico ilustra las relaciones predictivas entre las dimensiones motivacionales y el burnout, destacando la función dual de la motivación no-autónoma en esta muestra:

La Amotivación (flecha roja) se confirma como la trayectoria de riesgo predominante, ejerciendo un efecto positivo directo sobre el Cinismo y el Agotamiento.

La Regulación Externa Material (REM) (flecha azul) revela su función anómala de protección, mostrando una relación inversa significativa con el malestar.

Por último, la línea punteada de la Motivación Intrínseca (MI) evidencia la ausencia de significancia estadística, visualizando la refutación de la hipótesis que anticipa un rol protector de los factores autónomos.

**Figura 2.** Diagrama de vías del modelo conceptual de la motivación y el burnout



*Nota.* Se muestran los coeficientes beta ( $\beta$ ) estandarizados correspondientes a las relaciones significativas encontradas en los modelos de regresión. Las flechas rojas indican una relación positiva (factor de riesgo); las flechas azules indican una relación negativa (factor protector). La línea punteada señala relaciones no significativas ( $p > 0,05$ ). \*\*\* $p < 0,001$ . N.S. = No Significativo.

*Hipótesis 5:* Se explorarán posibles diferencias en burnout y motivación entre quienes realizan home office exclusivo y quienes trabajan en modalidad híbrida.

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los niveles de burnout, ni en las seis dimensiones de la motivación entre los teletrabajadores que trabajan de manera exclusiva y aquellos que lo hacen en modalidad híbrida. Esto sugiere que el lugar de trabajo no es un factor crítico de estrés en esta población. Este resultado refuerza las características intrínsecas del puesto de trabajo, es decir la alta demanda y la falta de autonomía, son los estresores más potentes y uniformes.

El hecho de que la regulación identificada sea mayor en el grupo híbrido, se interpreta infiriendo que la alternancia entre los días de oficina y los días de hogar, transmiten una

mayor sensación de autonomía, esto sería suficiente para lograr una mejor integración de su tarea con sus valores.

*Limitaciones Metodológicas**Diseño Transversal y la Inferencia Causal*

La limitación principal del estudio reside en su diseño transversal, que recolectó datos en un único momento. Como consecuencia, el estudio no puede establecer relaciones de causalidad. Si bien los análisis de regresión múltiple muestran que ciertas variables motivacionales actúan como predictores del burnout, es imposible determinar la direccionalidad causal, existiendo la posibilidad de una causalidad inversa (es decir, que el burnout modifique el tipo de motivación) o que una tercera variable no medida influya en ambas.

*Sesgo de Medición, Autoinforme y Control Estadístico*

La investigación se apoyó exclusivamente en mediciones de autoinforme para todas las escalas, utilizando la misma fuente de datos. Esta práctica, sumada a la no randomización de los ítems en los cuestionarios, introdujo el riesgo potencial de sesgo del Método Común (Common Method Bias - CMB) y sesgo de consistencia. Este sesgo puede haber contribuido a los elevados coeficientes Alfa de Cronbach observados (ej.,  $\alpha=0.921$  para Agotamiento), los cuales, aunque confirman una alta fiabilidad, también pueden sugerir una potencial inflación en la magnitud de las correlaciones simples.

A pesar de ello, se aplicó un control estadístico parcial a esta limitación. La utilización de la Regresión Múltiple exigió al modelo determinar la contribución única e independiente ( $\beta$ ) de cada predictor sobre las dimensiones del burnout. Este procedimiento reduce la varianza que las variables comparten en común, lo que refuerza la validez de los coeficientes obtenidos.

### *Alcance de la Muestra, Tamaño y Especificidad*

Se identificaron tres restricciones relacionadas con el muestreo:

#### *Muestreo No Probabilístico:*

La obtención de la muestra por conveniencia o bola de nieve restringe la validez externa. Los hallazgos no son, por ende, directamente generalizables a la totalidad de los teletrabajadores del sector bancario o a otras ocupaciones.

#### *Especificidad del Contexto:*

La muestra se centró en teletrabajadores del sector bancario en modalidad de call center. Esta especificidad puede explicar los resultados atípicos (como el fuerte peso predictor de la Regulación Externa Material), ya que el modelo refleja las particulares demandas y recursos de este nicho laboral, que pueden ser distintos a los de otros modelos de teletrabajo.

#### *Tamaño Muestral (N=101):*

Si bien fue adecuado para el análisis de regresión, un tamaño muestral mayor podría haber permitido detectar efectos significativos de menor magnitud para variables que resultaron no significativas (como la Motivación Intrínseca o la Regulación Identificada), ofreciendo un panorama más completo.

### *Sugerencias para Futuras Líneas de Investigación*

#### *Diseños Longitudinales:*

Se recomienda la réplica del estudio utilizando un diseño longitudinal para establecer con mayor certeza la direccionalidad causal entre la motivación y el burnout.

