

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**ELEMENTOS DE UN MODELO DE TELETRABAJO  
QUE MEJORAN LA SATISFACCIÓN LABORAL  
EN UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LIMA, PERÚ**

TESIS DOCTORAL

POR:

**M.C. Luis German Maraví Zegarra**

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN  
ADMINISTRACIÓN

Directora:

Dra. Adriana Segovia Romo

Monterrey, México.

Enero, 2025

**Hoja de firma de los integrantes del jurado**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE POSTGRADO**

**Comité doctoral de Tesis:**

**ELEMENTOS DE UN MODELO DE TELETRABAJO  
QUE MEJORAN LA SATISFACCION LABORAL  
EN UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LIMA, PERÚ.**

**Aprobación de la Tesis:**

**Dra. Adriana Segovia Romo  
Presidente**

**Dra. María Mayela Terán Cazares  
Miembro del Comité Tutorial  
Secretario**

**Dra. Katia Site Pérez Martínez  
Miembro del Comité Tutorial  
Vocal 1**

**Dr. Abel Partida Puente  
Profesor invitado interno  
Vocal 2**

**Dra. Cynthia Karyna López Botello  
Profesor invitado interno o externo  
Vocal 3**

**Monterrey, N.L., México.**

**Enero, 2025**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es producto de mi propio trabajo y, hasta donde estoy enterado, no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Luis Germán Maraví Zegarra

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: Lima 13 de enero de 2025

## **NOTA DE SALVEDAD DE RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL**

La Facultad de Contaduría Pública y Administración y la División de Estudios de Posgrado de la Universidad Autónoma de Nuevo León, no se hace responsable de los conceptos emitidos por las personas investigadoras en su trabajo, solo velará por el rigor científico metodológico y ético del trabajo en aras de la búsqueda de la verdad y la justicia.

El trabajo de investigación realizado pasa a ser propiedad de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

## ABREVIATURAS y TÉRMINOS TÉCNICOS

|           |  |
|-----------|--|
| AMET      | Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo                                  |
| CBC       | Condiciones Básicas de Calidad   |
| EUROFOUND | Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo |
| EUROSTAT  | Oficina Estadística de la Unión Europea                                  |
| EWCS      | Encuesta Europea de Condiciones Laborales                                |
| MTPE      | Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo                            |
| SUNEDU    | Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria            |
| DISEL     | Dirección de Investigación Socio Económico Laboral                       |
| OIT       | Organización Internacional Del Trabajo                                   |
| EWCS      | Encuesta Europea de Condiciones Laborales                                |
| EUROSTAT  | Oficina Estadística Europea  |
| TIC       | Tecnologías de Información y Comunicación                                |
| STPS      | Secretaría del Trabajo y Previsión Social                                |
| NOM       | Norma Oficial Mexicana   |

## ÍNDICE GENERAL

|   |           |
|---|-----------|
| <b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD</b>  | <b>2</b>  |
| <b>ABREVIATURAS y TÉRMINOS TÉCNICOS</b>   | <b>5</b>  |
| <b>ÍNDICE GENERAL.</b>  | <b>6</b>  |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS</b>   | <b>8</b>  |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>  | <b>9</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | <b>10</b> |
| <b>CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO</b>   | <b>14</b> |
| 1.1. Antecedentes del problema a investigar   | 14        |
| <b>1.1.1 Hechos que contextualizan el problema</b>  | <b>14</b> |
| <b>1.1.2 Las causas y la consecuencia del problema a investigar</b>   | <b>28</b> |
| <b>1.1.3 Gráfico de las causas y consecuencia del problema a investigar.</b>  | <b>30</b> |
| 1.2. Antecedentes teóricos del planteamiento del problema   | 30        |
| <b>1.2.1. Antecedentes teóricos variable dependiente (Y) Satisfacción laboral</b>   | <b>30</b> |
| <b>1.2.2. Antecedentes de investigaciones teóricas de la variable dependiente (Y) con respecto a las variables independientes propuestas (X1, X2, X3, X4, X5)</b> | <b>34</b> |
| <b>1.2.3. Gráfica de los antecedentes teóricos</b>  | <b>38</b> |
| 1.3. Pregunta central de investigación  | 38        |
| 1.4. Objetivo general de la investigación   | 39        |
| <b>1.4.1. Objetivos metodológicos de la investigación</b>   | <b>39</b> |
| 1.5. Hipótesis general de investigación   | 39        |
| 1.6. Metodología  | 39        |
| 1.7. Justificación de la Investigación.   | 40        |
| 1.8. Delimitaciones del estudio   | 41        |
| 1.9. Matriz de Congruencia Metodológica   | 45        |
| <b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b>  | <b>47</b> |
| 2.1 Marco teórico de la variable satisfacción laboral (Y)   | 47        |
| <b>2.1.1 Teorías y definiciones</b>   | <b>47</b> |
| <b>2.1.2 Investigaciones aplicadas variable Y “satisfacción laboral”</b>  | <b>50</b> |
| 2.2 <i>Marco teórico y estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes.</i>   | 51        |
| <b>2.2.1 Variable independiente (X1) Equilibrio entre vida laboral y familiar</b>   | <b>52</b> |
| <b>2.2.2 Variable independiente (X2) Horarios flexibles</b>   | <b>60</b> |
| <b>2.2.3 Variable independiente (X3) Autonomía</b>  | <b>67</b> |
| <b>2.2.4 Variable independiente (X4) Motivación</b>   | <b>70</b> |
| <b>2.2.5 Variable independiente (X5) disminución del estrés</b>   | <b>75</b> |
| 2.3 <i>Hipótesis operativas</i>   | 80        |
| <b>2.3.1 Modelo de relaciones teóricas con las hipótesis</b>  | <b>84</b> |
| <b>CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA</b>  | <b>86</b> |

