

Trabajo híbrido, salud mental y desempeño laboral: evidencia empírica de su asociación en organizaciones contemporáneas

Hybrid Work, Mental Health and Job Performance: Empirical Evidence of Their Association in Contemporary Organizations

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0593>

Zaida Lorena Orozco-Moreno^{1*}

<https://orcid.org/0000-0002-1865-6687>
zorozcom@unemi.edu.ec

Grace Pamela Infante-Núñez³

<https://orcid.org/0009-0007-1566-2137>
grace.infante31@gmail.com

María José Paredes-Sánchez²

<https://orcid.org/0000-0002-9513-1104>
majoparedessanchez17@gmail.com

Israel Alejandro Maldonado-Palacios⁴

<https://orcid.org/0000-0002-1418-6809>
iamaldonado97@gmail.com

Paulina Iveth Vizcaino-Zúñiga⁴

<https://orcid.org/0009-0001-9418-8707>
pvizcaino08@gmail.com

Recibido: 16/08/2026

Aceptado: 04/10/2026

RESUMEN

El trabajo híbrido se ha consolidado como una modalidad laboral relevante tras la pandemia de COVID-19, generando interés por su relación con la salud mental y el desempeño laboral. El objetivo fue analizar esta relación en trabajadores de organizaciones públicas y privadas de Quito, Ecuador. Se desarrolló un estudio cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo-correlacional, con una muestra de 210 trabajadores seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, de una población de referencia de 300 personas. Los participantes contaban con al menos seis meses de experiencia en trabajo híbrido. Se aplicó un cuestionario de 25 ítems con escala tipo Likert, organizado en seis dimensiones relacionadas con la modalidad laboral, el bienestar psicológico, el estrés, el equilibrio entre la vida personal y laboral, la productividad y la satisfacción organizacional. Los resultados evidenciaron correlaciones positivas y significativas entre el trabajo híbrido y el bienestar psicológico ($r = 0,67$), la productividad ($r = 0,61$) y la satisfacción laboral ($r = 0,58$), así como una correlación negativa con el estrés laboral ($r = -0,52$), todas con valores de p menores que 0,001. Se concluye que una implementación favorable del trabajo híbrido se asocia con mejores indicadores de bienestar psicológico y desempeño laboral percibido, así como con menores niveles de estrés. Estos hallazgos destacan la importancia de establecer políticas organizacionales claras, fortalecer la comunicación y proporcionar apoyo tecnológico y psicológico, sin atribuir relaciones causales.

Palabras clave: trabajo híbrido, salud mental, desempeño laboral, bienestar psicológico, teletrabajo, productividad.

1. Universidad Estatal de Milagro – UNEMI
 2. Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)
 3. Unidad Educativa Pacayacu- Ecuador
 4. SIVAL- Ecuador
- * Autor de correspondencia: zorozcom@unemi.edu.ec

ABSTRACT

Hybrid work has become an increasingly relevant employment model following the COVID-19 pandemic, raising interest in its relationship with employees' mental health and job performance. This study aimed to analyze these relationships among employees of public and private organizations in Quito, Ecuador. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a descriptive-correlational design was conducted. The sample consisted of 210 employees selected through non-probability convenience sampling from a reference population of 300 individuals. Participants had at least six months of experience working in a hybrid arrangement. Data were collected using a 25-item Likert-type questionnaire covering six dimensions related to work arrangements, psychological well-being, occupational stress, work-life balance, productivity, and organizational satisfaction. The results revealed positive and statistically significant correlations between hybrid work and psychological well-being ($r = 0.67$), productivity ($r = 0.61$), and job satisfaction ($r = 0.58$), as well as a negative correlation with occupational stress ($r = -0.52$), all with p -values below 0.001. The findings indicate that favorable hybrid work implementation is associated with better perceived psychological well-being and job performance, as well as lower levels of occupational stress. These results highlight the importance of establishing clear organizational policies, strengthening communication, and providing technological and psychological support to promote healthier working conditions. However, the study design does not allow causal relationships to be established.

Keywords: hybrid work, mental health, job performance, psychological well-being, telework, productivity.

INTRODUCCIÓN

La transformación digital del trabajo constituye uno de los fenómenos más significativos de las últimas décadas. La irrupción de la pandemia por COVID-19 en el año 2020 actuó como catalizador de la adopción masiva de modelos laborales remotos e híbridos en todo el mundo (International Labour Organization [ILO], 2021). El trabajo híbrido, entendido como la combinación flexible entre trabajo presencial y trabajo remoto, ha consolidado su presencia en el escenario laboral contemporáneo (OECD, 2021).