#### *Mitigación de Sesgos de Medición:*

Implementar la randomización de ítems en los cuestionarios en futuras réplicas. Adicionalmente, se sugiere la realización de pruebas explícitas para Sesgo del Método Común (ej., el test de un factor de Harman), junto con la incorporación de datos objetivos o de múltiples fuentes (ej. desempeño laboral o rotación) para complementar los autoinformes.

*Ampliación Contextual:*

Ampliar la investigación a teletrabajadores de otros sectores o con diferentes modelos de negocio bancario, con el fin de comparar si el rol predictor de las motivaciones extrínsecas es un fenómeno propio del sector call center o se extiende al teletrabajo en general.

*Contribuciones e implicancias*

En la presente investigación se encuentra una contribucion teorica significativa, ya que integra los modelos de la TDA (Deci y Ryan, 2000) con el JDR (Demerouti et al., 2001) junto con el COR (Hobfoll, 1989), validando así empíricamente la necesidad de considerar las formas de motivación extrínseca como recursos laborales de alta calidad y valor protector en contextos laborales de alto control y baja autonomía percibida.

*En la práctica eso ofrece dos focos centrales de intervención:*

Mitigación de riesgos: Se debe colocar prioridad en la prevención de la amotivación mediante un sistema de feedback y recompensas que busque validar los esfuerzos del trabajador.

Fomento de recursos: Es necesario centrarse en garantizar beneficios, un salario acorde y un sistema de reconocimientos, para así fortalecer la regulación externa.

En conclusión, este estudio aporta evidencia empírica fundamental para la comprensión del fenómeno del burnout en los teletrabajadores bancarios argentinos. Ya identificar la función dual de la motivación no-autónoma permite diseñar puestos de trabajo más resilientes y estrategias de intervención de mayor efectividad, buscando así garantizar la salud psicológica de esta población. Futuras líneas de investigación deberían abordar estas

variables buscando ampliar la muestra, mitigando posibles sesgos y ampliando el estudio a otras poblaciones que tengan características similares.

### Conclusiones

En el presente capítulo se realiza una síntesis de los principales hallazgos que derivaron del estudio sobre la relación predictiva entre las dimensiones de motivación laboral y aquellas del síndrome de burnout en la muestra tomada. Se logró responder de manera satisfactoria a los objetivos propuestos, confirmando que la motivación no-autónoma presenta una función dual que resulta clave: la amotivación es el principal factor de riesgo, y la regulación externa material, el factor protector más significativo.

El análisis de regresión lineal múltiple demostró un poder predictivo notable, explicando más del 61% de la varianza del Cinismo y el 36% del Agotamiento Emocional. Este alto poder predictivo confiere solidez a las conclusiones obtenidas.

Se confirmó que la amotivación es el predictor positivo más fuerte para el cinismo y el agotamiento emocional. Esto se alinea con la literatura de la teoría de la autodeterminación, que la define como el estado de desregulación psicológica y ausencia de propósito que resulta de la frustración crónica de las necesidades psicológicas básicas. Es la elevada significancia de este factor, lo que valida su rol como el principal riesgo de burnout en la muestra.

La investigación demostró que la regulación externa material (REM) funciona como un factor protector significativo contra el cinismo y el agotamiento emocional. Esto desafía la concepción tradicional de la TDA, que clasifica a la REM como una motivación de baja calidad. Su capacidad protectora se puede explicar por su función como recurso laboral clave, en línea con el modelo de conservación de recursos y el modelo de demandas-recursos laborales, mitigando así la pérdida de recursos tangibles y actuando como amortiguador frente a la baja estabilidad económica y social del contexto en que vivimos.

La motivación intrínseca y la regulación identificada no demostraron peso predictivo significativo sobre las dimensiones del burnout. Esto se interpreta como una consecuencia

directa de la baja capacidad de autonomía que tienen los puestos de call center en teletrabajo, por el alto nivel de control, lo cual impide el florecimiento de la motivación autónoma.

La eficacia profesional se observó que es impulsada positivamente por las regulaciones externas, tanto material como social, lo cual infiere un locus de control de la motivación desplazado hacia lo externo. Esto implica que la sensación de competencia y de logro de la población, está ligada al cumplimiento de las tareas y a la aprobación externa que ello implica.

