



¿El teletrabajo impacta en la motivación?

El rol mediador de las necesidades psicológicas básicas.

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos
para obtener el grado de Magister en Administración por:

2004490 - Carlos Adrián Fretel Porras

1904938 - Giuliana Ximena Guillen Marcilla

1517662 - Jhósselin Hostos De la Portilla

2000001 - Marvin Espinoza Saavedra

Programa Maestría en Administración a Tiempo Parcial 68

Lima, 12 de Mayo del 2022

Este trabajo de investigación

¿El teletrabajo impacta en la motivación? El rol mediador de las necesidades psicológicas básicas.

Ha sido aprobada.



Jaime Felix Serida Nishimura, Ph.D. (Asesor)



Juan Timaná de la Flor, Ph. D. (Jurado)



Francisco Rosales, Ph.D. (Jurado)

Universidad ESAN

2022

A mis Padres que me formaron con valores y que como ejemplos de vida me enseñaron que
con sacrificio y esfuerzo siempre se avanza.

A mis Hermanas que siempre me han demostrado soporte y apoyo incondicional.

A mi esposa Lupe y a mi Hijo Adriano que son mi principal motivación.

Carlos Adrián Fretel Porras

A mi madre por ser mi ejemplo día a día y a motivarme a investigar. A mi padre y
hermanas por su apoyo incondicional y paciencia durante mi formación académica.

Giuliana Ximena Guillen Marcilla

A mis padres, mis héroes, y a mi hermano por ser los principales motores de mis sueños,
a Cristhian, mi compañero de vida, por su paciencia y comprensión en este camino
académico.

Jhósselin Hostos De la Portilla

A Dios por darme sabiduría, fuerza y fortaleza para poder seguir constante y tener la
posibilidad de dar este importante paso.

A mis padres que siempre han sido una fuente de motivación para alcanzar mis objetivos.

A Fernanda, mi compañera incondicional, que ha sacrificado mucho por apoyarme en
este camino.

Marvin Espinoza Saavedra

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	3
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Preguntas de investigación	7
1.3.1 Pregunta general	7
1.3.2 Preguntas específicas	7
1.4 Objetivos de investigación	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos	7
1.5 Justificación del tema de investigación	8
1.6 Alcance de la investigación	10
1.7 Estructura de la tesis	10
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1. El teletrabajo	12
2.1.1. Definición	12
2.1.2. Características y elementos del Teletrabajo	14
2.1.3. Importancia del teletrabajo como herramienta para las organizaciones.	15
2.1.4. Ventajas y desventajas del teletrabajo	16
2.1.5. Tipologías de teletrabajo	20
2.1.6. Teletrabajo en el Perú	20
2.2 Motivación	22
2.2.1 Definición	22
2.2.2 Tipos de motivación	24
a. <i>Motivación extrínseca</i>	24
b. <i>Motivación intrínseca</i>	25
c. <i>Motivación Controlada</i>	26
d. <i>Motivación autónoma</i>	26
2.2.3 Motivación en el entorno laboral	27
2.2.4 Teorías sobre la motivación laboral	28
2.3 Relación del teletrabajo y motivación	32
2.4 Teoría de autodeterminación	39
2.4.1 Teoría de las orientaciones causales	41
2.4.2 Teoría de la evaluación cognitiva	41

2.4.3 Teoría de la integración orgánica	42
2.4.4 Teoría de las necesidades psicológicas básicas	43
2.5 Relación de la Teoría de autodeterminación con el teletrabajo y motivación	45
CAPITULO III. MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS	49
3.1 Modelo de investigación	49
3.2 Hipótesis	50
3.3 Matriz de consistencia	56
CAPITULO IV DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	57
4.1 Diseño de Investigación	57
4.2 Tipo de Investigación	57
4.3 Unidad de análisis	57
4.4 Población de estudio	58
4.5 Tamaño de muestra	58
4.6 Cálculo de la muestra	58
4.7 Selección de muestra	59
4.8 Recolección de datos	59
4.9 Instrumentos de investigación	59
4.9.1 Variable independiente: Modalidad Laboral	60
4.9.2. Variables mediadoras: satisfacción de las necesidades básicas de autonomía, competencia y relacionamiento	60
4.9.3. Variable dependiente: motivación autónoma	63
4.9.4. Variables de control	65
<i>a. Motivación y carga familiar</i>	66
<i>b. Motivación y género</i>	66
4.10 Procesamiento de datos	67
CAPITULO V RESULTADOS	68
5.1. Resultados de confiabilidad y validez	68
5.1.1. Análisis de confiabilidad	68
5.1.2. Análisis de validez	69
5.1.3. Objetividad	74
5.2. Análisis descriptivo	75
5.3. Análisis inferencial	78
5.3.1 Análisis correlacional	78
5.3.2 Análisis causal	81
5.3.3. Prueba de hipótesis	82
CAPITULO VI DISCUSIÓN	98

CAPITULO VII CONCLUSIONES	104
7.1 Conclusiones	104
7.2 Implicancia práctica	105
7.3 Limitaciones	107
7.4 Futuras investigaciones	108
ANEXOS	110
I. Clasificador nacional de ocupaciones	110
II. Basic Need Satisfaction at Work	111
III. Validación de proceso de Back translation “Basic Need Satisfaction at work”	113
IV. The Revised-Motivation at Work Scale (R-MAWS)	117
V. Validación del proceso de Back Translation - The Revised-Motivation at Work Scale (R-MAWS)	118
VI. Encuesta publicada en Typeform	119
VII. Tipo y grado de correlación	124
BIBLIOGRAFIA	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Teletrabajo en el Perú	22
Figura 2: Modelo jerárquico de la motivación de acuerdo con la Teoría de Autodeterminación	40
Figura 3: Tipos de regulación por motivación de acuerdo a la teoría de autodeterminación	43
Figura 4: Modelo básico de la Teoría de la Autodeterminación en el Trabajo	46
Figura 5: Modelo de investigación	49
Figura 6: Análisis confirmatorio instrumento (Necesidades básicas)	71
Figura 7: Análisis confirmatorio instrumento Motivación en el trabajo	73
Figura 8: Modelo de investigación	78
Figura 9: Gráfico de dispersión	81
Figura 10: Modalidad laboral (independiente) vs Autonomía (dependiente)	82
Figura 10: Modalidad laboral (independiente) vs Autonomía (dependiente)	82
Figura 11: Modalidad laboral (independiente), mediadoras y motivación (dependiente)	89
Figura 10: Modalidad laboral (independiente) vs Autonomía (dependiente)Figura 11: Modalidad laboral (independiente), mediadoras y motivación (dependiente)	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características del teletrabajo	14
Tabla 2: Tipos de Teletrabajo	20
Tabla 3: Definición de motivación	23
Tabla 4: Teorías sobre la motivación laboral	32
Tabla 5: Cuadro resumen de autores que demuestran relación positiva entre la modalidad laboral y su efecto en la motivación (parte 1).	35
Tabla 6: Cuadro resumen de autores que demuestran relación positiva entre la modalidad laboral y su efecto en la motivación (parte 2)	36
Tabla 7: Cuadro resumen de autores que demuestran relación negativa entre la modalidad laboral y su efecto en la motivación	37
Tabla 8: Matriz de consistencia	56
Tabla 9: Resumen del diseño de la investigación	57
Tabla 10: Requerimiento de tamaño de muestra	58
Tabla 11: Alfa de Cronbach, variables mediadoras	68
Tabla 12: Alfa de Cronbach, variable dependiente	69
Tabla 13: Medida KMO y Bartlett (necesidades básicas)	69
Tabla 14: Análisis de reducción de dimensiones	70
Tabla 15: Medida KMO y Bartlett (motivación autónoma)	72
Tabla 16: Análisis de reducción de dimensiones	73
Tabla 17: Cantidad de encuestados por modalidad de trabajo	75
Tabla 18: Cantidad de encuestados por género	75
Tabla 19: Cantidad de encuestados por carga familiar	76
Tabla 20: Necesidades psicológicas básicas por modalidad de trabajo	76
Tabla 21: Necesidades psicológicas básicas por género y modalidad	77
Tabla 22: Necesidades psicológicas básicas por carga familiar	77
Tabla 23: Prueba de normalidad	79
Tabla 24: Correlaciones	80
Tabla 25: Variables de control vs Motivación (dependiente)	81
Tabla 26: Modalidad laboral y autonomía	83
Tabla 27: Modalidad laboral y Competencia	84
Tabla 28: Modalidad laboral vs relacionamiento	85
Tabla 29 Autonomía y Motivación	86
Tabla 30 Competencia y Motivación	87
Tabla 31 Relacionamiento y Motivación	88
Tabla 32: Modalidad (independiente) vs Motivación (dependiente)	90

Tabla 33 Modalidad laboral (independiente) vs Autonomía (dependiente)	91
Tabla 34 Modalidad laboral y Autonomía (independiente) vs motivación autónoma (dependiente)	91
Tabla 35: Modalidad (independiente) vs Motivación (dependiente)	93
Tabla 36 Modalidad laboral (independiente) vs Competencia (dependiente)	93
Tabla 37 Modalidad laboral y Competencia (independiente) vs motivación autónoma (dependiente)	94
Tabla 38: Modalidad (independiente) vs Motivación (dependiente)	95
Tabla 39 Modalidad laboral (independiente) vs Relación (dependiente)	96

AGRADECIMIENTO

Nuestra gratitud al Dr. Jaime Serida Nishimura por el tiempo, apoyo constante, paciencia, rectitud y orientación continua durante el periodo de elaboración de nuestra tesis. Gracias por haber compartido sus conocimientos y su experiencia a lo largo de la preparación de nuestra investigación.

¡Estamos muy agradecidos!

CARLOS ADRIAN FRETTEL PORRAS

Profesional con más de 10 años de experiencia trabajando en el sector Pecuario en las áreas de producción de aves y cerdos, mantenimiento de equipos y mejora continua. Gran capacidad de trabajo en equipo, alta capacidad de trabajo en equipo, fortaleza para tomar decisiones con objetividad, habilidad para la planeación, mejora de procesos, análisis de datos y gestión de personas. Enfoque en estrategias, gestión de costos e implementación de proyectos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Febrero del 2018 – Actualidad

Jefe de producción – Producción Incubación

SAN FERNANDO S.A

- Planear, programar, dirigir y controlar las actividades del proceso productivo garantizando la calidad del producto al menor costo.
- Asegurar los recursos necesarios y supervisar las actividades para que se cumpla con los programas de producción, de acuerdo con los estándares y procedimientos del área.
- Verificar el cumplimiento de las normas y procedimientos de sanidad y bioseguridad.
- Establecer los controles administrativos para asegurar el uso racional y eficiente de los recursos asignados al área.
- Desarrollar al personal a su cargo, mediante la evaluación del desempeño con retroalimentación permanente e identificar y proponer acciones de aprendizaje.
- Asegurar la actualización y ejecución del Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como vigilar el cumplimiento del reglamento de SST.
- Proponer e implementar acciones para generar y mantener una cultura de reconocimiento.
- Dirigir y controlar las actividades relacionadas al mantenimiento de equipos y maquinaria para un adecuado funcionamiento de las plantas de incubación.

Febrero del 2012 – febrero 2018

Administrador de producción – Producción Pollos

SAN FERNANDO S.A

- Elaborar y ejecutar el plan de capacitación al personal sobre producción y sanidad.
- Auditar y asegurar el cumplimiento de las normas, procedimientos y programas de trabajo.
- Ejecutar los planes estratégicos del área de producción pollos.
- Monitorear y evaluar el estado de salud de las aves.
- Realizar el seguimiento a los indicadores productivos desde la recepción de los pollos BB hasta la saca de aves, para la toma de acciones inmediatas y/o para un posterior análisis de campaña.
- Gestión administrativa con empresas Franquiciadas.

Agosto del 2011 – Enero del 2012

Integrador de Sistemas de Gestión ISO y Seguridad en el trabajo.

SAN FERNANDO S.A

- Proyecto de Integración de los sistemas de gestión de Calidad, Ambiental y de seguridad y salud en el trabajo.

Marzo del 2011 – Junio 2011

Representante técnico de Ventas

CORINSER SAC

- Soporte técnico de los productos de la empresa a la cartera de clientes
- Captación de nuevos clientes
- Fidelización de clientes
- Realizar reportes de visitas y plan de acción para incrementar las ventas.
- Seguimiento a la logística de despachos.

FORMACION PROFESIONAL

- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018 - 2022
Maestría en Administración de Empresas (MBA)
- UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA 2010 -
2010
Especialidad en Gestión de la Calidad Total y Productividad
- UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA 2002-
2008
Ingeniería en Zootecnia

GIULIANA XIMENA GUILLEN MARCILLA

Ingeniera Industrial con más de 6 años de experiencia en las áreas de cadena de suministro, mejora continua, cultura organizacional y gestión de proyectos en compañías de alimentos multinacionales. Experta en implementación de sistemas de gestión, programas de mejora continua y planeación estratégica con impacto directo en el *engagement* y logro de una cultura de excelencia operacional. Estudios de especialización en transformación digital, gestión de proyectos, *Lean Six Sigma* y *Business Process Management*. Apasionada por la enseñanza y el coaching. Capacidad de innovación y comunicación a todo nivel. Dominio del idioma inglés. Docente de Cadena de Suministros y Operaciones en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

AJE GROUP – Corporativo

Empresa peruana líder en la producción y comercialización de alimentos y bebidas con presencia global en más de 20 países y en 4 continentes cuya facturación anual es de 1 billón de dólares aproximadamente.

Coordinadora Global de Excelencia Operativa

03/2021 – Actualmente

Responsable de la implementación del AJEWAY (Sistema Integrado de Gestión de Cadena de Suministros AJE conformado por 8 pilares: SSOMA, Calidad, S&Obig, Procurement, Activos, Operaciones, Gestión y Gente) y en garantizar la sostenibilidad de los resultados y la mejora de los procesos. Reporte directo al Gerente Global de Excelencia Operativa de AJE.

- Gestioné el portafóleo de proyectos estratégicos de AJE en Cadena de Suministros.
- Desarrollé e implementé el plan de AJEWAY a nivel global logrando la implementación en 14 países de LATAM y ASIA con impacto positivo en KPI's como

OEE, IA, Consumo de Agua, Energía, Cesta de Calidad, costos, logísticos, costos de distribución y costos de Transformación.

- Facilitadora Kaizen responsable de dar soporte a los países en la implementación de buenas prácticas de manufactura globales (Mantenimiento Autónomo, 5S, solución de problemas, calidad en la fuente, estandarización de procesos, gestión visual).
- Responsable del Programa Chainllenge – Generación de Poryectos de Innovaciones Disruptivas a nivel Global. Se logró la implementación de 52 proyectos impactando en ahorros para la compañía de más de 3 millones de dólares.
- Diseñé e implementé el Programa Global LIDERAJE para las operaciones de Cadena de Suministros logrando un índice de satisfacción de 96% e impactando a más de 900 colaboradores en piso de planta.
- Diseñé e implementé la Matriz de Habilidades para operadores y técnicos de Cadena de Suministros impactando positivamente en el engagement.

UCP Backus & Johnston

Empresa peruana perteneciente a la multinacional AB-INBEV, la primera corporación cervecera más grande a nivel mundial cuya facturación anual es de 50 billones de dólares.

Líder de Mejora Continua

08/2018 – 02/2021

Responsable de la implementación del Voyager Plan Optimization (Sistema Integrado de Gestión de AB-INBEV conformado por 7 pilares: Seguridad, Calidad, Medio Ambiente, Mantenimiento, Logística, Gestión y Gente) y en garantizar la sostenibilidad de los resultados y la mejora de los procesos. Reporte directo al Gerente Regional de Mejora Continua y al Gerente de Planta.

- Gestioné el portafóleo de proyectos estratégicos de Planta Huarochirí (SMED, Lean Manufacturing, PDCA, BELL, Certicaciones de Seguridad Alimentaria y CAPEX).

- Desarrollé e implementé el plan de VPO a 3 años en Planta Huarochirí logrando alcanzar el 4to puesto en el ranking Zonal de AB-INBEV.
- Facilitadora Kaizen responsable de dar soporte a los equipos de la planta en la implementación de buenas prácticas de manufactura Zonales (Mantenimiento Autónomo, 5S, solución de problemas, calidad en la fuente, estandarización de procesos, gestión visual) así como en la gestión de proyectos de mejora e iniciativas de ahorro.
- Lideré las certificaciones semestrales de VPO, logrando la Certificación de “Excelencia” en un lapso de 8 meses. Los KPIs de seguridad, calidad, consumos industriales, eficiencias de fábrica y máquina son benchmarking a nivel global.
- Coach, trainer y auditora de performance y buenas prácticas de gestión en los equipos de envasado, mantenimiento, calidad y logística.
- Responsable del diseño y la implementación de la estrategia de entrenamiento de la planta de acuerdo con las necesidades identificadas logrando incrementar el % de engagement en un 20%.
- Implementé el programa de Auditorías Internas del Sistema de Gestión para la planta. Práctica tomada en operaciones de la región de Perú y Ecuador.
- Lideré la implementación de estrategias digitales VPO (validación de habilidades, estandarización de procesos, revisión de rutina y gestión del conocimiento).

Supervisora de Producción

08/2017 – 08/2018

Responsable de liderar 2 líneas de envasado con 42 personas a cargo asegurando el cumplimiento del programa de Producción bajo los estándares de Calidad, Seguridad, Mantenimiento y Medio Ambiente.

- Responsable de implementar y liderar el sistema de gestión VPO en la gerencia de envasado. Champion HACCP, Gestión y Seguridad Industrial en la gerencia de envasado.
- Facilitadora de iniciativas Quick Fix y buenas prácticas de SMED, mantenimiento autónomo y calidad en la fuente en las líneas logrando un incremento en 5% en la eficiencia de fábrica y 2.3% en la eficiencia de máquina.
- Embajador ABI, Mejor Champion de Gestión 2018 y Más Seguro 2018.
- Líder del proyecto de reducción de consumo de agua en las líneas de envasado. Se logra reducir el índice en 20% hl/hlN.
- Líder del proyecto de Reducción de la merma de etiquetas a un 15% utilizando herramientas de diseño de experimentos.

Trainee de Desarrollo de Manufactura

09/2016 – 08/2017

Responsable del desarrollo y ejecución de la estrategia de Manufactura de Clase Mundial (MCM) y Voyager Plan Optimization (VPO) en planta Huarochirí. Reporte directo al Gerente de Planta y al Gerente de Mejora Continua.

- Fortalecí la cultura de Seguridad industrial, Calidad y Mantenimiento a través de la implementación de las 5S a nivel de todas las áreas. KPI's de reclamo de consumidores y accidentes ocupacionales se logran mantener en 0 a partir de la fecha. MTTR se reduce en 15%. Coach y auditor interno de prácticas de Manufactura de Clase Mundial en las áreas de la planta en todos sus niveles.

- Desarrollé la estrategia de implementación del Sistema de Gestión de Seguridad, Medio Ambiente, Calidad y Gestión para la planta.
- Facilitador de proyectos de mejora en base a de metodologías específicas (DMAIC, 6S, LEAN, Design Thinking, Kanban).
- Trainer de planta en metodologías de gestión y buenas prácticas de calidad, seguridad, mantenimiento y medio ambiente.
- Lideré el proyecto de mejora: Optimización del proceso de saneado para líneas pet logrando reducir en 24% el tiempo del proceso.

Innova PUCP - Pontificia Universidad Católica del Perú

Universidad N° 1 en el país según el ranking de QS mundial 2022.

Analista de Mejora Continua

07/2016 – 09/2016

Participación en el proyecto de optimización de tiempos de atención en el Aeropuerto Jorge Chávez. Reporte directo líder consultor del proyecto.

- Responsable del análisis de data a través de métodos estadísticos y utilizando herramientas de simulación de sistemas para proponer mejoras en los procesos.
- Responsable de la documentación de los procedimientos AS IS y TO BE.
- Implementé dashboards de KPIs de tiempos y costos para gerencia.

FORMACION PROFESIONAL

- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2020 - 2022
Maestría en Administración con Especialización en Transformación Digital (MBA)
- PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ 2011- 2016
Titulada en Ingeniería Industrial
- INSTITUTO PARA LA CALIDAD PUCP 2015 - 2015
Especialización en Business Process Management

- INSTITUTO PARA LA CALIDAD PUCP 2014 - 2014
Especialización en Six Sigma

OTROS ESTUDIOS

Certificación IELTS Band 6.5	2021 – Actualidad
Auditor Interno de BRC Norma Global de Inocuidad Alimentaria V8	2019
Certificación auditora HACCP por NSF	2019
Certified Associate in Project Management (CAPM)®	2017
Number: 2012808	

EXPERIENCIA EN VOLUNTARIADOS

Sección Estudiantil de Dirección de Proyectos de la PUCP	2014 - 2015
Controller	

JHOSSELIN AILEEN HOSTOS DE LA PORTILLA

Especialista en Gestión Social en el sector minero y energético con sólidos principios éticos, excelentes valores morales, visión estratégica, metodología de trabajo planificada y comprometida con los resultados de la organización; grandes dotes de liderazgo, organización para alcanzar objetivos, capacidad para interactuar eficientemente con grupos de diversos contextos socio culturales y generar información para todo nivel dentro de la organización. Mas de 7 años de experiencia en planificación estratégica de la gestión social, administración de fondos de inversión social, gestión por resultados de programas y proyectos de inversión público-privada y liderazgo en procesos de elaboración y obtención de Estudios de Impacto Ambiental (EIA).

EXPERIENCIA PROFESIONAL

01/2021 – Actualmente

Coordinador de Asuntos Corporativos

Pan American Silver – Corporativo

- Investigar, analizar y asesorar a la alta dirección sobre las tendencias en materia de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad global, y analizar estas tendencias y los resultados de la investigación con respecto a los compañeros de la empresa en la industria minera.
- Proporcionar entrenamiento a todas las unidades de PAAS sobre la aplicación de la Política de sostenibilidad social, las directrices, las normas de desempeño social y las estrategias de inversión en la comunidad.
- Gestionar la implementación del protocolo "Hacia una Minería Sostenible"
- Desarrollo de políticas, normas y directrices corporativas de acuerdo con los marcos internacionales, y formación y dirección de las instalaciones durante la aplicación.
- Identificar áreas para el desarrollo de proyectos e iniciativas de sostenibilidad corporativa.

- Desarrollar estrategias y planes de acción de sostenibilidad en los centros y a nivel corporativo.

05/2019 – 12/2020

Jefe del Sistema de Gestión Social

Pan American Silver – Perú

- Monitorear la ejecución de los compromisos sociales, apoyos y/o proyectos sociales según la metodología de Iniciativa de Desarrollo Comunitario.
- Elaboración de documentos de planeamiento estratégico para la Dirección. de actividades,
- Elaborar, Implementar y/o Actualizar las directivas, estándares, procedimientos e instructivos para la construcción del sistema de Gestión Social, según los lineamientos establecidos en cada EIA y la herramienta “Hacia una minería Sustentable (HMS)”
- Asesoría a las unidades en la construcción de sus presupuestos, en función a sus compromisos y proyectos sociales.
- Asesoría a las unidades en la construcción de los proyectos sociales según la metodología de iniciativa de Desarrollo Comunitario.
- Implementación de un sistema de monitoreo de alertas y reportes que permita prevenir acciones sociales que obstaculicen el desarrollo del Proyecto y/o operación.

02/2018 – 04/2019

Administrador del Sistema de Gestión Social

Compañía Minera Zafranal SAC

- Revisor senior de documentación necesaria para el proceso de EIA tales como: Plan de Participación Ciudadana y Plan de Gestion Social
- Elaboración de los planes de participación ciudadana para el proceso de EIA
- Desarrollo de la estrategia de gestión social en temas específicos planeamiento estratégico y operativo

- Oficial de cumplimiento de sistema de gestión social y sus procedimientos
- Responsable de reportes a nivel de indicadores del estado del área para accionistas
- Responsable de la planificación, asignación presupuestal, y ejecución del presupuesto de inversión social mediante la ejecución de la cartera de programas y proyectos de gestión público – privada.
- Administración del sistema de control y seguimiento del Plan Operativo Anual de la Inversión Social en el Proyecto

02/2017 - 01/2018

Coordinador de Gestión Social

Compañía Minera Zafranal SAC

- Gestionar y verificar el cumplimiento del sistema integrado de Gestión Social y de sus procedimientos o programas
- Seguimiento y respuesta a la correspondencia del área de Gestión Social
- Asistencia directa a la mesa de trabajo instalada con el Gobierno Regional de Arequipa para la concertación de proyectos de desarrollo social en las áreas de influencia.
- Diseña y elabora información a presentarse a la Gerencia y al Corporativo de Teck sobre avances de la gestión social a nivel de indicadores.
- Elaboración de matrices para la Declaración Anual Consolidada ante el Ministerio de Energía y Minas- DAC
- Actualización mensual de las matrices del Sistema de Gestión Social (Matriz de Riesgos, STKH, Oficios y solicitudes)

02/2015 – 01/2017

Asistente administrativo – RRCC

Compañía Minera Zafranal SAC

- Implementar y dar cumplimiento al Sistema de Gestión Social de Relaciones Comunitarias.
- Diseñar los procedimientos y formatos a utilizarse en el área de Relaciones Comunitarias.
- Implementar BSC: Control de presupuesto en base a indicadores.
- Implementar el sistema VPN para el manejo de información en diversas sedes.
- Brindar apoyo al Área de Relaciones Comunitarias en todas las actividades destinadas a ejecutar los programas sociales que posee con los distritos que se encuentren en la zona de influencia del proyecto minero El Zafranal.
- Mantener un trato directo y brindar un servicio diligente con la población de los distritos de las zonas de influencia del Proyecto Minero.
- Diseñar mecanismos de intervención en la zona de influencia a través de la ejecución de diversos programas de inversión social que beneficien a la población.
- Responsable de elaborar documentos, convenios y contratos que puedan generarse por la ejecución del programa social del proyecto.

04/2015 – 07/2015

Relacionista Comunitario – RRCC

ENGIE - Energía Perú

- Soporte administrativo para las acciones tomadas frente a los posibles conflictos sociales relacionados a los grupos de interés de ENGIE.
- Manejo y elaboración del presupuesto (CAPEX – OPEX) de acuerdo a las actividades planificadas para la solución de contingencias sociales.
- Soporte logístico y administrativo para la obtención de permisos dentro de los plazos programados y requeridos por la gerencia de Proyectos para el Proyecto del Nodo Energético del Sur.

- Elaboración de informes para la gerencia y clientes internos.
- Apoyo en implementar del plan de acción de responsabilidad social del proyecto en el área de influencia de proyecto (enfocado en desarrollo sostenible).
- Elaborar y actualizar la ficha sociodemográfica de la zona y respectivas localidades. Coordinar las visitas (no técnicas) por temas sociales al proyecto Nodo Energético. Apoyo en las gestiones inherentes al monitorio participativo del EIA del proyecto. Apoyo en temas de comunicación corporativa para el proyecto.

FORMACION PROFESIONAL

- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018 - 2022
Maestría en Administración de Empresas (MBA)
- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2017
Diploma en Gestión de Calidad de Procesos
- UNIVERSIDAD CATOLICA SAN PABLO 2008- 2013
Bachiller en Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS

- EARTH ACADEMY 2021
ESG Reporting Practitioner, Vancouver, BC
ESG Reporting Masterclass, Vancouver, BC
- GRI ACADEMY 2021
Transitioning to the GRI Standards 2021 Update, Vancouver, BC
- THE UNIVERSITY OF QUEENSLAND, INSTITUTE FOR SOCIAL SCIENCE RESEARCH 2021
Entrenamiento en dialogo Nivel I: CONSTRUIR EL ENFOQUE ENTRADO EN LAS PERSONAS

MARVIN LEONARD ESPINOZA SAAVEDRA

Ingeniero Industrial con sólido perfil en Planeamiento Estratégico, Sistemas de Gestión, Gestión e implementación de Proyectos, Control Interno, Rediseño y Automatización de Procesos. 9 años de experiencia en empresas dedicadas al sector, Retail, Salud, Textil, Transportes de Pasajeros, Transporte de Hidrocarburos, Operaciones Logísticas, Minería e Hidrocarburo, gestionando y liderando proyectos y equipos multidisciplinarios de alto rendimiento. Proactivo y orientado en buscar soluciones ágiles y tecnológicas.

EXPERIENCIA LABORAL

Nombre de la empresa: **SUPERMERCADOS PERUANOS.**

Giro de la empresa: Retail

Cargo: Analista de Sr Gestión y Transformación de Procesos.

Fecha (04/04/2019 hasta Actualidad)

Funciones:

- Asesorar en metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos de mejora (FAT).
- Liderar proyectos a solicitud de la Gerencia.
- Monitorear el cumplimiento de las iniciativas de los proyectos.
- Realizar evaluaciones de solicitud de nuevos puestos.
- Desarrollar estudios de carga en búsqueda de eficiencias en la compañía.
- Proponer y desarrollar soluciones tecnológicas para agilizar los procesos.
- Monitorear y actualizar las estructuras orgánicas de la organización.
- Desarrollar charlas y capacitaciones sobre herramientas de calidad y soluciones tecnológicas para agilizar procesos.
- Participar activamente en la definición de los procedimientos de promociones.

Logros:

- Se logró justificar la compra de una herramienta de inteligencia artificial para el abastecimiento de productos a través del proyecto FAT – Frescos (Blue Yonder).
- Se logró en el proyecto FAT de Mantenimiento generar ahorros por más de 2MM por la iniciativa de centralizar negociaciones con proveedores.
- Se logró implementar exitosamente la primera fase del proyecto FAT CATMAN que generará mayor disponibilidad de productos en góndola y venta potencial; asimismo, la justificación de la compra de una herramienta para la gestión integral del Category Management (Intactix)
- Se logró reducir de 02 almacenes de activos a 01 en el proyecto de Gestión de Activos, reutilizándose 2.6 MM de soles en activos sin uso.

Nombre de la empresa: **MEDIFARMA S.A.**

Giro de la empresa: Sector Salud, Laboratorio

Cargo: Analista de Planeamiento Estratégico y Control Interno.

Fecha (01/12/2015 hasta 01/03/2019)

Tiempo de permanencia: 3 años y 2 meses

Funciones:

- Definir y desarrollar indicadores y reportes de seguimiento en el tablero de control.
- Dar soporte al proceso de definición del plan estratégico e iniciativas
- Análisis de “Benchmark” a Profundidad.
- Análisis Tendencia del Negocio.
- Seguimiento Indicadores Estratégicos KPI.
- Seguimiento Indicadores Cumplimiento VPs.
- Hacer seguimiento y difusión al Tablero Control.
- Identificar mejoras en procesos de gestión de la información.
- Proponer e implementar mejoras y procedimientos en los procesos de alto riesgo.

- Realizar auditorías de los procesos basado en metodología COSO e ISO.

Logros:

- Se logró implementar el cuadro de mando de indicadores KPI, en Excel, de la Empresa.
- Se logró implementación la Gestión de Proyectos basado en el PMBOK.
- Se logró completar el programa de auditorías internas en todos los procesos planificados par el 2017 y 2018.
- Se logró implementar una herramienta para realizar la proyección de las Ventas (Forecast) en el área Comercial Institucional.
- Se lograron implementar procedimientos en los procesos Comerciales en la línea Institucional.
- Se logró la actualización del PE con éxito para el 2017 - 2020
- Se logró la implementación del proyecto de crecimiento de la línea de bicardiales que costó S/ 1.5 MM, generando ahorros por más de 0.3MM por mermas en el proceso.

Nombre de la empresa: **CORPORACIÓN PETROLERA S.A.**

Giro de la empresa: Servicios especializados a la gran minería e hidrocarburos

Cargo: Analista SIG y Mejora de Procesos.

Fecha (14/04/2014 hasta 27/11/2015)

Tiempo de permanencia: 1 año y 7 meses

Funciones:

- Participar en la actualización, seguimiento y control del Plan Estratégico 2014-2019.
- Elaborar y ejecutar el plan auditorías de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente a los procesos.
- Elaborar informes de indicadores con los resultados de las auditorías; asimismo, realizar seguimiento y control de las acciones derivadas.
- Proponer, implementar y controlar acciones de mejora en los procesos.
- Diseñar y ejecutar el plan de implementación de la “5Ss”, como herramienta de calidad.

Logros:

- Se logró la recertificación de la norma ISO 9001.
- Se logró el cumplimiento del plan de capacitaciones en los lotes petroleros
- Se alcanzó la implementación de nuevo esquema metodológico para el Planeamiento Estratégico.

Nombre de la empresa: **PERÚ BUS TRANSPORTES S.A.**

Giro de la empresa: Transporte de pasajeros y carga.

Cargo: **Analista de Proyectos.**

Fecha (05/12/2012 hasta 04/04/2014)

Tiempo de permanencia: 1 año y 3 meses

Funciones:

- Participar en la actualización, seguimiento y control del Plan Estratégico 2012-2016.
- Participar en la implementación la “Gestión de los Proyectos” basado en la Guía del PMBOK.
- Controlar los proyectos e iniciativas desarrolladas en las Unidades de Negocio.
- Proponer, implementar y controlar acciones de mejora en los procesos.
- Implementar el “Sistemas de Gestión por Procesos” en las Unidades de Negocio.
- Planificar y realizar auditorías y capacitaciones sobre Sistema Integrado de Gestión.
- Diseñar y ejecutar el plan de implementación de la “5Ss”, como herramienta de calidad

Logros:

- Se logró la actualización con éxito del plan estratégico de las compañías del grupo.
- Se logró la implementación de la gestión por procesos
- Implementación de nuevo esquema metodológico para el Planeamiento Estratégico.