|   |   |            |
|---|---|------------|
| 3.1                                       | <i>Tipo y diseño de la investigación</i>                            | 86         |
| 3.1.1                                     | <b>Tipo de investigación</b>  | <b>86</b>  |
| 3.1.2                                     | <b>Diseño de la Investigación</b>                                   | <b>86</b>  |
| 3.2                                       | <i>Métodos de recolección de datos</i>                              | 87         |
| 3.2.1                                     | <b>Operacionalización de las variables de la hipótesis</b>          | <b>87</b>  |
| 3.2.2                                     | <b>Elaboración de la encuesta</b>                                   | <b>93</b>  |
| 3.2.3                                     | <b>Métodos de evaluación de expertos</b>                            | <b>95</b>  |
| 3.3                                       | <i>Población, marco muestral y muestra</i>                          | 96         |
| 3.3.1                                     | <b>Tamaño de la muestra.</b>  | <b>97</b>  |
| 3.3.2                                     | <b>Sujetos de estudio.</b>  | <b>99</b>  |
| 3.4                                       | <i>Métodos de análisis.</i>   | 100        |
| 3.5                                       | <i>Prueba piloto.</i>   | 100        |
| <b>Capítulo 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> |   | <b>103</b> |
| 4.1                                       | <i>Resultados finales</i>   | 103        |
| 4.2                                       | <i>Estadística descriptiva</i>                                      | 103        |
| 4.3                                       | <i>Análisis de la Regresión Lineal Múltiple</i>                     | 105        |
| 4.3.1                                     | <b>Estadísticos básicos de los datos muestrales</b>                 | <b>105</b> |
| 4.3.2                                     | <b>Ajuste del modelo</b>  | <b>112</b> |
| 4.3.3                                     | <b>Análisis de regresión lineal múltiple método pasos sucesivos</b> | <b>119</b> |
| 4.4                                       | <i>Comprobación de Hipótesis.</i>                                   | 127        |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>     |   | <b>130</b> |
| <b>REFERENCIAS</b>                        |   | <b>140</b> |
| <b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>                   |   | <b>150</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| <b>TABLA 1 CANTIDAD DE TRABAJADORES EN EL SISTEMA DE TELETRABAJO 2020</b>           | 28  |
| <b>TABLA 2 CANTIDAD DE TRABAJADORES EN EL SISTEMA DE TELETRABAJO 2021</b>           | 28  |
| <b>TABLA 3 MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA</b>                                   | 45  |
| <b>TABLA 4 MODELOS DE RELACIONES TEÓRICAS CON LA HIPÓTESIS</b>                      | 84  |
| <b>TABLA 5 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE</b>                        | 88  |
| <b>TABLA 6 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE</b>                      | 88  |
| <b>TABLA 7 EMPLEADOS DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN MODALIDAD TELETRABAJO 2022</b> | 97  |
| <b>TABLA 8 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD POR VARIABLE</b>                | 102 |
| <b>TABLA 9 INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA DEL PERFIL DEL ENCUESTADO</b>                    | 104 |
| <b>TABLA 10 TABLA DE COLINEALIDAD</b>   | 110 |
| <b>TABLA 11 PRUEBAS DE NORMALIDAD DE LOS RESIDUOS DEL MODELO</b>                    | 111 |
| <b>TABLA 12 PRUEBAS DE NORMALIDAD DE LOS RESIDUOS DEL MODELO AJUSTADO</b>           | 114 |
| <b>TABLA 13 ESTADÍSTICAS DE COLINEALIDAD</b>  | 118 |
| <b>TABLA 14 RESUMEN DEL MODELO - SIN LA VARIABLE MOTIVACIÓN</b>                     | 119 |
| <b>TABLA 15 RESUMEN DEL MODELO AJUSTADO</b>   | 120 |
| <b>TABLA 16 COEFICIENTES</b>  | 125 |
| <b>TABLA 17 COEFICIENTES DE VARIABLES EXCLUIDOS</b>                                 | 126 |
| <b>TABLA 18 ANÁLISIS DE VARIANZA</b>  | 127 |
| <b>TABLA 19 RESULTADOS DE LAS HIPÓTESIS</b>   | 128 |



## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| <b>FIGURA 1 PORCENTAJE DE TRABAJADORES QUE TRABAJAN A DOMICILIO</b>                 | 20  |
| <b>FIGURA 2 SITUACIÓN LABORAL DE TRABAJADORES DE LA UE Y REINO UNIDO, 2015</b>      | 21  |
| <b>FIGURA 3 PORCENTAJE DE TRABAJADORES OCUPADOS QUE TRABAJAN DESDE SU DOMICILIO</b> | 22  |
| <b>FIGURA 4 LÍNEA DE TIEMPO DE HECHOS RELEVANTES</b>                                | 26  |
| <b>FIGURA 5 MAPA CONCEPTUAL DEL PROBLEMA BAJO ESTUDIO</b>                           | 30  |
| <b>FIGURA 6 GRÁFICA DE LOS ANTECEDENTES TEÓRICOS</b>                                | 38  |
| <b>FIGURA 7 MAPA DE LA CIUDAD DE LIMA METROPOLITANA, PERÚ</b>                       | 43  |
| <b>FIGURA 8 MODELO GRÁFICO DE LA HIPÓTESIS</b>                                      | 83  |
| <b>FIGURA 9 PARTICIPACIÓN DE ENCUESTADOS POR GÉNERO</b>                             | 103 |
| <b>FIGURA 10 PARTICIPACIÓN DE ENCUESTADOS POR GRUPO ETARIO</b>                      | 104 |
| <b>FIGURA 11 IDENTIFICACIÓN VALORES ATÍPICOS (OUTLIERS)</b>                         | 106 |
| <b>FIGURA 12 PRUEBA DE LINEALIDAD (Y RELACIONADO CON X2)</b>                        | 107 |
| <b>FIGURA 13 PRUEBA DE LINEALIDAD (Y RELACIONADO CON X3)</b>                        | 107 |
| <b>FIGURA 14 PRUEBA DE LINEALIDAD (Y RELACIONADO CON X5)</b>                        | 108 |
| <b>FIGURA 15 PRUEBA DE HOMOCEDASTICIDAD</b>   | 109 |
| <b>FIGURA 16 HISTOGRAMA DE LOS RESIDUOS DEL MODELO</b>                              | 111 |
| <b>FIGURA 17 HISTOGRAMA DE LOS RESIDUOS DEL MODELO AJUSTADO</b>                     | 113 |
| <b>FIGURA 18 GRÁFICO Q - Q</b>  | 113 |
| <b>FIGURA 19 GRÁFICO DE RESIDUOS ESTANDARIZADOS FRENTE A LOS VALORES AJUSTADOS</b>  | 115 |
| <b>FIGURA 20 GRÁFICO DE DISPERSIÓN VARIABLE SATISF. LABORAL Y HORARIO FLEXIBLE</b>  | 116 |
| <b>FIGURA 21 GRÁFICO DE DISPERSIÓN SATISFACCIÓN LABORAL Y AUTONOMÍA LABORAL</b>     | 117 |
| <b>FIGURA 22 GRÁFICO DE DISPERSIÓN SATISFACCIÓN LABORAL Y DISMINUCIÓN DE ESTRÉS</b> | 117 |