### Referencias

- Alderfer, C. P. (1969). *An empirical test of a new theory of human needs*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Alvarado-Peña, L., Amaya Saucedo, R., Muñoz Castorena, R., Reyes Alvarado, S., Ramos Farroñán, E., y Sansores-Guerrero, E. (2023). *Síndrome de burnout en profesores universitarios de Latinoamérica: una revisión de literatura*. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(3).  
<https://www.redalyc.org/journal/993/99376074015/html/>
- Argentina. (2020). Ley N° 27.555, Régimen legal del contrato de teletrabajo. Boletín Oficial, 14 de agosto de 2020. Vigencia: 1 de abril de 2021.  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27555-341093/texto>
- Asociación Bancaria y Entidades Financieras. (1975). Convenio Colectivo de Trabajo N° 18/75. Recuperado de [<https://labancaria.org/convenio-colectivo-18-75/>]
- Asociación Médica Mundial. (2013). *Declaración de Helsinki: Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos*. <https://www.wma.net/es/policies-post/declaracion-de-helsinki/>
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2017). *Job Demands–Resources Theory: Taking stock and looking forward*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bueno Chirinos, Y. (2021). *Síndrome de burnout y engagement en trabajadores de un call center del distrito de Los Olivos, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/75615/Bueno\\_CYSD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/75615/Bueno_CYSD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Bustos, A., y Mazzo, R. (2011). *Teletrabajo: las tecnologías de la información transforman la forma de trabajar*. 2011, p. 3  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/201910\\_libro\\_blanco\\_de\\_teletrabajo.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/201910_libro_blanco_de_teletrabajo.pdf)
- Calderón Rincón, S. B., y Salazar Eyzaguirre, L. X. (2024). *Estrés laboral y motivación laboral en trabajadores que realizan trabajo remoto de Lima Metropolitana en el contexto de la pandemia* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/673986/Salazar\\_EL.pdf?isAllowed=y&sequence=15](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/673986/Salazar_EL.pdf?isAllowed=y&sequence=15)
- Calderón, O., y Lizeth, D. (2021). *Rotación laboral y el síndrome de burnout en los colaboradores de un call center privado, Callao 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/7655>
- Céspedes Hernández, F., Fuentes Marchant, C., Molina Pradenas, V., Rebolledo Hernández, C., Luengo Martínez, C., y Madero Gómez, S. (2021). *Percepciones que tienen trabajadores chilenos sobre el impacto del teletrabajo en el entorno de COVID-19*. *Ciencia y Enfermería*, 27, 19–30. <https://doi.org/10.29393/ce27-19ptfs60019>
- Chimeno, S. (2022). *Niveles del síndrome de burnout en operadores de call center, pertenecientes al área de estaciones de servicio, en la planta petrolera de la ciudad autónoma de Buenos Aires* [Tesis de licenciatura, Universidad de Flores].  
<https://repositorio.uflo.edu.ar/server/api/core/bitstreams/96ccf749-a131-4c04-84c1-bcdd1c68111c/content>
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

Deci, E. L., y 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](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B. (2001). *The job demands–resources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM). (2025). *Indicadores del mercado TIC. Segundo trimestre de 2025*. Buenos Aires, Argentina: ENACOM.

[https://www.enacom.gob.ar/institucional/indicadores-del-mercado-tic-del-segundo-trimestre-del-2025\\_n4789](https://www.enacom.gob.ar/institucional/indicadores-del-mercado-tic-del-segundo-trimestre-del-2025_n4789)

Felice, N. A. (2022). *Desgaste profesional (burnout) en la modalidad de teletrabajo: un estudio realizado con trabajadores que pasaron a esta modalidad durante la pandemia* [Trabajo de integración final, Licenciatura en Psicología, Universidad Abierta Interamericana].

<https://dspaceapi.uai.edu.ar/server/api/core/bitstreams/90b6376a-0486-4962-bfe3-8f81c45aad87/content>

Federación de Psicólogos de la República Argentina. (2013). *Código de ética del psicólogo*. FEPPRA. <https://fepra.org.ar/>

Garay Arauzo, P. N., y Moreno Laureano, M. R. (2023). *Teletrabajo, estrés y su impacto en el desempeño y satisfacción laboral de los trabajadores de empresas multinacionales*

[Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/18198>

González, M., y Pérez, L. (2015). *Bases neuroendocrinas del estrés: una revisión crítica*. *Revista de Psicología Biológica*, 10(2), 120–135.

- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hager, A. (2018). *Links between telecommuting, social support and mental well-being among teleworkers – a literature review*. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 36–58. [DOI:10.20472/BM.2018.6.2.003]
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: Wiley. [DOI: 10.7202/1022040AR]
- Hobfoll, S. E. (1989). *Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress*. *American Psychologist*, 44(3), 513–524
- Houkes, I., Janssen, P. P. M., De Jonge, J., y Bakker, A. B. (2003). *Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 427–450. <https://doi.org/10.1348/096317903322591578>
- INDEC. (2023). Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. Encuesta Permanente de Hogares (EPH), cuarto trimestre de 2022. Buenos Aires, Argentina: Instituto Nacional de Estadística y Censos.  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_05\\_239BB78E7691.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_239BB78E7691.pdf)
- INDEC. (2024). Encuesta Permanente de Hogares. Módulo sobre acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), cuarto trimestre de 2023. Buenos Aires, Argentina: INDEC.  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_05\\_24F87CFE2258.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_24F87CFE2258.pdf)
- Juri, J. (2006). *El teletrabajo: la nueva forma de trabajo*. Santiago de Chile: LexisNexis.
- Karasek, R. y Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.