Nombre de la empresa: **TEXTIL DEL VALLE**

Giro de la empresa: Textil

Cargo: **Analista de Planeamiento y Control**

Fecha (02/05/2011 hasta 01/12/2012)

Tiempo de permanencia: 1 año y 7 meses

Funciones:

- Realizar plan de auditoría anual de los procesos, basado en riesgos, metodología “COSO”.
- Realizar plan de auditoría al Sistema Integrado de Gestión.
- Realizar auditorías al Sistema Integrado de Gestión.
- Proponer acciones de mejora para minimizar los riesgos en los procesos.
- Proponer y participar en la implementación de proyectos de mejora continua.
- Diseñar y ejecutar el plan de implementación de la “5Ss”, como herramienta de calidad.

Nombre de la empresa: **FÁBRICA DE TEJIDOS ALGODONERA LIMEÑA S.A.**

Giro de la empresa: Textil

Cargo: **Analista de Programación**

Fecha (06/04/2010 hasta 29/04/2011)

Tiempo de permanencia: 1 año

Funciones:

- Generación de Plan de producción.
- Desarrollar “Estudio de Mermas” de los procesos.
- Emisión de flujos semanales y metas mensuales de producción.
- Elaboración, análisis y seguimiento de los indicadores de producción.

Nombre de la empresa: **SISTEMAS INTELIGENTES S.A.C.**

Giro de la empresa: Textil

Cargo: **Analista de Procesos**

Fecha (06/04/2010 hasta 29/04/2011)

Tiempo de permanencia: 1 año

Funciones:

- Identificación de oportunidades de mejora.
- Seguimiento y control de los procesos vs documentos vigentes.
- Planificar, evaluar y llevar a cabo el diseño/rediseño de procesos.
- Proponer y coordinar los proyectos de mejora del sistema de gestión de calidad.
- Organizar y ejecutar la gestión del cambio para la implementación de una gestión por procesos.

- Revisar la adecuada elaboración de los organigramas y perfiles de puesto.
- Actualización y distribución de la documentación.

FORMACION PROFESIONAL

Estudios Postgrado: GERENCIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)

Universidad: ESAN

Especialización: Administración de Empresas

Título Obtenido: En curso

Años de estudios: 2 años

Estudios Postgrado: CURSO DE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS
ESTRATÉGICOS

Universidad: Universidad de Lima

Especialización: Análisis de Riesgos

Título Obtenido: Gestor de Riesgos

Años de estudios: 3 meses

Estudios Postgrado: CURSO DE AUDITOR LÍDER - IRCA N° A17038 ISO 9001:2008
(Certificado como Auditor Líder).

Universidad: SGS Perú

Especialización: Auditor de Procesos ISO 9001

Título Obtenido: Auditor Líder de Procesos

Años de estudios: 3 meses

Estudios Postgrado: DIPLOMADO DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
PROYECTOS, DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Universidad: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

Especialización: Gerencia de Proyectos

Título Obtenido: Especialista en Gestión de Proyectos

Años de estudios: 8 meses

Estudios Postgrado: DIPLOMADO DE ESPECIALIZACIÓN EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

Universidad: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Especialización: Auditor Líder de Procesos

Título Obtenido: Especialista en Sistemas de Gestión Integrado

Años de estudios: 8 meses

Estudios Postgrado: DIPLOMADO DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN, MEJORA, REDISEÑO Y AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

Universidad: Instituto para la Calidad – Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)

Especialización: Gestor de Procesos

Título Obtenido: Especialista en Procesos.

Años de estudios: 8 meses

Estudios Postgrado: DIPLOMADO DE ESPECIALIZACIÓN GREEN BELT - LEAN SIX SIGMA, CONTINUOUS IMPROVEMENT

Universidad: Instituto para la Calidad – Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

Especialización: Mejora de Proceso.

Título Obtenido: Especialista en Análisis de Procesos.

Años de estudios: 8 meses

Técnica/ Universitaria: Universitaria

Grado obtenido: Ingeniero

Profesión o Carrera: Ingeniería Industrial

Años de estudios: 5 años

OTROS ESTUDIOS

- CURSO DE “APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE 5S”
- CURSO DE “LOGÍSTICA, CADENA DE SUMINISTROS SCM”
- CURSO DE “INTERPRETACIÓN Y FORMACIÓN DE AUDITOR INTERNO ISO 9001:2008–ISO 14001:2004”

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magister en Administración

Título de la Tesis: Investigación: “¿El teletrabajo impacta en la motivación? El rol mediador de las necesidades psicológicas básicas”.

Autor(es): Espinoza Saavedra, Marvin
Fretel Porras, Carlos Adrián
Guillen Marcilla, Giuliana Ximena
Hostos De la Portilla, Jhósselin

Resumen:

La pandemia del Covid-19 ha alterado supuestos firmemente arraigados sobre cómo se debe trabajar en una organización (Gartner, 2020), por lo que las organizaciones han tenido que adaptarse a estos cambios si desean continuar siendo eficaces y lo que es más importante aún, rentables para los inversionistas. Además, ocasionó que las organizaciones a nivel mundial se vieran obligadas a trasladar las operaciones a los hogares de sus colaboradores. Este cambio en la modalidad laboral ha modificado drásticamente los contextos individuales del lugar de trabajo a los que están sometidos los colaboradores, lo que plantea interrogantes sobre los efectos que esto tendrá en la motivación.

En este proceso de construcción de bienestar para los trabajadores, la motivación toma un rol fundamental (Deci y Ryan, 2017) por lo que las empresas necesitan motivar a sus trabajadores buscando un rendimiento laboral exitoso; para ello deben brindar un ambiente laboral saludable, en el que se impulsen sólidas relaciones sociales y personales (Deloitte, 2021).

Si bien en la última década se ha estudiado la relación entre el teletrabajo y la motivación (Baane et al. 2011; Koppes et al. 2011; Bae et al. 2019; Sanders y Karmowska 2020), la literatura académica es escasa y los enfoques de las distintas variables de estudio no han dado resultados concluyentes respecto a su impacto en la motivación.

Las investigaciones previas sugieren a la teoría de la autodeterminación como referente conceptual en lo relacionado a la motivación. Dicha teoría indica que si los colaboradores experimentan un entorno laboral en donde se apoya la satisfacción de sus necesidades psicológicas básicas (como autonomía, competencia y relacionamiento), entonces se verán impactados positivamente en su motivación, así como en su compromiso con la organización, su satisfacción en el trabajo, su desempeño laboral y su bienestar (Ryan y Deci, 2000; Deci, Olafsen y Ryan, 2017).

Para obtener una visión clara de las experiencias psicológicas de los teletrabajadores y compararlas con las de los trabajadores de oficina, creemos en el valor de utilizar el modelo de la autodeterminación, ya que, aunque varios estudios han intentado explicar la experiencia de los teletrabajadores, sigue siendo necesario un modelo teórico que muestre cómo el teletrabajo puede impactar en la motivación autónoma a partir de la satisfacción de las necesidades básicas.

La presente investigación es relevante debido a que se investiga la relación entre la modalidad laboral con la motivación autónoma, utilizando la teoría de la autodeterminación y su escala de necesidades básicas psicológicas como mediadora, a través de una investigación

cuantitativa, no experimental, de tipo transversal, método regresión lineal y correlacional para comprobar las hipótesis y determinar si las variables del modelo propuesto muestran una explicación de la variable dependiente.

Para el caso de la presente investigación, la variable independiente sólo toma dos valores: trabajador presencial o teletrabajador. Para medir la satisfacción de las necesidades básicas de autonomía, competencia y relacionamiento se utilizó de referencia el instrumento Basic Need Satisfaction at Work Scale (Deci, Ryan et al., 1992). Por otro lado, la motivación autónoma fue medida usando la Revised-Motivation at Work Scale (R-MAWS) (Gagne et al., 2011). Ambos cuestionarios fueron consolidados en un solo documento en la plataforma Typeform, las cuales fueron distribuidas de 317 personas a través de medios digitales.

Después de aplicado el estudio, se puede concluir que los resultados guardan coherencia con lo propuesto por la investigación de motivación laboral (Gagné, 2011), así como en las pruebas empíricas de Deci y Ryan (2000) sobre la satisfacción de las necesidades básicas como mediador en la relación entre la modalidad laboral, la motivación y otras variables organizacionales. Asimismo, los resultados respaldan el modelo de mediación de forma parcial. En primer lugar, se encontró que el teletrabajo influye positivamente en la satisfacción de dos necesidades psicológicas básicas: autonomía y competencia, pero no en la de relacionamiento. Así mismo, se encontró que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas tiene un efecto positivo en la motivación autónoma, lo que, en línea con la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 2000), tendría un impacto positivo en el desempeño y el bienestar. Finalmente, se encontró un efecto significativo de la modalidad de trabajo en la motivación autónoma, lo que permite concluir que las necesidades psicológicas básicas median de manera parcial la influencia de la modalidad de trabajo en la motivación autónoma.

Resumen elaborado por los autores.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

Desde principios del siglo XXI, las organizaciones de todo el mundo comparten el reto de adaptarse rápidamente a circunstancias en constante evolución. Una tendencia mundial que se ha adaptado con mayor alcance en las últimas décadas es el "teletrabajo". Aunque las estadísticas mundiales sobre el teletrabajo son escasas, las encuestas muestran que es un fenómeno importante en la actualidad. Por ejemplo, el número de empleados de oficina que trabajaban de forma remota antes de la pandemia era del 27 %, en comparación con el 51 % de la actualidad (Gartner, 2020).

Con la llegada de la pandemia por el Covid-19 las organizaciones, a nivel mundial, tuvieron que trasladar sus operaciones administrativas a los hogares de sus empleados. Este cambio ha modificado drásticamente los contextos individuales del lugar de trabajo a los que están sometidos los empleados, lo que plantea interrogantes sobre los efectos que el incremento rápido y masivo del número de trabajadores a distancia tendrá en la motivación.

En países en donde esta modalidad laboral ha sido impuesta en las organizaciones, algunos directivos han protegido a sus empleados y han aprovechado las ventajas del trabajo a distancia mejorando sus sistemas digitales en sus modelos operativos existentes como medida inmediata. Sin embargo, para ser sostenible esto no es suficiente por dos motivos: en primer lugar, las organizaciones no obtendrán una ventaja competitiva sostenida con este enfoque limitado. En lugar de ello, los directivos deben comprender cómo es que ha cambiado los comportamientos y necesidades de sus empleados para poder tomar mejores decisiones respecto a las condiciones de trabajo. En segundo lugar, sabiendo que en el futuro la inteligencia artificial y la automatización tendrán un rol cada vez más relevante en el

trabajo, la importancia de la dimensión humana (como las motivaciones entre el trabajo y la vida) será aún más importante de gestionar.

Las empresas necesitan motivar a sus trabajadores para que su rendimiento laboral tenga éxito, así también necesitan desarrollar y gestionar un ambiente laboral sano que propicie relaciones sociales y personales óptimas (Deloitte, 2021).

En las últimas décadas, uno de los temas de mayor interés, de acuerdo con los académicos del entorno organizacional, es la motivación. La motivación es un comportamiento organizacional primordial, ya que en torno a ella se despliegan diversas variables que se ven afectadas de acuerdo con la forma en la que el individuo las perciba y se desarrolle en su ambiente laboral (Deci, 2017). En este sentido, el estudio de la motivación es de importancia para las organizaciones con la intención de caracterizar las diversas problemáticas que se puede generar a partir de la relación de las variables que giran en torno a ella y ocasionan contextos diversos.

La motivación se puede definir como un comportamiento dirigido hacia el alcance de resultados significativos, deseados y positivos (Toates, 1986 et al., 2020). Es importante señalar que existen principalmente dos tipos de motivación: la motivación extrínseca y la motivación intrínseca (Ryan y Deci, 2000). La motivación intrínseca puede ser definida como el impulso para buscar cosas novedosas y desafíos, a razón de explorar y aprender. Por otro lado, se dice que cuando el individuo está extrínsecamente motivado actúa con la finalidad de obtener una consecuencia instrumental más allá de la ejecución de la tarea en si (Ryan y Deci, 2000).

Partiendo de la premisa de que los incentivos intrínsecos y extrínsecos no son semejantes, por lo tanto, no se pueden comparar, y que las recompensas económicas pueden debilitar la motivación intrínseca, se presenta la teoría de la autodeterminación como referente conceptual en lo concerniente a la motivación intrínseca. La teoría indica que si los colaboradores de una organización sienten que sus necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia y relacionamiento) están siendo apoyadas por su ambiente laboral, su compromiso con la organización, su satisfacción laboral, su desempeño laboral y su bienestar resultarán impactados positivamente, por lo tanto, se consideran trabajadores motivados (Ryan y Deci, 2000; Deci, Olafsen y Ryan, 2017). Para obtener una visión clara de las experiencias psicológicas de los teletrabajadores y compararlas con las de los trabajadores de oficina, creemos en el valor de utilizar dicho modelo, ya que, aunque varios estudios han intentado explicar la experiencia de los teletrabajadores, sigue siendo necesario un modelo teórico que muestre cómo el teletrabajo puede impactar en la motivación autónoma a partir de la satisfacción de las necesidades básicas.

La finalidad de esta investigación es estudiar la relación que hay entre la modalidad laboral y la motivación autónoma, utilizando la teoría de la autodeterminación. Los resultados de esta investigación pueden beneficiar a los directivos de las organizaciones en su preparación para un futuro en el que el teletrabajo, sin duda, desempeñará un rol vital en la vida del ser humano y de las organizaciones (Capgemini, 2020).

1.1 Antecedentes

En la última década se han estudiado las relaciones entre el teletrabajo y la motivación (Baane et al. 2011; Koppes et al. 2011; Bae et al. 2019; Sanders y Karmowska 2020); sin embargo, la literatura académica es limitada y las perspectivas de las distintas variables de

estudio no han dado resultados concluyentes respecto a su impacto en la motivación, como se mencionó anteriormente.

Gutiérrez y Solano (2020) indican que los trabajadores se sienten más motivados dado que sienten más seguridad sobre su salud, así como también se genera un beneficio para gestionar temas personales. Así también, se ha encontrado que el teletrabajo en relación con otros factores, como la productividad, satisfacción, desempeño laboral, motivación, tiene ventajas para los trabajadores como la reducción de tiempo, viaje y costos, la flexibilidad de horarios y mayor autonomía sobre su tiempo, haciendo que las personas sean más productivas porque se sentían más motivadas (Al-Habaibeh et al., 2021; Castro, 2020). Ambos estudios, fueron evaluados en circunstancias extremas, donde se cambió la modalidad de trabajo de un momento a otro.

Además, se afirma que el teletrabajo fue mayor en los países que impusieron cierres estrictos debido a la pandemia por Covid-19, como China, y más bajo en países que tenían bloqueos suaves, como Japón (Hiroshi Ono y Takeshi Mori, 2020).

La literatura también indica que el teletrabajo supone ciertos desafíos como la falta de compañía y las discusiones cara a cara a las que estaban acostumbrados los trabajadores (Al-Habaibeh et al., 2021), el agotamiento laboral dada la dificultad encontrar un balance para la vida familiar y laboral, (Castro, 2020) y que inclusive que pueden provocar una disminución en la motivación intrínseca al ser una modalidad de trabajo impuesta (Rietveld et al., 2022).

Dichos estudios dan pie a investigar a futuro la influencia del teletrabajo en la motivación autónoma para contribuir a las organizaciones en su elección de promover o mantener el teletrabajo como una modalidad laboral y no como una obligación, tomando en cuenta que el Perú actualmente no se encuentra en una situación de cuarentena obligatoria.

1.2 Planteamiento del problema

El abrupto cambio al trabajo a distancia durante la pandemia provocada por el Covid-19 alteró supuestos firmemente arraigados sobre cómo se debe trabajar en una organización (Gartner, 2020), a pesar de que, existe literatura que indica que para muchas organizaciones, la migración hacia un entorno operativo virtual no era del todo nuevo y ya estaba en marcha en la era prepandémica (Capgemini, 2020). El cambio drástico ocasionado en la modalidad de trabajo por la pandemia no necesitó de programas de gestión del cambio, ni de convencer a los trabajadores de realizar los cambios deseados, “Te despiertas y la nueva forma de trabajar simplemente existe, no hay alternativa” (Capgemini, 2020, p. 2).

Sin duda, esta situación generó un brote exponencial de los trabajadores que migraron a la modalidad de trabajo a distancia, es así que a nivel mundial la tendencia del teletrabajo cambió del 27 al 51 % en la cantidad de trabajadores que se encontraban haciendo teletrabajo a fin del 2020 (Gartner, 2020). Esta situación mundial, no fue ajena al Perú que en el 2017 indicaron la existencia de 648 teletrabajadores reportados (MINTRA, 2017), en enero del año 2020 se tenían registrados 2,200 teletrabajadores (MINTRA, 2020), demostrando un notorio crecimiento en los últimos 3 años, que se puede explicar como producto de las tendencias mundiales acerca del teletrabajo (Gartner, 2020). Sin embargo, no es hasta la llegada de la emergencia sanitaria que a fines del 2020 se reportó más de 220,000 trabajadores en modalidad de trabajo remoto de acuerdo con el Decreto de Urgencia 026-2020. (MINTRA, 2020).

En países donde esta modalidad de trabajo ha sido impuesta, se evidencia que el teletrabajo ha generado ciertas ventajas hacia el trabajador (Mielck, 2021), para ello el soporte digital ha sido fundamental. Sin embargo, para que las organizaciones puedan sostener esta implementación en el tiempo, necesitan comprender dos aspectos; primero,

deberán comprender las necesidades de sus empleados en esta nueva modalidad laboral, segundo, comprender la gestión eficiente de la vida y el trabajo (Capgemini, 2020).

Es una realidad que el Covid-19 ha recordado la necesidad de pensar en el bienestar de los trabajadores y de la transformación del trabajo. No obstante, la encuesta realizada por Deloitte (2020) a una muestra de 6,000 participantes concluye que 7 de 10 ejecutivos no priorizan el bienestar de los trabajadores, mientras que los trabajadores operativos lo posicionan en el tercer lugar en una escala del 1 al 9. Es clave que las compañías se preocupen por sus trabajadores en toda la organización para construir un futuro sostenible en el que los trabajadores puedan sentirse motivados y rendir al máximo (Deloitte, 2021).

Es entonces imprescindible para las organizaciones gestionar de forma eficiente las condiciones laborales para que un trabajador pueda sentirse bien, física, emocional y socialmente y como consecuente pueda estar motivado. (Van Den Broeck, 2013).

Dado que la productividad de los trabajadores es un tema relevante para las organizaciones, los académicos han dedicado considerable tiempo para estudiar el concepto de motivación como los estudios de Hawthorne en la década de 1930, que exploraron por primera vez los componentes de la motivación laboral (Roethlisberger y Dickson, 1939).

Muchos estudios realizados hasta la fecha han demostrado la relación entre el teletrabajo y la motivación (Baane et al. 2011; Koppes et al. 2011; Bae et al. 2019; Sanders y Karmowska 2020). Sin embargo, la mayoría de éstos han investigado sobre la implementación del teletrabajo en un ambiente en donde las condiciones de contexto laboral fueron provocadas a raíz de la pandemia. El estudio además explicara como soportara la investigación en la teoría de la autodeterminación con su escala de necesidades psicológicas básicas (Deci y Ryan, 2012), para entender la relación entras la modalidad laboral y la motivación.

1.3 Preguntas de investigación

1.3.1 Pregunta general

¿Cuál es la relación que existe entre la modalidad laboral y la motivación autónoma?

1.3.2 Preguntas específicas

1. ¿Cuál es la influencia de la modalidad laboral en la satisfacción de la necesidad psicológica básica de autonomía?
2. ¿Cuál es la influencia de la modalidad laboral en la satisfacción de la necesidad psicológica básica de competencia?
3. ¿Cuál es la influencia de la modalidad laboral en la satisfacción de la necesidad psicológica básica de relacionamiento?
4. ¿Cuál es la influencia de la satisfacción de autonomía en la motivación autónoma?
5. ¿Cuál es la influencia de la satisfacción de competencia en la motivación autónoma?
6. ¿Cuál es la influencia de la satisfacción de relacionamiento en la motivación autónoma?
7. ¿En qué medida la satisfacción de las necesidades básicas de autonomía, relacionamiento y competencia median el efecto de la modalidad laboral sobre la motivación autónoma?

1.4 Objetivos de investigación

1.4.1 Objetivo general

Explicar la relación que existe entre la modalidad laboral y la motivación autónoma.

1.4.2 Objetivos específicos

Esta investigación pretende determinar lo siguiente:

- El grado de influencia de la modalidad laboral sobre la satisfacción de la necesidad psicológica básica de autonomía.
- El grado de influencia de la modalidad laboral sobre la satisfacción de la necesidad psicológica básica de competencia.
- El grado de influencia de la modalidad laboral sobre la satisfacción de la necesidad psicológica básica de relacionamiento.
- El grado de influencia de la satisfacción de autonomía sobre la motivación autónoma.
- El grado de influencia de la satisfacción de competencia sobre la motivación autónoma.
- El grado de influencia de la satisfacción de relacionamiento sobre la motivación autónoma.
- En qué medida la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relacionamiento median el efecto de la modalidad laboral sobre la motivación autónoma.

1.5 Justificación del tema de investigación

Contribución teórica

Muchos estudios realizados hasta la fecha han mostrado relaciones positivas entre el teletrabajo y la motivación (Baane et al. 2011; Koppes et al. 2011; Bae et al. 2019; Sanders y Karmowska 2020). Los empleados también se benefician del teletrabajo en varios aspectos: mayor bienestar, balance entre la vida personal y laboral, rendimiento, motivación, satisfacción laboral, autonomía, menos estrés y conflictos entre el trabajo y la familia (Allen et al., 2015; Dima et al., 2019; Gajendran & Harrison, 2007; Lautsch et al., 2009; Van den Broeck et al., 2010). En contraste, cuando las horas de teletrabajo son demasiado largas, trabajar a distancia a veces puede ser contraproducente y repercutir negativamente en la

productividad, los niveles de estrés de los empleados y por lo tanto en su motivación (Kazekami, 2020).

Así mismo, Gerand (2012), en un estudio que relaciona la motivación con el teletrabajo, identificó que los teletrabajadores poco frecuentes se encontraban más motivados que los teletrabajadores más frecuentes lo que deja concluir que la cantidad de teletrabajo que experimenta el colaborador como beneficio de la empresa aumenta la motivación laboral hasta cierto nivel. Por otro lado, Rietveld, Hiemstra, Brouwer y Waalkens (2020), señalaron que los teletrabajadores experimentaron un aumento de la autonomía y la competencia, pero una disminución en el relacionamiento, la motivación intrínseca y la productividad en relación con la primera cuarentena debido al Covid-19.

El trabajo de investigación es el primer estudio que explica la relación de la modalidad de trabajo (presencial y teletrabajo) con la motivación tomando como variables mediadoras la satisfacción de las necesidades básicas de autonomía, relacionamiento y competencia aplicado a colaboradores. La investigación será una fuente de apoyo, ya que los instrumentos y la metodología podrían utilizarse en futuras investigaciones con otros alcances y considerando más variables.

Contribución práctica

Por otro lado, la investigación contribuirá a ampliar la información existente en el Perú sobre el teletrabajo y la motivación laboral. Se tiene presente que para que las organizaciones sean altamente eficaces deben ser más que simplemente rentables para los inversionistas y beneficiar a todos los grupos de interés, desde los empleados hasta los consumidores. Este tipo de organizaciones que promueve un rendimiento de alta calidad (por lo tanto, la rentabilidad) se enfoca en la prosperidad de los empleados, en términos de motivación para el trabajo y el bienestar, teniendo como resultados el retorno en la salud de la

organización a largo plazo, la satisfacción, la lealtad de los clientes y el éxito financiero (Doshi, 2015; Mackey & Sisodia, 2014; Pink 2009). Asimismo, se sabe que los lugares de trabajo que apoyan la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas facilitan la motivación autónoma, el bienestar psicológico y físico, y un mayor rendimiento (Deci y Ryan, 2000), es por ello que la investigación buscará proporcionar información útil a las empresas e instituciones para proporcionar conocimiento sobre la relación que existe entre el teletrabajo y la motivación, así como la forma en la que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas median dicha relación. Ello con el fin de ayudarlos a tomar decisiones estratégicas de gestión humana tomando en cuenta el bienestar de sus trabajadores.

1.6 Alcance de la investigación

El presente estudio se desarrolló en organizaciones con sede en el Perú y el público objetivo en estudio fueron directores, gerentes, jefes, coordinadores y analistas de diversos sectores (salud, industrias alimentarias, banca, *retail*, entre otros) y áreas (marketing, TI, recursos humanos, mejora continua, entre otros) que hayan experimentado o no el teletrabajo.

1.7 Estructura de la tesis

Se resume el contenido en 7 capítulos:

En el capítulo II, se muestra el marco teórico del estudio para el cual se ha hecho la revisión de la literatura relacionada al teletrabajo y a la motivación los cuales son validados por investigaciones previas, definiciones y modelos teóricos. De igual forma se describe la relación entre el teletrabajo y la motivación teniendo como mediadoras a las necesidades psicológicas básicas.

En el capítulo III, se describen las hipótesis y el modelo de investigación. En este punto se explica el modelo planteado para la investigación. Así mismo, se sustentan y desarrollan las hipótesis. Finalmente se formula la matriz de consistencia.

En el capítulo IV, se describe la metodología desarrollada en la investigación. Se incluye la validación y el desarrollo de las herramientas usadas para medir las variables de la investigación. Se muestra la estructura de preguntas en dos cuestionarios los cuales demostraron la confiabilidad y validez necesaria para una correcta recopilación de datos. Así mismo, se presentan los instrumentos de investigación y el procedimiento de recolección de datos.

En el capítulo V, se presenta los resultados que se han recolectado con los cuestionarios para finalmente encontrar respuestas a las hipótesis inicialmente planteadas. Para el análisis de esta información se utilizó métodos estadísticos de correlación y regresión de las variables para determinar las posibles correlaciones, establecer modelos explicativos e inferir las hipótesis del estudio.

En el capítulo VI, se presentan la discusión de los resultados.

En el capítulo VII, se muestran las conclusiones, las implicancias prácticas, las limitaciones y posibles futuras investigaciones.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Se desarrolla el presente marco teórico con el propósito de dar entendimiento posterior al modelo que propone la investigación para explicar la influencia de la variable modalidad de trabajo en la motivación autónoma a través de la satisfacción de las necesidades básicas (autonomía, competencias y relacionamiento).

De acuerdo con esto, el marco teórico se divide en cuatro grandes partes a investigar. Primero se va a detallar la teoría sobre el teletrabajo como variable independiente, luego se describirá a la motivación, como variable dependiente. Posteriormente, se presentará la revisión literaria en base a una síntesis de estudios e investigaciones realizadas anteriormente respecto al teletrabajo y la motivación para entender finalmente la brecha de investigación que existe. Finalmente, se explicará la relación que existe entre la teoría de la autodeterminación con el teletrabajo y la motivación de acuerdo con la revisión bibliográfica realizada y a estudios previos.

Con esto en cuenta, podemos definir en el siguiente punto al teletrabajo.

2.1. El teletrabajo

2.1.1. Definición

La Organización Internacional de Trabajo (OIT) define y diferencia las modalidades de trabajo relacionadas al teletrabajo. Inicialmente se tiene al trabajo a distancia, definido como las circunstancia en las que el trabajo se realiza total o parcialmente en un lugar de trabajo alternativo al lugar de trabajo predeterminado físico. El trabajo remoto puede tener lugar en una variedad de ubicaciones y puede verse como una alternativa a una ubicación comúnmente esperada en función de la ocupación y el estado ocupacional del empleado. Teniendo en cuenta esto, el teletrabajo puede ser considerado una subcategoría del trabajo a distancia, y debe de cumplir con dos características relevantes, primero que el trabajo se

realiza en una ubicación distinta al lugar dispuesto de trabajo y segundo, que debe de incluir el uso de tecnología como una tableta, computadora o teléfono móvil para el desarrollo de las actividades propias del trabajo (Eurofound y OIT, 2021). Por otro lado, Oviedo y Vásquez (2014) definen al teletrabajo como la ejecución del trabajo a través del uso de tecnologías de información y comunicación a cambio de una retribución económica o compensación salarial. Además, se debe dar en un lugar específico fuera de la oficina, o sedes de la empresa o institución para la que se labora.

En cuanto a la motivación, Eurofund (2021) indica que, entre los efectos positivos del teletrabajo, los colaboradores indican que los tiempos y costos de desplazamiento son uno de los principales factores, igual que la autonomía, flexibilidad y la conciliación entre la vida laboral y a su vez personal. Esto infiere en el aumento de la productividad y eficiencia, con implicancias positivas en la empresa, reduciendo la rotación de personal, costos de mantenimiento, entre otros. En cuanto a las desventajas se tiene la tendencia a trabajar más horas y la superposición de la vida personal sobre la laboral.

En el mismo informe se menciona que el teletrabajo es un impulsador de mejora entre la vida personal y laboral, siendo esto un beneficio a la salud, principalmente por la minimización de exposición a la contaminación urbana por transporte, congestión, usos de energía entre otros. Adicionalmente, puede ser visto como una nueva atracción del talento humano ya que el colaborador no se limita por la ubicación geográfica de la empresa. Esto validado por estudios a nivel internacional como en Francia, Alemania, Italia, Holanda, Suecia y Gran Bretaña, pasando a ser el teletrabajo una ventaja competitiva y una estrategia de desarrollo para las empresas.

2.1.2. Características y elementos del Teletrabajo

Características

A continuación, se presentan las principales características del teletrabajo de acuerdo con los siguientes autores.

Tabla 1: Características del teletrabajo

Características del Teletrabajo	
De acuerdo con Culqui y Gonzales (2016)	De acuerdo con Oviedo y Vásquez (2014)
El teletrabajo se desarrolla en un marco de relación laboral entre empleador y empleado.	No se necesita la presencia física del empleado en la oficina y por lo tanto se realiza a distancia.
El teletrabajador cumple sus funciones fuera de las instalaciones de la empresa de forma remota.	Hace uso de las tecnologías de información y comunicación.
El uso de las tecnologías de información y comunicación es un factor importante para esta modalidad laboral.	El horario laboral es flexible para el colaborador.
	La evaluación de desempeño del empleado se hace en base a la medición por resultados.

Nota. Tomado de Culqui & Gonzales (2016) y Oviedo & Vásquez (2014)

Elementos

Las autoras Culqui y González (2016) detallan los principales elementos identificados del teletrabajo:

- En cuanto al elemento geográfico, el teletrabajo puede desarrollarse en cualquier lugar donde el colaborador pueda desempeñar sus labores. No es privativo y siempre y cuando pueda desarrollar sus labores productiva, eficiente y activamente. El colaborador puede movilizarse donde se sienta más motivado.

- En cuanto al elemento tecnológico, las tecnologías de comunicación e información son un elemento importante de la modalidad de teletrabajo en la mayoría de las empresas.
- En cuanto al elemento organizativo, se indica que el colaborador va a gestionar la organización de su tiempo de acuerdo con su régimen de trabajo. La gestión de tiempo deberá ser para el beneficio del trabajador, con un objetivo de productividad. Se podrá supervisar y medir la productividad telemáticamente o por métricas. La primera, midiendo el tiempo laborado de acuerdo con tareas asignadas y tiempos promedios en estas y la segunda por cumplimiento de objetivos o metas.

2.1.3. Importancia del teletrabajo como herramienta para las organizaciones.

Adicionalmente, Culqui y González (2016) detallan que el teletrabajo es un sistema ideal que permite el equilibrio entre la vida personal y laboral, con la flexibilidad de horarios, tiempos, entre otros. Cuando se dice que es una herramienta estratégica, se refiere a la ventaja competitiva ante otras empresas que tengan operaciones totalmente o en su mayoría de manera presencial, infiriendo costos de mantenimiento, infraestructura, servicios, entre otros. Adicionalmente, es una ventaja estratégica ante el reclutamiento de talento humano, que se engrana con la inclusión, ya que las operaciones al no estar limitadas geográficamente, se tiene que puedes incluir talento humano de todo el mundo, siempre y cuando no haya barreras de lenguaje u otros que dificulten el desempeño de labores. Esto, desde un punto de vista de inclusión permite integrar a cualquier talento humano sin limitaciones geográficas o físicas en el caso de trabajadores con discapacidades motrices.

En la investigación de Brunelle y Fortin (2021) detallan que una estrategia efectiva para retener el personal y disminuir la rotación de colaboradores podría ser la implementación fija de la modalidad de teletrabajo, brindando esto como ventaja competitiva

ante las demás empresas. Es una manera eficiente de crear un clima laboral que satisfaga a los trabajadores, prestando atención a su salud mental.

2.1.4. Ventajas y desventajas del teletrabajo

Un factor resaltante ante la virtualidad y el teletrabajo es que durante el 2020 y parte del 2021 fue obligatorio para los puestos de trabajo no esenciales, esta imposición fue repentina haciendo que en algunos casos el cambio sea difícil por la brusquedad y dificultad ante la adaptación al cambio.