## INTRODUCCIÓN

El teletrabajo, como modalidad laboral, ha ganado notable popularidad en los últimos años, consolidándose aún más a raíz de la pandemia. Su implementación inmediata ha generado debates y reflexiones sobre los múltiples beneficios que puede ofrecer, tanto para los trabajadores, quienes adquieren un mayor compromiso, como para las empresas que lo adoptan como una estrategia clave.

De acuerdo con algunas investigaciones y artículos científicos, se sabe que, en los Estados Unidos de Norteamérica, así como en Europa esta modalidad de trabajo se viene desarrollando hace unas décadas atrás, es una opción viable para los trabajadores que tienen el perfil de encajar en una economía colaborativa y que ejercen un uso elevado de las Tecnologías de la información y comunicaciones - TIC- (Ynzunza et al.,2017).

En los últimos años, el teletrabajo ha experimentado un crecimiento constante en América Latina, impulsado principalmente por el aumento del acceso a internet, los costos de transporte y el tiempo de desplazamiento. La pandemia de COVID-19 aceleró aún más esta tendencia, llevando a un aumento exponencial en la cantidad de personas que adoptaron el teletrabajo. Según la Organización Mundial del Trabajo -OIT-, durante el segundo trimestre de 2020, alrededor de 23 millones de personas, lo que representa un cambio del 3% al 30% del personal asalariado, se sumaron al teletrabajo como respuesta a la pandemia de COVID-19.

Este rápido crecimiento ha transformado la aplicación del teletrabajo, pasando de ser una opción planificada y voluntaria entre las partes a, en muchos casos, una práctica obligatoria. Unido a ello, la Academia Internacional de Transformación del Trabajo-América Latina y el Caribe (2022) señala que este cambio no siempre se ha gestionado adecuadamente, evidenciando carencias en aspectos clave como la conectividad, el equipamiento, la seguridad de la información, el espacio físico en los hogares, la salud ocupacional, la productividad,

el cambio cultural, la salud emocional, los estilos de liderazgo y la evaluación integral del programa de teletrabajo, entre otros factores.

En México, la Ley de Teletrabajo entró en vigor en 2021, estableciendo un marco regulatorio para esta modalidad laboral. Esta ley define al teletrabajo como una forma de organización laboral subordinada que consiste en el desempeño de actividades remuneradas en lugares distintos al establecimiento del patrón, utilizando principalmente tecnologías de la información y comunicación. Además, la legislación mexicana incluye disposiciones sobre el derecho a la desconexión digital, la obligación de proporcionar los equipos necesarios para el teletrabajo y la responsabilidad de la empresa en cuanto a los gastos derivados de esta modalidad (Secretaría del Trabajo y Previsión Social - STPS, 2021). En diciembre de 2023 se publicó la Norma Oficial Mexicana (NOM-037-STPS-2023), Teletrabajo – Condiciones de seguridad y salud en el trabajo, dando cumplimiento a las reformas a la Ley Federal del Trabajo del 2021 que crearon un capítulo que regula el teletrabajo. Esta norma aplica a todos los centros de trabajo que cuenten con personas que trabajen más de 40% de su tiempo en un domicilio distinto al centro de trabajo. La norma establece obligaciones para los empleadores, incluyendo proveer herramientas necesarias como sillas ergonómicas y sufragar gastos de internet y electricidad, además de definir el derecho a la desconexión y asegurar condiciones seguras para el teletrabajo. La NOM entró en vigor el 2023 y se suma a las normas de seguridad y salud en el trabajo emitidas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2023).

En el contexto peruano, el crecimiento del teletrabajo surgió como respuesta a la pandemia de la COVID-19, reflejando una tendencia global. Aunque existía una ley que regulaba el teletrabajo desde 2013, su adopción era muy limitada, especialmente en el sector privado. En 2019, solo un pequeño porcentaje de la fuerza laboral estaba empleado bajo esta modalidad. La pandemia impulsó la creación de una legislación especial para realizar trabajo remoto en marzo de 2020, eliminando requisitos y permitiendo una implementación más amplia. Posteriormente en el 2022 se publicó una nueva ley disponiendo que todas aquellas

entidades públicas o privadas que contaban con personal en trabajo remoto debían adecuar sus normas a lo contemplado a la nueva ley. A inicios del 2023 se publicó el reglamento de la ley del Teletrabajo, en el que se establecen los derechos y obligaciones del trabajador y de la empresa, entre otros aspectos.

El proceso de investigación se llevará a cabo de la siguiente manera: se realizará un análisis exhaustivo de los antecedentes relacionados con el problema en cuestión en el capítulo 1. Posteriormente, en el capítulo 2 se presentará una fundamentación teórica sólida que abordará en detalle cada una de las variables que forman parte del estudio. Con el fin de garantizar la precisión de la medición de las variables, se desarrollará un instrumento de medición específico (capítulo 3). A medida que se avance en el proceso, en capítulo 4 se procederá al análisis de los resultados obtenidos. Este análisis proporcionará las bases para la formulación de conclusiones sólidas que arrojen luz sobre las cuestiones abordadas en esta investigación.