- Karasek, R. (1979). *Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative science quarterly*, 24(2), 285–308.
- Lastra, F. (2020). *Estrés y depresión en la vida laboral*. Observatorio de Salud y Seguridad en el Trabajo Argentino.  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estres\\_y\\_depresion\\_en\\_la\\_vida\\_laboral\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estres_y_depresion_en_la_vida_laboral_0.pdf)
- Lazarus, R. S., y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Lazarus, R. S., y Folkman, S. (1986/1984). *Estrés y procesos cognitivos* (M. Zaplana, Trad.). Barcelona, España: Ediciones Martínez Roca.
- Maslach, C., y Jackson, S. E. (1981). *The Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., y Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual (3rd ed.)*. Consulting Psychologists Press.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.  
<https://doi.org/10.1037/h0054340>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper y Row.
- Mason, J. W. (1971). *A reevaluation of the concept of “non-specificity” in stress theory*. *American Journal of Psychiatry*, 128(10), 1382–1389.  
<https://doi.org/10.1176/ajp.128.10.1382>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McEwen, B. S., y Seeman, T. (1999). Protective and damaging effects of mediators of stress. *Elaborating and testing the concepts of allostasis and allostatic load*. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 896, 30–47. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.1999.tb08103.x>

- Medina Zuñiga, P. (2021). *Apoyo social y síndrome de burnout en docentes de dos centros educativos de Lima* [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/9187>
- Montero Armas, G. S. (2021). *Relación entre el estrés laboral y el desempeño del personal en las instituciones bancarias de la ciudad Esmeraldas, año 2020* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/064dd02e-6437-40f5-8ea0-3623e3418e6f/content>
- Morales, V. C., Almonacid, M., y Vásquez, R. (2023). *Teletrabajo y su influencia en el síndrome burnout en colaboradores de call center en Perú*. *Revista Biomédica*, 33(2), 123–135. <https://revibiomedica.sld.cu/index.php/ibi/article/view/2974>
- Morón del Águila, D. A., y Aguilar Baca, M. M. (2022). *Síndrome de burnout y factores sociodemográficos en trabajadores de una empresa de call center en Surquillo, Lima* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. <https://repositorio.ucss.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/664287c1-f60a-4703-be60-02d3d206ace8/content>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021a). Al menos 23 millones de personas han transitado por el teletrabajo en América Latina y el Caribe. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_795209/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_795209/lang-es/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021b). El teletrabajo en la era del COVID-19: una mirada a los derechos laborales y la productividad [Informe]. <https://www.oit.org>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). Perspectiva empresarial sobre la legislación del teletrabajo en América Latina: Argentina [Nota de investigación].

Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP).

<https://ridunt.unt.edu.ar/items/111b8a1c-c11a-42c4-aae6-3b7e0fa3fbaf>

- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2019). *Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- OSCA, A., y Urien, B. (2001). *Rediseño de tareas, satisfacción y rendimiento: un estudio en la industria de la automoción*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(3), 327–340. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/77622.pdf>
- Pinedo Alvarado, K. M. (2023). *Estrés y desempeño laboral del personal de una empresa de call center, Chiclayo 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/33814>
- Pino Andrade, E. E., Gómez Proaño, T. S., y Rojas Cárdenas, J. A. (2023). *La noción de expectativa social en la teoría de la norma de Günther Jakobs: Un análisis crítico desde Ecuador*. *Universidad y Sociedad*, 15(S2), 364–371. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3904>
- Pradoto, H., Haryono, S., y Wahyuningsih, S. H. (2022). *The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home*. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 71(2), 345–355. <https://doi.org/10.3233/WOR-210678>
- Ramos, F., Ramos-Galarza, E., y Tejera, J. (2020). *Teletrabajo en tiempos de COVID-19*. *Revista Interamericana de Psicología / Interamerican Journal of Psychology*, 54(3), e1450. <https://doi.org/10.30849/ripijp.v54i3.1450>
- Rengel, M. (2022). *Motivación y satisfacción: el teletrabajo* [Trabajo final de licenciatura, Universidad Nacional de Tucumán]. <https://ridunt.unt.edu.ar/items/111b8a1c-c11a-42c4-aae6-3b7e0fa3fbaf>

- Roncal Vattuone, X. (2021). *Teletrabajo y capitalismo de vigilancia*. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(1), 177–192.  
<https://doi.org/10.36390/telos231.14>
- Schaufeli, W. B. (2003). *Past performance and future perspectives of burnout research*. *Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 1–15.  
<http://journals.co.za/content/psyc/29/4/EJC88982>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., y Kladler, A. (2001). *On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure*. *Psychology & Health*, 16(5), 565–582. <https://doi.org/10.1080/08870440108405527>
- Selye, H. (1950). *Stress: The physiology and pathology of exposure to stress*. Montreal, Canada: ACTA Publications.
- Selye, H. (1976). *The stress of life* (Rev. ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Slipak, A. (1996). Estrés laboral. *ALCMEON: Revista Argentina de Clínica Neuropsiquiátrica*, 19(4). [http://www.alcmeon.com.ar/5/19/a19\\_03.htm](http://www.alcmeon.com.ar/5/19/a19_03.htm)
- Tavares, A. I. (2017). *Telework and health effects review*. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30. [DOI:10.5430/ijh.v3n2p30]
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Zavala Delgadillo, O. L. (2023). *Niveles de síndrome de burnout en los teleoperadores de Essalud en línea-Cusco 2022*. *TRASCENDER*, 1(1), 28–44.  
<https://doi.org/10.51343/revtrascender.v1i1.1182>

**Anexos**

# Relación entre el síndrome de burnout y la motivación laboral en teletrabajadores del sector bancario argentino

**Estimado/a participante:**

Mi nombre es Darío Pozzo, estudiante de licenciatura en Psicología en la universidad de Flores, y me encuentro realizando una investigación cuantitativa para poder finalizar mi carrera de grado.