Ante esto se tienen ventajas y desventajas, de las cuales se detallan las ventajas inicialmente. Entre estas se tienen la apertura de puertas laborales, en especial a las personas con discapacidades motrices o problemas de desplazamiento, también se puede tener más tiempo familiar para los colaboradores con hijos o tiempo de relajo para los colaboradores que son solteros o sin hijos. La disposición de tener tiempo para estar en casa y compartir en familia es un gran beneficio, adicionado a la reducción de costos destinado al transporte, así como la autonomía y flexibilidad generando más satisfacción laboral, por lo que son colaboradores más motivados, reduciendo así los niveles de estrés (Mihalca et al.,2021)

Barba (2001) separa las ventajas y desventajas en tres secciones, las del trabajador, las de la empresa, y las de la sociedad, entre los más resaltante para el trabajador y ya mencionado son las tres variables mediadoras que se detallan más adelante, la autonomía, competencia y relacionamiento. Mientras que, para la empresa, la reducción de costes, aumento de la productividad, mejoras en el rendimiento y mantenimiento del área de recursos humanos, la habilitación de la dirección por objetivos, optimización en la atención al usuario, y un cambio frente a la contaminación por la reducción de utilización de recursos medioambientales. Para la sociedad, el desarrollo rural, haciendo una descentralización de trabajo por la inclusión geográfica, la reducción de tráfico, el consumo de energía, y la diversidad de enseñanza por la virtualidad.

De acuerdo con Ono y Mori (2020) se tiene que otra gran ventaja es la no limitación ante la disposición geográfica, ya que al ser un trabajo remoto puede ubicarse desde cualquier lugar del mundo siempre y cuando tenga a disposición los elementos vitales para desarrollar sus actividades.

La implementación de este modelo trae consigo también beneficios para las compañías, como por ejemplo la rápida adaptación a los cambios, debido al contexto “VUCA” en términos económicos y de sostenibilidad (Peters, Tijdens y Wetzels, 2004). Por otra parte, brinda ventajas competitivas por la mayor flexibilidad para la empresa, que inicialmente podrían representar a altos costos, sin embargo, con economías de escala, se irían reduciendo (Karia y Asaari, 2016).

Autores como Shepherd & Martz (2006) sustentan que cuando se trabaja lejos de los superiores, los teletrabajadores tienen más libertad para elegir cómo, cuándo y dónde trabajar. Por ejemplo, algunos pueden tener la flexibilidad de comenzar su día de trabajo más temprano (o más tarde) o trabajar en su cafetería local si así lo desean. Según Morganson et al. (2010), existe una sensación de libertad y discreción que se deriva de la separación física y psicológica del entorno de la oficina, lejos de la supervisión cara a cara.

De acuerdo con Jack Nilles, padre del teletrabajo, citado en Jennins (2003), determina los tres principales beneficios de la modalidad, primero el incremento de la productividad del 10 al 20%, esta información se valida con el estudio de ISIL (2020) donde los CEO de 250 empresas indican que la productividad se vio impactada positivamente con esta modalidad. En segundo lugar, sobre los beneficios Jennins (2003) detalla que otra gran ventaja es el ahorro económico por la reducción de usos de recursos materiales, representando menores costos de infraestructura, servicios, entre otros. Y, en tercer lugar, es la lealtad generada en los trabajadores por una confianza de dos vías.

Barbas (2001) indica que desde el punto de vista del trabajador una de las principales ventajas es la libertad, la que va a permitirle realizar sus tareas de acuerdo con su disposición de tiempo, dentro y fuera de su horario de trabajo. La autonomía se vuelve entonces un punto primordial en la modalidad de teletrabajo. La autonomía es considerada una de las variables mediadoras del teletrabajo en la presente investigación, contemplando el sentido de pertenencia, libertad de expresión, sentido de identidad, sentido de responsabilidad y oportunidades de desarrollo como indicadores. Frente a esto se tiene que la autonomía es principalmente la base del teletrabajo, con implicancias positivas en la productividad. Como indica Barba (2001), la independencia generada y disponibilidad de tiempo son algunas de las desventajas que se complementan y finalmente integran a la autonomía como variable mediadora.

Otra ventaja fundamental son las competencias desarrolladas y con potencial de desarrollo ante la adaptabilidad de la modalidad. “el sentimiento de ser efectivo para producir los resultados deseados y ejercitar las propias capacidades” es decir, de acuerdo con esto, los empleados van a tener el sentimiento de satisfacción cuando realicen su trabajo de manera correcta, atado al sentimiento de realización. En este punto se están midiendo como indicadores dentro del instrumento a la atractividad, sentido de integración y espacio laboral, Ono y Mori (2021).

Como una desventaja y a la vez una variable mediadora de la presente investigación tenemos al relacionamiento. Ono y Mori (2021), indican que el relacionamiento es un punto fundamental para indicar la influencia del teletrabajo en la motivación y satisfacción del colaborador, indica que el relacionamiento debe de estar atado a establecer prácticas de gestión que contrarresten los efectos nocivos del teletrabajo ante el aislamiento social.

De igual manera detalla las desventajas o inconvenientes separados en tres secciones, para el trabajador, empresa y sociedad. Barba (2001) indica que, para el trabajador, una de las

desventajas sería el aislamiento, la desvinculación de la empresa, y la inseguridad, referido a la sensación de inestabilidad ante la falta de normativa, sin embargo, esta desventaja es ahora para Perú, mínima, ya que se ha regulado y normatizado. Para la empresa, la inseguridad y vulnerabilidad de la información, ya que al dar puertas abiertas al trabajador, este puede hacer un uso indebido de la misma, sin embargo si el trabajador está comprometido y alineado con los valores de la empresa, esta desventaja no debe ser una gran dificultad, control de empleados, que como se comenta se puede hacer por métricas u objetivos, costes de equipamiento e implementación de TIC's, que si bien es una inversión inicial no se compara con el ahorro de los otros recursos, pérdida de cohesión e integridad, teniendo en cuenta que si no se gestiona correctamente al equipo humano pueden perder una visión empresarial y desalinearse con la integridad corporativa. Y para la sociedad, la afectación a los negocios locales que se ven beneficiados por el comercio a empresas, sean restaurantes, librerías, cafeterías u otros.

En cuanto a las desventajas, el hecho de la obligatoriedad, el estrés por la pandemia y la ausencia inicial de equilibrio entre la vida familiar y laboral, dificultándose por la falta de límites laborales, tal y como se detalla en Chang, Chien, & Li-Fang (2020).

Por otra parte, existen aspectos que podrían impactar negativamente debido a esta modalidad laboral. A pesar de los resultados que se han evidenciado por el teletrabajo, se han identificado algunas desventajas, como la baja interacción entre los trabajadores de la empresa, el bajo sentido de pertenencia sobre lo que desarrolla e incluso menores probabilidades ascenso y proyección laboral. Esta condición también aparta la relación afectiva en el contexto laboral, pues no hay tanto vínculo cercano con los compañeros (Cárcamo y Villegas, 2009; Abdullah y Ismail, 2012; Scott, Dam, Páez y Wilton, 2012).

2.1.5. Tipologías de teletrabajo

El teletrabajo es una modalidad laboral que está logrando buena escalabilidad debido a los beneficios que esto representa tanto para los colaboradores, así como las empresas, de acuerdo con Barba (2001). De acuerdo a este autor se tiene definido dos tipos de Teletrabajo que se detallan a continuación.

Tabla 2: Tipos de Teletrabajo

Tipo de Teletrabajo	Alcance
Según el tipo de contrato	En régimen autónomo, aquellos que son independientes y no pertenecen a labores diarias dentro de la empresa, profesionales liberales con horarios independientes que prestan servicios puntuales ante el requerimiento de la empresa.
	Por cuenta ajena, aquellos que pertenecen a la planilla de la empresa.
Según el trabajo de lugar elegido	En el propio domicilio, referida a realizar las labores desde la comodidad del hogar, de acuerdo con sus horarios, y a la flexibilidad de este, implicando motivación y satisfacción por la autonomía y comodidad de este.
	Telecentros, espacios dedicados al trabajo descentralizado de oficinas, espacios destinados al trabajo de distintos rubros o sectores al mismo tiempo, conocidos como coworking, el empleador puede invitar a los colaboradores a asistir una o dos veces a la semana.
	Teletrabajadores móviles, son aquellos que pueden desplazarse para la realización de sus labores, mediante las TIC's pueden realizar sus labores sin ataduras geográficas.
	Call Centers, espacios especializados para operadores telefónicos, donde se puede realizar y recibir llamadas, mediante una central telefónica con implementación y uso de TIC's, orientados a ventas en general.

Nota: Tomado de Barba (2001)

2.1.6. Teletrabajo en el Perú

En un contexto nacional, El Peruano define al teletrabajo como “como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), en las instituciones públicas y privadas, y promover políticas públicas para garantizar su desarrollo” (El Peruano, 2013). Norma que fue

actualizada en el 2020 ante la coyuntura pandémica de Covid-19, y el inminente cambio y transición ante la virtualidad laboral. El Decreto de Urgencia N° 026-2020 indica “El trabajo remoto se caracteriza por la prestación de servicios subordinada con la presencia física del trabajador en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita.” El Peruano (2020). Ante esto, se puede deducir que las TIC’s no son excluyentes para el trabajo remoto en Perú.

Ante la normativa por parte del trabajador, se orienta principalmente por el lado de los beneficios, ya que este deberá respetar los derechos laborales, considerando los beneficios sociales, económicos y empresariales. También debe validarse si el puesto del colaborador va de acuerdo con un puesto en modalidad remota, caso contrario, verificar la posibilidad de licencia de goce de haber.

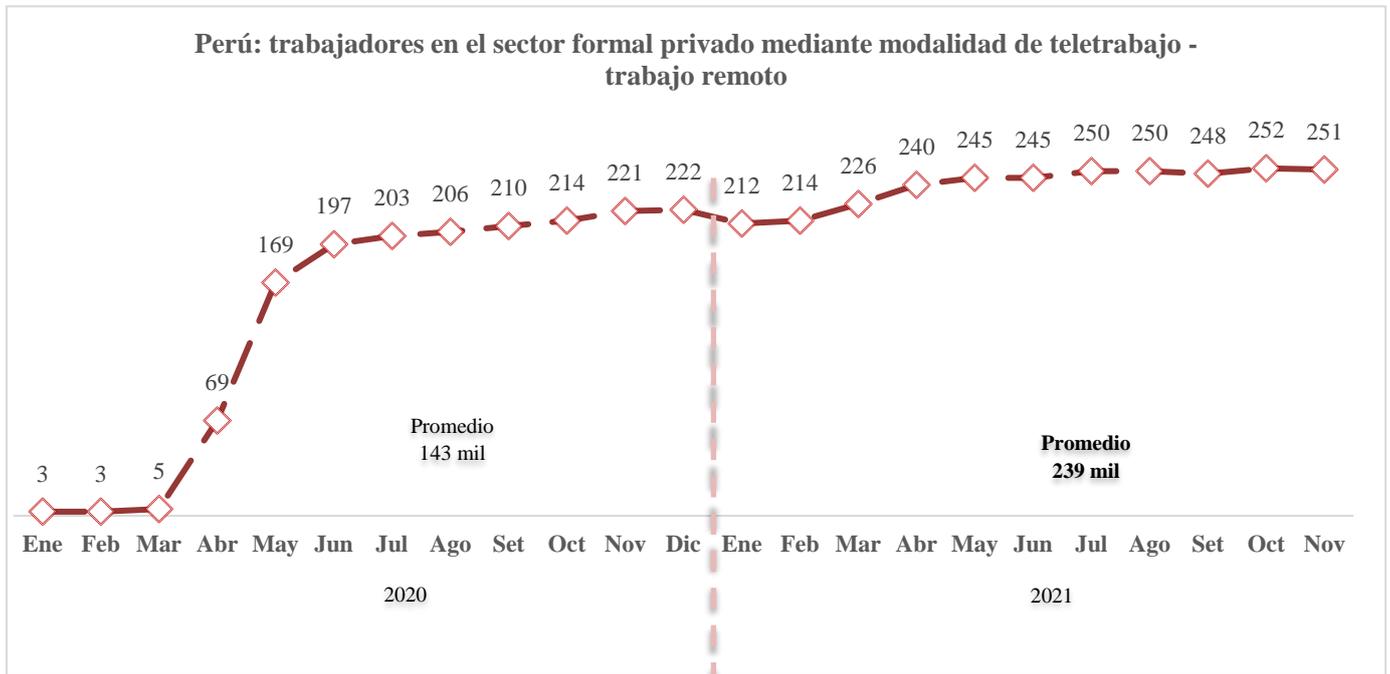
En el Perú el trabajo remoto pasa a ser un día a día de los trabajadores no esenciales durante el 2020, con las medidas de adaptación, el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, que al menos 200,000 personas ya estaban en la modalidad de teletrabajo.

Adicionalmente ISIL (2020), en un estudio sobre el Teletrabajo y sus desafíos, señala que el 73% de las empresas no tenían un plan de acción para la adopción de un trabajo remoto. Indican también que el 57% de los empleados afirma que la productividad se ha mantenido y el 15% que ha mejorado. Entre las principales demandas de los equipos que trabajan en remoto se encuentran los recursos tecnológicos. En cuanto a las dificultades de trabajo, el principal obstáculo fue la dificultad de los jefes para gestionar a sus equipos. Una cifra relevante es que el 95% de los CEO piensan que la modalidad remota debe mantenerse al finalizar la crisis. ISIL (2020).

De acuerdo con el MTPE (2021), se tiene que al cierre de noviembre del 2021 hubo 251000 trabajadores registrados en planilla electrónica en modalidad de teletrabajo y/o

remota. En la Figura 1 se puede observar la tendencia de los números de teletrabajadores durante inicios del 2020 hasta fin del 2021.

Figura 1: Teletrabajo en el Perú



Nota: Tomado del Informe mensual del empleo formal privado, MTPE (2021)

2.2 Motivación

2.2.1 Definición

Para definir la motivación se recurre a diversos autores que pueden darnos una perspectiva sobre la motivación y motivación laboral. Las definiciones se han ordenado cronológicamente para mayor entendimiento en la Tabla 3.

Tabla 3: Definición de motivación

Autor	Definición de Motivación
Santrock (2012)	Comprende todos los procesos o aspectos que vayan a dar energía, dirijan y mantengan las conductas. Indica que una conducta motivada es aquella que es enérgica, directa y constante (p. 232). Señala, además, que las perspectivas de la motivación son la conductual, que destaca los premios o castigos. Luego detalla la perspectiva humanista, que se enfoca al lado del crecimiento personal, que, de acuerdo con las jerarquías de necesidades de Maslow, las fisiológicas, seguridad, amor, pertinencia, estima y autorrealización, son los factores que deben de enfocarse para ser una persona motivada. Luego, se tiene la perspectiva cognitiva, que se enfoca en los pensamientos de los colaboradores en este caso, que van a guiar la motivación. Finalmente se tiene la perspectiva social, que responde a la pregunta “¿le motiva estar rodeado de gente? Santrock (2012) detalla que para alcanzar el proceso de logro deben considerarse las motivaciones extrínsecas, intrínsecas, las atribuciones, competencias y disposición mental, expectativas, valores y propósito, así como autoeficacia. Principalmente la motivación extrínseca e intrínseca se enfocan a los incentivos tanto externos (bonos, premios, etc) como internos para la intrínseca, como (un fin en sí mismo).
Naranjo (2009)	Elemento central para conducir a las personas de acuerdo con sus objetivos, incluyendo las áreas como las educativas o laborales, orientando así las acciones de las personas.
Busquerra (2000)	Construcción teórica hipotética que implica un proceso complejo que origina un modo de conducta, de acuerdo con eso intervienen múltiples variables, tanto las biológicas como las adquiridas que influyen en la activación, direccionalidad, entre otras.
Villalta (2000)	La ejecución de aquellas cosas que satisfacen los impulsos y deseos propios y que lleva a los colaboradores a comportarse de la manera esperada.
Cofer y Appley (1990)	Un determinante externo que origina la urgencia, la conducta, la carencia, el sentimiento, el instinto o la emoción que suscitó la acción y el incentivo o meta que causa para el individuo (p. 17).

Nota: Elaboración propia

Con el avance del tiempo se ha dado paso a la importancia del recurso humano como factor clave para las organizaciones que ayudarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos y al crecimiento competitivo a fin de garantizar el éxito corporativo. Es por eso

que el tener un personal motivado empujará al éxito de las tareas y al cumplimiento de las metas del trabajador.

Esto va muy anidado con la satisfacción laboral, consecuencia de la motivación, que de acuerdo con Zöllner y Sulíková, (2021) en su artículo de investigación titulado "El teletrabajo y su influencia" indica que la satisfacción laboral del colaborador afecta directamente a la efectividad del desempeño laboral. Las condiciones físicas de trabajo, las relaciones sociales, la comunicación directa entre otras, son factores muy importantes en esta satisfacción. En contraste, cualquier deficiencia en estos aspectos se verá reflejado en la efectividad en el trabajo.

Las condiciones normales del trabajo en las empresas y en la vida de las personas han sido radicalmente afectadas por la pandemia del Covid-19 en el 2020, ya que expuso la vulnerabilidad tanto de los empleados como los empleadores quienes han tenido que adaptarse capacitándose en el caso de los trabajadores e implementando una reestructuración por parte de las empresas.

2.2.2 Tipos de motivación

De acuerdo con la revisión literaria se mencionarán los tipos de motivación que existen:

a. Motivación extrínseca

Según Santrock (2012), la motivación extrínseca está definida por hacer algo para obtener algo a cambio, es decir, un medio para un fin, entonces, cuando las acciones están influenciadas por los incentivos externos, tales como premios o castigos.

Según González (2006), las motivaciones extrínsecas se tratan de los elementos independientes del trabajo que se va a realizar, en este caso la modalidad laboral sujeta al teletrabajo o trabajo remoto.

b. Motivación intrínseca

Según Madrigal (2009), la motivación intrínseca implica el involucramiento libre en determinadas actividades. La inherencia del ser humano de buscar novedades y retos que al extender y desenvolvimiento de las capacidades para aprender y explorar. Es importante considerar que se habla de una motivación intrínseca cuando hay una atracción directa a la tarea que emerge espontáneamente. Es proveniente del trabajador, con las acciones bajo su control y con una capacidad de auto esfuerzo.

De acuerdo con Ryan y Deci (2000) indican que el constructo de la motivación intrínseca es la tendencia natural hacia la asimilación, hasta llegar al dominio, al interés de forma espontánea o a la exploración, involucrando un desarrollo cognitivo y social con el fin de disfrute y vitalidad. En un sentido evolutivo, donde el ser humanos siempre está buscando adaptarse a nuevos entornos, atento al cambio, optimiza su involucramiento exploratorio que pueda darse en el ambiente y con el aprendizaje de vida.

Los autores, Ryan y Deci (2000) hablan de la autodeterminación y la examinación de los factores que aumentan o disminuyen la motivación intrínseca, relacionándose con la autorregulación y también con el bienestar. En los resultados se postulan tres necesidades psicológicas innatas del ser humano, la competencia, la autonomía y el relacionamiento, consideradas para la presente investigación como las variables mediadoras. Estas variables son resultado exitoso de una ampliación de la automotivación y salud mental con un impacto positivo o negativo de acuerdo con cómo se lleve en la motivación intrínseca.

La motivación intrínseca, de acuerdo con Cholí (2004) se refiere a la motivación que no implica un beneficio directo, sin aparente beneficio al realizarla, se asume que existe una motivación interna e intrapersonal para comportarse de determinada forma. Se diferencia principalmente de la extrínseca en que esta última depende de un impulso externo, mientras que la intrínseca depende del beneficio de la acción misma, de una satisfacción y motivación

interna, de donde deriva la teoría de la autodeterminación, teoría que se usa en la presente investigación como variables mediadoras entre el teletrabajo y la motivación.

c. Motivación Controlada

Cuando la motivación está bajo control, ya sea a través de recompensas o dinámicas de poder, los enfoques extrínsecos reducen el alcance de los esfuerzos de los empleados, producen resultados a corto plazo dentro de los resultados esperados y tienen un impacto negativo en el desempeño de los empleados (Deci y Ryan, 2017).

d. Motivación autónoma

Cuando las personas tienen motivaciones autónomas, no sólo muestran interés en la tarea en sí, sino que muestran más creatividad y más flexibilidad cuando se encuentran con dificultades (Deci y Ryan, 1987).

Además, los individuos se sienten menos presionados. en comparación con aquellos que tienen una motivación controlada. La motivación autónoma está caracterizada por la dedicación de una persona a una actividad a voluntad y elección propia

Las acciones de autorregulación suelen estar intrínsecamente motivadas. En el lugar de trabajo, las actividades motivadas externamente también pueden ser auto motivadas, es decir, comprometidas con autenticidad y vitalidad, según corresponda. Cuando las personas entienden el valor y el propósito de su trabajo, se sienten en control y en control de hacerlo, con retroalimentación y apoyo claros. De esa forma es probable que se sientan más motivados de manera más autónoma y se desempeñen mejor, aprendan mejor y se adapten mejor (Deci y Ryan, 2017).

La motivación autónoma aumenta el esfuerzo (Sheldon & Elliot, 1998), aceptación de metas (Gagné, Koestner, & Zuckerman, 2000), competencia percibida (Williams & Deci,

1996), organización compromiso (Gagné, Chemolli, Forest, Koestner, 2009), y bienestar psicológico (Baard, Deci, & Ryan, 2004; Negro y Deci, 2000).

La motivación autónoma también predice menores intenciones de rotación (Richer, Blanchard, & Vallerand, 2002) y síntomas de salud física (Otis & Pelletier, 2005). En definitiva, la motivación laboral autónoma es beneficiosa para los resultados de una persona y de una organización.

La motivación autónoma reúne la motivación intrínseca y la regulación identificada (Deci y Ryan, 2000). La motivación regulada identificada implica que la persona tiene la libertad de escoger las actividades que realiza, pero motivado por factores externos. Por ejemplo, cuando una persona decide iniciar la universidad dado que la valora y está de acuerdo con la relevancia que representa para su vida.

2.2.3 Motivación en el entorno laboral

González (2006) indica, citando a Tobbins, que la motivación es básicamente la voluntad de tomar acción en base a los esfuerzos para llegar a las metas, en este caso organizacionales, por tratarse de la motivación en un entorno laboral, que estarán condicionadas a la satisfacción de la necesidad, desde un punto de vista individual. De donde se deduce que hay impulsores que van a ser una directriz de las acciones del individuo para satisfacer las necesidades éste. Se cita a Jones también, quién indica que la motivación es una forma de conducta, que va a iniciarse, energizarse, dirigirse, detenerse de acuerdo con el tipo de reacciones subjetivas a las que se sujete la organización. Citando a Kelly también, la motivación desde un punto de vista laboral se trata de las fuerzas que van a mantener o alterar, tanto a la dirección, como a la calidad e intensidad de la conducta del individuo (p.79).

Según González (2006), la motivación es el proceso que va a partir de un objetivo o de satisfacer una necesidad y es impulsada por la realización y el mantenimiento de una

conducta determinada (p.80). El autor considera dos aspectos fundamentales para la satisfacción laboral engranado con la motivación, se debe de tener la capacidad o las aptitudes necesarias, junto a la personalidad de acuerdo al puesto que se va a desarrollar; así como los conocimientos, la formación o habilidades duras, técnicas, al igual que la experiencia necesaria para el puesto. Esto permitirá enfrentar la frustración que gracias a las capacidades y conocimientos serán manejables.

González (2006) indica que es fundamental para la motivación laboral que para el desempeño sea exitoso, tener ciertos aspectos cubiertos como por ejemplo las condiciones laborales, la capacidad de automatización y eliminar las tareas laboriosas, la comunicación efectiva, las relaciones adecuadas entre el colaborador y el puesto, la colaboración y delegación del trabajador en la tarea y toma de decisiones, es importante también el reconocimiento y la valoración del trabajo, así como tener una definición clara de los objetivos.

2.2.4 Teorías sobre la motivación laboral

Según González (2006), se habla de la gran incógnita de porqué algunas personas en el mismo puesto y con las mismas condiciones tienen un mejor desempeño o rendimiento que otras. Es importante el entendimiento del comportamiento de las personas ya que las empresas bien gestionadas deben usar la motivación para generar colaboración, cooperación y compromiso en sus trabajadores, alineándose a los objetivos de la organización.

Gonzales, habla de dos grandes corrientes de teorías de la motivación: teorías centradas en el contenido y teorías centradas en el proceso.

2.2.6.1 Teorías centradas en el contenido

Aquellas que van a analizar todos los factores intervinientes en la motivación al momento de realizar las tareas, con factores como las necesidades a satisfacer, las

condiciones de trabajo y también la remuneración que podría obtenerse. En esta corriente se encuentran las siguientes teorías:

- **Jerarquía de Necesidades de Maslow**

En el modelo de Maslow (1934) hay cinco niveles de motivación de las personas: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de afecto, necesidad de estima y necesidad de autorrealización.

De acuerdo con Maslow, todas estas necesidades actúan en forma de jerarquía y es representado por una pirámide. En ese sentido, el ser humano debe satisfacer primero las necesidades fisiológicas (las necesidades más básicas) y por último ir cubriendo la satisfacción de las necesidades de autorrealización (Villalta, 2000; Boere, 2003).

- **Teoría ERG: Existencia, Relación y Crecimiento**

Esta es una teoría promovida por Clayton Alderfer (1969) quien, así como Maslow, estuvo de acuerdo en que la motivación de los empleados se puede definir en una jerarquía de necesidades. Debemos resaltar que la teoría ERG se diferencia de la teoría de Maslow en dos aspectos: Alderfer muestra que las necesidades se pueden dividir en tres categorías. En primer lugar, están las existenciales, mencionadas también por Maslow, las relacionales, referidas a las relaciones personales y finalmente, las de crecimiento, en relación con la creatividad individual. Así mismo, se menciona que las necesidades inferiores resaltarán a pesar de estar cubiertas cuando exista frustración ante la falta de cumplimiento de las necesidades superiores.

- **Teoría de las tres necesidades**

John W. Atkinson (1944) promueve la teoría de personas motivadas mediante tres necesidades: del logro, de poder y de afiliación. (Colmenares & Delgado, 2008).

De acuerdo con Maslow (2012) se afirma que el balance de dichas necesidades puede variar entre persona y persona. Según un estudio de David C. McClelland, la necesidad del logro se relaciona con la motivación laboral; la necesidad de poder se relaciona con el grado de control ante la situación, y la necesidad de afiliación está ligada al relacionamiento.

2.2.6.2 Teorías centradas en el proceso

Son las que se basan en el análisis de los procesos que hay en el trabajo y cómo hacen que éste se comporte de una determinada manera. Conocida también como teorías instrumentales, ya que la conducta del individuo es solo un instrumento a través del que se va a encontrar la explicación en cuanto a los comportamientos frente a sus metas.

Diferentes investigadores en la psicología y la sociología han propuesto diferentes teorías sobre la motivación. En resumen, la motivación es necesaria tanto para el desempeño del personal como para el clima laboral de una organización, lo que desencadena en una mayor satisfacción y productividad para ambos. Hay varias teorías que explican los fenómenos dinámicos que se producen. Algunas pueden complementar otras teorías o pueden tener variables que vinculen ciertas variables con otras teorías.

En esta corriente se encuentran las siguientes teorías:

- **Teoría de las Metas**

Es una teoría desarrollada por el psicólogo Edwin Locke (1968) que sostiene que las personas establecen metas para lograrlas. Para motivar a los empleados, estos deben tener las habilidades necesarias para lograr sus objetivos. Algunos autores describen la motivación laboral como una herramienta muy útil para aumentar la productividad de los empleados, ya que a través de esta habrá mayor proactividad a realizar actividades, lo que mejora la productividad de los empleados (Robbins y Coulter, 2012). La motivación es la voluntad de realizar grandes esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización siempre que se

satisfagan las necesidades de una determinada persona o grupo (Stoner, Freeman y Gilbert, 2009).

- **La teoría de la equidad**

La teoría de la equidad explica el impacto de la justicia percibida en las motivaciones de los individuos o, alternativamente, en sus emociones negativas. La teoría de la equidad se aplica a cualquier situación en la que se produzca un intercambio. No sólo en el trabajo, cuando dos personas intercambian algo. Se presenta cuando uno o ambos pueden sentir que el intercambio es injusto (Adams, 1963, 1965).

- **La teoría de las expectativas**

La teoría de las expectativas de Vroom establece que una persona se comporta de cierta manera considerando la recompensa o el resultado que obtendrá después de realizar su acción. De esta forma, se puede establecer que las personas toman decisiones en base a lo que esperan a cambio del esfuerzo (Davis y Newstrom, 2003).

La teoría de la autodeterminación (SDT: Self-Determination Theory)

La teoría de la autodeterminación es conocida como una macroteoría. En ese sentido, la teoría está conformada por un conjunto de diferentes subteorías interrelacionadas que explican de manera integral la motivación (Deci & Ryan, 1985, 2004). Ello se detallará más adelante en el apartado 2.4 Teoría de autodeterminación del presente documento.

A continuación en la Tabla 4 se resumen las teorías de motivación revisadas.

Tabla 4: Teorías sobre la motivación laboral

Tipo	Teoría	Postulado
Teoría de Contenido	Jerarquía de necesidades	De acuerdo con Madrigal (2009) citando Monfort (2005), la teoría de Maslow parte de la idea de que la motivación es gracias a los esfuerzos y necesidades, de donde se crea la pirámide de necesidades con cinco clases de necesidades, las fisiológicas, seguridad, sociales, estimación y autorrealización, con una base de necesidades primarias para terminar en necesidades de desarrollo
Teoría de Contenido	Teoría ERG	Aldefer hace una revisión a la jerarquía de necesidades de Maslow para darle un análisis más cercano, con las siglas ERG se refiere a Existencia, Relación y crecimiento. Existencia se refiere a la proporción de requerimientos materiales básicos para la existencia, la relación se refiere al deseo que tienen los individuos de mantener relaciones interpersonales y la importancia de estos y el crecimiento es el deseo intrínseco de desarrollo del personal.
Teoría de Contenido	Teoría sobre las necesidades de McClellan	Se refiere al logro. Poder y también a la afiliación como las necesidades fundamentales que explican la motivación.
Teoría de proceso	Teoría del establecimiento de metas	Se trata de las metas específicas y difíciles son consecuentes con un desempeño elevado.
Teoría de proceso	Teoría de la equidad	Los individuos comparan sus aportaciones individuales, los beneficios que reciben con los otros y responden eliminando cualquier desigualdad.
Teoría de proceso	Teoría de las expectativas	Explica como los empleados no están motivados en el trabajo hacen lo mínimo necesario para mantenerse en el puesto.
	Teoría de la autodeterminación	Enfoque que va hacia la motivación humana y a la personalidad del individuo con métodos empíricos y tradicionales a la par de la metateoría organísmica y la evolución de los recursos humanos internos para el desarrollo de la personalidad y autorregulación de la conducta. Deci y Ryan (2017)

Nota. Tomado de “Habilidades Directivas” y una descripción de las distintas teorías de la motivación, Madrigal (2009) y Ryan y Deci (2000), Teoría de la autodeterminación.

2.3 Relación del teletrabajo y motivación

A continuación, se analizarán los principales estudios sobre la influencia del teletrabajo en la motivación. Finalmente, se presenta una brecha de resultados identificada sobre la cual se justifica el presente estudio.

Dentro de las investigaciones que han concluido sobre la relación positiva que existe entre el teletrabajo y la motivación tenemos a los siguientes:

Un estudio realizado por Al-Habaibeh et al. (2021) investigó el teletrabajo y su relación con otros factores, como la motivación, entre otros. Se identificó que las principales ventajas fueron la reducción de tiempo, viaje y costos, haciendo que las personas estén más motivadas.

A nivel nacional, Castro (2021) estudió los efectos de la modalidad de trabajo en las Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional con operaciones en el Perú. La investigación concluye que los participantes consideran que el teletrabajo influye positivamente sobre su motivación y satisfacción laboral, debido a factores como: el ahorro de tiempo al trasladarse desde sus hogares hacia la oficina, ahorro económico, la flexibilidad de horarios y mayor autonomía sobre su tiempo.

Mergener y Mansfeld (2021), de acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada, descubren que utilizando indicadores subjetivos y respondiendo a “¿qué tan seguido siente que puede planear su propio trabajo? o ¿qué tan independiente es al momento de tomar descansos?” concluyeron que los empleados de teletrabajo tienen altos niveles de autonomía, infiriendo una correlación alta entre la autonomía con la satisfacción laboral (la cual está asociada con la motivación).

Muhamad, Hanafi, Ghani, Mohamad et al. (2021) indican que el teletrabajo es una forma efectiva de evitar contacto físico y evitar la propagación del Covid-19, convirtiéndose en una nueva oportunidad tanto para las empresas como para los trabajadores. El estudio explora la motivación del teletrabajo en 53 empleados, analizando la flexibilidad, seguridad, y el desempeño laboral, revelando una influencia motivacional para los colaboradores que trabajan desde casa. En los resultados se revela que trabajar desde casa genera aprecio ante la flexibilidad funcional y autonomía, en cuanto a roles y desplazamiento. Indican que se logra

un equilibrio entre la vida laboral y personal al darles la libertad de reducir el peso del enfoque de trabajo a la familia.

Asimismo, Capgemni (2021) indica que las empresas deben reinventar las operaciones, actualmente el 68% de los empleados de las organizaciones requieren que se formen equipos a nivel remoto, para una reconexión básica en coyuntura pandémica. Indican también que indicadores como productividad incrementaron de 13% a 24%.