El trabajo híbrido puede conceptualizarse como un modelo organizacional que combina períodos de trabajo presencial con períodos de trabajo remoto, bajo un esquema de flexibilidad horaria y espacial acordado entre el trabajador y la organización (Choudhury et al., 2021). Este modelo se sustenta en la flexibilidad laboral, la autonomía, la gestión efectiva del tiempo y la digitalización de procesos (Ryan & Deci, 2017; Grant, 2021).

La salud mental en el contexto laboral abarca dimensiones como el bienestar psicológico, el estrés laboral y el equilibrio vida-trabajo. Maslach y Leiter (2016) conceptualizan el agotamiento emocional como una respuesta crónica al estrés laboral excesivo. El bienestar psicológico ha sido definido por Ryff (1989) como un constructo multidimensional. En el contexto del trabajo híbrido, el equilibrio vida-trabajo emerge como una variable crítica, dado que la difuminación de las fronteras entre el espacio doméstico y el laboral puede generar la "invasión del rol" (Greenhaus & Beutell, 1985).

El desempeño laboral integra aspectos vinculados a la productividad, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Cabe precisar que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son actitudes hacia el trabajo asociadas al desempeño, y no medidas directas de este; en el presente estudio se tratan como indicadores de

percepciones laborales relacionadas con el desempeño, no como desempeño observado u objetivamente medido. La productividad en entornos híbridos ha generado resultados heterogéneos en la literatura: algunos estudios documentan incrementos asociados a la reducción de tiempos de desplazamiento y mayor autonomía (Bloom et al., 2015, 2022), mientras otros señalan dificultades de concentración y sobrecarga de reuniones virtuales (Parker et al., 2018).

La problemática central que motiva este estudio se sitúa en la confluencia de factores que se asocian tanto con la salud mental como con el desempeño de los trabajadores en la era híbrida. La Organización Mundial de la Salud (2022) estima pérdidas de productividad globales vinculadas a trastornos mentales relacionados con el trabajo del orden de un billón de dólares anuales. En el contexto latinoamericano, un estudio de la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2023) reportó niveles elevados de estrés laboral en la región.

El objetivo general de la presente investigación consiste en analizar la relación entre el trabajo híbrido y la salud mental y el desempeño laboral de los trabajadores en organizaciones contemporáneas. La hipótesis de investigación formulada establece que: H1: Existe una asociación positiva y estadísticamente significativa entre una implementación favorable del trabajo híbrido y la salud mental y el desempeño laboral percibidos por los trabajadores. Al tratarse de un diseño no experimental, transversal y correlacional, esta hipótesis no implica ni permite inferir causalidad.

METODOLOGÍA

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y de corte transversal, dado que las variables fueron observadas en un único momento y sin manipulación deliberada por parte de las investigadoras. El alcance fue descriptivo-correlacional: se caracterizaron las dimensiones del trabajo híbrido, la salud mental y el desempeño laboral percibido, y se analizaron las asociaciones estadísticas entre ellas. Dado este diseño, los resultados se interpretan en términos de relación o asociación y no de causalidad ni de impacto.

El estudio se realizó en la ciudad de Quito, Ecuador. La población accesible estuvo conformada por 300 trabajadores de organizaciones públicas y privadas, identificados mediante una convocatoria difundida a través de contactos institucionales y profesionales. Por razones de confidencialidad, se mantuvieron en anonimato los nombres de las organizaciones participantes. Se incluyeron personas mayores de 18 años, con una relación laboral activa y una experiencia mínima de seis meses en alguna modalidad de trabajo híbrido. Se excluyeron quienes no cumplieran este periodo mínimo de experiencia, desarrollaban su actividad exclusivamente de manera presencial o remota, o entregaron cuestionarios incompletos.

El marco poblacional de 300 trabajadores correspondió al total de personas que manifestaron interés en participar y que, de acuerdo con la información proporcionada durante el proceso de reclutamiento, cumplieran los criterios de inclusión establecidos. De esta población accesible se obtuvo una muestra final de 210 participantes mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. La selección estuvo determinada por la participación voluntaria, la disponibilidad de acceso y la entrega completa del cuestionario durante el periodo de recolección de datos.