El siguiente cuestionario es de carácter confidencial y tiene una duración estimada de 10 minutos.

Al continuar con este cuestionario, se le otorga un consentimiento informado para que pueda confirmar su participación.

1. Me ha sido explicado que los miembros de la Facultad de Psicología de UFLO Universidad, desean conocer la relación entre las variables Burnout y Motivación laboral.

Es por esta razón que se está realizando un trabajo de investigación cuya finalidad es conocer e indagar sobre la forma particular en la que se relacionan dichas variables en el contexto del teletrabajo.

Mi participación en la investigación consiste en responder con sinceridad a la administración de los cuestionarios que se me entregarán en el marco de la investigación.

La participación es voluntaria y en cualquier momento puedo dejar sin efecto la presente autorización, retirándome del presente acto.

Se me ha dicho que mis respuestas u opiniones serán confidenciales y sólo de conocimiento para el equipo de investigación, resguardando mi privacidad y los resultados no serán ligados a mi información que se coloca al pie del presente consentimiento.

Asimismo, se me ha explicado que los resultados globales de la investigación serán presentados en la Facultad de Psicología y que podrán ser expuestos también en congresos y/o publicados en revistas científicas preservándose siempre mi identidad, conforme a la ley 25.326.

Entiendo que los resultados de la investigación me serán proporcionados si los solicito y que en caso de que tenga alguna pregunta acerca del estudio o sobre mis derechos a participar en el mismo, puedo contactar a la Secretaría de Investigación y Desarrollo UFLO, a [sinvestydes@uflo.edu.ar](mailto:sinvestydes@uflo.edu.ar) o a quien investiga: [defnpozzo@gmail.com.ar](mailto:defnpozzo@gmail.com.ar)

Acepto participar de manera voluntaria.

## Datos Generales

Por favor, complete los siguientes datos.

2. Edad (campo para completar)

3. Genero

Masculino

Femenino

Otro

4. Tipo de trabajo

Teletrabajo / Home Office Exclusivo

Híbrido (Presencial y Home Office)

Presencial Exclusivo *Salta a la sección 6 (Sección sin título)*

5. Antigüedad Laboral

Menos de 6 meses *Salta a la sección 6 (Sección sin título)*

6 meses a 1 año

Más de 1 año y hasta 3 años

Más de 3 años y hasta 5 años

Más de 5 años y hasta 8 años

Más de 8 años

## Cuestionario sobre experiencias laborales (MBI-GS)

A continuación encontrará una serie de afirmaciones sobre su experiencia laboral.

Lea cada una y marque la opción que mejor se ejee con qué frecuencia o grado se siente identificado/a.

No hay respuestas correctas o incorrectas

6. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.
- Nunca
  - Casi nunca
  - Algunas veces al año
  - Algunas veces al mes
  - Algunas veces a la semana
  - Casi todos los días
  - Todos los días
7. Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentar otro día de trabajo.
- Nunca
  - Casi nunca
  - Algunas veces al año
  - Algunas veces al mes
  - Algunas veces a la semana
  - Casi todos los días
  - Todos los días
8. Trabajar todo el día es realmente una carga para mí.
- Nunca
  - Casi Nunca
  - Algunas veces al año
  - Algunas veces al mes
  - Algunas veces a la semana
  - Casi todos los días
  - Todos los días
9. Me siento cansado al final de la jornada laboral \* *Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi Nunca
- Algunas veces al año
- Algunas veces al mes
- Algunas veces a la semana
- Casi todos los días
- Todos los días

10. Estoy “quemado” por mi trabajo.

- Nunca
- Casi Nunca
- Algunas veces al año
- Algunas veces al mes
- Algunas veces a la semana
- Casi todos los días
- Todos los días

11. He perdido interés en mi trabajo desde que empecé este puesto.

- Nunca
- Casi Nunca
- Algunas veces al año
- Algunas veces al mes
- Algunas veces a la semana
- Casi todos los días
- Todos los días

12. He dejado de preocuparme por lo que sucede en mi trabajo.

- Nunca
- Casi Nunca
- Algunas veces al año
- Algunas veces al mes
- Algunas veces a la semana
- Casi todos los días
- Todos los días

13. No encuentro mucho significado en mi trabajo.

- Nunca
- Casi Nunca
- Algunas veces al año
- Algunas veces al mes
- Algunas veces a la semana
- Casi todos los días
- Todos los días

14. Me siento menos entusiasmado por mi trabajo que antes.

- Nunca
- Casi Nunca
- Algunas veces al año
- Algunas veces al mes
- Algunas veces a la semana
- Casi todos los días
- Todos los días