Gutiérrez y Solano (2020) quienes tras una investigación sobre el teletrabajo en funcionarios de Costa Rica en el contexto de la pandemia por Covid-19 concluyeron que los trabajadores se sentían más motivados dado que sienten más seguridad sobre su salud, así como también se genera un beneficio para gestionar temas personales. Esto se ve reflejado en los resultados descriptivos de su encuesta donde se tiene que, al pasar a la modalidad de teletrabajo el 50.5% de personas indicaron que mantuvieron su motivación, 33.5% indicaron que aumentaron su motivación y sólo un 16% indicaron que su motivación cayó por esta nueva modalidad laboral.

Oviedo y Vasquez (2014) indicaron que, en un contexto prepandémico, la opción de teletrabajo sería una forma de automotivación, autorregulación, compromiso, comunicación entre otros. Este impacto positivo también contemplaría el aspecto de competencias y deseo de desarrollo por parte del individuo al igual que las de relacionamiento.

Caillier (2012) investiga la asociación entre las modalidades de teletrabajo y la motivación laboral en el sector de gobierno federal de EE. UU. Sugiere que el teletrabajo impacta positivamente en la motivación de los colaboradores, indicando que son variables que están asociadas. La investigación también detalla las medidas ante el compromiso organizacional y la participación del trabajo.

La Tabla 5 y la Tabla 6 presenta el resumen de la revisión literaria.

Tabla 5: Cuadro resumen de autores que demuestran relación positiva entre la modalidad laboral y su efecto en la motivación (parte 1).

Autor	Año	Título	Alcance	Conclusión
Amin Al-Habaibeh, Matthew Watkins, Kafel Waried, & Maryam Bathaei Javareshk	2021	Challenges and opportunities of remotely working from home during Covid-19 pandemic	UK	Investigó el teletrabajo y su relación con otros factores, como la productividad, satisfacción, desempeño laboral, motivación, entre otros. Se identificó que las principales ventajas fueron la reducción de tiempo, viaje y costos, haciendo que las personas sean más productivas porque se sentían más motivadas.
Andrea Inés Castro Zegarra	2021	Impacto del teletrabajo en los trabajadores de entidades e instituciones de cooperación técnica internacional constituidas en el extranjero	Perú	Castro (2020) estudió los efectos de la modalidad de trabajo en las Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional con operaciones en el Perú. La investigación concluye que los participantes consideran que el trabajo remoto influye positivamente sobre su motivación y satisfacción laboral, debido a factores como: el ahorro de tiempo al trasladarse desde sus hogares hacia la oficina, ahorro económico, la flexibilidad de horarios y mayor autonomía sobre su tiempo.
Mergener y Mansfeld	2021	Working from Home and job satisfaction: the role of contractual agreements, working time recognition and perceived job autonomy	Alemania	La relación entre teletrabajo y la satisfacción laboral percibida, de acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada, se descubre que utilizando indicadores subjetivos y respondiendo a ítems relacionados a la autonomía, determina que los empleados de teletrabajo tienen altos niveles de autonomía, infiriendo una correlación alta, entre la autonomía, considerada para la presente investigación como una variable mediadora, con la satisfacción laboral que está asociada con la motivación.
Nur Fadzilah Muhamad Zamani1 Madaha Hanafi Mohd Ghani2 Siti Fatimah Mohamad Radzi3 Noor Hanim Rahmat4 Nur Syafiqah Abdul Kadar5 Aina Athirah Rozman Azram	2021	A study of work from home motivation among employees	Asia	Indican que el teletrabajo es una forma efectiva de evitar contacto físico y evitar la propagación del COVID19, convirtiéndose en una nueva oportunidad tanto para las empresas como para los trabajadores. El estudio explora la motivación del teletrabajo en 53 empleados, analizando la flexibilidad, seguridad, y el desempeño laboral, revelando una influencia motivacional para los colaboradores que trabajan desde casa. En los resultados se revela que trabajar desde casa genera aprecio ante la flexibilidad funcional y autonomía, en cuanto a roles y desplazamiento. Indican que se logra un equilibrio entre la vida laboral y personal al darles la libertad de reducir el peso del enfoque de trabajo a la familia
Capgemini	2021	The future of work from remote to hybrid	Francia, Alemania, EE.UU., Países bajos, España, India, Italia, UK, Suecia	Estudio cualitativo teórico que indica que las empresas deben reinventar las operaciones, actualmente el 68% de los empleados de las organizaciones requieren que se formen equipos a nivel remoto, para una reconexión básica en coyuntura pandémica. Indican también que indicadores como productividad, con un incremento de 13% a 24%.

Nota. Elaborado por los investigadores en base a los autores detallados.

Tabla 6: Cuadro resumen de autores que demuestran relación positiva entre la modalidad laboral y su efecto en la motivación (parte 2)

Autor	Año	Título	Alcance	Conclusión
Gutierrez y Solano	2020	Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa Rica en el contexto de la Pandemia del COVID-19	Costa Rica	Desarrollaron una investigación sobre el teletrabajo en funcionarios de Costa Rica en el contexto de la pandemia por COVID 19 y concluyeron que los trabajadores se sentían más motivados dado que sienten más seguridad sobre su salud, así como también se genera un beneficio para gestionar temas personales. Esto se ve reflejado en los resultados descriptivos de su encuesta donde se tiene que, al pasar a la modalidad de teletrabajo el 50.5% de personas indicaron que mantuvieron su motivación, 33.5% indicaron que aumentaron su motivación y sólo un 16% indicaron que su motivación cayó por esta nueva modalidad laboral.
Oviedo y Vásquez	2014	Motivación y teletrabajo	N/E	Estudio cualitativo-teórico donde se indica que incluso en un contexto pre-pandémico, la opción de teletrabajo se proyectaba a una forma de automotivación, autorregulación, compromiso, comunicación, aprendizaje, orientación a la calidad y juicio, mejorando la calidad de vida, y la productividad asociada, con resultados positivos. Así como en el aspecto de competencias y deseo de desarrollo por parte del individuo al igual que las de relacionamiento.
James Gerard Caillier I	2012	The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency	EE.UU.	Caillier investiga la asociación entre las modalidades de teletrabajo y la motivación laboral en el sector de gobierno federal de EE. UU. Sugiere que el teletrabajo impacta positivamente en la motivación de los colaboradores, indicando que son variables que están asociadas. La investigación también detalla las medidas ante el compromiso organizacional y la participación del trabajo.

Nota. Elaborado por los investigadores en base a los autores detallados.

En contraste, a continuación, se presentan estudios que concluyen en un impacto negativo del teletrabajo en la motivación del trabajador.

Rietveld & Hiemstra (2022) realizaron un estudio a 623 trabajadores de una institución de educación superior en donde señalaron que los trabajadores experimentaron, a causa del teletrabajo y comparando con el primer periodo de cuarentena debido a la pandemia Covid-19, un aumento de la autonomía y la competencia, pero provocó una disminución en la motivación intrínseca y la productividad.

Dryselius & Pettersson (2021) indican que, debido a la pandemia generada por el Covid-19, las organizaciones se han visto forzadas a reinventar sus operaciones. A raíz de esto, el teletrabajo se vuelve una oportunidad, sin embargo, el estudio indica cómo los niveles

de motivación se ven asociadas con la productividad y bienestar concluyendo que el teletrabajo afecta a la motivación debido a la falta de interacción social, el nivel de transparencia informativa en la organización, los retos para la organización, las dificultades para conciliar la vida personal y laboral, el cambio de responsabilidad, las reuniones digitales y la percepción del aprendizaje.

Al-Habaibeh et al. (2021) (tomando el mismo estudio citado anteriormente) también concluye que los desafíos principales encontrados en la modalidad de teletrabajo son la falta de compañía y las discusiones cara a cara a las que estaban acostumbrados los trabajadores.

La Tabla 7 presenta el resumen de la revisión literaria.

Tabla 7: Cuadro resumen de autores que demuestran relación negativa entre la modalidad laboral y su efecto en la motivación

Autor	Año	Título	Alcance	Conclusión
Jacqueline R. Rietveld, Djoerd Hiemstra, Aleid E. Brouwer & Jan Waalkens	2022	Motivation and Productivity of Employees in Higher Education during the First Lockdown	Holanda	Un estudio realizado a 623 trabajadores de una institución de educación superior señaló que los trabajadores experimentaron, a causa del teletrabajo y comparando con el primer periodo de cuarentena debido a la pandemia Covid-19, un aumento de la autonomía y la competencia, pero provocó una disminución en la motivación intrínseca y la productividad.
Dryselius, A., & Pettersson, J	2021	Motivation in the Remote Workplace	Suecia	Debido a la pandemia generada por el COVID19, se han visto obligadas a reinventar sus operaciones, a raíz de esto, el teletrabajo se vuelve una oportunidad, sin embargo, el contexto laboral había sido medido previamente en escasos estudios, es ahora que la coyuntura vuelve primordial conocer los impactos de la satisfacción de las necesidades en los trabajadores para ver cómo se refleja en la motivación. El estudio indica como los niveles de motivación se ven asociadas con la productividad y bienestar.
Amin Al-Habaibeh, Matthew Watkins, Kafel Waried, & Maryam Bathaei Javareshk	2021	Challenges and opportunities of remotely working from home during Covid-19 pandemic	UK	Concluye que los desafíos principales encontrados en la modalidad de teletrabajo son la falta de compañía y las discusiones cara a cara a las que estaban acostumbrados los trabajadores.

Nota. Elaborado por los investigadores en base a los autores detallados.

Tras la revisión y análisis de la literatura se concluye que:

- a) Existen resultados contradictorios en las investigaciones previas respecto al efecto del teletrabajo en la motivación del trabajador, ya que algunos indican que hay una relación positiva y otros, una relación negativa.
- b) La literatura actual ha tendido a estudiar y probar (o no) sus hipótesis en países o regiones donde el teletrabajo no era nuevo en comparación con países emergentes como Perú donde más del 73% de las empresas peruanas no contaban con una política o estrategia para el teletrabajo antes de la pandemia del Covid-19 (ISIL, 2020).
- c) La mayoría de los estudios mencionados anteriormente fueron probados en circunstancias extremas, donde se cambió la modalidad de trabajo repentinamente debido a la pandemia por el Covid-19 y los trabajadores se encontraban en su primera ola, razón por la cual suponemos que el estado motivacional de la muestra podría haberse afectado.
- d) Tal como indica Dryselius & Pettersson (2021), es ahora cuando la coyuntura vuelve primordial el impacto de la modalidad laboral en los trabajadores para ver cómo se refleja en la motivación en un contexto en donde la modalidad no es forzada en su totalidad.

Se identifica que existe una oportunidad de estudio del efecto del teletrabajo en la motivación y para ello resulta necesario apoyarse de un modelo teórico más completo. Una de las teorías clave a la que se debe prestar atención y que podría explicar el impacto del teletrabajo en la motivación es la Teoría de la Autodeterminación, la cual se presentará en el siguiente apartado.

2.4 Teoría de autodeterminación

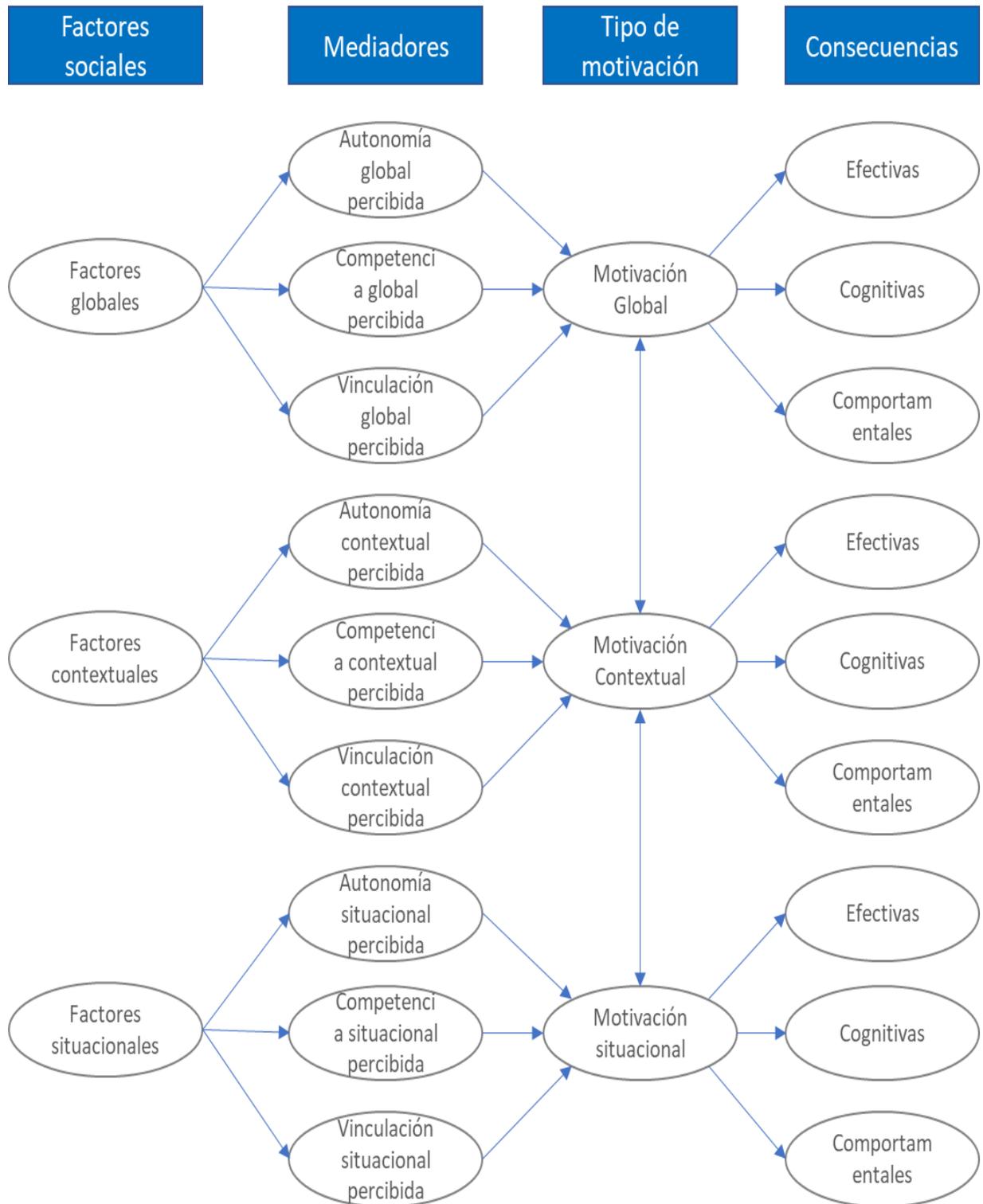
Deci y Ryan (2000) indican que una teoría psicológica se trata de una motivacional sólo cuando explora la energía (generada en la necesidad) y en la dirección (procesos orgánicos que dan sentido a los estímulos internos y externos, la dirección de la acción para satisfacer la necesidad).

Dicho esto, la teoría de la autodeterminación es una teoría macro de la motivación humana, cuyo objetivo es comprender el comportamiento a todos los entornos en los que el sujeto puede desarrollarse, lo hace generalizable a diferentes culturas y ahora es globalmente válido. La teoría revela el funcionamiento y desarrollo de la motivación humana bajo la influencia de diversos estímulos, como el laboral.

La mayoría de las teorías descritas anteriormente explican a la motivación como un solo constructo en comparación con la teoría de la autodeterminación que afirma que, aunque la cantidad de motivación es importante, su tipo o calidad lo es más (Deci y Ryan, 1985). En este sentido, el concepto de motivación es representado por una jerarquía con tres niveles de generalización: global, contextual y situacional (Vallerand, 1997).

El primero se refiere a la orientación general del individuo que es estable y relacionada con la personalidad. A nivel de contexto, se caracteriza por la orientación de las actividades humanas (como la educación, el ocio, el trabajo, etc.), en las que los factores sociales del entorno juegan un papel importante. El nivel situacional está referido a un momento específico el cual no se repite (por ejemplo, una reunión de trabajo de un día). Los factores sociales influyen en la motivación a través de factores mediadores que incluyen necesidades psicológicas básicas como la competencia, la autonomía y el relacionamiento. En función de su satisfacción, se prefieren diferentes tipos de motivación: intrínseca (IM), extrínseca (ME) y motivacional (A). La Figura 2 muestra lo que se ha descrito.

Figura 2: Modelo jerárquico de la motivación de acuerdo con la Teoría de Autodeterminación



Nota: Tomado de Vallerand (1997).

La teoría de la autodeterminación sugiere que los individuos están intrínseca o extrínsecamente motivados para comportarse de formas específicas. La motivación intrínseca se convierte en el motor dominante cuando un individuo quiere realizar un determinado acto por la recompensa o el beneficio interno y personal asociado a ese acto como, por ejemplo, mantener la satisfacción personal y la sensación de logro en el trabajo. La motivación extrínseca, sin embargo, está relacionada con el deseo de realizar un acto específico en aras de una recompensa o sanción externa.

Ryan y Deci (2017) indican que al ser un modelo complejo es necesario subdividirlo en subteorías, las mismas que son la teoría de las orientaciones causales, teoría de evaluación cognitiva, la teoría de la integración orgánica y la teoría de las necesidades psicológicas básicas.

2.4.1 Teoría de las orientaciones causales

La teoría sostiene que los estímulos ambientales pueden contener muchas ambigüedades y que, por lo tanto, las características individuales juegan un papel importante en la selección e interpretación de los eventos. Las tres orientaciones causales (autónoma, controladora e impersonal) determinan si los sujetos se inclinan a calificar los eventos como informativos, controlables o motivados. Los autores señalan que todos tienen las tres direcciones, pero una dirección siempre está presente en mayor medida (Deci y Ryan, 1985).

2.4.2 Teoría de la evaluación cognitiva

La motivación intrínseca representa la tendencia humana a aprender, crear y explorar. Significa comprometerse activamente con los intereses personales y las intenciones naturales de ejercer la capacidad personal, buscando y logrando los mejores desafíos en el proceso. Los comportamientos de autorregulación son autodeterminantes porque se ajustan al ego (Deci y Ryan, 1990). La teoría de la evaluación cognitiva (Deci y Ryan, 1985) estudia los factores

relacionados con el cambio de motivación intrínseca. Se basa en la suposición de que mientras existan necesidades innatas, se puede hablar de preferencias innatas. A diferencia del primero, el segundo difiere de persona a persona en función de la predisposición a catalizar la motivación intrínseca (IM) cuando las condiciones ambientales conducen a su expresión.

2.4.3 Teoría de la integración orgánica

La teoría de la integración orgánica enumera varias formas de motivación extrínseca y factores sociales que facilitan o amenazan la internalización e integración de estos comportamientos. Es un proceso impulsado por la necesidad de competencia, autonomía y relación. Debido a que las personas deben conectarse con los demás y sentirse parte de una familia o grupo, las personas tienden a adoptar los valores, creencias y comportamientos respaldados por su cultura. Motivo por el cual los seres humanos tienden a naturalizar los valores y principios de su grupo social.

En la Figura 3 se muestran cuatro tipos de regulación de la motivación extrínseca: Introyectada, Externa, Integrada e Identificada. Mientras más internalizada¹ esté la motivación extrínseca, más autónomo será la persona al realizar sus actividades (Deci & Ryan, 1985).

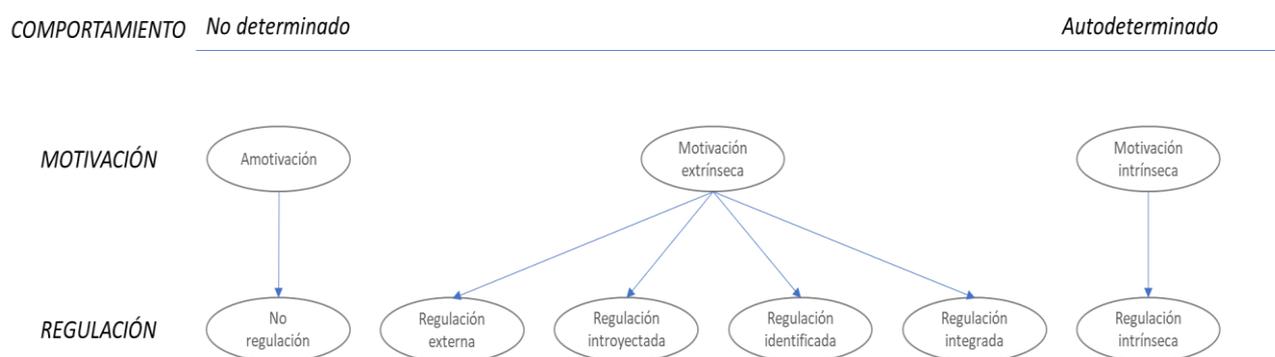
- Regulación externa: Se ponen en práctica comportamientos para evitar castigos u obtener recompensas. Es la que posee el menor grado de autorregulación.
- Regulación introyectada: Se trata de interiorizar la regulación externa sin aceptarla como propia. Esto significa que las recompensas y los castigos aún existen, pero ya se

¹ Internalización: Es un proceso que inicia en la niñez y se da durante la vida de una persona, el cual se define como la adaptación de una regulación externa de modo que con el paso del tiempo el sentido de sí mismo logra a adaptarse en su totalidad. Por ejemplo, cuando un individuo adopta consigo mismo creencias y valores que son aprobados por su sociedad o familia al punto que llegan a ser suyos también de forma interna (Stover J., et al., 2017).

expresan internamente y se manifiestan al evitar la culpa y el miedo o al aumentar la autoestima.

- Regulación identificada: esta referida al proceso de reconocimiento de valor de una acción y la aceptación de la regulación externa como si fuese propia.
- Regulación integrada: los individuos se vuelven parte de sí mismos cuando sus necesidades y valores coinciden con el resultado del comportamiento esperado de la sociedad.

Figura 3: Tipos de regulación por motivación de acuerdo a la teoría de autodeterminación



Nota: Tomado de Deci & Ryan (2017). Elaboración propia.

2.4.4 Teoría de las necesidades psicológicas básicas

A nivel global, contextual y situacional, la energía conductual se origina buscando satisfacer las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relacionamiento innatas y universales (Deci & Ryan, 2008). Se enumeran de la siguiente manera:

Autonomía

Es la necesidad que hace referencia a decidir por sí mismo qué hacer y adónde ir. La autonomía es la necesidad psicológica de experimentar la autodirección al iniciar y regular el comportamiento. (Ryan y Deci, 2017). Esto significa que la persona puede optar por realizar

una acción, independientemente si es que ésta es dependiente o independiente. Las personas necesitan sentir que pueden elegir y realizar sus acciones con cierto control sobre las consecuencias. En el ámbito laboral, puede implicar la necesidad de independencia del empleado en el desempeño de una tarea o función, sugerencias de mejora, etc.

Competencia

La competencia se puede definir como el sentimiento de efectividad que se logra cuando el individuo asume desafíos (Deci & Ryan, 1985). La competencia es la necesidad psicológica de interactuar eficazmente con el entorno, lo que refleja un deseo de ampliar las habilidades y destrezas. Al hacerlo, la persona busca los mejores desafíos para tomar, trabajar y ser estratégico hasta que se experimenta un crecimiento personal (Ryan & Deci, 2017).

Relacionamiento

Las personas sienten que deben compartir algunas experiencias con otras personas, compartir e interactuar con éstas. El relacionamiento es una necesidad psicológica de formar relaciones emocionales cercanas con los demás, reflejando el deseo de conexión emocional y participación en la intimidad en las relaciones interpersonales (Baumeister & Leary, 1995).

Por lo tanto, las necesidades están interrelacionadas; los individuos deben sentir que eligen y quieren hacer lo que hacen (autonomía), que son capaces de hacer lo que hacen (competencia) y que están conectados con otros en el proceso por una relación (relacionamiento). Diversos estudios han demostrado que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas se asocia con una mejor salud mental (Stenling, Lindwall, & Hassmén, 2015).

2.5 Relación de la Teoría de autodeterminación con el teletrabajo y motivación

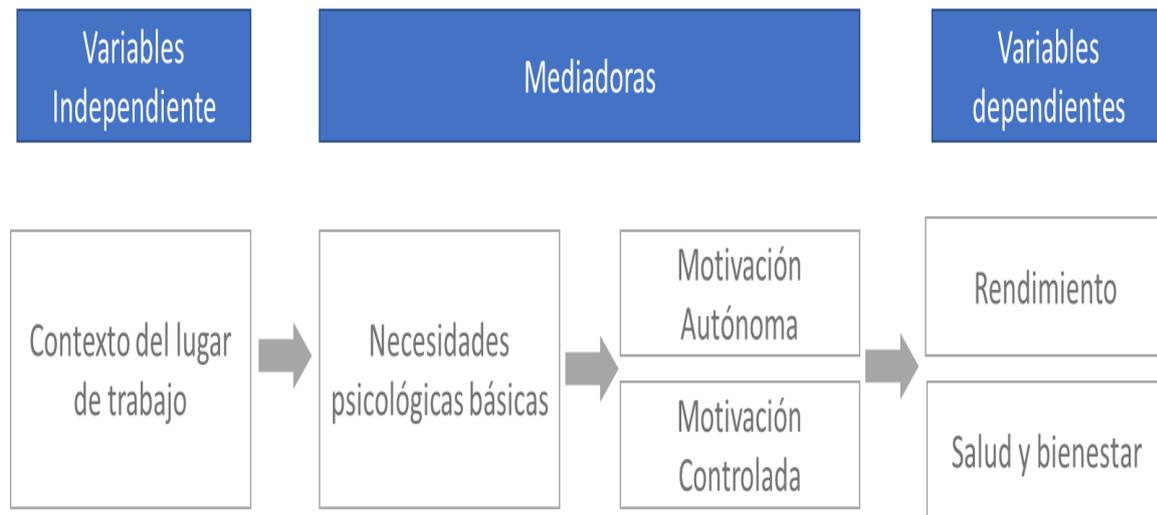
Durante décadas, la teoría de la autodeterminación ha abordado los vínculos entre la motivación y la preocupación del rendimiento y el bienestar en las organizaciones (Deci & Ryan, 2017). La teoría sugiere que fomentar unas condiciones de trabajo en las que los colaboradores de una organización se sientan apoyados en su autonomía no sólo es un fin adecuado en sí mismo, sino que conducirá a una mayor satisfacción y prosperidad de los empleados, así como a beneficios para la organización (Deci & Ryan, 2017).

Dado que esta teoría detalla múltiples factores, que apoyan la autonomía y la competencia de los empleados en el trabajo, proporciona un marco para permitirles estar más motivados y comprometidos a medida que ellos y sus organizaciones se desarrollan y prosperan (Deci & Ryan, 2017).

Es fundamental para esta teoría la idea de que el impacto de diversos factores ambientales (por ejemplo, el diseño del trabajo, las contingencias salariales, los estilos de dirección) en las motivaciones y experiencias de los trabajadores está mediado en gran medida por un conjunto de necesidades psicológicas básicas. Se trata de las necesidades de competencia (p. ej., White, 1959), de relacionamiento (p. ej., Baumeister y Leary, 1995) y de autonomía (p. ej., de Charms, 1968), que son esenciales para el bienestar psicológico y la salud y facilitan el funcionamiento eficaz en entornos sociales (Ryan, 1995).

Las subteorías de la teoría de la Autodeterminación tienen amplias implicaciones para las organizaciones (Gagné y Deci, 2005). La Figura 4 muestra un modelo básico de la teoría de autodeterminación aplicado en el trabajo. A continuación, se describen las variables.

Figura 4: Modelo básico de la Teoría de la Autodeterminación en el Trabajo



Nota: Tomado de Deci & Ryan (2017). Elaboración propia.

Variabes independientes: las variables del contexto del lugar de trabajo. Las variables predominantes del contexto del lugar de trabajo son los apoyos organizativos frente a las frustraciones de las necesidades psicológicas básicas de competencia, relación y autonomía de los empleados, y se considera que están fuertemente influenciadas por los estilos de dirección. Cuando existe un apoyo organizativo y directivo a la autonomía, el apoyo y la satisfacción de las tres necesidades psicológicas básicas de los empleados a nivel general suelen estar muy correlacionados, en primer lugar, porque las autoridades que apoyan la autonomía suelen estar en sintonía con las otras necesidades y las apoyan, y en segundo lugar porque cuando los empleados tienen un sentido de la autonomía ellos mismos encuentran formas de satisfacer las otras necesidades. (Deci & Ryan, 2017). Como se ha explicado anteriormente, la autonomía se ha asociado a menudo con el teletrabajo. Al trabajar lejos de la supervisión directa, los teletrabajadores tienen mayor autonomía para organizar, planificar y ejecutar las actividades relacionadas con el trabajo (Standen et al., 1999). En otras palabras, en comparación con los trabajadores presenciales, pueden elegir más fácilmente ejecutar su trabajo de la forma que más les convenga. La flexibilidad en cuanto a

la ubicación de su trabajo, así como el horario y la ejecución de las tareas, crea un entorno propicio para la satisfacción de la necesidad de autonomía de los empleados (Golden & Veiga, 2008; Perry et al., 2018).

Variables mediadoras: la satisfacción de las tres necesidades psicológicas básicas y la motivación autónoma y/o controlada. La satisfacción de las necesidades suele utilizarse como un compuesto (Baard et al., 2004), pero que a veces se analiza con cada necesidad por separado (Richer et al., 2002). Normalmente, los investigadores han utilizado el conjunto de variables de satisfacción de necesidades o las variables de motivación, aunque unos pocos estudios han utilizado ambas, en cuyo caso han tendido a predecir las variables de motivación a partir de las variables de satisfacción de necesidades, normalmente como variables mediadoras entre las variables independientes y las variables dependientes (De Cooman et al., 2013).

Variables dependientes: las variables de rendimiento (por ejemplo, la cantidad o la calidad del rendimiento o la rentabilidad) y las variables de bienestar (por ejemplo, la satisfacción en el trabajo o la vitalidad) (Deci & Ryan, 2017).

Como antecedente, se cita al estudio de Rietveld et al. (2021) que investigó las relaciones entre la competencia, la autonomía, el relacionamiento, la motivación intrínseca y la productividad durante la primera cuarentena por el Covid-19 en el 2020. El modelo de investigación se basó sobre la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan. Los resultados indicaron que, en relación con el período anterior al cierre (antes de la pandemia), los empleados de la institución en estudio experimentaron un aumento en la autonomía y la competencia, pero una disminución del relacionamiento, la motivación intrínseca y la productividad. El estudio reveló que la disminución de la motivación intrínseca pudo verse explicada por los cambios en la relación, la autonomía y la competencia percibida. Así, durante el cierre, se observaron consecuencias motivacionales tanto positivas como negativas

del teletrabajo. Sin embargo, la consecuencia final para la productividad de los empleados fue negativa. Una importante consideración para este estudio es que examinó el proceso motivacional bajo circunstancias extremas en las que los empleados tuvieron que cambiar repentinamente el trabajo presencial por el teletrabajo.

Entonces, de acuerdo con el modelo básico de la teoría de autodeterminación aplicado al trabajo, se sugiere que ésta es la más apropiada ya que está enfocada en estudiar el impacto de la modalidad laboral (como presencia o no del teletrabajo) en la motivación autónoma a través de la mediación de las necesidades básicas de un individuo.

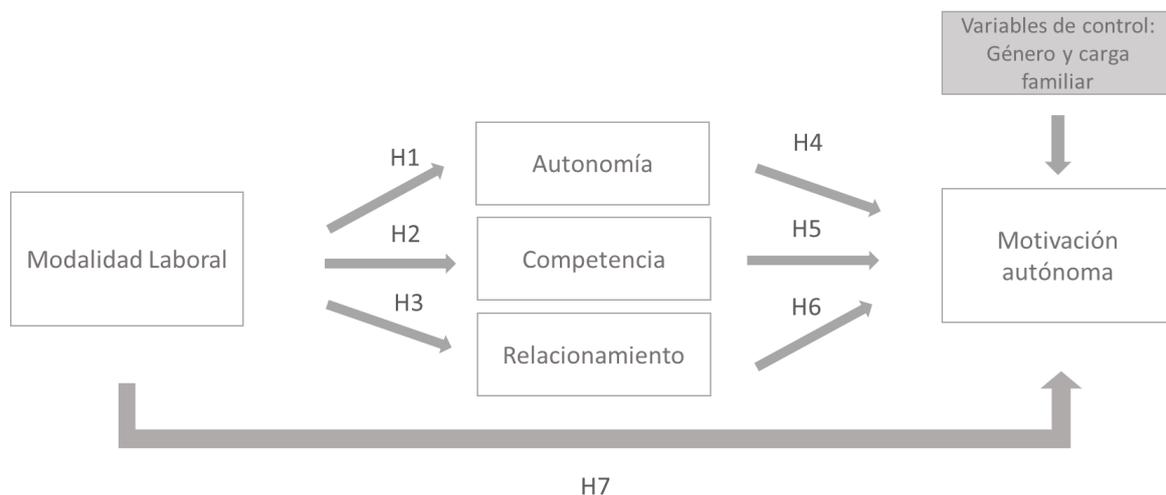
CAPITULO III. MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

En este capítulo presentaremos, el modelo de la investigación y las hipótesis propuestas que se plantean a partir de la revisión del marco teórico.

3.1 Modelo de investigación

A continuación, en la Figura 5 presentamos el modelo de investigación.