Este proceso busca ofrecer una comprensión más profunda de las relaciones y factores que tienen un efecto en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos en universidades privadas. El análisis de regresión lineal múltiple por pasos sucesivos proporcionará una visión detallada de cómo las variables se relacionan entre sí y cómo contribuyen a la satisfacción laboral en este contexto particular. Cabe destacar que, para determinar la población objeto de estudio y calcular la muestra representativa, se lleva a cabo una solicitud oficial para acceder a información pública. Dicha solicitud se presentó ante la oficina de atención al ciudadano y gestión documental del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú. Los datos estadísticos obtenidos aportaron información sobre la cantidad de empleados administrativos en universidades privadas de Lima Metropolitana que participaron en la modalidad de teletrabajo durante el año 2022.

Finalmente es imperativo destacar que se siguieron rigurosamente los protocolos éticos y de privacidad durante todo el proceso de investigación,

obteniendo el consentimiento informado de todos los participantes y garantizando la confidencialidad de la información recolectada.

## **CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO**

En el presente capítulo se presenta el contenido general del trabajo de investigación, se incluyen los antecedentes que muestran la evolución que ha tenido la implementación del teletrabajo a nivel mundial y del Perú. Incluye las causas y consecuencia del problema, el fenómeno a estudiar y el planteamiento del problema que, llevaron a formular la pregunta de investigación, el objetivo general. Finalmente, en este capítulo se exponen los argumentos y motivos suficientes para realizar la investigación propuesta de estudio.

### **1.1. Antecedentes del problema a investigar**

En este primer apartado se realiza una revisión preliminar de las investigaciones relacionadas al teletrabajo y la satisfacción laboral se incluye teorías y estudios de investigaciones empíricas de cada variable.

#### *1.1.1 Hechos que contextualizan el problema*

##### **a) El avance de la tecnología al teletrabajo**

Toffler (1980) predijo el surgimiento de una nueva forma de trabajo en el hogar, respaldada por las nuevas tecnologías, destacando que un nuevo modo de producción permitiría un retorno a la industria hogareña, basada en una plataforma electrónica y con un renovado énfasis en el hogar como centro de la sociedad. Esta visión se alinea con lo que propone la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) que define al teletrabajo como un modelo de organización y realización del trabajo, que se apoya en el uso de tecnologías de la información y comunicación en el marco de una relación laboral, en la cual las tareas asignadas que también podría haberse realizado en los locales del empleador se lleva a cabo fuera de esos locales de manera regular.

Ynzunza et al. (2017) sostienen que el auge de modelos de trabajo flexibles ha sido impulsado por el desarrollo tecnológico asociado a la industria 4.0, un concepto originado en Alemania en 2011. Este se basa en estrategias de alta tecnología que incluyen la automatización, digitalización de procesos y el uso de tecnologías de la información y la electrónica en la manufactura, apoyándose en el Internet de las Cosas (IoT), el Internet de las Personas y de los Servicios, junto con tecnologías como la fabricación aditiva, impresión 3D, big data e inteligencia artificial. Estas tecnologías colaborativas están generando cambios significativos en la industria manufacturera, el comportamiento del consumidor y las prácticas comerciales. En el contexto de competencia global, las empresas, especialmente en el sector manufacturero, deben transformar sus procesos de trabajo fusionando tecnologías de fabricación e información para crear sistemas innovadores de manufactura y gestión empresarial, lo que optimiza procesos, aumenta la flexibilidad y eficiencia, y añade valor a los clientes, permitiendo una adaptación ágil a las demandas del mercado.

Según González (2018), las innovaciones tecnológicas jugarán un papel determinante en la configuración del empleo futuro, ya sea independiente o asalariado. Este escenario estará marcado por una interacción continua entre los trabajadores y las máquinas, definiendo constantemente las habilidades y características requeridas en cada etapa.. El impacto de las tecnologías es evidente en la eliminación de barreras para el acceso al empleo, creando oportunidades laborales adaptables que resultan especialmente beneficiosas para quienes buscan horarios flexibles. La capacidad de elegir cuándo, cómo y dónde conectarse es atractiva para aquellos con múltiples responsabilidades. Estos procesos de cambio implicarán la redefinición de las responsabilidades entre personas y tecnología, lo que requerirá la adquisición de nuevas habilidades.

La creciente disponibilidad de plataformas de trabajo bajo demanda permite reasignar tareas desde los empleados en las instalaciones de la empresa hacia trabajadores contratados a través de estas plataformas, lo cual facilita una mayor

flexibilidad y eficiencia en la gestión de recursos (Azuará et al., 2020). La digitalización sigue generando transformaciones significativas en la organización del trabajo y los espacios laborales, con posibles repercusiones importantes en los requisitos de habilidades, regulaciones de trabajo y el bienestar de los trabajadores. (OIT, 2019). Un hecho crucial que aceleró significativamente la digitalización en las empresas fue la pandemia del COVID-19, lo que generó una mayor adopción del trabajo remoto. Aunque este modelo ya estaba implementado en diversas regiones del mundo debido a la tendencia hacia la digitalización económica de las últimas décadas, el teletrabajo ha crecido de manera sostenida. Este crecimiento ha sido impulsado por el desarrollo del capital humano y las infraestructuras de telecomunicaciones, que son esenciales para facilitar las tareas laborales a distancia, proporcionando los recursos necesarios para ello (Arévalo et al., 2021).

En resumen, estas perspectivas históricas y conceptuales subrayan cómo un modelo de teletrabajo, sustentado por avances tecnológicos, transforma la dinámica laboral al permitir flexibilidad en tiempo y lugar. La capacidad de trabajar desde cualquier lugar y en horarios más flexibles, permite a las personas equilibrar mejor su vida laboral con la personal.

### **b) El cambio generacional del estilo de trabajo**

La investigación realizada por Díaz et al. (2017) destaca los desafíos que enfrentan las organizaciones debido a la coexistencia de diversas generaciones en el lugar de trabajo, incluyendo los Baby Boomers, la Generación X, y las generaciones Millennial y Centennial, cada una con características distintivas que influyen en sus expectativas y comportamientos laborales. Los Baby Boomers, nacidos entre 1946 y 1964, valoran la lealtad y el estatus y son conocidos por su fuerte ética de trabajo. En contraste, la Generación X, nacidos entre 1965 y 1981, se adapta a la inestabilidad laboral priorizando el equilibrio entre la vida personal y el trabajo y valorando la tecnología y la diversidad. Este entorno multigeneracional presenta complejidades en la implementación de estrategias para atraer y retener talento,



subrayando la importancia de adaptar las prácticas de liderazgo y gestión para abordar las necesidades variadas de cada grupo (Díaz et al., 2017).