15. Me resulta difícil tratar con las personas en mi trabajo.

- Nunca
- Casi Nunca
- Algunas veces al año
- Algunas veces al mes
- Algunas veces a la semana
- Casi todos los días
- Todos los días

16. Me vuelvo más insensible con las personas desde que tengo este trabajo.

- Nunca
- Casi Nunca
- Algunas veces al año
- Algunas veces al mes
- Algunas veces a la semana
- Casi todos los días
- Todos los días

17. Me siento distante emocionalmente de mis compañeros o clientes.

- Nunca
- Casi Nunca
- Algunas veces al año
- Algunas veces al mes
- Algunas veces a la semana
- Casi todos los días
- Todos los días

18. Me siento lleno de energía en mi trabajo.

- Nunca
- Casi Nunca
- Algunas veces al año
- Algunas veces al mes
- Algunas veces a la semana
- Casi todos los días
- Todos los días

19. Me siento eficaz al resolver los problemas que surgen en mi trabajo. \*

- Nunca
- Casi Nunca
- Algunas veces al año
- Algunas veces al mes
- Algunas veces a la semana
- Casi todos los días
- Todos los días

20. Logro con éxito las metas propuestas en mi trabajo.

- Nunca
- Casi Nunca
- Algunas veces al año
- Algunas veces al mes
- Algunas veces a la semana
- Casi todos los días
- Todos los días

21. Me siento capaz de manejar las exigencias de mi trabajo.

- Nunca
- Casi Nunca
- Algunas veces al año
- Algunas veces al mes
- Algunas veces a la semana
- Casi todos los días
- Todos los días

22. Me siento realizado profesionalmente en lo que hago

- Nunca
- Casi Nunca
- Algunas veces al año
- Algunas veces al mes
- Algunas veces a la semana
- Casi todos los días
- Todos los días

### **Cuestionario sobre motivación en el trabajo (MWMS)**

#### **Instrucciones:**

A continuación se presentan posibles razones por las que las personas trabajan.

¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?

¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?

23. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

24. Porque otras personas me respetarán más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

25. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

26. Porque sólo si me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, conseguiré gratificaciones económicas.

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

27. Porque sólo si me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, se me garantiza una mayor estabilidad laboral.

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

28. Porque si no me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, me arriesgo a perderlo.

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

29. Porque tengo que probarme a mí mismo que puedo.

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

30. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

31. Porque, de lo contrario, me sentiría avergonzado de mí mismo.

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

32. Porque, de lo contrario, tendría una mala impresión de mí mismo.

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

33. Porque, en mi opinión, creo que es importante esforzarse en este trabajo.

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

34. Porque el hecho de dedicarle mi esfuerzo a este trabajo es coherente con mis valores personales.

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

35. Porque el esforzarme en este trabajo tiene un valor personal para mí.

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

36. Porque me divierto haciendo mi trabajo.

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

37. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

38. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

39. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

40. Me esfuerzo poco, porque no creo que merezca la pena esforzarse en este trabajo.

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

41. No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.

- Nada en absoluto
- Muy Poco
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho
- Completamente

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y contribuyen al avance del conocimiento sobre el bienestar y la motivación en contextos de teletrabajo.

**Tabla 1**

*Coefficientes de fiabilidad (alfa de cronbach) de las escalas de burnout y motivación laboral*

<b>Escala / Dimensión</b>	<b>Nº de Ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>
Agotamiento Emocional	5	0.921
Cinismo	7	0.87
Eficacia Profesional	5	0.829
Motivación Intrínseca	3	0.83
Regulación Identificada	3	0.766
Regulación Introyectada	4	0.909
Regulación Externa Material	4	0.878
Regulación Externa Social	2	0.869
Amotivación	3	0.862

**Tabla 2**

*Estadísticos descriptivos globales.*

	<b>Amotivación</b>	<b>Regulación Externa Social</b>	<b>Regulación Externa Material</b>	<b>Regulación Introyectada</b>	<b>Regulación Identificada</b>	<b>Motivación Intrínseca</b>	<b>Cinismo</b>	<b>Eficacia Profesional</b>	<b>Agotamiento Emocional</b>
<b>N</b>	101	101	101	101	101	101	101	101	101
<b>Perdidos</b>	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<b>Media</b>	3.11	3.89	3.42	3.75	4.31	3.4	2.81	3.33	3.31
<b>Mediana</b>	3	4	3.5	3.75	4.33	3.67	2.8	3.6	3.6
<b>Desviación típica</b>	1.45	1.55	1.52	1.48	1.26	1.26	1.51	1.08	1.38
<b>Mínimo</b>	1	1	1	1	1	1	0	0.2	0.4
<b>Máximo</b>	6	7	6.75	7	7	6	5.6	5.8	6