El tamaño final de la muestra se justificó mediante un criterio operativo, correspondiente al número de cuestionarios completos y válidos obtenidos entre los trabajadores elegibles. No se realizó un cálculo de potencia estadística a priori. Debido al

carácter no probabilístico del procedimiento de selección, no corresponde atribuir a la muestra un margen de error o nivel de confianza asociado a un muestreo probabilístico. En consecuencia, los resultados describen las asociaciones observadas en los participantes estudiados y su generalización a la población laboral de Quito debe efectuarse con cautela.

Se aplicó un cuestionario tipo Likert compuesto por 25 ítems, con cinco opciones de respuesta: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo. El instrumento se organizó en seis dimensiones:

1. **Frecuencia y modalidad de trabajo híbrido**, integrada por cuatro ítems, dirigidos a evaluar la flexibilidad de la modalidad, la claridad de las políticas institucionales, la disponibilidad de recursos tecnológicos y la comunicación organizacional. Ejemplos: “La modalidad híbrida aplicada en mi organización se adapta adecuadamente a las características de mi trabajo” y “Dispongo de los recursos tecnológicos necesarios para trabajar de forma remota”.

2. **Bienestar psicológico**, compuesta por cuatro ítems relacionados con el estado emocional, la motivación y la percepción de bienestar durante el trabajo híbrido. Ejemplos: “Me siento emocionalmente bien al desempeñar mis funciones en modalidad híbrida” y “La modalidad híbrida favorece mi motivación laboral”.

3. **Estrés laboral**, constituida por cuatro ítems que evaluaron la percepción de sobrecarga, tensión, agotamiento y dificultad para desconectarse del trabajo. Ejemplos: “Me siento mentalmente agotado al finalizar mi jornada laboral” y “Tengo dificultad para desconectarme de mis responsabilidades laborales”.

4. **Equilibrio vida-trabajo**, integrada por cuatro ítems orientados a valorar la compatibilidad entre las responsabilidades laborales y personales, la organización del tiempo y el respeto de los periodos de descanso. Ejemplos: “La modalidad híbrida me permite equilibrar mis responsabilidades laborales y personales” y “Puedo organizar adecuadamente mi tiempo de trabajo y descanso”.

5. **Productividad y calidad del trabajo**, compuesta por cinco ítems relacionados con el cumplimiento de objetivos, la eficiencia, la concentración, la calidad de las tareas y la percepción de rendimiento. Ejemplos: “Cumpro eficazmente mis objetivos cuando trabajo en modalidad híbrida” y “La calidad de mi trabajo se mantiene en esta modalidad”.

6. **Satisfacción laboral y compromiso organizacional**, constituida por cuatro ítems dirigidos a evaluar la satisfacción con el trabajo, la identificación con la organización, el sentido de pertenencia y la disposición para contribuir a sus objetivos. Ejemplos: “Me siento satisfecho con mi trabajo en la modalidad híbrida” y “Me identifico con los objetivos de la organización”.

La suma de los ítems de las seis dimensiones fue de 25: 4 + 4 + 4 + 4 + 5 + 4.

La puntuación compuesta del índice de implementación del trabajo híbrido, utilizada en las correlaciones de la Tabla 4, se calculó mediante el promedio aritmético de los cuatro ítems correspondientes a la primera dimensión:

El índice presentó un rango teórico de 1 a 5. Las puntuaciones próximas a 1 representaron una percepción desfavorable de la implementación del trabajo híbrido, mientras que las puntuaciones próximas a 5 indicaron una implementación percibida como más favorable, caracterizada por flexibilidad, claridad de las políticas, disponibilidad de recursos tecnológicos y comunicación organizacional. El índice se interpretó como una variable continua y no como una clasificación dicotómica entre organizaciones con apoyo y sin apoyo.

La validez de contenido fue evaluada mediante juicio de expertos, con la participación de cinco profesionales con experiencia en psicología organizacional y gestión del talento humano. Los especialistas valoraron cada ítem según los criterios de claridad, entendida como la facilidad de comprensión de su redacción; coherencia, referida a su correspondencia con la dimensión evaluada; relevancia, relacionada con su pertinencia para medir el constructo; y suficiencia, entendida como el grado en que el conjunto de ítems representaba adecuadamente cada dimensión.

Las valoraciones se realizaron mediante una escala de cuatro puntos, donde 1 representó el nivel más bajo de cumplimiento y 4 el más alto. Estos cuatro criterios y la escala de valoración coinciden con procedimientos documentados de evaluación por expertos.