Chacón (2019) proporciona un análisis detallado de las características distintivas y las actitudes laborales de diferentes generaciones en el entorno laboral. Los Baby Boomers se distinguen por su alta valoración del trabajo, aspirando al crecimiento vertical dentro de sus organizaciones, prefiriendo construir familias tradicionales y relaciones personales cercanas. Por su parte, la Generación X es vista como un puente entre los mundos analógico y digital, apreciando tanto la tecnología como las interacciones personales y destacando en ambientes competitivos mediante logros educativos y sociales. Los Millennials (Generación Y), nacidos en la era digital, integran completamente la tecnología en su vida diaria, llevando al contexto laboral conocimientos tecnológicos avanzados y nuevas perspectivas que desafían las normas establecidas. Finalmente, los Centennials (Generación Z) se caracteriza por su habilidad innata con la tecnología y un fuerte sentido de responsabilidad social, prefiriendo comunicarse visualmente y mostrando gran preocupación por aspectos ambientales y de salud. Chacón destaca que cada generación aporta elementos únicos al mercado laboral, influenciados por sus experiencias vitales y contextos tecnológicos específicos.

### **c) Implementación del teletrabajo a nivel mundial**

En países desarrollados como los Estados Unidos de Norteamérica, la implementación del teletrabajo ha variado entre un 15% y un 24% desde su introducción en la década de 1970 (Aguilera et al., 2016). En contraste, según la encuesta sobre el uso de la comunicación en el país, realizada en Japón en 2016 solo el 13,2% de las empresas habían adoptado el teletrabajo, y de ese grupo, el 43,4% informó que menos del 5% de sus empleados estaban teletrabajando. Esta modalidad ofrecía a los empleados más tiempo para sus actividades diarias, lo que se traducía en mayor satisfacción personal y, a su vez, mejoraba la productividad, felicidad y satisfacción laboral (Kazekami, 2020).

Como se indica en los párrafos anteriores hay evidencia que antes de la pandemia de la COVID-19, el teletrabajo se estaba implementando gradualmente en empresas a nivel global como un enfoque atractivo para mejorar los sistemas de trabajo y la calidad de vida en la economía digitalizada (Giménez et al., 2020). En Europa, la adopción del teletrabajo ha sido menos común, con tasas de implementación de menos del 6% en países como Francia y Australia.

La pandemia impulso el teletrabajo el cual experimentó un notable aumento. En los Estados Unidos, la proporción de personas que trabajaban desde casa aumentó del 8% en febrero de 2020 al 35% en mayo de 2020 (Bick et al, 2020). En Europa, durante la pandemia, una encuesta electrónica realizada por EUROFOUND (2020) reveló que el 37% de los trabajadores comenzaron a teletrabajar en respuesta a la propagación del COVID-19, aunque otros estudios sugieren que este porcentaje se incrementó hasta un 50% (Alipour et al., 2020). En Japón, la adopción del teletrabajo aumentó del 6% en enero al 17% en junio de 2020 (Okubo, 2020).

Otro elemento importante a considerar acerca del aumento del teletrabajo son los resultados del estudio del Azuara (2020), que indica que este aumento se refleja, en parte, en el incremento de descargas de aplicaciones como Zoom, Skype for Business y Microsoft Teams, que facilitan las videoconferencias y el trabajo en equipo a distancia. Entre enero y abril de 2020, se observó un aumento significativo en las tasas de descargas de estas aplicaciones, con un 3.34% en América Latina y el Caribe, un 2.43% en Europa y un 1.51% en Estados Unidos.

La Organización Internacional del Trabajo (2021) destaca que, antes de la pandemia global, solo el 7,9 % de los trabajadores realizaba sus actividades desde sus hogares. Sin embargo, la mayoría de ellos no estaba vinculada al teletrabajo, sino que desempeñaba labores tradicionales en los sectores de manufactura y artesanía. Habitualmente el trabajo remoto era una opción planificada y voluntaria de ambas partes; sin embargo, la irrupción de la pandemia hizo que esta modalidad

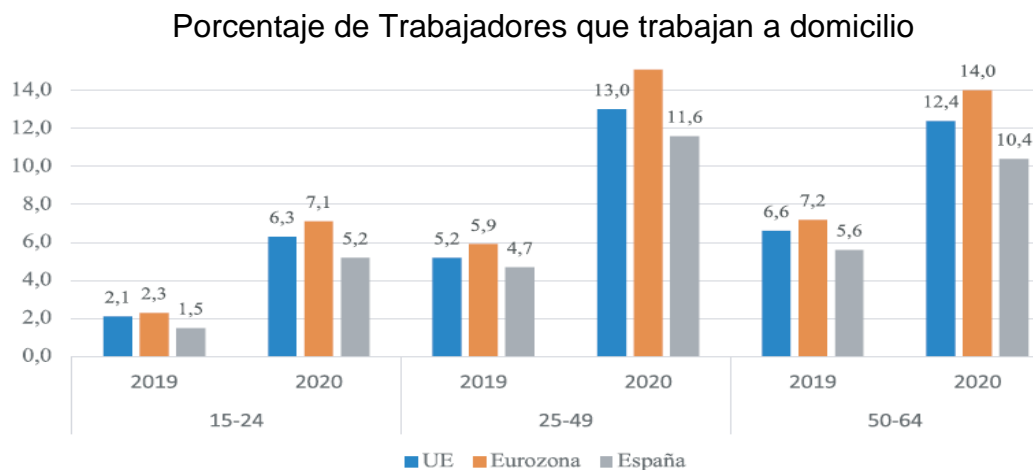
sea una de las pocas alternativas para continuar la actividad económica y la relación laboral en circunstancias excepcionales. Aunque aún no se han definido por completo las formas de implementar el teletrabajo de manera integral, se considera una vía para aumentar la eficiencia laboral al reducir los desplazamientos y brindar mayor flexibilidad en los horarios de trabajo (Okubo, 2022).