Figura 5: Modelo de investigación



Nota: Elaboración propia en base a The basic self-determination theory model in the workplace (Deci & Ryan 1985)

Este modelo comienza describiendo a la variable independiente: modalidad laboral, la cual hace referencia al teletrabajo y al trabajo presencial. La variable dependiente es la motivación autónoma del colaborador. Las variables mediadoras que explicarían por qué puede existir una relación entre la modalidad laboral y la motivación autónoma son la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia y relacionamiento) previamente revisadas en el marco teórico.

De acuerdo con la investigación, se propone contar con la suficiente evidencia acerca del papel de las variables mediadoras entre la variable independiente, el teletrabajo y la

variable dependiente, motivación autónoma. Hasta el momento se han encontrado pocas investigaciones similares, por lo que consideramos que será un gran aporte para futuras predicciones.

3.2 Hipótesis

La autonomía a menudo se ha asociado con el teletrabajo (Deci & Ryan, 2017). La flexibilidad en cuanto a la ubicación de su trabajo, así como el tiempo y ejecución de las tareas, crea un entorno propicio para satisfacer la necesidad de autonomía de los empleados (Golden & Veiga, 2008; Perry et al., 2018).

La autonomía también se ha examinado como un mediador de la relación entre los resultados relacionado con el trabajo y el teletrabajo, basándose en la noción de que el teletrabajo mejora las percepciones de autonomía y que las percepciones más fuertes de autonomía a su vez generan resultados positivos (Gajendran et al., 2014). De hecho, los teletrabajadores informan de una mayor autonomía percibida que los trabajadores presenciales (Gajendran y Harrison, 2007; Gajendran et al., 2014). En su estudio metaanalítico, Gajendran y Harrison (2007) encontraron que la autonomía mediaba completamente la relación entre la satisfacción laboral y el teletrabajo. Así mismo, mediaba parcialmente las relaciones entre el desempeño calificado por el supervisor y este, la iniciativa de rotación y el estrés de la función. Gajendran (2014) indica también que cuanto mayor es la intensidad del teletrabajo, mayor es la autonomía percibida.

Por lo presentado, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: El nivel de satisfacción de la necesidad psicológica básica de autonomía es más alta para los teletrabajadores que para los trabajadores presenciales.

Por otro lado, existen pocos estudios que sustentan la relación directa entre la necesidad básica de competencia y el teletrabajo. Por ejemplo, un estudio sugiere que cuando

se trabaja desde casa los empleados tienden a ser más productivos, eficientes y organizados (Morgan, 2004). Los teletrabajadores ahorran tiempo de viaje y, en general, experimentan menos interrupciones que los trabajadores de oficina, lo que podría explicar su mayor productividad (Bailey y Kurland, 2002; Morgan, 2004). A su vez, ser productivo significa que los teletrabajadores pueden hacer su trabajo de manera adecuada y oportuna, lo que puede permitirles abordar tareas más difíciles. Esto contribuiría en gran medida a satisfacer la necesidad de competencia.

Por lo presentado, se plantea la siguiente hipótesis:

H2: El nivel de satisfacción de la necesidad psicológica básica de competencia es más alto para los teletrabajadores que para los trabajadores presenciales.

En una encuesta en línea de 11383 trabajadores en 24 países, el 62% de los encuestados dijo que consideraba que el teletrabajo era un aislamiento social y el 50% temía que el teletrabajo pudiera perjudicar sus posibilidades de ascenso (Reaney, 2012).

En una comparación de los trabajadores presenciales y los teletrabajadores, los primeros informaron tener una mayor sensación de inclusión que estando en casa (Morganson et al., 2010). Además, de una variedad de métodos de comunicación (por ejemplo, teléfono, correo electrónico, mensajería instantánea, etc.), los empleados informaron que la interacción cara a cara es más importante para mantener las amistades en el lugar de trabajo (Sia, Pedersen, Gallagher y Kopaneva, 2014).

Existe una amplia variedad de medidas utilizadas para capturar el aislamiento social (o la falta de él). Por ejemplo, Gajendran y Harrison (2007) analizaron la calidad de las relaciones, Fonner y Roloff (2010) midieron la calidad de los intercambios de información, mientras que Golden y Veiga (2008) se interesaron por el aislamiento profesional. Gajendran y Harrison (2007) informaron de una relación cercana entre la calidad en la relación con los compañeros de trabajo y el estado del teletrabajo concluyendo que el teletrabajo no daña las

relaciones con los compañeros de trabajo. Sin embargo, la intensidad del teletrabajo fue un moderador significativo. Específicamente, el teletrabajo no estaba relacionado el nivel de calidad de la relación con los compañeros en el trabajo bajo acuerdos de teletrabajo de baja intensidad, pero tuvo un efecto negativo en arreglos de alta intensidad. Por lo tanto, la frecuencia con la que un individuo trabaja a distancia parece marcar la diferencia con respecto al impacto del trabajo a distancia en las relaciones con los compañeros de trabajo.

Adicionalmente, según la teoría de la riqueza de los medios, las interacciones a través de correos electrónicos y mensajes por texto y no son tan enriquecedoras como las interacciones cara a cara porque restringen el acceso a señales no verbales (por ejemplo, la entonación, postura, y expresión facial) (Sharma y col., 1981). Por lo tanto, el contexto del trabajo a distancia puede dificultar que los teletrabajadores tengan conversaciones eficientes con colegas y superiores, al tiempo que inhibe el surgimiento de la confianza, un pilar clave de las relaciones saludables (Jawadi, 2013; Wheatley, 2012). Debido a que el teletrabajo puede afectar la calidad y la naturaleza de la comunicación, así como el desarrollo de las relaciones laborales, es posible que los teletrabajadores no se relacionen con colegas y superiores como lo hacen los trabajadores de oficina.

Por lo presentado, se plantea la siguiente hipótesis:

H3: El nivel de satisfacción de la necesidad psicológica básica de relacionamiento es menor para los teletrabajadores que para los trabajadores presenciales.

Cuando las personas comprenden el valor y la misión de sus trabajos, se inclinan a sentirse dueños y autónomos al trabajar y reciben una retroalimentación y apoyos claros. Es muy probable que se motiven de forma más autónoma si cumplen con estas condiciones y que rindan mejor, aprendan mejor y se adapten mejor. Por el contrario, cuando se le controla puede tener efectos indirectos negativos en el rendimiento y el compromiso laboral posteriores (Deci & Ryan, 2017).

Un estudio sobre experiencias laborales de los agentes de policía (Otis y Pelletier 2005) indicó que cuando los agentes percibían que sus supervisores tenían un alto grado de apoyo a la autonomía, los agentes estaban más motivados de forma autónoma para el trabajo. También informaron de una mayor intención de no dejar su trabajo, menos molestias durante su jornada laboral y menos síntomas físicos. Por otro lado, Moreau y Mageau (2012) investigaron a profesionales de la salud y descubrieron que cuando los profesionales recibían apoyo en la autonomía por parte de sus superiores, informaban de una mayor satisfacción en el trabajo y una mejor salud psicológica.

Al realizar un estudio de investigación sobre los colaboradores de un hotel, Hon (2012) descubrió que cuando los directivos eran empoderadores (es decir, apoyaban la autonomía) y los compañeros de trabajo apoyaban la relación, los empleados estaban más motivados de forma autónoma y eran más creativos en su trabajo, pero si los directivos eran presionantes y coercitivos, los empleados estaban menos motivados y eran menos creativos.

En conclusión, los principales resultados de estos estudios indican que el soporte a la autonomía en esta variedad de entornos de trabajo mejoró tanto la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, como la motivación autónoma, se produjo una serie de resultados positivos en el trabajo, incluyendo un mayor compromiso, un mejor rendimiento en el trabajo, un incremento en el bienestar psicológico y una reducción en la cantidad de agotamiento, malestar y rotación (Deci & Ryan, 2017).

Por lo presentado, se plantea la siguiente hipótesis:

H4: El nivel de satisfacción de autonomía tiene un impacto positivo sobre la motivación autónoma.

El estar equipado para una tarea desempeña un papel crucial en la motivación del ser humano. Cuando se cree que se podría conseguir con satisfacción los objetivos, las personas se sentirán inclinadas a invertir tiempo y dinero en ello (J.R. Rietveld et al., 2021). Varias

teorías, incluida la teoría de Bandura (2012) y la teoría de la autodeterminación de Deci & Ryan (2020) han destacado el papel crucial de competencia percibida en la motivación.

La teoría de la autodeterminación, por ejemplo, presenta que el grado de motivación intrínseca está determinado por el grado en que una actividad o situación satisface tres necesidades humanas fundamentales: relación, autonomía y competencia percibida (Deci & Ryan, 2012). Por lo tanto, los individuos estarán más motivados intrínsecamente a medida que experimenten más conexión con los demás (Dery y Hafermalz 2016), más libertad de elección y más confianza en ellos mismos en el trabajo.

Por lo presentado, se plantea la siguiente hipótesis:

H5: El nivel de satisfacción de competencia tiene un impacto positivo sobre la motivación autónoma.

La asociación con otras personas es una necesidad humana básica, fundamental para la motivación humana (Baumeister y Leary, 1995). La inclusión en el lugar de trabajo se refiere al sentido de pertenencia a la organización. Implica que la persona se sienta invitada a participar y percibir que la aportación de él o ella es importante (Hayes et al., 2002). La exclusión (o falta de inclusión) en el lugar de trabajo se asocia con resultados adversos como mayor rotación, menor compromiso organizacional, menor satisfacción laboral, agotamiento y desinterés y rechazo por parte de los compañeros de trabajo (Baumeister y Leary, 1995; Golden, 2006; Greenhauset al., 1990).

En ese sentido, es importante que las personas tengan relaciones significativas con los demás y pertenezcan a un grupo. Como tal, la relación es una fuente clave de motivación (Galletta et al., 2011). Por ejemplo, en un entorno educativo, se ha comprobado que los profesores están más motivados cuando perciben más relación con sus alumnos (Klassen et al., 2012). Otro ejemplo es el de Campione (2008) que encontró una relación positiva entre el

teletrabajo y la depresión; identificaron la disminución del tiempo de presencia con otros empleados y el aislamiento social como la explicación probable.

Por lo presentado, se plantea la siguiente hipótesis:

H6: El nivel de satisfacción del relacionamiento tiene un impacto positivo sobre la motivación autónoma.

De los pocos estudios que se tiene sobre la relación de la modalidad laboral y su efecto sobre la motivación mediados por las necesidades básicas planteadas por Deci y Ryan, se tiene a Luangnikone y Mo (2021) que explican la relación entre la motivación de los empleados en la industria de ingeniería de Estados Unidos, y el teletrabajo. Mediante una entrevista semiestructurada cualitativa se exploran temas relacionados a la experiencia en el teletrabajo, con el propósito de entender a profundidad la motivación de los empleados en estas circunstancias. En el marco de la teoría de la Autodeterminación, el estudio buscó comprender la motivación intrínseca, extrínseca y autoeficacia mediante las experiencias y percepciones de los encuestados. El estudio reveló que la motivación intrínseca es impactada positivamente para los que trabajan remotamente, impactando positivamente en la autonomía y competencia. Sin embargo, en cuanto a las desventajas o a los obstáculos encontrados, se habla del agotamiento y desinterés personal.

Así mismo, bajo la postulación de la Teoría de Deci & Ryan se propone la siguiente hipótesis:

H7: La satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relacionamiento median totalmente el efecto de la modalidad laboral (Teletrabajo vs Trabajadores presenciales) sobre la motivación autónoma.

3.3 Matriz de consistencia

Integrando los puntos que conforman la presente investigación con el problema presentado, los objetivos y las hipótesis, se muestra la Tabla 8, la matriz de consistencia.

Tabla 8: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
GENERAL	GENERAL	GENERAL	INDEPENDIENTE	INVESTIGACIÓN
¿Qué relación existe entre la modalidad laboral y la motivación autónoma?	Determinar la influencia de la modalidad laboral en la motivación autónoma.	H0: Existe un alto grado de influencia de la modalidad de trabajo en la motivación autónoma.	Modalidad Laboral	Correlacional explicativo
	ESPECÍFICAS	ESPECÍFICAS	DEPENDIENTE	
	Determinar el grado de influencia de la modalidad laboral sobre la satisfacción de la necesidad psicológica básica de autonomía.	H1: El nivel de satisfacción de la necesidad psicológica básica de autonomía es más alto para los teletrabajadores que para los trabajadores presenciales.	Motivación Autónoma	
	Determinar el grado de influencia de la modalidad laboral sobre la satisfacción de la necesidad psicológica básica de competencia.	H2: El nivel de satisfacción de la necesidad psicológica básica de competencia es más alto para los teletrabajadores que para los trabajadores presenciales.		
	Determinar el grado de influencia de la modalidad laboral sobre la satisfacción de la necesidad psicológica básica de relacionamiento.	H3: El nivel de satisfacción de la necesidad psicológica básica de relacionamiento es menor para los teletrabajadores que para los trabajadores presenciales.		
	Determinar el grado de influencia de la satisfacción de autonomía sobre la motivación autónoma.	H4: El nivel de satisfacción de autonomía tiene un impacto positivo sobre la motivación autónoma.		
	Determinar el grado de influencia de la satisfacción de competencia sobre la motivación autónoma.	H5: El nivel de satisfacción de competencia tiene un impacto positivo sobre la motivación autónoma.		
	Determinar el grado de influencia de la satisfacción del relacionamiento sobre la motivación autónoma.	H6: El nivel de satisfacción del relacionamiento tiene un impacto positivo sobre la motivación autónoma.		
	Determinar en qué medida la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relacionamiento median el efecto de la modalidad laboral sobre la motivación.	H7: La satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relacionamiento median totalmente el efecto de la modalidad laboral (Teletrabajo vs Trabajadores presenciales) sobre la motivación autónoma.		

Nota. Matriz de consistencia elaborada por los investigadores en base al problema, objetivos, hipótesis y variables.

CAPITULO IV DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Diseño de Investigación

La presente investigación buscó responder a las preguntas de investigación realizando como método una investigación, no experimental porque como parte de la investigación no manipulamos, alteramos o controlamos las variables, cuantitativa de tipo transversal ya que tenemos una variable independiente, una dependiente y se quiere medir la influencia de una variable sobre la otra con variables mediadoras en un momento dado del tiempo (realizado entre febrero y abril del 2022).

4.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es correlacional - explicativa. Los estudios correlacionales, de acuerdo con la teoría, pretenden demostrar la relación que existe entre dos o más variables en un tamaño de muestra determinado (Hernández R. y Mendoza, 2019). El presente trabajo necesita desarrollar una investigación de tipo correlacional para investigar el impacto de la variable independiente en la motivación. Culminará con un estudio explicativo ya que se pretende establecer y explicar la relación entre la modalidad de trabajo y la motivación autónoma. En la Tabla 9 se resume el tipo de diseño de la investigación.

Tabla 9: Resumen del diseño de la investigación

Dimensiones	Tipos
Recolección de datos	Cuantitativo
Diseño	No experimental
Tiempo de estudio	Transversal
Tipo	Correlacional - Explicativo

Nota: Elaboración propia

4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis son empleados administrativos peruanos.

4.4 Población de estudio

De acuerdo con el INEI, consideramos a la población de estudio dentro de las categorías en Grupos y niveles, siendo los trabajadores administrativos el Gran Grupo 4, de nivel 2, donde encajan los jefes y empleados administrativos (INEI, 2015). En el Anexo I se detalla lo mencionado.

4.5 Tamaño de muestra

Se realizó el cálculo de la muestra en base a una regla empírica proporcionada por la siguiente tabla de muestreo.

Tabla 10: Requerimiento de tamaño de muestra

Sample Size Required to Test the Hypothesis that the Population Multiple Correlation Equals Zero with a Power of .80 (Alpha = .05)

Number of predictors	Sample sizes based on power analysis			Sample sizes based on new rule-of-thumb		
	Effect size			Effect size		
	Small	Medium	Large	Small	Medium	Large
1	390	53	24	400	53	23
2	481	66	30	475	63	27
3	547	76	35	545	73	31
4	599	84	39	610	81	35
5	645	91	42	670	89	38
6	686	97	46	725	97	41
7	726	102	48	775	103	44
8	757	108	51	820	109	47
9	788	113	54	860	115	49
10	844	117	56	895	119	51
15	952	138	67	1045	139	60
20	1066	156	77	1195	159	68
30	1247	187	94	1495	199	85
40	1407	213	110	1795	239	103

Nota: Elaboración por Samuel B. Green (1991)

4.6 Cálculo de la muestra

Considerando un alpha de 0.05 y un power de 0.80; asimismo, teniendo una (01) variable independiente, tres (03) mediadoras y dos (02) de control, haciendo un total de seis (06) variables independientes que, según la tabla 7, el tamaño de nuestra muestra es de **97**.

4.7 Selección de muestra

La muestra fue seleccionada por conveniencia, con la condición de que las personas pertenezcan a la población económicamente activa en el Perú y que realicen trabajo presencial o teletrabajo.

4.8 Recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizó una encuesta que consta de dos cuestionarios enviados a través de *Typeform* (<https://y3b1oovkfx6.typeform.com/to/CuJQUuJz>). Se aplicó la encuesta entre los meses de febrero y abril del 2022 a través de medio como correo electrónico y redes sociales, obteniendo una cantidad total de 400 participantes de los cuáles sólo consideramos 317. La diferencia de 83 personas fue descartada porque realizaban trabajos híbridos (Presencial y teletrabajo). Así mismo, el objetivo de la encuesta e indicaciones generales fueron detalladas previamente para que puedan completar el cuestionario con facilidad. La encuesta estuvo dividida en las siguientes cuatro secciones:

- Recopilación de datos sociodemográficos para la correcta segmentación en cuanto a resultados.
- Definición de la modalidad de trabajo: teletrabajador o trabajador presencial (variable independiente).
- Recopilación de datos respecto a la satisfacción de las necesidades básicas (variables mediadoras)
- Recopilación de datos respecto a la motivación autónoma (variable dependiente).

4.9 Instrumentos de investigación

Para la presente investigación se tienen 2 instrumentos que se encuentran validados y se ha decidido utilizar para el análisis de las variables, tanto independiente como dependiente, considerando las variables mediadoras.

El idioma original de los dos instrumentos es el inglés por lo que se realizó el proceso de *back translation* o traducción inversa que consiste en una verificación en el que se traduce un texto a su idioma original. Seguido de ello, se sometió a la evaluación de nativos en inglés para la validación de la comprensión de los cuestionarios y así obtener los instrumentos en español. Finalmente se realizó una validación de la traducción para cada uno de los instrumentos cuyo proceso se detallará posteriormente.

4.9.1 Variable independiente: Modalidad Laboral

Se definen dos tipos de modalidad de trabajo: teletrabajo o trabajo presencial. Para el caso de la presente investigación, la variable independiente sólo toma dos valores: trabajador presencial o teletrabajador. Se define entonces que el teletrabajador es aquél que realiza totalmente su trabajo en un lugar alternativo a las instalaciones de la empresa donde labora. Por el contrario, el trabajador presencial es aquél que desempeña su trabajo dentro de las instalaciones de la empresa a tiempo completo. Para poder medir la variable, se solicitó al encuestado indicar si es que se encuentra teletrabajando o no.

4.9.2. Variables mediadoras: satisfacción de las necesidades básicas de autonomía, competencia y relacionamiento

Para medir la satisfacción de las necesidades básicas de autonomía, competencia y relacionamiento se utilizó el instrumento *Basic Need Satisfaction at Work* (Deci, Ryan et al, 1992) el cual es el instrumento más utilizado para medir estas variables por lo cual fue seleccionado. (Ver Anexo II).

La escala general se denomina *The Basic Psychological Need Satisfaction Scale*, la cual es un conjunto de preguntas que buscan medir el grado en que las personas sienten satisfacción de estas tres necesidades. Hay una forma general, así como formas específicas de dominio para el trabajo y las relaciones. Para la investigación se utilizó la escala específica de dominio para

el trabajo. Esta escala aborda la necesidad de satisfacción en el ámbito laboral. Tiene 21 ítems que evalúan las tres necesidades de competencia, autonomía y relacionamiento (Deci y Ryan, 2000).

Los ítems que miden la satisfacción de la autonomía son: 1, 5, 8, 11, 13, 17 y 20; los que miden la satisfacción de la competencia son: 3, 4, 10, 12, 14 y 19; y los que miden la satisfacción de relación son: 2, 6, 7, 9, 15, 16, 18 y 21.

La forma de calificación de los ítems de la Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas se realizó a través de una escala que va del 1 al 7, donde 1 significa “definitivamente no es verdadero” y 7 significa “definitivamente verdadero”. El participante califica con un puntaje del 1 al 7 cada ítem de acuerdo con cómo se siente identificado en la actualidad. Al tener el puntaje de cada ítem, se obtiene un puntaje por cada dimensión que mide el ítem (autonomía, competencia o relacionamiento).

Es fundamental que el instrumento de medición compruebe su confiabilidad y validez. En ese sentido, concluir que un instrumento es confiable y válido se debe probar y no suponer. De no ser así, los resultados de la encuesta no deberían tomarse como válidos (Sampieri, 2014). A continuación, se muestran los análisis de validez y confiabilidad que se probaron en los instrumentos por investigaciones anteriores.

4.9.2.1 Confiabilidad del Instrumento

De acuerdo con Sampieri (2014) la confiabilidad es el grado en el que un instrumento proporciona resultados coherentes y consistentes. Es decir, esta referido al grado en el que la repetición de la aplicación de la escala al mismo objeto en estudio provoca resultados iguales (Hernández Sampieri et al., 2009).

La escala del instrumento de las necesidades básicas, fue usada por primera vez en un estudio de participación en el trabajo voluntario en entornos laborales supervisados de

Kasser, Davey y Ryan (1992). Los factores motivacionales con respecto al trabajo fueron evaluados por el *Work Motivation Form - Employee*, desarrollado para el estudio el cual estaba compuesto por 15 items calificados en escala del 1 al 5. La escala mide las 3 áreas de motivación relevantes (Deci & Ryan, 1985): competencia, relacionamiento y autonomía.

Al medir la confiabilidad del instrumento, se determinó que la consistencia interna de la puntuación de motivación total fue aceptable (alfa de Cronbach = 0.85). Así mismo el alfa de Cronbach fue de 0.79 para empleados y 0.87 para supervisores.

Posteriormente, el instrumento fue utilizado por Ilardi, Leone, Kasser y Ryan (1993) en un estudio en el que los colaboradores de fábricas que percibieron una mayor satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y relacionamiento en el lugar de trabajo informaron de actitudes laborales positivas, mejor autoestima y menos síntomas de malestar en comparación con sus colegas los cuales percibieron menor satisfacción de necesidades. En este estudio encontraron que la confiabilidad del puntaje total de motivación era adecuada (alfa de Cronbach = 0.74).

Finalmente, también fue usada por Deci & Ryan (2001) en una investigación realizada a trabajadores de Bulgaria y trabajadores estadounidenses para determinar el impacto de la satisfacción de las necesidades básicas en el compromiso con la tarea como el bienestar y que esta relación es indiferente a las culturas y por lo tanto es universal. El alfa de Cronbach para la escala total de satisfacción de necesidades en la muestra búlgara fue de 0.83 y en la muestra estadounidense fue 0.89. Para las subescalas de competencia, relacionamiento y autonomía, las alfas de Cronbach en los datos búlgaros fueron 0.81, 0.57 y 0.62 respectivamente, y en los datos estadounidenses fueron 0.73, 0.84 y 0.79 respectivamente.

4.9.2.2 Validez del Instrumento

De acuerdo con Sampieri (2014) la validez describe el grado en el que un instrumento mide la variable que pretende explicar.

Originalmente la escala de necesidades básicas fue validada en cuatro muestras culturalmente diversas, en países como Perú, China, Bélgica y Estados Unidos, gracias a esto y el desarrollo del cuestionario se aplicaron análisis factoriales tanto exploratorios como confirmatorios a los 42 ítems originales para luego pasaron a ser 24 ó 21 según se requiera recabar la información. Mediante un análisis factorial confirmatorio multigrupo se redujo el número de elementos, manteniendo la equivalencia de medición.

4.9.2.3 Validación de la traducción

Para validar la traducción, comprensión y objetivo de cada ítem, se aplicó un piloto a 40 estudiantes de posgrado de la Escuela de Negocios Esan. Tras los resultados, se identificaron algunos ítems que fueron mejorados en redacción tomando en cuenta la retroalimentación recibida, con ello se pudo iniciar la toma de muestra general. Estos cambios se presentan en el Anexo III.

4.9.3. Variable dependiente: motivación autónoma

La motivación autónoma fue medida usando la *Revised-Motivation at Work Scale (R-MAWS)* (Gagné et al., 2011) (Ver Anexo IV), la cual fue desarrollada de acuerdo con la conceptualización multidimensional de la motivación que es explicada en la teoría de la autodeterminación (Gagné & Gilbert, 2010). La escala completa contiene 19 ítems que incluyen subescalas para la regulación extrínseca - social, la regulación extrínseca - material, la regulación introyectada, la regulación identificada, la motivación intrínseca y la desmotivación. Los participantes tienen que describir por qué ellos se esfuerzan en su trabajo

calificando cada ítem al usar la escala del 1 (para nada por esta razón) al 7 (exactamente por esta razón).

Para esta investigación solo se usó la subescala de motivación intrínseca y regulación identificada ya que ambas son consideradas motivación autónoma (Deci y Ryan, 2000) la cual es la variable dependiente en el modelo. Constó en total de 6 preguntas.

A continuación, se presentan los análisis de validez y confiabilidad que se probaron en los instrumentos por anteriores investigadores.

4.9.3.1 Confiabilidad del Instrumento

Esta escala fue utilizada por Zheni Wang y Marylene Gagné en el 2013. Esta investigación estudió si los líderes transformacionales promueven la motivación autónoma de sus subordinados y si resulta en una mayor motivación autónoma cuando los subordinados tienen altos valores colectivistas. Los datos multinivel se obtuvieron de muestras de trabajo en China y Canadá. Los resultados para la subescala de regulación identificada fueron de un α de Cronbach = 0.77 (China α = 0.85; Canadá α = 0.65) y para la subescala de motivación intrínseca fue de un α de Cronbach = 0.90 (China α = 0.87; Canadá α = 0.94) (Wang Z. & Gagne M., 2012). Concluyendo la confiabilidad del instrumento.

4.9.3.1 Validez del Instrumento

Para comprobar la equivalencia de medida de la escala en las muestras china y canadiense del estudio de Wang y Gagné anteriormente mencionado, se utilizó una estimación de máxima verosimilitud para el análisis factorial confirmatorio multigrupo (Cheung & Rensvold, 2002; Little, 1997) utilizando Lisrel 8.08 (Jöreskog & Sörbom, 2001). Sabiendo que el modelo de medición es bueno si es que se cumple que el índice de ajuste no normalizado NNFI > .90, índice de ajuste comparativo es CFI > .90 y el error cuadrático medio de

aproximación es $RMSEA \leq .1$, según lo reportado por Wang & Gangé en el 2013, se obtuvieron los siguientes resultados del instrumento $RMSEA = 0,09$, $CFI = 0,99$, $NNFI = 0,97$ indicado la validez de este.

4.9.3.2 Validación de la traducción

Se realizó un piloto de 40 encuestas con estudiantes de posgrado de la Escuela de Negocios Esan para validar la traducción y comprensión del mensaje y objetivo de cada ítem. Al recibir la retroalimentación del público, se identificaron algunos ítems por mejorar. Estos cambios en la redacción de las preguntas se presentan en el Anexo V.

4.9.4. Variables de control

Se seleccionó a dos variables de control para que, posteriormente, se pueda comprobar si existe algún efecto en la motivación dentro del modelo. Estas fueron carga familiar y el género.

En la encuesta realizada se pidió al participante indicar su género (masculino o femenino). La carga familiar se refiere a la dependencia económica de un miembro de familia sobre el encuestado. Para medir esta variable se solicitó al encuestado indicar si cuenta con hijos dependientes o no.

En primer lugar, se seleccionó la carga familiar como variable de control dado que existen ciertos indicios que demuestran que la carga familiar puede influenciar en la motivación laboral del padre. Así mismo, se seleccionó la variable género ya que a través de una revisión de literatura se estableció que existen ciertos estudios que sugieren que el género puede tener una influencia en la motivación en la modalidad laboral del teletrabajo. A continuación, se presentan los estudios revisados para ambas variables de control.

a. Motivación y carga familiar

Una de las causas por la cual los padres que trabajan pueden afectar su motivación y por lo tanto su productividad en el trabajo es debido a la culpa que sienten cuando están trabajando. Las investigadoras Deng, Wang y Smith (2019) buscaron comprender cuándo la culpa de los padres impulsa comportamientos laborales positivos versus negativos. Basándose en la teoría de la identidad del rol, concluyen que los padres que trabajan experimentan culpa cuando sienten una amenaza a su identidad parental. Para los padres que poseen una alta motivación familiar esta culpa, a su vez, servirá como vehículo para mejorar la productividad (p. ej., aumentar la intensidad del trabajo y la adaptabilidad del desempeño), pero la culpa tendrá un efecto perjudicial para los padres que poseen una baja motivación familiar (Deng, Wang & Smith, 2019).

b. Motivación y género

Un estudio realizado en Pakistán en el sector de banca corporativa desarrolló un modelo de mediación tomando como variable mediadora al estrés laboral sobre las variables de discriminación en el lugar de trabajo (discriminación de género) en los resultados de satisfacción laboral y motivación de las empleadas. Se señala entonces que el estrés medio e intensifica el impacto de la discriminación de género en la satisfacción y la motivación en el trabajo (Imam, Tehseen Shah & Aiman Raza, 1990)

Sevgi Çoban (2020) estudió las experiencias del teletrabajo de mujeres profesionales con hijos de Turquía en el contexto de la pandemia de Covid-19. Los resultados revelaron que el teletrabajo implementado en esta coyuntura tiene el riesgo de desvincular a las mujeres de sus obligaciones laborales, disminuir su rendimiento en el trabajo y consolidar su papel de amas de casa tradicionales debido a la alta carga de trabajo doméstico que tienen.

Por otro lado, una investigación (Bellemare, Lepage & Shearer, 2009) realizada en Canadá descubrió que la productividad de las mujeres no se ve afectada por el nivel de presión social respecto al rendimiento de los otros. En particular, se encontró que los hombres reducen significativamente su productividad cuando reciben una señal muy baja sobre la productividad de otro trabajador. En segundo lugar, se concluyó que niveles muy bajos y altos de presión social en el trabajo puede disminuir significativamente la productividad (en particular para los hombres) lo cual es ampliamente coherente con las teorías de la automotivación según las cuales se indican que un nivel alto de presión puede disminuir el sentimiento de competencia de un trabajador y, por tanto, su automotivación y productividad.

Por lo anteriormente revisado, se puede indicar que existe un efecto del género en la motivación que experimentan los trabajadores bajo ciertas condiciones laborales como el teletrabajo, presión social entre otras, por estas razones, se incluyó como variable de control de la motivación al género en el modelo de estudio.

4.10 Procesamiento de datos

Luego de aplicada la encuesta (ver Anexo VI), se procedió con el procesamiento de datos. A través de la plataforma *Typeform*, que permite exportar los resultados en Excel, los datos fueron tratados mediante el *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), tanto para la validación y confiabilidad de los instrumentos, procesamiento de datos, análisis descriptivo, correlacional y regresión. Así mismo, se utilizó su complemento AMOS para los análisis de validez de los instrumentos aplicados.

CAPITULO V RESULTADOS

5.1. Resultados de confiabilidad y validez

5.1.1. Análisis de confiabilidad

Para el análisis de confiabilidad se hizo el cálculo del Alfa de Cronbach usando el software estadístico SPSS para los dos instrumentos utilizados.

5.1.1.1 Análisis de confiabilidad para el instrumento referido a la Satisfacción de necesidades básicas.

El alfa de Cronbach para el instrumento *Basic Need Satisfaction at Work* que se utilizó para recopilar información de la satisfacción de las necesidades básicas (autonomía, competencia y relacionamiento) fue 0.887 por lo que se concluyó que el instrumento es muy confiable. De igual forma se calculó el alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones del instrumento obteniendo valores confiables mayores a 0.8.

Tabla 11: Alfa de Cronbach, variables mediadoras

Alfa de Cronbach	N de elementos	Item
0.918	7	Autonomía
0.917	6	Competencia
0.846	8	Relacionamiento

Nota: Estimación propia, basada en la prueba de fiabilidad con el Alfa de Cronbach, cálculo realizado con el software SPSS. En base a los resultados del instrumento aplicado a los 317 trabajadores administrativos.

5.1.1.2 Análisis de confiabilidad para el instrumento referido a la motivación autónoma

El alfa de Cronbach para el instrumento *Revised-Motivation at Work Scale (R-MAWS)* fue 0.906, por lo que se concluye que tiene una alta confiabilidad.

Tabla 12: Alfa de Cronbach, variable dependiente

Alfa de Cronbach	N de elementos	Item
0.950	6	Motivación Autónoma

Nota: Estimación propia, basada en la prueba de fiabilidad con el Alfa de Cronbach, cálculo realizado con el software SPSS. En base a los resultados del instrumento aplicado a los 317 trabajadores administrativos.

5.1.2. Análisis de validez

5.1.2.1 Análisis de validez para el instrumento referido a la satisfacción de necesidades básicas

Si bien los instrumentos ya han estado validados por Ryan y Deci (2000) y por Gagné, Forest, Gilbert et al. (2011). Se ha realizado un análisis confirmatorio factorial, con el método de máxima verosimilitud, que permite contrastar el modelo que se ha construido con antelación, estableciendo relaciones entre los elementos que se configuran.