El coeficiente de validez de contenido se calculó mediante el método de Hernández-Nieto. Para cada ítem se obtuvo la media de las puntuaciones asignadas por los expertos, se dividió entre la puntuación máxima posible y se aplicó una corrección por posible error de concordancia. Posteriormente, el CVC global se obtuvo mediante el promedio de los coeficientes correspondientes a los 25 ítems. El instrumento alcanzó un CVC global de 0,89, lo que evidenció una valoración favorable de su contenido por parte del panel. El método de Hernández-Nieto permite estimar el grado de acuerdo entre varios expertos tanto para cada ítem como para el instrumento global.

La consistencia interna global del instrumento se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de $\alpha = 0,87$. Los coeficientes correspondientes a las seis subescalas oscilaron entre 0,79 y 0,91. La confiabilidad por dimensión se presenta a continuación:

El estudio se desarrolló conforme a los principios éticos de respeto, participación voluntaria, confidencialidad y protección de la información. Antes de responder el cuestionario, los participantes recibieron información sobre el propósito del estudio, el carácter voluntario de su participación y el tratamiento confidencial de los datos. Posteriormente, otorgaron su consentimiento informado mediante un formulario digital. Las respuestas se recopilaban de forma anónima y se utilizaron exclusivamente con fines académicos y de investigación.

Debido a que el estudio fue observacional y no implicó intervención sobre los participantes, la investigación recopiló información anónima mediante una encuesta. La participación fue voluntaria y se protegió la confidencialidad de la información proporcionada.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante una plataforma digital de encuestas. El enlace del cuestionario se difundió a través de contactos institucionales y profesionales. La participación fue voluntaria y anónima. Una vez concluida la recolección, se revisaron los cuestionarios para verificar su integridad y el cumplimiento de los criterios de inclusión. Finalmente, se consideraron válidos 210 cuestionarios.

Los datos fueron codificados y analizados con IBM SPSS Statistics, versión 27.0. Inicialmente, se calcularon frecuencias y porcentajes para las variables sociodemográficas, así como medias y desviaciones estándar para las dimensiones del instrumento. La consistencia interna se examinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach.

Antes del análisis correlacional, se evaluaron los supuestos requeridos para la aplicación del coeficiente de Pearson, incluyendo la normalidad de las variables y la linealidad de las relaciones. La revisión de posibles valores atípicos se realizó mediante diagramas de dispersión y diagramas de caja.

Con base en la evaluación de los supuestos, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson. Se adoptó un nivel de significación de $\alpha = 0,05$ y se realizaron contrastes bilaterales.

RESULTADOS

La Tabla 1 caracteriza la muestra de 210 participantes según las principales variables sociodemográficas y laborales. Se observa una mayor participación de hombres (53,3 %) frente a mujeres (44,8 %), mientras que el grupo etario de 26 a 35 años concentra la mayor proporción de participantes (37,6 %). En cuanto a la formación académica, el 51,4 % corresponde a participantes con estudios de pregrado y el 40,0 % a personas con posgrado. La distribución sectorial muestra una participación ligeramente mayor del sector privado (56,7 %) respecto del público (43,3 %). Estos datos permiten contextualizar las características de la población analizada y constituyen la base descriptiva para interpretar los resultados posteriores.

Tabla 1
Características sociodemográficas de la muestra (N = 210)

Variable	Categoría	Frecuencia	%
Sexo	Masculino	112	53.3%
	Femenino	94	44.8%
	No binario / Prefiero no decir	4	1.9%
Edad	18–25 años	38	18.1%
	26–35 años	79	37.6%
	36–45 años	62	29.5%
	46–55 años	24	11.4%
	Más de 55 años	7	3.3%
Nivel educativo	Bachillerato	18	8.6%
	Pregrado / Licenciatura	108	51.4%
	Posgrado (maestría/doctorado)	84	40.0%
Sector laboral	Público	91	43.3%
	Privado	119	56.7%
Antigüedad	Menos de 1 año	22	10.5%
	1–3 años	67	31.9%
	4–7 años	74	35.2%
	Más de 7 años	47	22.4%

Nota. La muestra estuvo integrada por 210 trabajadores de organizaciones públicas y privadas con experiencia en trabajo híbrido.