- **Europa**

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (EUROFOUND, 2018) informó que el teletrabajo había tenido un impacto limitado en las empresas. A pesar de un aumento en la adopción en los últimos cinco años, solo el 3% de los empleados trabajaba de forma regular desde sus hogares. Un 5% eran empleados altamente móviles que trabajaban en varios lugares, incluyendo sus hogares, de manera regular, mientras que el 10% trabajaba remotamente desde diferentes lugares, pero con una movilidad menor en comparación con el grupo altamente móvil. La prevalencia del teletrabajo variaba considerablemente entre los Estados miembros de la Unión Europea, siendo más común en Escandinavia y menos en los países de Europa del Este, Grecia e Italia. Además, la adopción del teletrabajo se veía influenciada por factores como la disponibilidad de tecnologías de la información y la conectividad a Internet, así como la cultura laboral nacional y la estructura económica de cada país.

Otro aspecto por considerar es la diferencia por grupos de edad. En el año 2019, (ver figura 1), los porcentajes más altos de trabajadores que habitualmente desempeñaban sus labores desde casa se concentraban en el grupo de mayor edad, que presentaba tasas ligeramente superiores al promedio general. Le seguía el grupo de edad de 25 a 49 años, mientras que el grupo de 15 a 24 años mostraba la menor proporción de teletrabajadores.

**Figura 1**



Fuente: Eurostat (2021) y Arévalo et al. (2021).

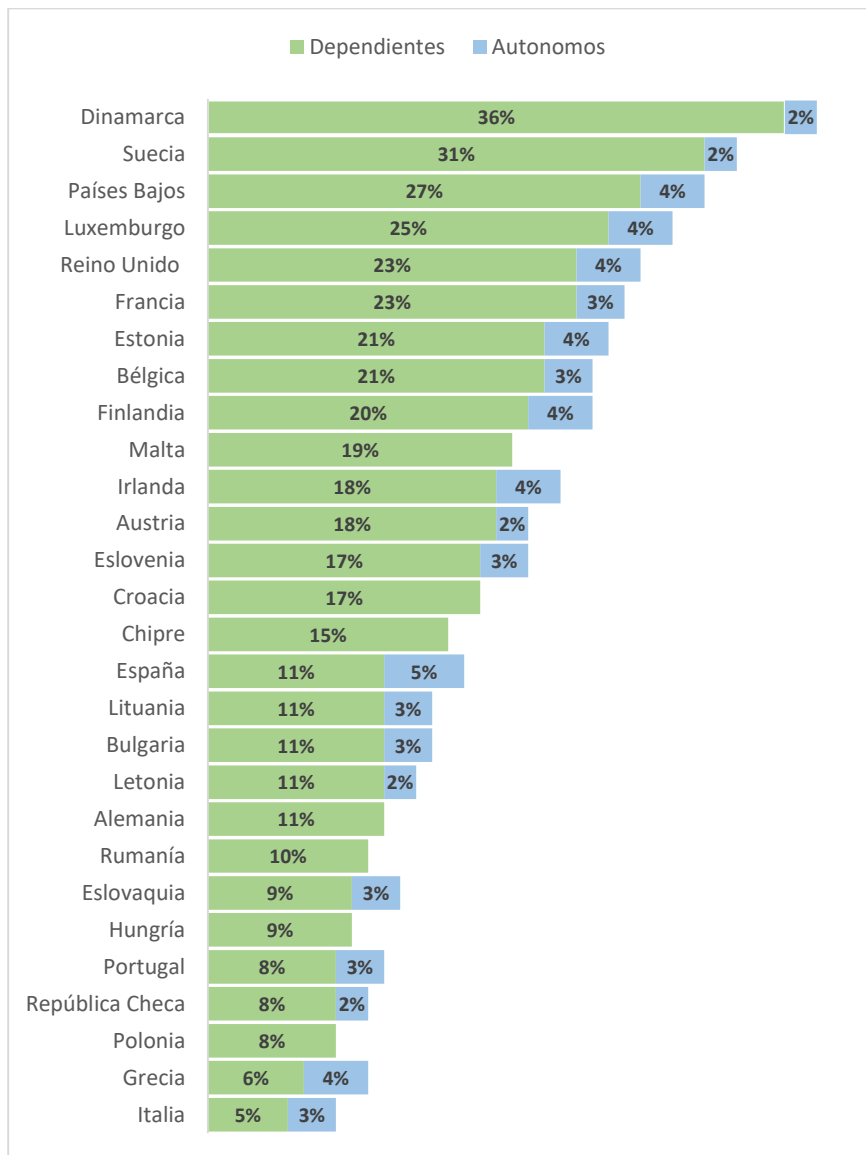
Arévalo et al. (2021) señalan que, en la Unión Europea, el teletrabajo comenzó a impulsarse formalmente en 2002 con la puesta en marcha del Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (AMET), desarrollado con la participación de diversos actores sociales. Las estadísticas reflejan un incremento generalizado en la adopción del teletrabajo en la mayoría de los países europeos. No obstante, este crecimiento ha presentado variaciones significativas tanto entre países como entre las regiones de un mismo territorio. Asimismo, las diferencias se evidencian según el sector de actividad, la edad de los trabajadores y su situación profesional. Según la sexta Encuesta Europea de Condiciones Laborales (EWCS), la proporción de empleados que realizan teletrabajo o emplean tecnologías de la información y comunicación (TIC) varía entre el 38 % en Dinamarca y el 8 % en Italia. Los países con los mayores niveles de adopción incluyen Dinamarca, Suecia, Países Bajos, Luxemburgo, Reino Unido y Francia..

Según datos de la Encuesta de Fuerza Laboral, elaborada por la Oficina Estadística Europea -EUROSTAT- (2021) respecto al porcentaje de personas que trabajan desde sus hogares, se observa que la media para la Unión Europea se situaba en un 10.8%. Sin embargo, algunos países, como España e Italia, presentaban porcentajes significativamente más bajos, ambos con un 5.5%,

mientras que Portugal alcanzaba una tasa del 5.2%. Durante el período entre 2008 y 2019, la mayoría de los países de la UE experimentaron un aumento en estos porcentajes, aunque en general de manera moderada. La media de la Unión Europea aumentó en 3.6 puntos durante este período, y entre 2019 y 2020, el incremento fue aún más notable, con un aumento de 6.6 puntos adicionales.