Tabla 3

*Prueba t - género*

		<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>p</b>
<b>Amotivación</b>	<b>T de Student</b>	-0.758 <sup>a</sup>	99	0.45
<b>Regulación Externa Social</b>	<b>T de Student</b>	-0.87	99	0.386
<b>Regulación Externa Material</b>	<b>T de Student</b>	0.396	99	0.693
<b>Regulación Introyectada</b>	<b>T de Student</b>	-0.893	99	0.374
<b>Regulación Identificada</b>	<b>T de Student</b>	1.042	99	0.3
<b>Motivación Intrínseca</b>	<b>T de Student</b>	-2.714	99	0.008
<b>Cinismo</b>	<b>T de Student</b>	-0.336	99	0.737
<b>Eficacia Profesional</b>	<b>T de Student</b>	-1.454	99	0.149
<b>Agotamiento Emocional</b>	<b>T de Student</b>	-1.1	99	0.274

Tabla 4

*Prueba t - tipo de trabajo*

		<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>p</b>
<b>Amotivación</b>	<b>T de Student</b>	0.9652	99	0.337
<b>Regulación Externa Social</b>	<b>T de Student</b>	-0.2308	99	0.818
<b>Regulación Externa Material</b>	<b>T de Student</b>	-1.2017	99	0.232
<b>Regulación Introyectada</b>	<b>T de Student</b>	-0.0836	99	0.934
<b>Regulación Identificada</b>	<b>T de Student</b>	-2.0855	99	0.04
<b>Motivación Intrínseca</b>	<b>T de Student</b>	0.8749	99	0.384
<b>Cinismo</b>	<b>T de Student</b>	0.8715	99	0.386
<b>Eficacia Profesional</b>	<b>T de Student</b>	0.1581 <sup>a</sup>	99	0.875
<b>Agotamiento Emocional</b>	<b>T de Student</b>	1.2043	99	0.231

Tabla 5

Matriz de correlación de Pearson

	Agotamiento Emocional	Eficacia Profesional	Cinismo	Motivación Intrínseca	Regulación Identificada	Regulación Introyectada	Regulación Externa Material	Regulación Externa Social	Amotivación
<b>Agotamiento Emocional</b>									
r de Pearson	—								
gl	—								
valor p	—								
<b>Eficacia Profesional</b>									
r de Pearson	-0.378***	—							
gl	99	—							
valor p	<.001	—							
<b>Cinismo</b>									
r de Pearson	0.714***	-0.496***	—						
gl	99	99	—						
valor p	<.001	<.001	—						
<b>Motivación Intrínseca</b>									
r de Pearson	-0.022	-0.013	0.023	—					
gl	99	99	99	—					
valor p	0.824	0.895	0.821	—					
<b>Regulación Identificada</b>									
r de Pearson	0.111	-0.146	0.103	0.285**	—				
gl	99	99	99	99	—				
valor p	0.268	0.146	0.304	0.004	—				
<b>Regulación Introyectada</b>									
r de Pearson	-0.317**	0.537***	-0.599***	0.164	-0.077	—			
gl	99	99	99	99	99	—			
valor p	0.001	<.001	<.001	0.102	0.444	—			
<b>Regulación Externa Material</b>									
r de Pearson	-0.509***	0.528***	-0.662***	0.119	0.017	0.662***	—		
gl	99	99	99	99	99	99	—		
valor p	<.001	<.001	<.001	0.234	0.863	<.001	—		
<b>Regulación Externa Social</b>									
r de Pearson	-0.353***	0.563***	-0.504***	0.147	-0.253*	0.636***	0.567***	—	
gl	99	99	99	99	99	99	99	—	
valor p	<.001	<.001	<.001	0.144	0.011	<.001	<.001	—	
<b>Amotivación</b>									
r de Pearson	0.538***	-0.415***	0.717***	-0.086	0.086	-0.617***	-0.530***	-0.533***	—
gl	99	99	99	99	99	99	99	99	—
valor p	<.001	<.001	<.001	0.394	0.393	<.001	<.001	<.001	—

Tabla 6

Coeficientes de regresión lineal múltiple para la predicción del agotamiento emocional (N = 101)

Predictor	B (No Estándar)	EE	β (Estándar)	IC 95% para β	t	p
Constante	1,933	0.805	---	---	2,403	0.018
Amotivación	0.437	0.101	0.460	[0,238;0,637]	4,348	<0,001
Regulación Externa Social (RES)	-0.002	0.103	-0.002	[-0,207;0,202]	-0.020	0.984
Regulación Externa Material (REM)	-0.405	0.103	-0.445	[-0,610;-0,200]	-3,931	<0,001
Regulación Introyectada	0.252	0.116	0.271	[0,021;0,484]	2,167	0.033
Regulación Identificada	0.110	0.098	0.100	[-0,085;0,305]	1,122	0.265
Motivación Intrínseca (MI)	-0.003	0.095	-0.002	[-0,191;0,186]	-0.028	0.978

Nota. Coeficientes de regresión lineal múltiple para la predicción de la dimensión agotamiento emocional. R<sup>2</sup> ajustada = 0,362. El modelo fue significativo, F(6, 94) = 10,57, p < 0,001. β = Coeficiente estandarizado. IC 95% = Intervalo de Confianza al 95%. EE = Error estándar.