La Tabla 2 muestra la distribución de las modalidades de trabajo híbrido implementadas entre los participantes. La modalidad de tres días remotos por semana presenta la mayor frecuencia (37,1 %), seguida de dos días remotos (31,0 %). En menor proporción se encuentran las modalidades de cuatro días remotos (18,1 %) y un día remoto por semana (13,8 %). En conjunto, los resultados evidencian una concentración de la muestra en esquemas intermedios de presencialidad y trabajo remoto, aspecto relevante para interpretar la relación entre la intensidad del trabajo híbrido y las variables analizadas.

Tabla 2
Distribución de las modalidades de trabajo híbrido implementadas

Modalidad de trabajo híbrido	Frecuencia	%
1 día remoto por semana	29	13.8%
2 días remotos por semana	65	31.0%

3 días remotos por semana	78	37.1%
4 días remotos por semana	38	18.1%
Total	210	100%

La Tabla 3 presenta los estadísticos descriptivos de las dimensiones relacionadas con salud mental y desempeño laboral. La productividad presenta la media más elevada ($M = 3,81$; $DE = 0,76$), seguida del bienestar psicológico ($M = 3,72$; $DE = 0,81$), mientras que el compromiso organizacional registra la media más baja ($M = 3,47$; $DE = 0,89$). El estrés laboral alcanza una media de 3,41 ($DE = 0,94$); dado que esta dimensión se interpreta en sentido directo, una puntuación mayor representa mayor estrés percibido. En términos descriptivos, los resultados muestran niveles relativamente favorables en productividad, bienestar psicológico y equilibrio vida-trabajo, aunque con variabilidad entre los participantes.

Tabla 3
Percepción de salud mental y desempeño laboral según dimensiones evaluadas

Dimensión	Media (M)	Desviación estándar (DE)
Bienestar psicológico	3.72	0.81
Estrés laboral (puntuación directa; valores más altos = mayor estrés percibido)	3.41	0.94
Equilibrio vida-trabajo	3.58	0.87
Productividad	3.81	0.76
Satisfacción laboral	3.64	0.83
Compromiso organizacional	3.47	0.89

Nota. Puntuaciones en escala Likert de 1 a 5 (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo). En la dimensión de estrés laboral, la puntuación se reporta en sentido directo: valores más altos indican mayor estrés percibido.

La Tabla 4 presenta las correlaciones de Pearson entre el índice de implementación del trabajo híbrido y las variables de salud mental y desempeño laboral. La asociación más alta corresponde al bienestar psicológico ($r = 0,67$), seguida de la productividad ($r = 0,61$). También se observan asociaciones positivas con el equilibrio vida-trabajo ($r = 0,59$), la satisfacción laboral ($r = 0,58$) y el compromiso organizacional ($r = 0,44$). En contraste, el estrés laboral presenta una asociación inversa ($r = -0,52$), lo que indica que mayores puntuaciones en el índice de trabajo híbrido se relacionan con menores niveles de estrés percibido. Todas las asociaciones reportadas son estadísticamente significativas ($p < 0,001$). Estos resultados describen relaciones dentro de la muestra estudiada y no permiten establecer relaciones causales.

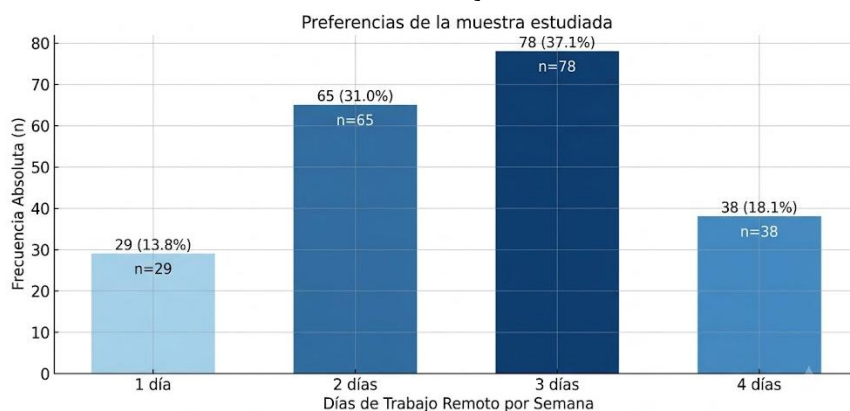
Tabla 4
Correlaciones entre el índice de trabajo híbrido y las variables de salud mental y desempeño