**Figura 2**

***Situación laboral de trabajadores de la UE y Reino Unido, 2015***

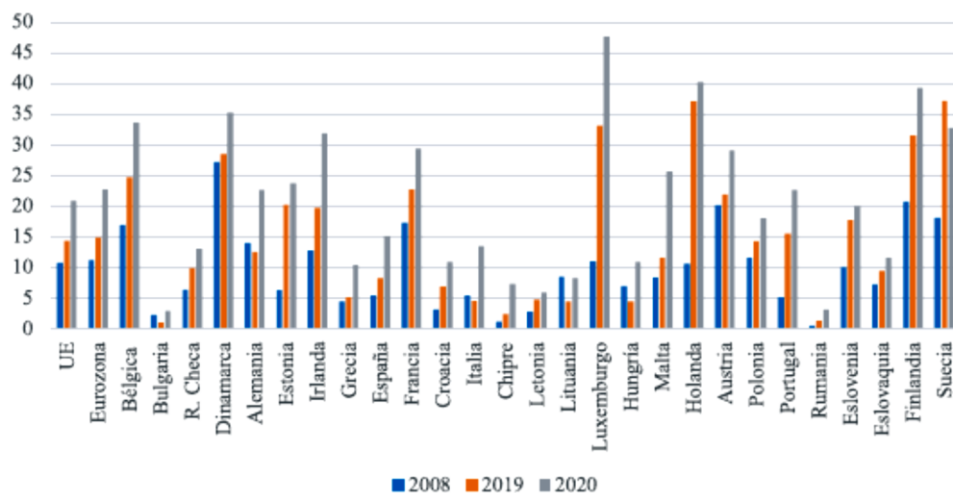


Fuente: EUROFOND - Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo 2015

Dentro de la Unión Europea, se observa que los países con mayores recursos económicos han presentado un mejor nivel de adaptación al teletrabajo (figura 3). Además, se evidencia la utilización más extendida del teletrabajo en los sectores de empresas consideradas de mayor tamaño, mientras que las empresas con menos de 10 trabajadores han registrado un uso menor de esta modalidad (Arévalo et al., 2021).

**Figura 3**

*Porcentaje de trabajadores ocupados que trabajan desde su domicilio*



Fuente: Quijada et al. (2021)

- **Estados Unidos de Norteamérica**

Durante el período 2017-2018, aproximadamente el 25% de los ocupados informó que trabajaba de forma parcial o total desde su hogar. Es importante destacar que, en muchos casos, se trata de personas que trasladan tareas desde su lugar de trabajo para continuarlas en su domicilio después de la jornada habitual o durante los fines de semana (Bell y Blanchflower, 2020)

Según Arévalo et al. (2021) durante la pandemia de COVID-19, en mayo de 2020, Estados Unidos experimentó tasas significativamente más altas de

teletrabajo, coincidiendo con la implementación de medidas de restricción, las estimaciones para Estados Unidos indican que aproximadamente el 35.2% de los trabajadores desempeñó sus labores desde sus hogares entre febrero y mayo de 2020, en comparación con un 15% en el período previo a la pandemia.

- **América Latina**

En los últimos años, el teletrabajo ha experimentado un aumento constante en América Latina, impulsado principalmente por el crecimiento en el acceso a internet, la consideración de los costos de transporte y el tiempo de desplazamiento. La pandemia de COVID-19 aceleró aún más esta tendencia, resultando en un incremento exponencial de personas que adoptaron el teletrabajo.

De acuerdo con la OIT (2021), aproximadamente 23 millones de personas en todo el mundo, lo que representa un incremento del 3% al 30% del personal asalariado, se sumaron al teletrabajo durante el segundo trimestre de 2020 como respuesta a la pandemia. En este periodo, el teletrabajo experimentó un aumento notable en la región debido a las medidas de confinamiento implementadas para frenar la propagación del virus. Sin embargo, no todos los trabajadores pudieron adoptar esta modalidad; los empleados formales con niveles más altos de cualificación y que ocupaban cargos profesionales, técnicos y administrativos tuvieron mayores oportunidades de trabajar desde casa. Este crecimiento rápido ha transformado la implementación del teletrabajo, pasando de ser una elección planificada y voluntaria entre las partes a convertirse, en muchos casos, en una práctica obligatoria.

En este contexto, estudios realizados por Azuara et al. (2020) reflejan una adaptación desigual al teletrabajo en diferentes países de la región. Por ejemplo, una encuesta realizada en Uruguay a 1,192 trabajadores a través de redes sociales reveló que solo el 5% había teletrabajado antes de la llegada del COVID-19, mientras que un 17% comenzó a trabajar a distancia debido a la pandemia y un

78% no tenía experiencia previa en el teletrabajo. En Chile, aproximadamente el 24.9% de los empleados realizaron al menos una hora de teletrabajo durante la última semana de mayo de 2020, lo que equivalía a cerca de 1.8 millones de personas. En México, según los datos de la Encuesta Telefónica sobre COVID-19 y Mercado Laboral (ECOVID-ML 2020), el 23.5% de las personas trabajaron desde casa; sin embargo, un desglose adicional mostró que el 34.7% eran mujeres y el 16.6% hombres.

La Academia Internacional de Transformación del Trabajo para América Latina y el Caribe (2022) destaca que este cambio no siempre se ha gestionado adecuadamente, evidenciando deficiencias en aspectos clave como la conectividad, el equipamiento, la seguridad de la información, el espacio físico en los hogares, la salud ocupacional, la productividad, el cambio cultural, la salud emocional, los estilos de liderazgo y la evaluación integral del programa de teletrabajo, entre otros factores. La adopción del teletrabajo como una modalidad laboral ha sido un proceso que ha experimentado un crecimiento significativo en muchas partes del mundo en las últimas décadas. Esta transformación ha sido acompañada por la necesidad de establecer regulaciones y marcos legales que guíen su implementación y aseguren los derechos tanto de los empleadores como de los trabajadores. En este contexto, diversos países han promulgado leyes y normativas específicas para regular el teletrabajo, reconociendo su importancia en la dinámica laboral moderna y la necesidad de adaptar las regulaciones existentes a esta nueva realidad.