Según IBM (2022), la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) verifica si las correlaciones parciales entre variables son pequeñas, y la prueba de esfericidad de Bartlett verifica si la matriz de correlación es una matriz de identidad, lo que determinaría que el modelo de factor es .

Tabla 13: Medida KMO y Bartlett (necesidades básicas)

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0.898	
Aprox. Chi-cuadrado	4489.619	
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	210
	Sig.	0.000

Nota: Estimación propia, cálculo realizado con el software SPSS. En base a los resultados del instrumento aplicado a los 317 trabajadores administrativos

Con la prueba estadística KMO se obtuvo un valor de 0.898 por lo que se puede inferir que es un instrumento correctamente estructurado por estar cercano a 1.

Posterior a esto se realizó el análisis de reducción de dimensiones para validar la agrupación de los datos de los instrumentos. En este caso fueron 3 factores para el instrumento de las necesidades.

Tabla 14: Análisis de reducción de dimensiones

Matriz de factor rotado ^a			
	Factor		
	1	2	3
A1		0.870	
A2		0.890	
A3		0.697	
A4		0.821	
A5		0.546	
A6		0.594	
A7		0.534	
C1	0.739		
C2	0.720		
C3	0.783		
C4	0.762		
C5	0.701		
C6	0.783		
R1			0.559
R2			0.463
R3			0.643
R4			0.711
R5			0.571
R6			0.488
R7			0.846
R8			0.822

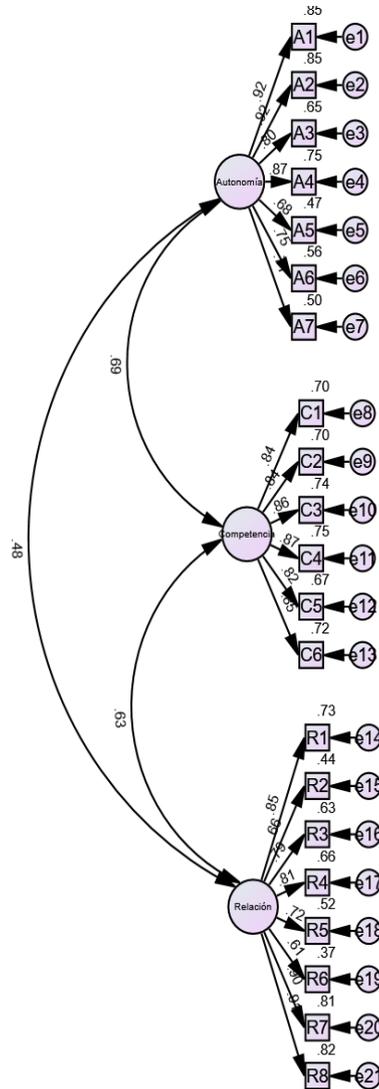
Método de extracción: máxima verosimilitud.
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Nota: Estimación propia, cálculo realizado con el software SPSS. En base a los resultados del instrumento aplicado a los 317 trabajadores administrativos

Como se puede observar, las preguntas se agruparon en tres factores, tal y como indica Deci y Ryan (2009) donde separa las preguntas por 3 dimensiones: la autonomía, competencia y relacionamiento.

El análisis factorial confirmatorio fue desarrollado con el complemento AMOS del software SPSS. El análisis factorial confirmatorio sirve para entender la estructura del conjunto de variables y finalmente llegar a la validez de constructo para evitar errores de medición.

Figura 6: Análisis confirmatorio instrumento (Necesidades básicas)



Nota. Elaborado en base a la data recopilada de los trabajadores administrativos.

Como se puede observar los ítems están relacionados en las tres dimensiones (autonomía, competencia y relacionamiento). La información que se obtuvo fue:

- Índice de ajuste comparativo: indica un buen ajuste del modelo para valores próximos a 1. Se obtuvo un CFI =0.86, por ser un valor cercano a 1 se puede inferir un correcto ajuste.
- Discrepancia mínima por grado de libertad (CMIN/DF): indica un ajuste aceptable entre el modelo hipotético y los datos de la muestra cuando es menor a 3 (Kline, 1998) y cuando el CMIN/DF <5 indica un ajuste razonable (Marsh & Hocevar, 1985), Citados en Pilatti y Brussino (2011). Se obtuvo un CMIN/DF = 4.22 lo que indica un ajuste razonable.
- Aproximación del error cuadrático medio (RMSEA): indica que un ajuste es aceptable si es menor a 0.10 y si es menor a 0.05 se considera un ajuste óptimo. En este caso, el RMSEA fue 0.10, lo que indica un ajuste aceptable.

Por los resultados obtenidos del análisis factorial se confirma la validez de la medición del instrumento de satisfacción de necesidades psicológicas básicas.

5.1.2.2 Análisis de validez para el instrumento referido a la motivación autónoma

Tabla 15: Medida KMO y Bartlett (motivación autónoma)

Prueba de KMO y Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0.896
Aprox. Chi-cuadrado	1936.079
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl
	Sig.
	15
	0.000

Nota: Estimación propia, cálculo realizado con el software SPSS. En base a los resultados del instrumento aplicado a los 317 trabajadores administrativos

Con la prueba estadística KMO se obtuvo un valor de 0.896 por lo que se puede concluir que es un instrumento correctamente estructurado por estar cercano a 1.

Posterior a esto, se realizó el análisis de reducción de dimensiones para validar la agrupación de los datos de los instrumentos. En este caso fueron 2 factores para el instrumento de la motivación autónoma.

Tabla 16: Análisis de reducción de dimensiones

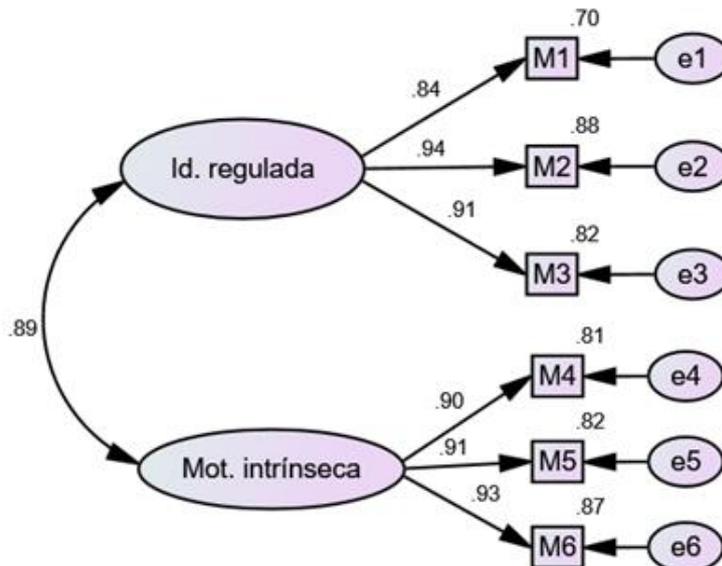
Matriz de componente rotado ^a		
	Componente	
	1	2
M1		0.855
M2		0.800
M3		0.790
M4	0.836	
M5	0.858	
M6	0.805	

Método de extracción: análisis de
a. La rotación ha convergido en 3

Nota: Estimación propia, cálculo realizado con el software SPSS. En base a los resultados del instrumento aplicado a los 317 trabajadores administrativos

El análisis factorial confirmatorio fue desarrollado con el complemento AMOS del software SPSS.

Figura 7: Análisis confirmatorio instrumento Motivación en el trabajo



Nota. Elaborado en base a la data recopilada de los trabajadores administrativos en el Perú.

La información que se obtuvo fue:

- Índice de ajuste comparativo: indica un buen ajuste del modelo para valores próximos a 1. Se obtuvo un CFI =0.99. Por ser un valor cercano a 1 se puede inferir un correcto ajuste.
- Discrepancia mínima por grado de libertad (CMIN/DF): indica un ajuste aceptable entre el modelo hipotético y los datos de la muestra cuando es menor a 3 (Kline, 1998) y cuando el CMIN/DF <5 indica un ajuste razonable (Marsh & Hocevar, 1985), citados en Pilatti y Brussino (2011). Se obtuvo un CMIN/DF = 2.85 lo que indica un ajuste razonable.
- Aproximación del error cuadrático medio (RMSEA): indica que un ajuste es aceptable si es menor a 0.08 y si es menor a 0.05 se considera un ajuste óptimo. En este caso el RMSEA =0.10 lo que indica un ajuste aceptable.

Por los resultados del análisis factorial se confirma la validez de la medición de la escala de motivación autónoma.

5.1.3. Objetividad

De acuerdo con Sampieri (2014) la objetividad es el grado en que el instrumento puede estar afectado por posibles sesgos de los investigadores que lo gestionan, califican e interpretan. En ciertas ocasiones se alcanza mediante el consenso o mediciones múltiples, es por eso que se ha enviado el cuestionario vía online y ha sido de aplicación anónima para evitar resultados sesgados o afectados por distintos factores externos al investigador.

De acuerdo con Mertens, (2010) citado en Korpershoek (2015), la objetividad mide el grado en el que este es o no permeable al dominio de sesgos y tendencias del investigador.

Tanto la confiabilidad, la validez y objetividad deben de tratarse conjuntamente para garantizar la significancia del estudio. Con la comprobación de estas pautas en los tres puntos anteriores podemos continuar con el análisis descriptivo de los resultados.

5.2. Análisis descriptivo

De acuerdo con los resultados de la encuesta se van a presentar los datos de modo descriptivo.

Tabla 17: Cantidad de encuestados por modalidad de trabajo

Modalidad	Número de encuestados	%
Teletrabajo	195	62%
Presencial	122	38%
Total general	317	100%

Nota. Elaborado en base a las encuestas aplicadas a un total de 317 trabajadores administrativos.

Como se puede observar, del total de encuestados, el 62% teletrabajan y el 38% trabajan de manera presencial.

Tabla 18: Cantidad de encuestados por género

Género	Número de encuestados	%
Hombre	117	37%
Mujer	200	63%
Total general	317	100%

Nota. Elaborado en base a las encuestas aplicadas a un total de 317 trabajadores administrativos.

Como se puede observar, del total de encuestados, el 37% fueron hombres y el 63% mujeres.

Tabla 19: Cantidad de encuestados por carga familiar

Carga familiar	Número de encuestados	%
No	170	54%
Sí	147	46%
Total general	317	100%

Nota. Elaborado en base a las encuestas aplicadas a un total de 317 trabajadores administrativos.

Como se puede observar, del total de encuestados, el 54% no tienen carga familiar y el 46% sí.

Tabla 20: Necesidades psicológicas básicas por modalidad de trabajo

Modalidad	Promedio de Autonomía	Promedio de Competencia	Promedio de Relacionamiento	Promedio de Motivación
Teletrabajo	6.18	6.14	4.58	6.26
Presencial	4.77	5.09	4.79	4.73
Total general	5.63	5.74	4.66	5.67

Nota. Elaborado en base a las encuestas aplicadas a un total de 317 trabajadores administrativos.

En cuanto a las variables mediadoras y la modalidad de trabajo: Se realiza un análisis descriptivo en referencia las medias aritméticas considerando la escala del 1 al 7, siendo el 7 el valor máximo de aceptación. Se observa que el valor de la media en la autonomía y la competencia son mayores en el teletrabajo que en comparación con el trabajo presencial; sin embargo, en el relacionamiento se comporta de manera inversa. Finalmente, los valores de las variables de autonomía y competencia como mediadora, en el teletrabajo, son de 6.18 y 6.14 respectivamente, mientras que en presencial son 4.77 y 5.09. Esto está conforme con la teoría presentada en el marco teórico, es decir que un teletrabajador se va a sentir más autónomo y competente que un trabajador presencial. Se debe considerar que este análisis es sólo descriptivo y posteriormente se profundizará y validará las hipótesis alternativas en el análisis inferencial.

Tabla 21: Necesidades psicológicas básicas por género y modalidad

Género	Promedio de Autonomía	Promedio de Competencia	Promedio de Relacionamiento	Promedio de Motivación
Hombre	5.65	5.85	4.70	5.76
Presencial	4.75	5.25	4.97	4.80
Teletrabajo	6.12	6.17	4.56	6.27
Muier	5.62	5.67	4.64	5.62
Presencial	4.78	5.02	4.70	4.70
Teletrabajo	6.21	6.12	4.59	6.26

Nota. Elaborado en base a las encuestas aplicadas a un total de 317 trabajadores administrativos en el Perú.

En cuanto a las variables mediadoras y el género, se realiza un análisis descriptivo en referencia a las medias aritméticas considerando la escala del 1 al 7, siendo el 7, el valor máximo de aceptación. Se observa que en todos los casos los valores de las medias son mayores en los hombres en comparación a las mujeres. Finalmente, los valores de las variables de autonomía, competencia y relacionamiento como mediadoras, en los hombres, son de 5.65, 5.85 y 4.70 respectivamente, mientras que las que no son 5.62, 5.67 y 4.64.

Tabla 22: Necesidades psicológicas básicas por carga familiar

Carga familiar	Promedio de Autonomía	Promedio de Competencia	Promedio de Relacionamiento	Promedio de Motivación
Sí	5.67	5.86	4.71	5.79
Presencial	4.98	5.38	4.87	5.00
Teletrabajo	6.09	6.15	4.61	6.27
No	5.60	5.63	4.62	5.58
Presencial	4.58	4.85	4.71	4.51
Teletrabajo	6.25	6.13	4.56	6.26

Nota. Elaborado en base a las encuestas aplicadas a un total de 317 trabajadores administrativos en el Perú.

En cuanto a las variables mediadoras y la carga familiar: Se realiza un análisis descriptivo en referencia las medias aritméticas considerando la escala del 1 al 7, siendo el 7 el valor máximo de aceptación. Se observa que en todos los casos los valores de las medias son mayores en las personas que tienen carga familiar en comparación con las que no.

Finalmente, los valores de las variables de autonomía, competencia y relacionamiento como mediadoras, en las personas que tienen carga familiar, son de 5.67, 5.86 y 4.71 respectivamente, mientras que las que no tienen carga familiar presentan valores de 5.60, 5.63 y 4.62, respectivamente.

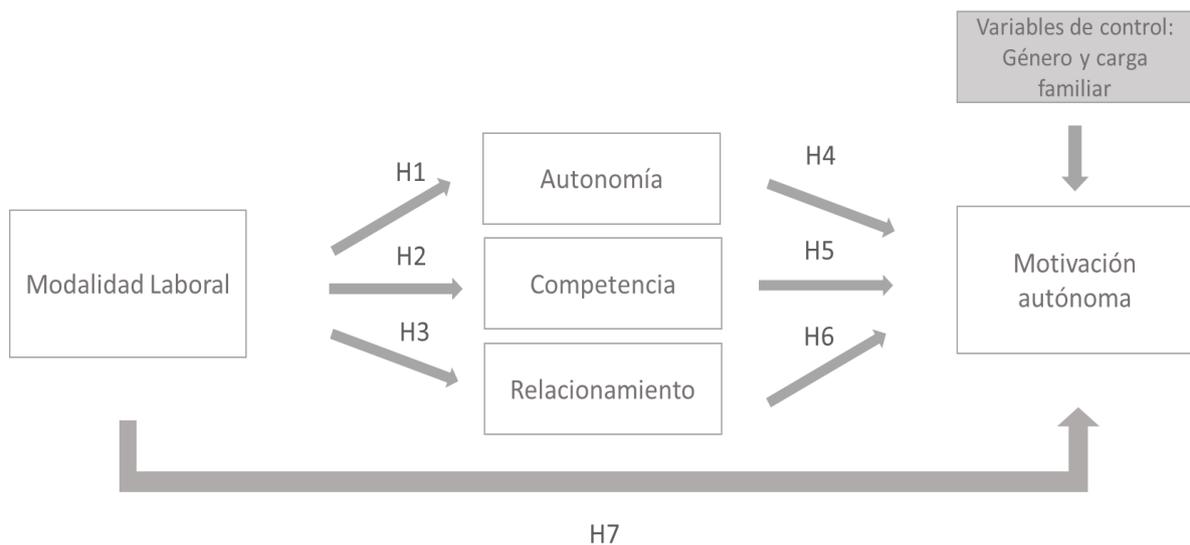
5.3. Análisis inferencial

5.3.1 Análisis correlacional

Por el modelo de la investigación (presentado en la Figura 8) y el análisis de la validez de las herramientas y sus dimensiones se infiere que las variables están correlacionadas.

Se realizó un análisis de correlación entre las variables de las necesidades básicas, la motivación y modalidad laboral (teletrabajo y presencial).

Figura 8: Modelo de investigación



Nota: Elaboración propia en base a The basic self-determination theory model in the workplace (Deci & Ryan 1985)

Para realizar el análisis de correlación primero es necesario identificar si los valores tienen un comportamiento normal; es decir, si hay homogeneidad de varianzas se determina que los valores son paramétricos, caso contrario, son no paramétricos.

La prueba de normalidad que se utilizó fue la prueba de Kolmogorov-Smirnov ya que la data de la investigación cuenta con más de 50 datos.

Para esta prueba se tiene como Hipótesis:

- H0: Los datos siguen una distribución Normal
- H1: Los datos no siguen una distribución Normal

Como resultado de la prueba se observa en todas las variables hay una significancia menor al 0.05 por lo que se rechaza la Hipótesis nula, es decir podemos concluir que la distribución de datos de las variables es no paramétrica.

Tabla 23: Prueba de normalidad

Prueba de normalidad			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Motivación Autónoma	0.218	317	0.000
Modalidad laboral	0.400	317	0.000
Relación	0.111	317	0.000
Competencia	0.148	317	0.000
Autonomía	0.167	317	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Elaboración propia.

Posterior al análisis de normalidad se procede a realizar la prueba de correlación entre las variables. Al tener datos no paramétricos la prueba de correlación a realizar es la de Rho de Spearman.

Tabla 24: Correlaciones

			Modalidad laboral	Autonomía	Competencia	Relación	Motivación Autónoma	
Rho de Spearman	Modalidad laboral	Coefficiente de correlación	1.000	,686**	,550**	-,161**	,719**	
		Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.004	0.000	
	Autonomía	Coefficiente de correlación	,686**	1.000	,667**	-,118*	,849**	
		Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.035	0.000	
	Competencia	Coefficiente de correlación	,550**	,667**	1.000	-0.047	,717**	
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.404	0.000	
	Relación	Coefficiente de correlación	-,161**	-,118*	-0.047	1.000	-0.047	
		Sig. (bilateral)	0.004	0.035	0.404		0.405	
	Motivación Autónoma	Coefficiente de correlación	,719**	,849**	,717**	-0.047	1.000	
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.405		
	**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).							
	*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).							

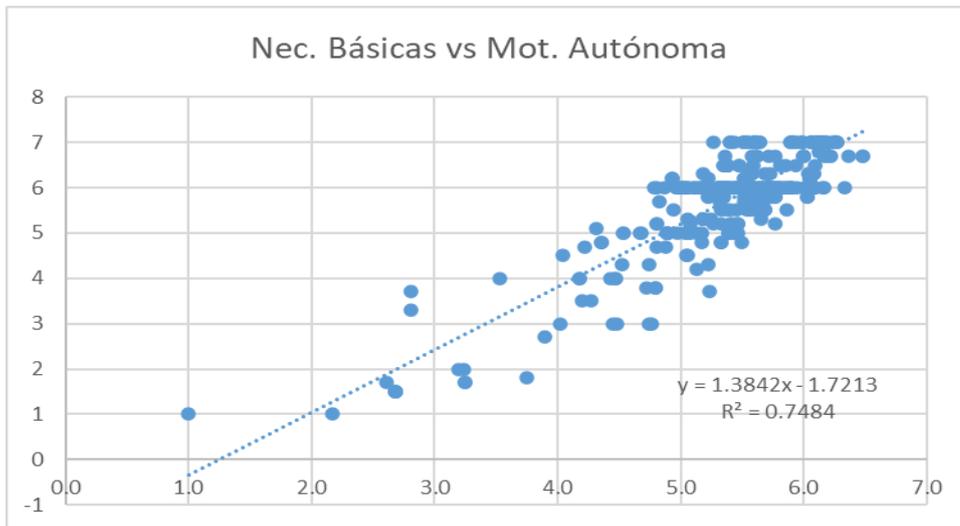
Nota: Elaboración propia.

Tomando en cuenta el tipo y grado de correlación entre 2 variables (Ver anexo VII) podemos indicar la correlación entre los principales pares de variables como se presenta en la Tabla 24:

- Modalidad laboral vs Motivación autónoma, tiene una correlación de 0.719 lo que indica que tiene una correlación positiva moderada.
- Modalidad laboral y Autonomía, con un valor de 0.686 indica que se tiene una correlación positiva moderada.
- Modalidad laboral y Competencia, con un valor de 0.550 indica que se tiene una correlación positiva moderada.
- Modalidad laboral y Relación, con un valor de -0.161 indica que se tiene una correlación positiva moderada.
- Necesidades básicas y Motivación, con un valor de 0.721 indica que se tiene una correlación negativa débil.

Finalmente graficamos, como ejemplo, la correlación entre las necesidades básicas y la motivación autónoma mediante un gráfico de dispersión (Figura 9). Si bien este análisis explica que hay una relación entre ambas variables no indica nivel de causalidad de una variable sobre otra.

Figura 9: Gráfico de dispersión



Nota: Elaboración propia

5.3.2 Análisis causal

5.3.2.1. Análisis de regresión para las variables de control, género y carga vs.

Motivación (dependiente)

Mediante el siguiente análisis se va a determinar la significancia de la carga familiar y del género sobre la motivación autónoma dentro del modelo.

Tabla 25: Variables de control vs Motivación (dependiente)

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,113 ^a	,013	,006	1.1989039391

a. Predictores: (Constante), Carga familiar, Género

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	5,734	,111		51,678	<.001
	Género	,165	,140	,066	1,184	,237
	Carga familiar	-,223	,135	-,093	-1,650	,100

a. Variable dependiente: Motivación Autónoma

Nota: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 25, los valores de significancia de ambas variables de control sobre la motivación son superiores a 0.05 por lo que se no se consideran significativos dentro del modelo.

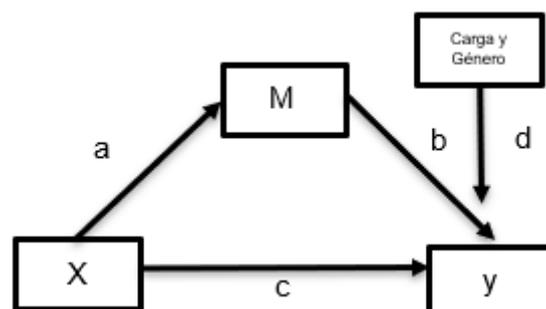
5.3.3. Prueba de hipótesis

Hipótesis 1: El nivel de satisfacción de la necesidad psicológica básica de autonomía es más alta para los teletrabajadores que para los trabajadores presenciales.

Para comprobar la hipótesis realizaremos la regresión lineal del camino “a” de la Figura 10: **Modalidad laboral (independiente) vs Autonomía (dependiente)**

Figura 10 donde la variable independiente es la Modalidad laboral y la variable dependiente es la Necesidad básica de Autonomía verificando si existe predicción de una sobre otra.

Figura 10: Modalidad laboral (independiente) vs Autonomía (dependiente)



Nota: Elaboración propia, en base al modelamiento de la investigación

Tabla 26: Modalidad laboral y autonomía

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,599 ^a	,359	,357	.91869038998

a. Predictores: (Constante), Modalidad laboral

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados Beta	t	Sig.
		B	Desv. Error			
1	(Constante)	4,767	,083		57,313	<.001
	Modalidad laboral	1,409	,106	,599	13,285	<.001

a. Variable dependiente: Autonomía

Nota: Elaboración propia

Mediante el análisis se confirma que hay una predicción de la modalidad sobre la autonomía, tiene valores de significancia inferiores a 0.05 con un R cuadrado de 0.359 se indica que el modelo es estadísticamente significativo con una constante de 4.767 para la autonomía y 1.409 para la modalidad laboral.

Al tener un coeficiente positivo se observa como la modalidad impacta positivamente en este. Entonces se acepta la Hipótesis 1 donde el nivel de satisfacción de la necesidad psicológica básica de autonomía es más alto para los teletrabajadores que para los trabajadores presenciales.

Hipótesis 2: El nivel de satisfacción de la necesidad psicológica básica de competencia es más alta para los teletrabajadores que para los trabajadores presenciales.

Para comprobar la hipótesis 2 realizaremos la regresión lineal del camino “a” de la Figura 10: **Modalidad laboral (independiente) vs Autonomía (dependiente)**

Figura 10 donde la variable independiente es la Modalidad laboral y la variable dependiente es la necesidad básica de competencia.

Tabla 27: Modalidad laboral y Competencia

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,488 ^a	,238	,236	.91271863021

a. Predictores: (Constante), Modalidad laboral

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados Beta	t	Sig.
		B	Desv. Error			
1	(Constante)	5,093	,083		61,632	<.001
	Modalidad laboral	1,046	,105	,488	9,932	<.001

a. Variable dependiente: Competencia

Nota: Elaboración propia

Mediante el análisis se confirma que hay una predicción de la modalidad sobre la competencia. Se tiene valores de significancia inferiores a 0.05 con un R cuadrado de 0.238. Así mismo se indica que el modelo es estadísticamente significativo con una constante de 5.093 para la autonomía y 1.406 para la modalidad laboral.

Al tener un coeficiente positivo se observa cómo la modalidad impacta positivamente en éste. Entonces se acepta la Hipótesis 2 donde el nivel de satisfacción de la necesidad psicológica básica de competencia es más alto para los teletrabajadores que para los trabajadores presenciales.

Hipótesis 3: El nivel de satisfacción de la necesidad psicológica básica de relacionamiento es más alta para los teletrabajadores que para los trabajadores presenciales.

Para comprobar la hipótesis 3 realizaremos la regresión lineal del camino “a” de la Figura 10: **Modalidad laboral (independiente) vs Autonomía (dependiente)**

Figura 10 donde la variable independiente es la Modalidad laboral y la variable dependiente es la necesidad básica de relación.

Tabla 28: Modalidad laboral vs relacionamiento

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,110 ^a	,012	,009	,905759

a. Predictores: (Constante), Modalidad laboral

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados Beta	t	Sig.
		B	Desv. Error			
1	(Constante)	4,786	,082		58,362	<.001
	Modalidad laboral	-,204	,105	-,110	-1,955	,051

a. Variable dependiente: Relación

Nota: Elaboración propia

Mediante el análisis se rechaza que la modalidad laboral tenga una predicción sobre el relacionamiento a que tiene una significancia superior a 0.05, con un valor de R2 de 0.012.

Entonces se rechaza la Hipótesis 3 donde el nivel de satisfacción de la necesidad psicológica básica de relacionamiento es más alto para los teletrabajadores que para los trabajadores presenciales.

Hipótesis 4: El nivel de satisfacción de autonomía tiene un impacto positivo sobre la motivación autónoma.

Para comprobar la hipótesis 4 realizaremos la regresión lineal del camino “b” de la Figura 10: **Modalidad laboral (independiente) vs Autonomía (dependiente)**

Figura 10 donde la variable independiente es la Autonomía y la variable dependiente es la motivación autónoma. Se considerarán las variables de control como variables independientes.

Tabla 29 Autonomía y Motivación

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,898 ^a	,806	,804	.53275038795

a. Predictores: (Constante), Carga familiar, Género, Autonomía

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados Beta	t	Sig.
		B	Desv. Error			
1	(Constante)	,440	,156		2,819	,005
	Autonomía	,935	,026	,891	35,738	<.001
	Género	,137	,062	,055	2,206	,028
	Carga familiar	-,158	,060	-,066	-2,632	,009

a. Variable dependiente: Motivación Autónoma

Nota: Elaboración propia

Mediante el análisis se confirma que hay una predicción de la Autonomía sobre la motivación autónoma. Se tiene un valor de significancia inferior a 0.05 con un R cuadrado de 0.806 por lo que se indica que el modelo es estadísticamente significativo con una constante de 0.935 para la autonomía, 0.137 para el género, -0.158 para la carga familiar y 0.440 para la

constante. En este modelo las variables de control sí toman significancia por tener un valor menor a 0.05.

Al tener un coeficiente positivo se observa cómo la modalidad impacta positivamente en éste. Entonces se acepta la Hipótesis 4. El nivel de satisfacción de la necesidad psicológica básica de autonomía tiene un impacto positivo sobre la motivación autónoma.

Hipótesis 5: El nivel de satisfacción de competencia tiene un impacto positivo sobre la motivación autónoma.

Para comprobar la hipótesis 5 realizaremos la regresión lineal del camino “b” de la Figura 10: **Modalidad laboral (independiente) vs Autonomía (dependiente)**

Figura 10 donde la variable independiente es la Competencia y la variable dependiente es la motivación autónoma. Se considerarán las variables de control como variables independientes.

Tabla 30 Competencia y Motivación

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,803 ^a	,646	,642	.71953010511

a. Predictores: (Constante), Competencia, Género, Carga familiar

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	,380	,236		1,608	,109
	Género	-,012	,084	-,005	-,137	,891
	Carga familiar	-,014	,082	-,006	-,172	,863
	Competencia	,925	,039	,803	23,638	<.001

a. Variable dependiente: Motivación Autónoma

Nota: Elaboración propia

Mediante el análisis se confirma que hay una predicción de la Competencia sobre la motivación autónoma. Se tiene un valor de significancia inferior a 0.05 con un R cuadrado de 0.646 por lo que se indica que el modelo es estadísticamente significativo con una constante de 0.925 para la competencia. La constante se rechaza al igual que las variables de control por tener una significancia mayor al 0.05. Al tener un coeficiente positivo se observa cómo la competencia impacta positivamente en este.

Entonces se acepta la Hipótesis 5. El nivel de satisfacción de la necesidad psicológica básica de competencia tiene un impacto positivo sobre la motivación autónoma.

Hipótesis 6: El nivel de satisfacción de relacionamiento tiene un impacto positivo sobre la motivación autónoma.

Para comprobar la hipótesis 6 realizaremos la regresión lineal del camino “b” de la Figura 10: **Modalidad laboral (independiente) vs Autonomía (dependiente)**

Figura 10 donde la variable independiente es el relacionamiento y la variable dependiente es la motivación autónoma

Tabla 31 Relacionamiento y Motivación

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,145 ^a	,021	,012	1.1958371171

a. Predictores: (Constante), Relación, Género, Carga familiar

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	5,173	,364		14,206	<.001
	Género	,157	,139	,063	1,128	,260
	Carga familiar	-,212	,135	-,088	-1,573	,117
	Relación	,120	,074	,091	1,616	,107

a. Variable dependiente: Motivación Autónoma

Nota: Elaboración propia

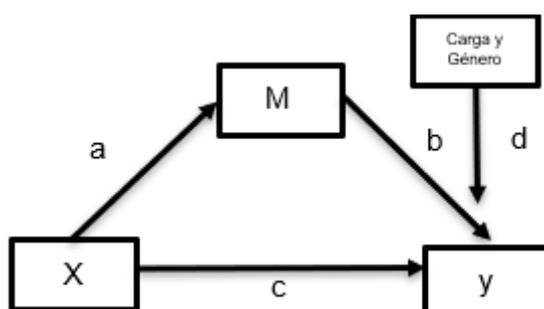
Del resultado se observa que la Relación dentro del modelo tiene un valor de significancia superior a 0.05 (no es estadísticamente significativo) con un R cuadrado de 0.009.

Entonces concluimos que no se tiene suficiente evidencia para soportar la Hipótesis 6.

Hipótesis 7: La satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relacionamiento median totalmente el efecto de la modalidad laboral (Teletrabajo vs Trabajadores presenciales) sobre la motivación autónoma.

Para comprobar la hipótesis 7 se va a determinar la mediación, de acuerdo con el método de Baron and Kenny (1986) en el que un modelo de mediación total debe cumplir con 4 Pasos:

Figura 12: Modalidad laboral (independiente), mediadoras y motivación (dependiente)



Nota: Elaboración propia, en base al modelamiento de la investigación

- **Paso 1:** La variable independiente influye significativamente en la variable dependiente en la primera ecuación de regresión (camino “c” de la Figura 11: **Modalidad laboral (independiente), mediadoras y motivación (dependiente)**)
- **Figura 10: Modalidad laboral (independiente) vs Autonomía (dependiente)Figura 11).**
- **Paso 2:** La variable independiente influye significativamente en el mediador en la segunda ecuación de regresión (camino “a” de la Figura 11: **Modalidad laboral (independiente), mediadoras y motivación (dependiente)**)
- **Figura 10: Modalidad laboral (independiente) vs Autonomía (dependiente)Figura 11).**
- **Paso 3:** El mediador debe influir significativamente en la variable dependiente en la tercera ecuación, considerando la variable independiente. La variable independiente y el mediador se ingresan como predictores (camino “b” y “c” de la Figura 11: **Modalidad laboral (independiente), mediadoras y motivación (dependiente)**)
- **Figura 10: Modalidad laboral (independiente) vs Autonomía (dependiente)Figura 11).**
- **Paso 4:** La variable independiente en la anterior regresión realizada (tercera regresión del paso 3) no debe tener significancia para afirmar la mediación total.