Tabla 7

Coeficientes de regresión lineal múltiple para la predicción del cinismo (N = 101)

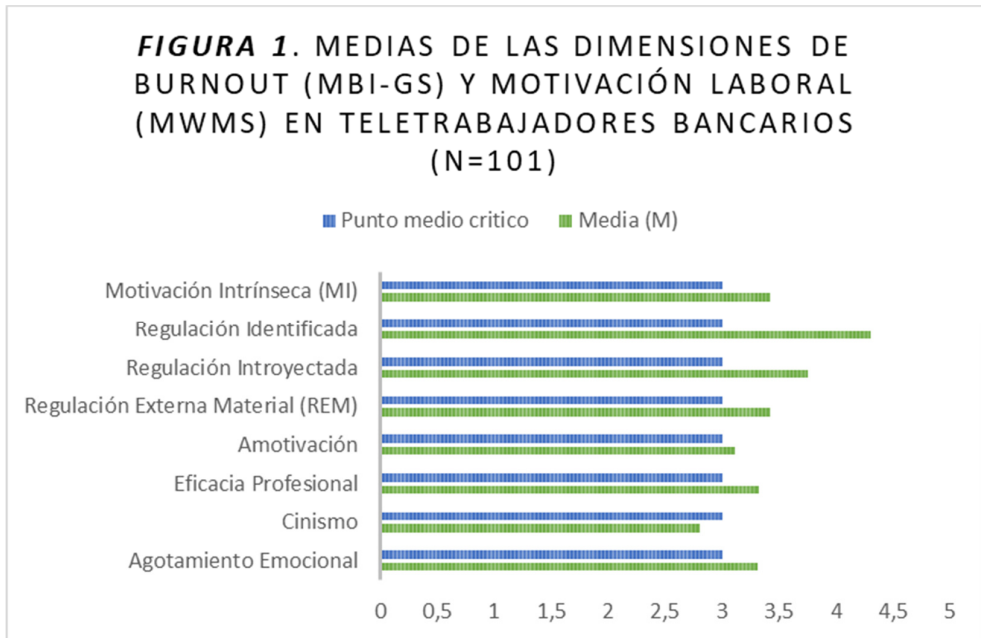
Predictor	B (No Estándar)	EE	β (Estándar)	IC 95% para β	t	p
Constante	2,172	0.677	---	---	3,206	2.000
Amotivación	0.501	0.085	0.483	[0,332;0,669]	5,909	<0,001
Regulación Externa Social (RES)	0.002	0.087	0.200	[-0,170;0,174]	0.023	0.982
Regulación Externa Material (REM)	-0.372	0.087	-0.376	[-0,545;-0,200]	-4,290	<0,001
Regulación Introyectada	-0.070	0.098	-0.069	[-0,265;0,124]	-0.717	0.475
Regulación Identificada	0.038	0.083	0.032	[-0,126;0,202]	0.459	0.648
Motivación Intrínseca (MI)	0.133	0.080	0.111	[-0,025;0,292]	1,669	0.098

Nota. Coeficientes de regresión lineal múltiple para la predicción de la dimensión cinismo. R<sup>2</sup> ajustada = 0,362. El modelo fue significativo, F(6, 94) = 10,57, p < 0,001. β = Coeficiente estandarizado. IC 95% = Intervalo de Confianza al 95%. EE = Error estándar.

**Tabla 8**  
*Coefficientes de regresión lineal múltiple para la predicción del eficacia profesional (N = 101)*

Predictor	B (No Estándar)	EE	β (Estándar)	IC 95% para β	t	p
Constante	1,844	0,623	---	---	2,959	0,004
Amotivación	-0,012	0,078	-0,016	[-0,167;0,143]	-0,154	0,878
Regulación Externa Social (RES)	0,218	0,080	0,313	[0,060;0,376]	2,733	0,008
Regulación Externa Material (REM)	0,162	0,080	0,228	[0,004;0,321]	2,035	0,045
Regulación Introyectada	0,141	0,090	0,194	[-0,038;0,320]	1,564	0,121
Regulación Identificada	-0,019	0,076	-0,022	[-0,170;0,132]	-0,247	0,805
Motivación Intrínseca (MI)	-0,097	0,073	-0,113	[-0,243;0,048]	-1,326	0,188

*Nota.* Coeficientes de regresión lineal múltiple para la predicción de la dimensión Eficacia Profesional. R2 ajustada = 0,362. El modelo fue significativo, F(6, 94) = 10,57, p < 0,001. β = Coeficiente estandarizado. IC 95% = Intervalo de Confianza al 95%. EE = Error estándar.



---

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN  
PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO  
DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

**RIUFLO** - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del RIUFLO. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial - compartir igual 4-0 internacional y siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

**Autorizo la publicación de la obra:**

Desde la fecha [12/02/2026]


Dentro de los 6 meses posteriores a su aceptación [ ]

Otro plazo mayor detallar/justificar:

Permito su uso el tiempo que la Universidad considere necesario, para que la misma pueda servir como antecedentes a futuros colegas.

Lugar y fecha: MORON, BUENOS AIRES - 05/02/2026

Firma y aclaración del autor:

  
POZZO DARIO FEDERICO NAHUEL