Variables	r de Pearson	p-valor	Interpretación
Trabajo híbrido – Bienestar psicológico	0.67	< 0.001	Alta
Trabajo híbrido – Estrés laboral	-0.52	< 0.001	Moderada (inversa)
Trabajo híbrido – Equilibrio vida-trabajo	0.59	< 0.001	Moderada
Trabajo híbrido – Productividad	0.61	< 0.001	Alta
Trabajo híbrido – Satisfacción laboral	0.58	< 0.001	Moderada
Trabajo híbrido – Compromiso organizacional	0.44	< 0.001	Moderada

Nota. $n = 210$. El coeficiente de correlación se reporta como r de Pearson. Interpretación según Cohen (1988): $r < 0,30$ = pequeña; $0,30-0,59$ = moderada; $\geq 0,60$ = alta.

Los resultados muestran una asociación positiva y estadísticamente significativa entre el índice de trabajo híbrido y el bienestar psicológico ($r = 0,67$, $p < 0,001$) y la productividad ($r = 0,61$, $p < 0,001$). El equilibrio vida-trabajo ($r = 0,59$, $p < 0,001$) y la satisfacción laboral ($r = 0,58$, $p < 0,001$) presentaron asociaciones moderadas. La correlación con el estrés laboral fue negativa ($r = -0,52$, $p < 0,001$): puntuaciones más altas en el índice de trabajo híbrido se asociaron con menores niveles de estrés percibido. Estos resultados describen asociaciones dentro de la muestra estudiada y no permiten establecer causalidad.

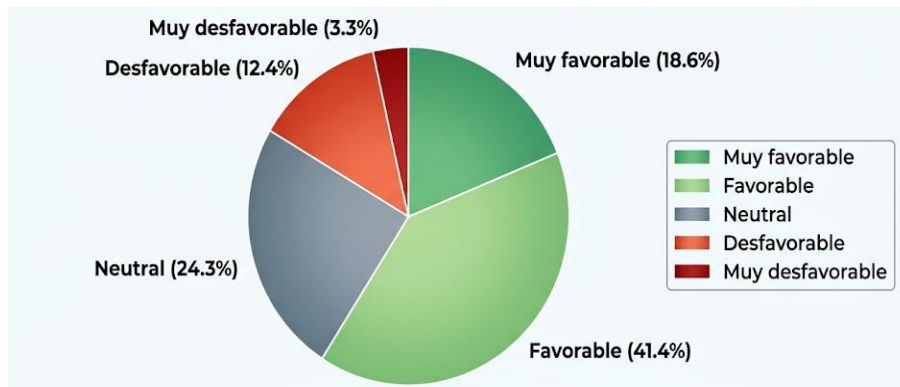
Figura 1.
Distribución de modalidades de trabajo híbrido.



La Figura 1 permite visualizar de manera gráfica la distribución de las modalidades de trabajo híbrido observadas en la muestra. La mayor concentración corresponde a tres días remotos por semana (37,1 %), seguida de dos días remotos (31,0 %). Las modalidades de cuatro y un día remoto representan proporciones menores (18,1 % y 13,8 %, respectivamente). La representación gráfica facilita la identificación de la tendencia hacia esquemas híbridos intermedios y complementa los datos presentados en la Tabla 2.

La figura presenta la distribución de las modalidades de trabajo híbrido preferidas por los 210 participantes. Se observa que la opción más frecuente es trabajar tres días de forma remota por semana (37,1 %), seguida por dos días remotos (31,0 %). En contraste, las modalidades de cuatro días (18,1 %) y un día remoto (13,8 %) son menos comunes. Estos resultados indican una clara preferencia por esquemas híbridos intermedios, lo que sugiere que los trabajadores valoran un equilibrio entre la presencialidad y el trabajo remoto.

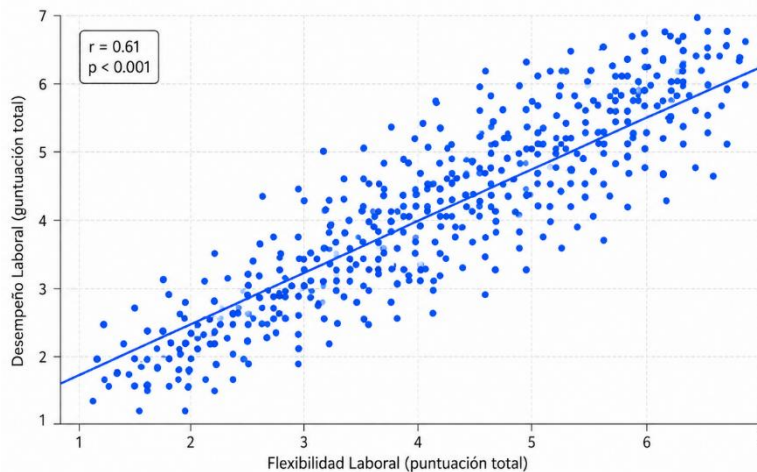
Figura 2.
Percepción general sobre salud mental en contexto de trabajo híbrido