Se desarrolló la comprobación de la mediación total para cada una de las variables de las necesidades básicas:

Autonomía:

Paso 1: Análisis de regresión para Modalidad laboral (independiente) vs. Motivación (dependiente) – Camino “c”

Tabla 32: Modalidad (independiente) vs Motivación (dependiente)

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,627 ^a	,393	,387	.94185449419

a. Predictores: (Constante), Modalidad laboral, Carga familiar, Género

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados Beta	t	Sig.
		B	Desv. Error			
1	(Constante)	4,827	,109		44,451	<.001
	Género	,061	,110	,025	,556	,578
	Carga familiar	-,210	,106	-,087	-1,980	,049
	Modalidad laboral	1,525	,109	,618	13,992	<.001

a. Variable dependiente: Motivación Autónoma

Nota: Elaboración propia

Como se puede observar, los valores de significancia de la modalidad laboral sobre la motivación son inferiores a 0.05 por lo que se considera significativo con un valor de R2 de 0.393. De igual forma, la variable de control “carga familiar” tiene un valor de significancia menor al 0.05 por lo que ingresaría en la ecuación del modelo con un valor de -0.21.

Paso 2: Análisis de regresión para Modalidad laboral (independiente) vs. Autonomía (Mediadora) – Camino “a”

Tabla 33 Modalidad laboral (independiente) vs Autonomía (dependiente)

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,599 ^a	,359	,357	.91869038998

a. Predictores: (Constante), Modalidad laboral

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados Beta	t	Sig.
		B	Desv. Error			
1	(Constante)	4,767	,083		57,313	<.001
	Modalidad laboral	1,409	,106	,599	13,285	<.001

a. Variable dependiente: Autonomía

Nota: Elaboración propia

Como se puede observar, el valor de significancia de la modalidad laboral es inferior a 0.05 por lo que se confirma que hay predicción de la modalidad laboral sobre las necesidades básicas con un valor de R² de 0.599 o 59.9 %.

Paso 3: Análisis de regresión para Variables independiente y Mediadora (predictoras) vs. Motivación Autónoma (dependiente) – Caminos “b y c”

Tabla 34 Modalidad laboral y Autonomía (independiente) vs motivación autónoma (dependiente)

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,903 ^a	,816	,814	,5189096815

a. Predictores: (Constante), Carga familiar, Modalidad laboral, Género, Autonomía

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error			
1	(Constante)	,709	,165		4,303	,000
	Modalidad laboral	,318	,075	,129	4,233	,000
	Autonomía	,854	,032	,814	26,817	,000
	Género	,118	,061	,047	1,941	,053
	Carga familiar	-,161	,058	-,067	-2,752	,006

a. Variable dependiente: Motivación Autónoma

Nota: Elaboración propia

Como se puede observar el valor de la significancia de la Autonomía es menor al 0.05 por lo que se considera significativo.

Paso 4: De la regresión del paso 3 se puede observar que hay significancia ($\text{sig} < 0.05$) en el valor de la modalidad laboral.

Si bien las significancias en los pasos 1,2 y 3 estaban alineadas a los criterios de Baron and Kenny (1986), en el paso 4 se encontró que hay significancia de la modalidad laboral sobre la motivación autónoma por lo que no se cumple con el 4to criterio del modelo.

Se concluye que no hay suficiente evidencia en la información como para soportar la Hipótesis 7 con respecto a la mediadora Autonomía.

Competencia:

Paso 1: Análisis de regresión para Modalidad laboral (independiente) vs. Motivación (dependiente) – Camino “c”

Tabla 35: Modalidad (independiente) vs Motivación (dependiente)

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,627 ^a	,393	,387	.94185449419

a. Predictores: (Constante), Modalidad laboral, Carga familiar, Género

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados Beta	t	Sig.
		B	Desv. Error			
1	(Constante)	4,827	,109		44,451	<.001
	Género	,061	,110	,025	,556	,578
	Carga familiar	-,210	,106	-,087	-1,980	,049
	Modalidad laboral	1,525	,109	,618	13,992	<.001

a. Variable dependiente: Motivación Autónoma

Nota: Elaboración propia

Como se puede observar, el valor de la significancia de la modalidad laboral es inferior a 0.05 por lo que se considera significativo con un valor de R2 de 0.393. De igual forma, la variable de control “carga familiar” tiene un valor de significancia menor al 0.05 por lo que ingresaría en la ecuación del modelo con un valor de -0.21.

Paso 2: Análisis de regresión para Modalidad laboral (independiente) vs. Competencia (Mediadora) – Camino “a”

Tabla 36 Modalidad laboral (independiente) vs Competencia (dependiente)

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,488 ^a	,238	,236	.91271863021

a. Predictores: (Constante), Modalidad laboral

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	5,093	,083		61,632	<.001
	Modalidad laboral	1,046	,105	,488	9,932	<.001

a. Variable dependiente: Competencia

Nota: Elaboración propia

Como se puede observar, el valor de significancia de la modalidad laboral es inferior a 0.05 por lo que se confirma que hay predicción de la modalidad laboral sobre la competencia con un valor de R2 de 0.599 o 59.9 %.

Paso 3: Análisis de regresión para Variables independiente y Mediadora (predictoras) vs. Motivación Autónoma (dependiente) – Caminos “b y c”

Tabla 37 Modalidad laboral y Competencia (independiente) vs motivación autónoma (dependiente)

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,845 ^a	,714	,710	,6472257322

a. Predictores: (Constante), Carga familiar, Modalidad laboral, Género, Competencia

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	,922	,221		4,165	,000
	Modalidad laboral	,742	,086	,301	8,651	,000
	Competencia	,755	,040	,656	18,730	,000
	Género	-,030	,076	-,012	-,392	,695
	Carga familiar	-,046	,073	-,019	-,629	,530

a. Variable dependiente: Motivación Autónoma

Nota: Elaboración propia

Como se puede observar el valor de la significancia de la Competencia es menor al 0.05 por lo que se considera significativo.

Paso 4: De la regresión lineal del paso 3 se puede observar que hay significancia ($\text{sig} < 0.05$) en el valor de la modalidad laboral.

Si bien las significancias en los pasos 1,2 y 3 estaban alineadas a los criterios de Baron and Kenny (1986), en el paso 4 se encontró que hay significancia de la modalidad laboral sobre la motivación autónoma por lo que no se cumple con el 4to criterio del modelo.

Se concluye que no hay suficiente evidencia en la información como para soportar la Hipótesis 7 con respecto a la mediadora Competencia.

Relación:

Paso 1: Análisis de regresión para Modalidad laboral (independiente) vs. Motivación (dependiente) – Camino “c”

Tabla 38: Modalidad (independiente) vs Motivación (dependiente)

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,627 ^a	,393	,387	.94185449419

a. Predictores: (Constante), Modalidad laboral, Carga familiar, Género

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	4,827	,109		44,451	<.001
	Género	,061	,110	,025	,556	,578
	Carga familiar	-,210	,106	-,087	-1,980	,049
	Modalidad laboral	1,525	,109	,618	13,992	<.001

a. Variable dependiente: Motivación Autónoma

Nota: Elaboración propia

Como se puede observar, el valor de significancia de la modalidad laboral es inferior a 0.05 por lo que se considera significativo con un valor de R² de 0.393. De igual forma, la variable de control “carga familiar” tiene un valor de significancia menor al 0.05 por lo que ingresaría en la ecuación del modelo con un valor de coeficiente igual a -0.21, por el contrario, la variable de control Género tiene un valor de significancia (sig. >0.05) no significativo.

Paso 2: Análisis de regresión para Modalidad laboral (independiente) vs. Relación (Mediadora) – Camino “a”

Tabla 39 Modalidad laboral (independiente) vs Relación (dependiente)

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,110 ^a	,012	,009	,905759

a. Predictores: (Constante), Modalidad laboral

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.
		B	Desv. Error			
1	(Constante)	4,786	,082		58,362	<.001
	Modalidad laboral	-,204	,105	-,110	-1,955	,051

a. Variable dependiente: Relación

Nota: Elaboración propia

Como se puede observar, el valor de significancia de la modalidad laboral es superior a 0.05 por lo que se considera no significativo.

Debido a que no se cumple con el paso 2, los pasos siguientes ya no serían necesarios por lo que se concluye que no hay suficiente evidencia para soportar la hipótesis 7 con respecto a la Relación como mediadora.

CAPITULO VI DISCUSIÓN

Durante décadas, la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 2001) ha abordado la relación entre la motivación, el rendimiento y el bienestar de los empleados en las organizaciones. La teoría se ha enfocado en lo que significa una motivación sostenible de alta calidad y en lo que hace surgir el compromiso voluntario de los trabajadores para con sus organizaciones. La teoría sugiere que promover condiciones de trabajo en la que sus empleados se sientan apoyados con niveles de autonomía y competencia elevados, son, no solo un fin adecuado en sí mismo, sino que también conllevará a incrementar la satisfacción y éxitos de los trabajadores, por ende, beneficios para la eficacia de las organizaciones. La teoría además menciona múltiples factores, como los estilos de dirección, las contingencias salariales, entre otros, que apoyan la autonomía y la competencia de los empleados en el trabajo. El presente estudio se ha diseñado para explicar la relación entre la modalidad de trabajo y la motivación teniendo como variables moderadoras a las necesidades psicológicas básicas. En una encuesta realizada a 317 trabajadores se puso a prueba los supuestos de la Teoría de la autodeterminación (Deci Y Ryan 2001).

El presente estudio se encuentra en sintonía con lo propuesto por la investigación de motivación laboral (Gagné, 2011), así como en las pruebas empíricas de Deci y Ryan (2000) sobre la satisfacción de las necesidades básicas como mediador en la relación entre la modalidad laboral, la motivación y otras variables organizacionales. Además, se incluyeron variables de control, como la carga familiar, dado a investigaciones anteriores que demuestran cierto indicio sobre la influencia de dicha variable sobre de la disminución de la motivación para aquellos que tienen hijos y experimentan un sentimiento de culpabilidad (Deng, Wang & Smith, 2019), así también como, el género, ya que existe información que demostraron que las trabajadoras bajo ciertas condiciones laborales, presión social, entre otras, experimentan cambios en la motivación.

Los resultados respaldan el modelo de mediación de forma parcial. La primera parte del modelo en el que se define la relación entre la modalidad laboral (teletrabajo vs trabajadores de oficina) se relaciona positivamente con la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía y competencia, definidas en la teoría de autodeterminación, mientras que la variable de relacionamiento no es significativa en su relación con la variable independiente. A continuación, la satisfacción de las necesidades básicas se relacionó positivamente con la motivación autónoma, que, en línea con la Teoría de autodeterminación (Deci y Ryan, 2000), tendrían una relación positiva con el bienestar. Así mismo, Existe una relación significativa entre las variables de modalidad de trabajo y motivación autónoma, por lo que finalmente descartamos que exista una mediación total.

Diversos autores, en una variedad de entornos de trabajo, han concluido, al igual que el presente estudio, que el apoyo a la necesidad básica de autonomía mejoró la satisfacción de las necesidades psicológicas, así como la motivación autónoma, al mismo tiempo produjo una serie de resultados positivos en el trabajo, como mayor compromiso, mejor rendimiento, mayor bienestar psicológico y una menor cantidad de agotamiento malestar y rotación. Los resultados también indicaron que un menor apoyo a la autonomía y una mayor frustración de las necesidades por parte del estilo de liderazgo fue relacionado con una serie de consecuencias negativas para las organizaciones. (Liu et al., 2011; Otis y Pelletier, 2005; Moreau y Mageau, 2012; Nie et al., 2015; Levesque et al., 2004; Fernet et al, 2012; Hon, 2012; Williams et al. 2014, Gagne et al. 2000).

Respecto a la variable de competencia, aunque la teoría de la autodeterminación no ha dedicado mucha atención a las características específicas de los puestos de trabajo o de las tareas, se considera al proceso de retroalimentación del trabajo como un apoyo a la necesidad de competencia. De acuerdo con este punto de vista, varios estudios han demostrado que las características facilitadoras para cada puesto de trabajo promueven la satisfacción de las

necesidades básicas, la motivación autónoma y los resultados positivos del trabajo, incluyendo la satisfacción y el rendimiento laboral (por ejemplo, Gagne' et al. 1997, Millette & Gagné, 2008). Los trabajos de Grant (2007) y Parker (2014) se han centrado más en la importancia de la relación en el lugar de trabajo. Grant hace hincapié en la importancia de tener puestos de trabajo en los que los empleados entienden cómo su trabajo beneficia a los demás y Parker se centra más en los resultados de los empleados de aprendizaje, desarrollo, salud, bienestar y flexibilidad, todos los cuales se han encontrado como resultado cuando los empleados tienen más motivación autónoma y experimentan una mayor satisfacción de las necesidades de competencia, autonomía y relación (eg. Baard et al. 2004).

Finalmente, respecto a la variable de relacionamiento, sin duda la pandemia ha supuesto el reto de trabajar a distancia, la impersonalidad de las comunicaciones, lo cual ha sido un desafío para los teletrabajadores durante los últimos dos años. Sin embargo, empresas que implementaron el teletrabajo en la era prepandémica asumieron esta limitación, a través de una implementación gradual, con acompañamiento permanente y programas virtuales que permitan espacios para la interacción entre colaboradores, tal y como lo demuestran los resultados de Brunelle, 2021. Por su lado, empresas que no habían implementado el teletrabajo desde la era prepandémica, han asumido el reto y han adoptado un proceso de transformación digital acelerado que permita asegurar la comunicación vía remota. Así también, Capegmini (2021), que asume la modalidad virtual como la nueva normalidad, afirma que las organizaciones deben adaptar la experiencia de los empleados a un modelo operativo híbrido y repensar todos los elementos del ciclo de vida del empleado, incluyendo la incorporación, el aprendizaje y el desarrollo, la compensación y los beneficios, el bienestar y la gestión del rendimiento.

Los resultados del estudio están desarrollados tomando en cuenta la data de las personas que solo teletrabajan y las que solo trabajan de forma presencial excluyendo a las

personas que están bajo un régimen semipresencial, es decir, que desarrollan su rutina laboral entre el trabajo remoto y la asistencia al lugar de trabajo. Del total de encuestados se observa que hay 83 personas que están bajo el régimen semipresencial, es decir, el 20.8% del total de encuestados. En este régimen la asistencia al trabajo dentro de la semana laboral es variable ya que las empresas están en proceso de establecer o reacomodar el formato en que sus empleados van a generarles mayor valor a sus resultados. Por lo indicado no se incluyó el régimen de la semipresencialidad dentro de la variable de modalidad laboral ya que es un régimen que a raíz de la liberación de las restricciones sanitarias las empresas la han ido adoptando, es decir, las personas vienen laborando bajo este régimen muy poco tiempo lo que podría generar algún sesgo en sus respuestas. Sin embargo existen ya estudios que han encontrado resultados sobre la satisfacción laboral y la semipresencialidad como por ejemplo James Gerard Caillier (2012) encontró en su estudio sobre el impacto del teletrabajo en la motivación laboral en una agencia de EEUU que las personas que teletrabajan menos tienen mayor motivación que las personas que teletrabajan más por lo que resulta interesante resaltar que existen factores que puedan llevar a tener una diferenciación en la motivación incluso dentro del mismo régimen laboral como lo es la semipresencialidad.

En la práctica, la literatura nos indica que, cualquier organización interesada en mejorar su contexto laboral y, por tanto, el rendimiento y el bienestar de sus empleados, podría implementar políticas o prácticas que permitan que los empleados se sientan seguros de sí mismos (mayor competencia), experimenten la libertad sobre sus tareas y no se sientan presionados de actuar como se les indica (mayor autonomía) y que sientan respeto y pertenencia en relación tanto con sus jefes como con sus compañeros. De tomarse en cuenta lo antes mencionado, probablemente las organizaciones facilitarán la motivación autónoma, el bienestar y un rendimiento de alta calidad (Deci et al, 2017).

Debido a que en la presente tesis el equipo investigador trabajó con un muestreo por conveniencia, se podría estar generando algún efecto de no representatividad de la población ya que los canales empleados para la difusión de la encuesta, no necesariamente son de fácil acceso a muchas personas por cuestiones de infraestructura o culturales; incluso, las mismas personas que si tienen acceso, podrían no tener la oportunidad de ver la encuesta ya que esto también depende mucho del círculo de personas con las que tenemos contacto en las redes sociales. Así también, la composición de la muestra podría no representar a todos los sectores industriales y de servicios que cuentan con personal administrativo que existen en el Perú, sin embargo, dado que la investigación se enfoca en los trabajadores administrativos o de oficina, la estadística del Ministerio de Trabajo, demuestra que más del 70% de trabajadores de oficina experimentaron el trabajo remoto dada la situación de pandemia, por lo que independientemente del sector en el las personas encuestadas se encuentren laborando las variables del modelo pueden ser estudiadas. Futuras investigaciones podrán investigar sobre algunos sectores que podrían ser más o menos adecuados para mantener el teletrabajo como una condición de trabajo permanente o híbrida.

El hecho que la investigación se haya realizado durante el periodo de pandemia por el Covid-19 puede haber influido de alguna manera en los resultados de las relaciones de las variables estudiadas. En línea con ello, podemos citar algunas investigaciones que han estudiado las variables de motivación autónoma y modalidad de trabajo antes y durante la pandemia e inclusive comparando la primera cuarentena mundial con una siguiente. Por ejemplo, Gutiérrez y Solano (2020) quienes tras una investigación sobre el teletrabajo en funcionarios de Costa Rica en el contexto de la pandemia por Covid-19 concluyeron que los trabajadores se sentían más motivados dado que sienten más seguridad sobre su salud, así como también se genera un beneficio para gestionar temas personales. Asimismo, Oviedo y Vásquez (2014) indicaron que, en un contexto prepandémico, la opción de teletrabajo sería

una forma de automotivación, autorregulación, compromiso, comunicación entre otros. Este impacto positivo también contemplaría el aspecto de competencias y deseo de desarrollo por parte del individuo al igual que las de relacionamiento. Finalmente, Rietveld & Hiemstra (2022) realizaron un estudio en donde concluyeron que los trabajadores experimentaron, a causa del teletrabajo y comparando con el primer periodo de cuarentena debido a la pandemia Covid-19, un aumento de la autonomía y la competencia, pero provocó una disminución en la motivación intrínseca y la productividad.

Dado que en la actualidad las empresas peruanas tienen más información respecto al que tenían al iniciar la Pandemia mundial del Covid-19, éstas han iniciado con la implementación de acciones necesarias para regresar a la “nueva normalidad” incluyendo la modalidad de trabajo presencial y remota. Debido a que esta investigación fue desarrollada durante este periodo de “nueva normalidad”, se recomienda repetir el relevamiento de datos con los mismos instrumentos al finalizar la emergencia sanitaria para validar si las condiciones se mantienen y poder desarrollar una comparación.

CAPITULO VII CONCLUSIONES

7.1 Conclusiones

- Se determina que la modalidad laboral de teletrabajo tiene una influencia positiva sobre la necesidad psicológica de autonomía y competencia. Ambos resultados están en línea con los hallazgos que señalan los estudios cualitativos y cuantitativos revisados como el de Castro (2021), Mergener & Mansfeld (2021), Muhamad, Hanafi, Ghani, Mohamad et al. (2021), Oviedo & Vasquez (2014).
- Se concluyó que no existe significancia en la predicción de la modalidad laboral sobre el relacionamiento. Varias teorías podrían explicar que la satisfacción del relacionamiento en un entorno de teletrabajo es igual o similar que en un entorno de trabajo presencial. Por ejemplo, la rápida adaptación de las tecnologías y la cultura del trabajo desde casa que se ha desarrollado a partir del Covid-19 podrían considerarse una de ellas.
- Existe influencia positiva de las necesidades básicas de autonomía y competencia en la motivación autónoma. Por el contrario, la necesidad básica de relación no tiene significancia en su influencia sobre esta.
- Se determinó que la modalidad laboral tiene influencia sobre la motivación autónoma. La modalidad laboral explicado en los factores de autonómica y competencia, que a su vez nos indican la libertad del trabajador para decidir sobre cómo hacer su trabajo, las capacidades y habilidades con las que el trabajador cuenta para desempeñar su trabajo de forma correcta y el reconocimiento que siente que recibe por ello, influye directamente sobre la motivación autónoma, es decir, trabajar sobre cada una de las actividades detalladas anteriormente, tendrá como resultado un trabajador más motivado.

- Se determinó que las necesidades básicas no median totalmente la predicción de la modalidad laboral sobre la motivación autónoma ya que se valida el valor de la significancia entre estas. Por lo tanto, la mediación de las necesidades básicas es parcial.
- La variable de control género tiene significancia en el modelo de predicción de la necesidad básica de autonomía sobre la motivación Autónoma.
- La variable de control carga familiar tiene significancia en los modelos de predicción de la necesidad básica de autonomía sobre la motivación autónoma y en la predicción de la modalidad laboral sobre la motivación autónoma.
- La variable mediadora de mayor impacto en el modelo general es la autonomía, seguido de la competencia y el relacionamiento.

7.2 Implicancia práctica

Considerando los resultados de las pruebas de hipótesis se puede indicar las siguientes implicancias:

- Se pretende contribuir a las empresas e instituciones al proporcionar información acerca de la relación entre la modalidad laboral y la motivación autónoma. Esto es relevante para poder gestionar adecuadamente el apoyo organizativo y directivo en el alcance de la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas como autonomía y competencia del colaborador impactando de esa forma en su motivación autónoma y, por ende, en su rendimiento, satisfacción y bienestar (Deci & Ryan, 2017) lo cual beneficia directamente a estas organizaciones. Algunas de las propuestas inmediatas que el directivo de Recursos Humanos puede tomar en consideración son las siguiente:

- Incorporar un proceso de definición y cascadeo de metas individuales a cada colaborador (metas que estén bajo su control inmediato), dar seguimiento y *feedback* constante al menos una vez al mes al logro de estas. El espacio de feedback uno a uno (líder – colaborador) es imprescindible no solo para asegurar los resultados de la persona sino para mapear las necesidades actuales de ésta respecto al desempeño de su trabajo. Esta práctica permite que los empleados se sientan seguros de sí mismos en el trabajo y mayor competencia.
- Asegurar reuniones informativas mensuales en donde los líderes de la organización informen a toda la empresa sobre el desempeño de ésta en el mes, dar información directamente sobre los principales eventos o el contexto general de la organización e informar cuáles son las prioridades y objetivos para el siguiente periodo. Esta práctica genera mayor autonomía a la hora de desempeñar las tareas ya que el empleado cuenta con información sobre el contexto de la empresa y sabe directamente qué es lo que se necesita trabajar y cuál es el objetivo.
- Implementar una distribución física abierta y colaborativa en el mobiliario de las oficinas. Este modelo colaborativo de distribución de mobiliario permitirá el trabajo en equipo, comunicación fluida y resolución de problemas de una forma más ágil. El relacionamiento se verá impactado positivamente al eliminar modelos de distribución clásicos como los cubículos individuales.
- Implementación de la modalidad de trabajo Teletrabajo en la organización lo cual facilitará la satisfacción de las necesidades de autonomía y competencia sabiendo que el teletrabajo sin duda desempeñará un papel vital para mantener satisfecho al empleado ya que las preferencias de éstos respecto a la

modalidad laboral están cambiando (Gartner, 2020). Esto último es relevante para evitar la fuga de talentos o la disminución en el desempeño laboral.

- Actualización de políticas internas de cultura de la organización en donde las condiciones laborales faciliten la satisfacción de las necesidades de autonomía y relacionamiento.
- Es importante que las organizaciones conozcan que deben potenciar la motivación autónoma de sus trabajadores ya que, de lograrlo, las actividades desarrolladas se realizarán de una forma más proactiva. Para esto las empresas a través de sus directivos deben tomar en cuenta que puede haber prácticas empresariales que dañan o aumentan la satisfacción de las necesidades básicas las cuales finalmente impactarán sobre la motivación autónoma.

7.3 Limitaciones

Las siguientes limitaciones se deben tomar en cuenta para el estudio del modelo propuesto en la investigación de tesis:

- El fenómeno de la varianza del método común² en el estudio es una de las limitantes que se debe tomar en cuenta dado que ha podido artificialmente inflar desinflar los resultados de relaciones entre las variables de modalidad laboral y motivación autónoma que es independiente de la varianza verdadera que pueda haber entre ellas. Esto se ha podido dar dado que las personas comúnmente sienten la necesidad de ser aprobadas por los demás y en el caso del presente estudio, los encuestados han podido

² Variación sistemática entre 2 o más variables que se da debido a la utilización de un instrumento o sistema de recolección de datos (McGonagle, 2017; Simmering, Fuller, Richardson, Ocal y Atinc, 2015).

responder las preguntas de las encuestas en una forma que se considere aceptable para el investigador (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003).

- La gran variedad de climas y culturas de trabajo de las diversas compañías, respecto a bienestar y capacitación, podría sesgar la percepción de las personas respecto a la modalidad de trabajo.
- El tiempo necesario para que la población a muestrear realice un adecuado llenado de encuestas, así como también el número de encuestas suficientes que proporcione un muestreo representativo para el estudio.
- La honestidad o veracidad con la que los trabajadores respondan al instrumento de medición virtualmente. Así mismo, existen limitaciones vivenciales u otro tipo de sesgo por parte de los usuarios que puedan influir en el entendimiento de las preguntas y percepciones.
- Al no contar con muestra probabilística que considere todas las regiones del Perú el estudio no puede generalizar los resultados haciendo referencia a todos los trabajadores a nivel nacional.
- Las personas, al responder las encuestas, podrían estar sesgadas por el hecho de completar información que no perjudique su imagen.
- El muestre por conveniencia aplicado para la investigación podría estar generando algún efecto de no representatividad de la población ya que los canales que se emplearon para la difusión de la encuesta no necesariamente son de fácil acceso a muchas personas por temas de infraestructura, entre otros.

7.4 Futuras investigaciones

- Para profundizar en los resultados del estudio se podría realizar un nuevo estudio considerando variables como la edad por la adaptabilidad a las nuevas plataformas de

comunicación en línea en la cual puede haber un impacto por la brecha generacional o tomar en consideración el clima laboral de la empresa ya que posiblemente las brechas entre modalidades de trabajo en empresas que hayan desarrollado una cultura positiva sobre su clima laboral sean mínimas o nulas.

- Para tener otra percepción del impacto de la modalidad laboral se podría realizar un estudio comparativo de satisfacción de necesidades básicas en personas que trabajaron presencialmente y que actualmente teletrabajan.

ANEXOS

I. Clasificador nacional de ocupaciones

Jefes de áreas administrativas y oficinistas
411 Jefes de empleados administrativos
4110 Jefes de empleados administrativos
412 Secretarios
4120 Secretarios
413 Operadores de máquinas de oficina
4131 Empleados de registros
4132 Transcritores de datos e información
42 Empleados en trato directo con el público
421 Pagadores y cobradores de ventanilla y afines
4211 Cajeros de bancos y afines
4212 Empleados de ventas de apuestas y de salas de juego
4213 Empleados de casas de empeño y de préstamo
4214 Cobradores y afines
422 Empleados de servicios de información al cliente
4221 Empleados de agencias de viajes
4222 Empleados de centros de llamadas
4223 Empleados de ventanillas de informes
4224 Recepcionistas
4225 Entrevistadores de encuestas y de investigaciones de mercados
4229 Otros empleados de servicios de información al cliente
43 Empleados contables y encargados del registro de materiales
431 Empleados contables y financieros
4311 Empleados de contabilidad y cálculo de costos
4312 Empleados de servicios estadísticos, financieros y de seguros
4313 Empleados encargados de las nóminas
432 Empleados encargados del registro de materiales y de transportes
4321 Empleados de control de abastecimiento e inventario
4322 Empleados de servicios de apoyo a la producción
4323 Empleados de servicios de transporte
44 Otro personal de apoyo administrativo
441 Otro personal de apoyo administrativo
4411 Empleados de bibliotecas
4412 Empleados de servicios de correos
4413 Codificadores de datos, correctores de pruebas de imprenta y afines
4414 Escribientes públicos y afines
4415 Empleados de archivos
4416 Empleados del servicio de personal
4417 Auxiliares en la administración, contabilidad, derecho y afines
4419 Otro personal de apoyo administrativo

Nota. Tomado de “Clasificador nacional de ocupaciones 2015. INEI (2016)

II. Basic Need Satisfaction at Work

Author: Deci & Ryan, 2000

Basic Need Satisfaction at Work

The following questions concern your feelings about your job during the last year. (If you have been on this job for less than a year, this concerns the entire time you have been at this job.) Please indicate how true each of the following statement is for you given your experiences on this job. Remember that your boss will never know how you responded to the questions. Please use the following scale in responding to the items.

1	2	3	4	5	6	7
not at all			Somewhat			Very true

When I Am At Work...

1. I feel like I can make a lot of inputs to deciding how my job gets done.
2. I really like the people I work with.
3. I do not feel very competent when I am at work.
4. People at work tell me I am good at what I do.
5. I feel pressured at work.
6. I get along with people at work.
7. I pretty much keep to myself when I am at work.
8. I am free to express my ideas and opinions on the job.
9. I consider the people I work with to be my friends.
10. I have been able to learn interesting new skills on my job.
11. When I am at work, I have to do what I am told.
12. Most days I feel a sense of accomplishment from working.
13. My feelings are taken into consideration at work.
14. On my job I do not get much of a chance to show how capable I am.
15. People at work care about me.
16. There are not many people at work that I am close to.
17. I feel like I can pretty much be myself at work.
18. The people I work with do not seem to like me much.

19. When I am working I often do not feel very capable.
20. There is not much opportunity for me to decide for myself how to go about my work.
21. People at work are pretty friendly towards me

Scoring Information:

Form three subscale scores by averaging item responses for each subscale after reverse scoring the items that were worded in the negative direction. Specifically, any item that has (R) after it in the code below should be reverse scored by subtracting the person's response from 8.

The subscales are:

Autonomy: 1, 5(R), 8, 11(R), 13, 17, 20(R)

Competence: 3(R), 4, 10, 12, 14(R), 19(R)

Relatedness: 2, 6, 7(R), 9, 15, 16(R), 18(R), 21

III. Validación de proceso de Back translation “Basic Need Satisfaction at work”

Nº	Necesidad Básica	Ítem Original	Item Traducido (Por nativo en Inglés)	Ítem Traducido (Español a Inglés por traductor certificado)	Ítem Ajustado luego del Back Translation	Ítem Ajustado luego del Piloto
1	Autonomía	I feel like I can make a lot of inputs to deciding how my job gets done.	Siento que puedo hacer muchas sugerencias para decidir cómo se hace mi trabajo.	I feel I can make many suggestions to decide how my work is done.	Siento que puedo hacer muchos aportes para decidir cómo se hace mi trabajo	Cuando estoy en el trabajo siento que puedo hacer muchos aportes para decidir cómo se hace mi trabajo
						Cuando estoy teletrabajando siento que puedo hacer muchos aportes para decidir cómo se hace mi trabajo
2	Relacionamiento	I really like the people I work with.	Me agrada el personal con el que trabajo.	I like the staff I work with.	Realmente me agrada la gente con la que trabajo	Parece que a la gente con la que trabajo le agrado mucho.
						Parece que a la gente con la que teletrabajo le agrado mucho.
3	Competencia (R)	I do not feel very competent when I am at work.	No me siento muy competente cuando estoy en el trabajo.	I do not feel very competent when I am at work.	No me siento muy competente cuando estoy en el trabajo	Me siento muy competente cuando estoy en el trabajo
						Me siento muy competente cuando estoy teletrabajando.
4	Competencia	People at work tell me I am good at what I do.	Los compañeros de trabajo me dicen que soy bueno en lo que hago.	Coworkers tell me that I am good at what I do.	Las personas del trabajo me dicen que soy bueno en lo que hago	Cuando estoy en el trabajo las personas me dicen que soy bueno en lo que hago
						Cuando estoy teletrabajando las personas me dicen que soy bueno en lo que hago
5	Autonomía (R)	I feel pressured at work.	Siento que trabajo bajo presión.	I feel that I work under pressure	Me siento presionado en el trabajo	Cuando estoy en el trabajo no me siento presionado.
						Cuando estoy teletrabajando no me siento presionado.

Nota: Elaboración propia.

Nº	Necesidad Básica	Ítem Original	Item Traducido (Por nativo en Inglés)	Ítem Traducido (Español a Inglés por traductor certificado)	Ítem Ajustado luego del Back Translation	Ítem Ajustado luego del Piloto
6	Relacionamiento	I get along with people at work.	Me llevo bien con los compañeros de trabajo.	I get along well with coworkers	Me llevo bien con las personas del trabajo	Cuando estoy en el trabajo me llevo bien con mis compañeros y compañeras.
						Cuando estoy teletrabajando me llevo bien con mis compañeros y compañeras
7	Relacionamiento (R)	I pretty much keep to myself when I am at work.	Soy bastante reservado cuando estoy en el trabajo.	I am quite reserved when I am at work	Soy bastante reservado cuando estoy en el trabajo	Soy bastante reservado cuando estoy en el trabajo.
						Soy bastante reservado cuando estoy teletrabajando
8	Autonomía	I am free to express my ideas and opinions on the job.	Soy libre de expresar mis ideas y opiniones en el trabajo.	I am free to express my ideas and opinions at work.	Soy libre de expresar mis ideas y opiniones en el trabajo	Cuando estoy en el trabajo soy libre de expresar mis ideas y opiniones
						Cuando estoy teletrabajando soy libre de expresar mis ideas y opiniones
9	Relacionamiento	I consider the people I work with to be my friends.	Considero a las personas con las que trabajo como mis amigos.	I consider the people I work with as my friends.	Considero a las personas de mi trabajo como mis amigos	Considero a las personas de mi trabajo como mis amigas/amigos
						Considero a las personas con las que teletrabajo como mis amigas/amigos.
10	Competencia	I have been able to learn interesting new skills on my job.	He podido aprender nuevas e interesantes habilidades en mi trabajo.	I have been able to learn new and interesting skills in my job.	He sido capaz de aprender habilidades nuevas e interesantes en mi trabajo	En la modalidad de trabajo actual, he sido capaz de aprender habilidades nuevas e interesantes en mi trabajo.
						En la modalidad de teletrabajo he sido capaz de aprender habilidades nuevas e interesantes en mi trabajo.