La figura muestra la percepción general de la salud mental en el trabajo híbrido. La mayoría de los trabajadores presenta una valoración positiva, ya que el 41,4 % considera su salud mental favorable y el 18,6 % muy favorable, sumando un 60 % de percepciones positivas. Un 24,3 % mantiene una percepción neutral, mientras que solo el 15,7 % reporta una percepción desfavorable o muy desfavorable. En conjunto, los resultados sugieren que el trabajo híbrido tiene un impacto predominantemente positivo en la salud mental de los trabajadores, aunque existe un grupo que requiere atención e intervenciones específicas.

Figura 3.

Diagrama de dispersión: flexibilidad laboral y desempeño laboral



La figura muestra un diagrama de dispersión que representa la relación entre la flexibilidad laboral (eje X) y el desempeño laboral (eje Y) en una muestra de 210 trabajadores. Cada punto corresponde a un participante. La distribución de los puntos presenta una tendencia ascendente y la línea de regresión confirma una relación lineal positiva moderadamente alta ($r = 0.61$; $p < 0.001$), lo que indica que, a medida que aumenta la percepción de flexibilidad laboral, también tiende a incrementarse el desempeño autoevaluado. La concentración de los datos en los cuadrantes inferior izquierdo y superior derecho refuerza la consistencia de esta asociación, en concordancia con la Teoría de la Autodeterminación, que plantea que la autonomía y la flexibilidad favorecen la motivación y el rendimiento laboral.

DISCUSIÓN

Los resultados del presente estudio ofrecen evidencia empírica de una asociación positiva entre un índice favorable de trabajo híbrido y la salud mental y el desempeño laboral percibidos, consistente con la hipótesis H1. Dado el diseño transversal y correlacional, estos hallazgos no permiten establecer relaciones causales ni afirmar que el trabajo híbrido "mejora" o "produce" bienestar; únicamente que ambas variables covarían en la dirección esperada dentro de la muestra estudiada.

El hallazgo más destacado corresponde a la asociación entre el trabajo híbrido y el bienestar psicológico ($r = 0.67$), coherente con los postulados de la Teoría de la Autodeterminación (Ryan & Deci, 2017), que vincula la satisfacción de la necesidad de autonomía con el bienestar subjetivo. Estos hallazgos son consistentes con los planteamientos de Grant (2021) sobre los entornos laborales que promueven la agencia individual.

La asociación negativa entre el índice de trabajo híbrido y el estrés laboral ($r = -0.52$) indica que, en esta muestra, una implementación más favorable del trabajo híbrido (mayor claridad de políticas y soporte organizacional) se asoció con menores niveles de estrés percibido, y no que la sola frecuencia de trabajo remoto reduzca o incremente el estrés por sí misma. Esta lectura es coherente con el modelo de demandas-recursos laborales (JD-R) de Bakker y Demerouti (2007), según el cual el estrés surge cuando las demandas superan los recursos disponibles; en el trabajo híbrido, dichos recursos incluyen el soporte tecnológico, la claridad de expectativas y el acompañamiento organizacional.

La asociación positiva entre el índice de trabajo híbrido y la productividad percibida ($r = 0.61$) es consistente con investigaciones previas sobre trabajo remoto y flexible. Bloom, Liang, Roberts y Ying (2015), en un experimento con trabajadores de la agencia de viajes china Ctrip que trabajaban de forma remota a tiempo completo, documentaron un incremento del 13 % en la productividad por minuto trabajado. Un estudio posterior y distinto, Bloom, Han y Liang (2022), evaluó específicamente un esquema híbrido mediante un experimento aleatorizado en la empresa de viajes china Trip.com, encontrando una reducción de la rotación de personal cercana al 33 % y mejoras en la satisfacción laboral, con un desempeño similar entre los grupos híbrido y presencial; ambos estudios respaldan, con matices distintos, la asociación entre flexibilidad laboral y productividad, pero no deben citarse como si reportaran el mismo hallazgo. Los resultados del presente estudio deben interpretarse con cautela adicional, dado que la productividad fue medida mediante autorreporte, lo que puede introducir sesgo de deseabilidad social.

El compromiso organizacional presentó la asociación más baja entre las variables analizadas ($r = 0.44$), lo que es consistente con la literatura que advierte sobre los riesgos de erosión del vínculo identitario en organizaciones con alta proporción de trabajo remoto (Parker et al., 2018). Desde la perspectiva de la seguridad psicológica (Edmondson, 2019), el trabajo híbrido puede generar entornos fragmentados en los que los trabajadores remotos experimenten menor sensación de inclusión, fenómeno denominado en la literatura "proximity bias".

Desde el contexto latinoamericano, los hallazgos deben leerse considerando las particularidades regionales señaladas por la OIT (2021): brechas de infraestructura tecnológica, desigualdades de género en la distribución de cargas domésticas y déficits normativos laborales, que pueden moderar las asociaciones aquí reportadas.

Entre las principales limitaciones se encuentran el diseño transversal, el muestreo no probabilístico por conveniencia y el uso de medidas de autopercepción, aspectos que limitan la generalización de los resultados y la posibilidad de establecer relaciones causales.

CONCLUSIONES

Primera. El presente estudio encontró una asociación positiva y estadísticamente significativa entre un índice favorable de implementación del trabajo híbrido y la salud mental y el desempeño laboral percibidos por los trabajadores, lo que es consistente con la hipótesis H1. Dado el diseño no experimental y transversal, estos resultados no permiten afirmar causalidad.

Segunda. El equilibrio vida-trabajo mostró una asociación moderada-alta con el índice de trabajo híbrido ($r = 0.59$). La capacidad de los trabajadores para delimitar fronteras entre sus roles laborales y personales aparece como un factor relevante para la salud mental percibida, por lo que se sugiere que las organizaciones consideren políticas de desconexión digital, sujetas a evaluación posterior de su efectividad real.

Tercera. El estrés laboral mostró una asociación inversa con el índice de trabajo híbrido ($r = -0.52$): puntuaciones más favorables de implementación se asociaron con menor estrés percibido. Esto sugiere, sin poder confirmarlo causalmente, que los recursos organizacionales (claridad de políticas, soporte tecnológico y psicológico) podrían ser relevantes para el bienestar en esquemas híbridos.

Cuarta. El compromiso organizacional presentó la asociación más débil con el trabajo híbrido ($r = 0.44$), lo que señala una área que amerita atención e investigación adicional, en particular respecto a prácticas de integración y cohesión cultural en entornos distribuidos.

Quinta. Se recomienda que futuras investigaciones empleen diseños longitudinales y, en lo posible, muestreo probabilístico, para poder examinar con mayor solidez la dirección y estabilidad temporal de las asociaciones aquí reportadas, así como el papel moderador de variables como el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y el género.

REFERENCIAS

- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How hybrid working from home works out (NBER Working Paper No. 30292). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w30292>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2.^a ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Grant, A. (2021). *Think again: The power of knowing what you don't know*. Viking Press.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.
- International Labour Organization. (2021). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide. ILO Publications.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- McKinsey Global Institute. (2022). The future of work after COVID-19. McKinsey & Company.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- OECD. (2021). Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects. OECD Policy Responses to Coronavirus. <https://doi.org/10.1787/72a74638-en>
- Organización Mundial de la Salud. (2022). Mental health at work: Policy brief. WHO Publications.
- Organización Panamericana de la Salud. (2023). Salud mental en el trabajo en América Latina: Tendencias y desafíos post-pandemia. OPS/OMS.
- Parker, S. K., Knight, C., & Ohly, S. (2018). The changing face of work design research: Past, present and future directions. In A. Wilkinson, D. Lepak, & S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (2.^a ed., pp. 402–413). SAGE.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (8.^a ed.). Pearson Education.
- van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M. (2021). Factors influencing rhythms of remote work during the COVID-19 crisis. *Journal of Applied Communication Research*, 49(5), 551–569. <https://doi.org/10.1080/00909882.2021.1966439>
- World Health Organization. (2022). World mental health report: Transforming mental health for all. WHO Publications.
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2021). Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(3), 181–190. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002097>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>