Nota: Elaboración propia.

Nº	Necesidad Básica	Ítem Original	Item Traducido (Por nativo en Inglés)	Ítem Traducido (Español a Inglés por traductor certificado)	Ítem Ajustado luego del Back Translation	Ítem Ajustado luego del Piloto
11	Autonomía (R)	When I am at work, I have to do what I am told.	Cuando estoy en el trabajo, tengo que hacer lo que me dicen.	When I am at work, I have to do what I am told.	Cuando estoy en el trabajo, tengo que hacer lo que me dicen	Cuando estoy en el trabajo tengo que hacer lo que me dicen
						Cuando estoy teletrabajando tengo que hacer lo que me dicen
12	Competencia	Most days I feel a sense of accomplishment from working.	La mayoría de los días me siento realizado con mi trabajo.	Most days I feel fulfilled with my work.	La mayoría de los días siento que tengo éxito en lo que hago	Cuando estoy en el trabajo la mayoría de los días siento que tengo éxito en lo que hago
						Cuando estoy teletrabajando, la mayoría de los días siento que tengo éxito en lo que hago
13	Autonomía	My feelings are taken into consideration at work.	Mis emociones se tienen en cuenta en el trabajo.	My emotions are taken into account at work	Mis sentimientos son tomados en cuenta en el trabajo	Cuando estoy en el trabajo mis sentimientos son tomados en cuenta.
						Cuando estoy teletrabajando mis sentimientos son tomados en cuenta.
14	Competencia (R)	On my job I do not get much of a chance to show how capable I am.	En mi trabajo no tengo muchas oportunidades de demostrar mi capacidad.	In my job, I do not have many opportunities to demonstrate my ability.	No tengo muchas oportunidades de demostrar mi capacidad en el trabajo	Tengo muchas oportunidades de demostrar mi capacidad en el trabajo.
						Tengo muchas oportunidades de demostrar mi capacidad cuando estoy teletrabajando
15	Relacionamiento	People at work care about me.	La gente del trabajo se preocupa por mí.	People at work care about me.	La gente del trabajo se preocupa por mí.	La gente del trabajo se preocupa por mí.
						En la modalidad de teletrabajo, la gente se preocupa por mí.
16	Relacionamiento (R)	There are not many people at work that I am close to.	No hay mucha gente en el trabajo que me resulte cercana	There are not many people at work that I am close to.	No hay mucha gente en el trabajo que me resulte cercana	Hay mucha gente en el trabajo que me resulta cercana.
						En la modalidad de teletrabajo, hay mucha gente que me resulta cercana.

Nota: Elaboración propia.

Nº	Necesidad Básica	Ítem Original	Item Traducido (Por nativo en Inglés)	Ítem Traducido (Español a Inglés por traductor certificado)	Ítem Ajustado luego del Back Translation	Ítem Ajustado luego del Piloto
17	Autonomía	I feel like I can pretty much be myself at work.	Siento que puedo ser yo mismo en el trabajo.	I feel like I can pretty much be myself at work.	Siento que puedo ser yo mismo en el trabajo.	Cuando estoy en el trabajado siento que puedo ser yo mismo.
						Cuando estoy teletrabajando siento que puedo ser yo mismo.
18	Relacionamiento (R)	The people I work with do not seem to like me much.	Parece que a la gente con la que trabajo no le agrado mucho	The people I work with do not seem to like me much.	Parece que a la gente con la que trabajo no le agrado mucho	Cuando estoy en el trabajo realmente me agrada la gente con la que trabajo.
						Realmente me agrada la gente con la que teletrabajo.
19	Competencia (R)	When I am working I often do not feel very capable.	Cuando estoy trabajando, a menudo no me siento muy capaz.	When I am working I often do not feel very capable.	Cuando estoy trabajando, a menudo no me siento muy capaz.	Cuando estoy en el trabajo a menudo me siento muy capaz.
						Cuando estoy teletrabajando a menudo me siento muy capaz
20	Autonomía (R)	There is not much opportunity for me to decide for myself how to go about my work.	No tengo muchas oportunidades de decidir por mí mismo cómo hacer mi trabajo.	There is not much opportunity for me to decide for myself how to go about my work.	No tengo muchas oportunidades de decidir por mí mismo cómo hacer mi trabajo.	Cuando estoy en el trabajo tengo muchas oportunidades de decidir por mí mismo cómo hacer mi trabajo.
						Cuando estoy teletrabajando tengo muchas oportunidades de decidir por mí mismo cómo hacer mi trabajo.
21	Relacionamiento	People at work are pretty friendly towards me.	La gente del trabajo es bastante amable conmigo.	People at work are pretty friendly towards me.	La gente del trabajo es bastante amable conmigo.	La gente del trabajo es bastante amable conmigo
						La gente con la que teletrabajo es bastante amable conmigo.

Nota: Elaboración propia.

IV. The Revised-Motivation at Work Scale (R-MAWS)

Author: Marylène Gagné, 2011

Extrinsic Regulation – Social

- Ext-Soc1 To get others' approval (e.g., supervisor, colleagues, family, clients...).
- Ext -Soc2 Because others will respect me more (e.g., supervisor, colleagues, family, clients...).
- Ext –Soc3 To avoid being criticized by others (e.g., supervisor, colleagues, family, clients...).

Extrinsic Regulation – Material

- Ext-Mat1 Because others will reward me financially only if I put enough effort in my job (e.g., employer, supervisor...).
- Ext-Mat2 Because others offer me greater job security if I put enough effort in my job (e.g., employer, supervisor...).
- Ext –Mat3 Because I risk losing my job if I don't put enough effort in it.

Introjected Regulation

- Introj1 Because I have to prove to myself that I can.
- Introj2 Because it makes me feel proud of myself.
- Introj3 Because otherwise I will feel ashamed of myself.
- Introj4 Because otherwise I will feel bad about myself.

Identified Regulation

- Ident1 Because I personally consider it important to put efforts in this job.
- Ident2 Because putting efforts in this job aligns with my personal values.
- Ident3 Because putting efforts in this job has personal significance to me.

Intrinsic Motivation

- Intrin1 Because I have fun doing my job.
- Intrin2 Because what I do in my work is exciting.
- Intrin3 Because the work I do is interesting.

Amotivation

- Am1 I don't, because I really feel that I'm wasting my time at work
- Am2 I do little because I don't think this work is worth putting efforts into.
- Am3 I don't know why I'm doing this job, it's pointless work.

Note. The stem is “Why do you or would you put efforts into your current job?” and is accompanied by the scale: 1= not at all; 2= very little; 3 = a little; 4 = moderately; 5 = strongly; 6 = very strongly; 7= completely.

V. Validación del proceso de Back Translation - The Revised-Motivation at Work Scale (R-MAWS)

N°	Motivación	Ítem Original	Ítem Traducido (Por nativo en Inglés)	Ítem Traducido (Español a Inglés por traductor certificado)	Ítem Modificado	Ítem Ajustado luego del Piloto
1	Regulación Identificada	Because I personally consider it important to put efforts in this job.	Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.	Because I personally consider it important to put effort into this job.	Porque personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.	Porque personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.
2		Because putting efforts in this job aligns with my personal values.	Porque el poner esfuerzo en este trabajo está alineado con mis valores personales.	Because putting effort into this job is aligned with my personal values.	Porque el poner esfuerzo en este trabajo está alineado con mis valores personales.	Porque el poner esfuerzo en este trabajo está alineado con mis valores personales.
3		Because putting efforts in this job has personal significance to me.	Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí.	Because putting effort into this job has a personal meaning to me.	Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal	Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal
4	Regulación Identificada	Because I have fun doing my job.	Porque me divierto haciendo mi trabajo.	Because I have fun doing my job.	Porque me divierto haciendo mi trabajo.	Porque me divierto haciéndolo
5		Because what I do in my work is exciting	Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.	Because what I do in my job is exciting.	Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.	Porque lo que hago es emocionante.
6		Because the work I do is interesting.	Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.	Because the work I do is interesting.	Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.	Porque lo que llevo a cabo es interesante.

Nota: Elaboración propia.

VI. Encuesta publicada en Typeform

Hola, somos alumnos de la Maestría en Administración de la Universidad ESAN y estamos desarrollando una investigación acerca de las condiciones laborales en el Perú.

Consideraciones:

- Se mantendrá la confidencialidad de sus respuestas y los resultados de esta investigación tienen un propósito estrictamente académico
- Lea cuidadosamente cada proposición y marque solo una alternativa con la que esté de acuerdo. No hay respuestas buenas ni malas.
- Recomendamos responder a los cuestionarios en un espacio libre de distractores y ruido.
- Las siguientes preguntas se refieren a sus sentimientos acerca de su actual trabajo durante el último año.

I. Información General

a) Sexo: Hombre__ Mujer__

b) Edad: ____

c) Lugar del Perú en el que se encuentra:

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Amazonas | <input type="checkbox"/> La Libertad |
| <input type="checkbox"/> Ancash | <input type="checkbox"/> Lambayeque |
| <input type="checkbox"/> Apurímac | <input type="checkbox"/> Lima |
| <input type="checkbox"/> Arequipa | <input type="checkbox"/> Loreto |
| <input type="checkbox"/> Ayacucho | <input type="checkbox"/> Madre de Dios |
| <input type="checkbox"/> Cajamarca | <input type="checkbox"/> Moquegua |
| <input type="checkbox"/> Callao | <input type="checkbox"/> Pasco |
| <input type="checkbox"/> Cusco | <input type="checkbox"/> Piura |
| <input type="checkbox"/> Huancavelica | <input type="checkbox"/> Puno |
| <input type="checkbox"/> Huánuco | <input type="checkbox"/> San Martín |
| <input type="checkbox"/> Ica | <input type="checkbox"/> Tacna |
| <input type="checkbox"/> Junín | <input type="checkbox"/> Ucayali |

d) ¿Tiene hijas/hijos dependientes viviendo con usted?

Si ____

No ____

e) Tiempo que trabaja en la organización

Menos de 2 años ____

De 2 a 4 años ____

De 5 a 8 años _____
Mayor a 8 años _____

f) Sector de la empresa:

<input type="checkbox"/> Actividades inmobiliarias	<input type="checkbox"/> Minería metálica y no metálica
<input type="checkbox"/> Agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura	<input type="checkbox"/> Petróleo, producción de gas y refinación
<input type="checkbox"/> Alimentación, bebidas y tabaco	<input type="checkbox"/> Servicios de correos y telecomunicaciones
<input type="checkbox"/> Comercio	<input type="checkbox"/> Servicios de salud y asistencia social
<input type="checkbox"/> Construcción	<input type="checkbox"/> Servicios de transporte
<input type="checkbox"/> Educación	<input type="checkbox"/> Servicios financieros y de seguros
<input type="checkbox"/> Hotelería, restauración y turismo	<input type="checkbox"/> Textiles, vestido, cuero y calzado
<input type="checkbox"/> Industria manufacturera	<input type="checkbox"/> Tecnología e informática
<input type="checkbox"/> Legal	<input type="checkbox"/> Minería metálica y no metálica
<input type="checkbox"/> Medios de comunicación, cultura y gráficos	<input type="checkbox"/> Petróleo, producción de gas y refinación
<input type="checkbox"/> Actividades inmobiliarias	<input type="checkbox"/> Servicios de correos y telecomunicaciones
<input type="checkbox"/> Agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura	<input type="checkbox"/> Suministro de agua, electricidad, gas, vapor y aire acondicionado

g) Área en la que se desempeña:

Comercial/Marketing/Ventas
 Dirección
 Finanzas/Contabilidad/Tesorería
 Gestión Humana/RRSS
 Gestión Social/Relaciones Comunitarias
 Innovación/Mejora Continua
 Manufactura/Producción/Mantenimiento/Calidad
 Operaciones/Logística/Compras
 Servicio al cliente
 Tecnologías de la información
 Legal
 Auditoría

h) ¿Tiene Ud. personal a cargo? Si ___ No ___

i) ¿Cuál de las siguientes opciones representa mejor su posición dentro de la organización?

Tomando en consideración que el teletrabajo es una modalidad laboral que se realiza a distancia, y que por lo tanto no requiere de la presencia física del funcionario en la oficina, y que además utiliza las diversas tecnologías de información y comunicación

Si al 100% ___

Parcialmente ___

No ____

j) ¿Cuántos días a la semana teletrabaja? ____

II. Cuestionario 1

Cuando estoy en el trabajo...	1	2	3	4	5	6	7
A1: Cuando estoy en el trabajo siento que puedo hacer muchos aportes para decidir cómo se hace mi trabajo							
A1: Cuando estoy teletrabajando siento que puedo hacer muchos aportes para decidir cómo se hace mi trabajo							
A2: Cuando estoy en el trabajo soy libre de expresar mis ideas y opiniones							
A2: Cuando estoy teletrabajando soy libre de expresar mis ideas y opiniones							
A3: Cuando estoy en el trabajo mis sentimientos son tomados en cuenta.							
A3: Cuando estoy teletrabajando mis sentimientos son tomados en cuenta.							
A4: Cuando estoy en el trabajo siento que puedo ser yo mismo.							
A4: Cuando estoy teletrabajando siento que puedo ser yo mismo.							
A5: Cuando estoy en el trabajo no me siento presionado.							
A5: Cuando estoy teletrabajando no me siento presionado.							
A6: Cuando estoy en el trabajo tengo que hacer lo que me dicen (R)							
A6: Cuando estoy teletrabajando tengo que hacer lo que me dicen (R)							
A7: Cuando estoy en el trabajo tengo muchas oportunidades de decidir por mí mismo cómo hacer mi trabajo.							
A7: Cuando estoy teletrabajando tengo muchas oportunidades de decidir por mí mismo cómo hacer mi trabajo.							
C1: Cuando estoy en el trabajo las personas me dicen que soy bueno en lo que hago.							
C1: Cuando estoy teletrabajando las personas me dicen que soy bueno en lo que hago.							
C2: En la modalidad de trabajo actual, he sido capaz de aprender habilidades nuevas e interesantes en mi trabajo.							
C2: En la modalidad de teletrabajo he sido capaz de aprender habilidades nuevas e interesantes en mi trabajo.							

Cuando estoy en el trabajo...	1	2	3	4	5	6	7
C3: Cuando estoy en el trabajo la mayoría de los días siento que tengo éxito en lo que hago.							
C3: Cuando estoy teletrabajando, la mayoría de los días siento que tengo éxito en lo que hago.							
C4: Me siento muy competente cuando estoy en el trabajo.							
C4: Me siento muy competente cuando estoy teletrabajando.							
C5: Tengo muchas oportunidades de demostrar mi capacidad en el trabajo.							
C5: Tengo muchas oportunidades de demostrar mi capacidad cuando estoy teletrabajando.							
C6: Cuando estoy en el trabajo a menudo me siento muy capaz.							
C6: Cuando estoy teletrabajando a menudo me siento muy capaz.							
R1: Cuando estoy en el trabajo realmente me agrada la gente con la que trabajo.							
R1: Realmente me agrada la gente con la que teletrabajo.							
R2: Cuando estoy en el trabajo me llevo bien con mis compañeros y compañeras.							
R2: Cuando estoy teletrabajando me llevo bien con mis compañeros y compañeras.							
R3: Considero a las personas de mi trabajo como mis amigas/amigos							
R3: Considero a las personas con las que teletrabajo como mis amigas/amigos.							
R4: La gente del trabajo se preocupa por mí.							
R4: En la modalidad de teletrabajo, la gente se preocupa por mí.							
R5: La gente del trabajo es bastante amable conmigo.							
R5: La gente con la que teletrabajo es bastante amable conmigo.							
R6: Soy bastante reservado cuando estoy en el trabajo. (R)							
R6: Soy bastante reservado cuando estoy teletrabajando. (R)							
R7: Hay mucha gente en el trabajo que me resulta cercana.							
R7: En la modalidad de teletrabajo, hay mucha gente que me resulta cercana.							
R8: Parece que a la gente con la que trabajo le agrado mucho.							

Cuando estoy en el trabajo...	1	2	3	4	5	6	7
R8: Parece que a la gente con la que teletrabajo le agrado mucho.							

III. Cuestionario 2:

Me esfuerzo en mi trabajo....	1	2	3	4	5	6	7
M1: Me esfuerzo en el trabajo porque personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.							
M2: Me esfuerzo en el trabajo porque el poner esfuerzo en este trabajo está alineado con mis valores personales.							
M3: Me esfuerzo en el trabajo porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal.							
M4: Me esfuerzo en el trabajo porque me divierto haciéndolo.							
M5: Me esfuerzo en el trabajo porque lo que hago es emocionante.							
M6: Me esfuerzo en el trabajo porque lo que llevo a cabo es interesante.							
D1: No me esfuerzo en el trabajo porque realmente siento que pierdo mi tiempo.							
D2: No pongo esfuerzo en este trabajo porque creo que no vale la pena esforzarse.							
D3: No sé por qué estoy haciendo este trabajo, es un trabajo que no tiene sentido.							

VII. Tipo y grado de correlación

Correlación lineal entre dos variables	
Valores de r	Tipo y grado de correlación
-1	Negativa perfecta
$-1 < r \leq 0.8$	Negativa Fuerte
$-0.8 < r < -0.5$	Negativa moderada
$-0.5 \leq r < 0$	Negativa débil
0	No existe
$0 < r \leq 0.5$	Positiva débil
$0.5 < r < 0.8$	Positiva moderada
$0.8 \leq r < 1$	Positiva fuerte
1	Positiva perfecta

Nota: Tomado de Pearson (2010). Elaboración Propia.

BIBLIOGRAFIA

- Abdullah, H. y Ismail, N. (2012). Quality of work and life balance in teleworking. *International Business Management*, 6(2), 119-130. doi:10.3923/ibm.2012.119.130
- Andrés, M. C. (2008). El efecto del teletrabajo sobre el rendimiento profesional, la motivación, el ambiente y la economía (N.o 1). Universidad Estatal a Distancia (UNED) San José de Costa Rica.
- Al-Habaibeh, A., Watkins, M., Waried, K., & Bathaei Javareshk, M. (2021, 1 enero). Challenges and opportunities of remotely working from home during Covid-19 pandemic. *ScienceDirect*. Recuperado 22 de marzo de 2022, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2589791821000165>
- Aquije, F., Cabo Capillo, V., Millones Lapoint, A., & Moreno Prado, A. (2021, febrero). El Home office como Herramienta para Mejorar el Engagement: Caso de una Empresa Privada del Sector Asegurador en Perú.
- Baard PP, Deci E.L., Ryan R.M. 2004. Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings. *J. Appl. Soc. Psychol.* 34(10):2045-68
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002, junio). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bandura, Albert. 2012. Sobre las propiedades funcionales de la autoeficacia percibida revisada. *Journal of Management* 38: 9-44. Baruch, Yehuda. 2001. The status of research on teleworking and a agenda for future research. *International Journal of Management*
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>

- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working (N.o 2). *Journal of General Management*.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and Facilitators for Employees (N.o 1). *Birkbeck Institutional Research Online*.
- Bellemare C., Lepage P., Shearer B., *Peer pressure, incentives and gender: An experimental analysis of motivation in the workplace*. Canada.
- Benjumea-Arias, M.L., Villa-Enciso, E.M. y Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2(4), 59-73.
- Buendía, L. C. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Brunelle, E., & Fortin, J.-A. (2021). *Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory*.
- Campione, W. (2008), "El bienestar de las mujeres empleadas: el impacto global y diario del trabajo", *Revista de cuestiones familiares y económicas*, Vol. 29, págs. 346-61.
- Capgemini Research Institute (2020) The Future of work: From remote to hybrid.
<https://www.capgemini.com/research/the-future-of-work/>
- Cárcamo, L. y Villegas, Ó. M. (2009). Competencias comunicativas y actitud hacia el teletrabajo. *Revista Latina de Comunicación Social*, 12(64).
- Castro Zegarra, A. I. (2020). Impacto del teletrabajo en los trabajadores de entidades e instituciones de cooperación técnica internacional constituidas en el extranjero (ENIEX) que operan en Perú al 2020.
- Chang, Y., Chien, C., & Shen, L. F. (2021). Teletrabajo durante la pandemia de coronavirus: La orientación del tiempo futuro como mediador entre el afrontamiento proactivo y la

productividad laboral percibida en dos muestras culturales. (N.o 1). Personalidad y diferencias individuales.

Civit, Cristina Y March, Monserrat. Implantación del teletrabajo en la empresa. Barcelona. Ediciones Gestión 2000).

Coban S. (2020) *Gender and telework: work and family experiences of teleworking professional, middle-class, married women with children during the Covid-19 pandemic in Turkey*. Turkey

Corvetto, A. (2020, septiembre). Las normas laborales durante el estado de emergencia | Universidad de Lima. Revista ULima. Recuperado 26 de marzo de 2022, de <https://www.ulima.edu.pe/entrevista/aldo-corvetto-30-09-2020>

Culqui, Á., & González, A. (2016, 2 agosto). El Teletrabajo: Una Innovadora Forma de Organización del Trabajo, una Herramienta de Inclusión Laboral y su Regulación Jurídica en el Perú | Derecho & Sociedad. Revista PUCP. Recuperado 25 de marzo de 2022, de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/18823>

De Cooman R, Stynen D, Van Den Broeck A, Sels L, DeWitte H. 2013. How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: implications for work effort. *J. Appl. Soc. Psychol.* 43(6):1342–52

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Deci E.L., Ryan R.M. (2000) *The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior*. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci E.L., Ryan R.M., Gagné M., Leone D. (2001) *Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a Former eastern bloc country: a cross-cultural study of self-determination*.

- Dryselius A., Pettersson J. (2021) *Motivation in the remote workplace. Understanding the threats and opportunities to motivation during enforced remote work*. Sweden.
- Egbuta, I. C.; Thomas, B. y Al-Hasan, S. (2014). The Contribution of Teleworking towards a Green Computing Environment. *Green Technology Applications for Enterprise and Academic Innovation*, 218.
- El Peruano. (Martes 3 De Noviembre De 2015). Decreto Supremo. El Peruano, 565567, 13.
- El Peruano. (2013a). LEY QUE REGULA EL TELETRABAJO. Recuperado 25 de marzo de 2022, de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-teletrabajo-ley-n-30036-946195-3/>
- El Peruano. (2013b, septiembre 15). Ley N° 30036. Gobierno del Perú. Recuperado 26 de marzo de 2022, de <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/292283-30036>
- El Peruano. (2020). DECRETO DE URGENCIA n° 026-2020. Recuperado 25 de marzo de 2022, de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-diversas-medidas-excepcion-decreto-de-urgencia-n-026-2020-1864948-1/>
- El teletrabajo, nuevo rumbo económico que toman las empresas. (2022, 21 febrero). Noticias | Diario Oficial El Peruano. Recuperado 26 de marzo de 2022, de <https://elperuano.pe/noticia/139802-el-teletrabajo-nuevo-rumbo-economico-que-toman-las-empresas>
- Eurofund. (2019). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral. Recuperado 25 de marzo de 2022, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf
- Gagné M., Deci E. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Cánada, USA*.
- Gagné M., Forest J., Vansteenkiste M., Crevier-Braud L., Van den Broeck A. (2011) Validation evidence in ten languages for the Revised Motivation at Work Scale. *Canada*.

- Galletta, Maura, Igor Portoghese y Adalgisa Battistelli. 2011. Intrinsic Motivation, Job Autonomy and Turnover Intention in the Italian Healthcare: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Management Research* 3: E3.
- García Gutiérrez, A. (2002). *Tratamiento y análisis de la documentación*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Gartner (2020) *Establishing a remote and hybrid workforce*.
- Gartner (2020) *How Organizations Are Supporting a Hybrid Workforce*.
- Gartner (2020) *Remote work after Covid-19*.
- Gerard J.C. (2012) *The impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency*. USA.
- Golden, T. D. (2006a). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the 137 intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>
- Golden, T. D. (2006b). *The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction*. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319–340. <https://doi.org/10.1002/job.369>
- Golden, T.D., Veiga J.F. *The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction and performance of virtual workers*. USA
- González. (2006). *Habilidades Directivas*. Google Books.
<https://books.google.com.pe/books?id=m2O0lf1Hp8oC&pg=PA82&dq=motivacion+laboral&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjyrezuiOT2AhWoRzABHVFOBYgQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=motivacion%20laboral&f=false>
- Gutierrez J., Solano J. (2020) *Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa Rica en el contexto de la Pandemia del Covid-19*. Costa Rica.
- Hernández, R., & Mendoza. (2019). *Metodología de la investigación (714 p.) (1ra ed)*. México, D.F.: McGraw Hill.

Hernández R, Fernandez C., Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed) México, D.F.: McGraw Hill.

Hörning, K. H.; Gerhard, A. y Michailow, M. (1995). *Time pioneers: Flexible working time and new lifestyles*. Cambridge: Polity Press.

Hon AHY. 2012. La formación de entornos conducentes a la creatividad: el papel de la motivación intrínseca. *Cornell Hosp. Q.* 53(1):53-64

Imam A., Tehseen F., Raza A. (2013) *Mediating role of job stress between workplace discrimination pender, discrimination-glass ceiling and employee attitudinal outcomes job satisfaction and motivation in banking sector of Pakistan*. Pakistan.

INEI. (2016). Clasificador nacional de ocupaciones 2015 (N.o 2).

https://www.inei.gob.pe/media/Clasificador_Nacional_de_Ocupaciones_9_de_febrero.pdf

ISIL. (2022, 4 febrero). Trabajo Remoto: Desafíos en un Contexto de Crisis. *ISIL Insights*.

Recuperado 25 de marzo de 2022, de <https://insights.isil.pe/trabajo-remoto-desafios-en-un-contexto-de-crisis/>

Jennings, J. (2003). *Menos es más*. Google Books. Recuperado 25 de marzo de 2022, de

<https://books.google.com.pe/books?id=QpzQeR->

[fsEQC&pg=PA114&dq=Jack+Nilles&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwixsoei7-](https://books.google.com.pe/books?id=QpzQeR-fsEQC&pg=PA114&dq=Jack+Nilles&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwixsoei7-)

[L2AhWiSjABHcEkBjwQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=Jack%20Nilles&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=QpzQeR-fsEQC&pg=PA114&dq=Jack+Nilles&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwixsoei7-L2AhWiSjABHcEkBjwQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=Jack%20Nilles&f=false)

Karia, N. y Asaari, M. H. (2016). Innovation capability: the impact of teleworking on sustainable competitive advantage. *International Journal of Technology and Management*, 16(2), 181-194.

Kasser T., Davey J., Ryan R. (1992) *Motivation and employee-supervisor discrepancies in a psychiatric vocational rehabilitation setting*. USA. New York.

- Klassen, Robert M., Nancy E. Perry y Anne C. Frenzel. 2012. La relación de los profesores con los alumnos: An underemphasized component of teachers' basic psychological needs. *Journal of Educational Psychology* 104: 150-65.
- Kossek, E. E.; Lautsch, B. A. and Eaton, S. C. (2009). Good Teleworking: Under what conditions does teleworking enhance employees' well-being. *Technology and Psychological Well-Being*. Cambridge University Press, 148-173
- Lardani, A. (2021, 11 enero). EAP and Covid-19: Impact of Lockdown in Spain & Latin America. *Journal of Employee Assistance*. Recuperado 26 de marzo de 2022, de <https://archive.hshsl.umaryland.edu/handle/10713/14331>
- Lourdes Barba. (2001). El teletrabajo y los profesionales de la información. *Teleworking and information professionals*, 1, 10. 2001
- Madrigal Torres, B. (2020). *Habilidades directivas* (2.a ed.). Mc Graw Hill.
- Moreau E, Mageau G. 2012. La importancia del apoyo a la autonomía percibida para la salud psicológica y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud: No sólo cuentan los supervisores, ¡también los colegas! *Motiv. Emotion*. 36(3):268-86
- Martínez Sánchez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral (N.o 1). Abya-Yala/UPS.
- Maslow, A. H. (1992). *Motivación y Personalidad*. Diaz de Santos.
- Mielck, V. (2021, enero). Telework at future workplaces: COVID-19 enforced telework shaping young adults' perception of telework (N.o 1). HANKEN SCHOOL OF ECONOMICS.
- Mihalca, L., Irimias, T., & Brendea, G. (2021, 6 junio). Teleworking During The Covid-19 Pandemic: Determining Factors Of Perceived Work Productivity, Job Performance, And Satisfaction | *Amfiteatru Economic*; 23(58):620–636, 2021. | Scopus. Organización mundial de la Salud. Recuperado 23 de marzo de 2022, de <https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-avirus-2019-ncov/resource/pt/covidwho-1404273>

- MTPE. (2021). Perú ¿y cómo vamos? N|41. Gobierno del Perú. Recuperado 26 de marzo de 2022, de <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/2840372-peru-y-como-vamos-n-41>
- Mihalca, L., Irimias, T., & Brendea, G. (2021). *Teleworking during the COVID19 Pandemic: Determining factors of perceived work productivity job performance and satisfaction*. Rumania.
- Morgan R. (2004) *Teleworking: an assessment of the benefits and challenges*. UK
- Morganson V., Major A., Kurt L. (2009) *Comparing telework locations and traditional work arrangements. Differences in work-life balance support, job satisfaction and inclusion*. USA.
- Naranjo M. (2009) *Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. México, San José.
- OIT, El teletrabajo durante la pandemia de Covid-19 y después de ella. El teletrabajo durante la pandemia de Covid-19 y después de ella, Primera edición 2020, 6.
- Ono, H., & Mori, T. (2021). Covid-19 and Telework: An International Comparison. *Journal of Quantitative Description: Digital Media*, 1. <https://doi.org/10.51685/jqd.2021.004>
- Osio Havriluk, L. (2010). *El teletrabajo: una opción en la era digital*. Venezuela.
- Otis N, Pelletier LG. 2005. A motivational model of daily hassles, physical symptoms, and future work intentions among police officers. *J. Appl. Soc. Psychol.* 35(10):2193-214
- Organización Internacional de Trabajo. (2013, 25 marzo). Las ventajas del trabajo a distancia. Recuperado 25 de marzo de 2022, de https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_208161/lang--es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo & Eurofund. (2021, 30 septiembre). Teletrabajo y salud laboral: una aproximación al enfoque de la OIT. OIT. Recuperado 25 de marzo de 2022, de https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS_821418/lang--es/index.htm
- Oviedo Vega, A., & Vásquez Flores, N. (1969). El teletrabajo: una estrategia de motivación. *Revista Nacional de Administración*, 5(2), 41–56. <https://doi.org/10.22458/rna.v5i2.744>

- Pacto Mundial de las Naciones Unidas / PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). (2020). *Encuesta: respuestas de las empresas argentinas*. Obtenido de <https://pactoglobal.cl/wp-content/uploads/2020/04/Encuesta-a-empresas-argentinas-ante-el-impacto-de-la-cuarentena-en-sus-operaciones.pdf>
- Perú ámbito geográfico | Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). MTPE. Recuperado 30 de marzo de 2022, de <https://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/peru-ambito-geografico/>
- Peters, P.; Tijdens, K. and Wetzels, C. (2004), Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information and Management*, 41(4), 469- 82.
- Richer S.F., Blanchard C., Vallerand R.J. 2002. A motivational model of work turnover. *J. Appl. Soc. Psychol.* 32(10):2089–113
- Rietveld J. R., Hiemstra D., Brouwer A.E. y Waalkens J. (2021), Motivacion and productivity of employees in higher education during the first lockdown.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Salazar, Cristian. 2007. *Teletrabajo: Una alternativa a la inclusión laboral de personas con discapacidad*.
- Santillan, W. (2020). El teletrabajo en el Covid-19. Dialnet. Recuperado 24 de marzo de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746439>
- Santrock, J. W. (2017). *Educational Psychology (6 Student ed.)*. Mcgraw-Hill College.
- Scott, D.; Dam, I.; Páez, A. y Wilton, R. (2012). Investigating the effects of social influence on the choice to telework. *Environment and Planning A*, 44(5), 1016-1031. doi:10.1068/a43223

Stover, J., Bruno F., Uriel F., Fernández L., Teoría de la autodeterminación: una revisión teórica.

2017. Recuperado 01 de Mayo del 2022, de

<https://www.redalyc.org/pdf/4835/483555396010.pdf>

Tremblay, D. G. (2003). Telework: a new mode of gendered segmentation? Results from a study in Canada. *Canadian Journal of Communication*, 28(4).

Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in Experimental and Social Psychology*, 29, 271-360

Vargas Téllez, J. A. (2014). Implicaciones de la teoría motivacional de la Autodeterminación en el ámbito laboral. *Nova Scientia*, 5(9), 154. <https://doi.org/10.21640/ns.v5i9.162>

Wang Z., Gagné M. (2013) A Chinese-Canadian Cross-cultural investigation of transformational leadership, autonomous motivation and collectivistic value. Canada.

Zöllner, K., & Sulíková, R. (2021). Teleworking and Its Influence On Job Satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, 16–18. <https://doi.org/10.5171/2021.558863>