En cuanto a la implementación del teletrabajo en los países de América Latina y el Caribe, se han producido diversos avances normativos importantes a lo largo de los años. A continuación, se presenta un recuento de las principales regulaciones laborales sobre teletrabajo en la región (figura 4).

El teletrabajo en Colombia está regulado por la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 884 de 2012. La Ley 1221 reconoce el teletrabajo como una modalidad laboral y



establece las bases para la generación de políticas públicas que fomenten su uso, especialmente entre la población vulnerable. El Decreto 884 de 2012 detalla las condiciones laborales específicas que rigen el teletrabajo en relación de dependencia, incluyendo los principios de voluntariedad, igualdad, y reversibilidad para los teletrabajadores y sus empleadores.

En Argentina, inicialmente, la Resolución 1552 de 2012 del Ministerio de Trabajo regulaba el teletrabajo. Sin embargo, cuando se decretó el "aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) debido a la pandemia, se implementó la Resolución 27 del 2020, que permite a los empleados trabajar desde su lugar de aislamiento en acuerdo con su empleador, suspendiendo temporalmente las obligaciones de la Resolución 1552.

En México, se hicieron reformas a la Ley Federal del Trabajo en 2015, donde el teletrabajo se refería originalmente como Trabajo a Domicilio. A finales del 2020, el Congreso aprobó modificaciones a esta ley, incorporando el Capítulo XII que formaliza la regulación del teletrabajo con nuevas disposiciones específicas.

En 2017, Brasil aprobó la Ley 13467, que regula el sistema de teletrabajo y trabajo intermitente. Esta ley asegura que los teletrabajadores tienen los mismos derechos y beneficios que los trabajadores presenciales, incluyendo la protección social y laboral.

En términos generales, la normativa de teletrabajo en América Latina ha evolucionado para adaptarse a los cambios que provocaron la pandemia, y cada país ha adoptado leyes específicas que regulan las condiciones de teletrabajo, con un enfoque en garantizar derechos laborales y proteger la relación entre empleadores y empleados.

**Figura 4**

*Línea de tiempo de hechos relevantes*

|  | <b>Año</b> | <b>Mundial</b>                                 | <b>América Latina</b>   | <b>Perú</b>  |                                      |
|--|------------|--|---|--|--------------------------------------|
|  | 1973       | Jack Nilles –Telecommuting EE. UU.             |   |  |                                      |
|  | 2002       | Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (AMET) |   |  |                                      |
|  | 2008       |  | Colombia - Ley 1221<br>Costa Rica - Teletrabajo en el sector público  |  |                                      |
|  | 2012       |  | Argentina: Resolución 1552<br>Colombia - 884  |  |                                      |
|  | 2013       |  |   | Primera ley 30036<br>Ley del Teletrabajo   |                                      |
|  | 2015       |  | México, reformas a la Ley Federal del Trabajo, en donde el teletrabajo se refería originalmente como Trabajo a Domicilio. | Reglamento de la Ley del Teletrabajo   |                                      |
|  |            |  | Ecuador – Normativa Teletrabajo a distancia   |  |                                      |
|  | 2016       |  | Chile – El código de trabajo  |  |                                      |
|  |            |  | Paraguay – proyecto de ley Teletrabajo  |  |                                      |
|  | 2017       |  | Brasil – Ley 13467  |  |                                      |
|  | 2019       | OMS – califica de pandemia el COVID – 19       |   |  |                                      |
|  | 2020       |  |   | Argentina: Resolución 1552 y Resolución 27<br>México – Modificación ley de Teletrabajo | Declaratoria de emergencia           |
|  |            |  |   |  | DU N°26<br>Ley del Trabajo remoto    |
|  | 2022       |  |   |  | Nueva ley del teletrabajo            |
|  | 2023       |  |   |  | Reglamento de la Ley del Teletrabajo |

Fuente: Elaboración Propia

- **Perú**

En Perú, el teletrabajo fue inicialmente regulado por la Ley 30036 del 2013, que introdujo el concepto de teletrabajo en el ámbito legal peruano, permitiendo que los trabajadores realicen sus funciones fuera de las instalaciones de la empresa,

utilizando herramientas digitales para cumplir con sus responsabilidades laborales. También definió las características del teletrabajo, estableciendo que debe ser un acuerdo mutuo entre empleador y empleado y regulando aspectos como las condiciones de trabajo, la seguridad y salud en el trabajo, y el derecho a la desconexión. Estableció esta modalidad como una forma especial de prestación de servicios mediante el uso de tecnologías de la información y telecomunicaciones en instituciones públicas y privadas.

La paralización económica global provocada por la pandemia de COVID-19 llevó a la emisión del Decreto Legislativo 1499 del año 2020, introdujo el trabajo remoto como una medida temporal durante el estado de emergencia. La normativa estableció que no había la necesidad de un acuerdo de partes para su implementación y eximió a los empleadores de la compensación por los equipos proporcionados por los trabajadores. Posteriormente la Ley 31572 del año 2022 estableció un marco más completo para el teletrabajo en Perú, aplicable tanto en el sector público como privado, y se caracteriza por la ausencia física del trabajador en el centro de trabajo mediante el uso de tecnologías digitales. La ley permite modalidades voluntarias, reversibles, temporales o permanentes y establece que el teletrabajo debe acordarse entre empleador y empleado. Además, garantiza derechos y obligaciones específicos, incluyendo condiciones adecuadas de trabajo, desconexión digital y provisión de equipos por parte del empleador, quien también debe asegurar un tiempo mínimo de desconexión de doce horas continuas en un período de veinticuatro horas. La ley busca incluir a adultos mayores, personas en situación de discapacidad, gestantes, lactantes, y cuidadores de personas en riesgo. En circunstancias excepcionales, como fuerza mayor o estados de emergencia, los empleadores pueden implementar el teletrabajo de manera unilateral.

Antes de la crisis de la pandemia, este modelo de trabajo era prácticamente inexistente, según los indicadores del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo -MTPE- (tabla 1). A pesar de que existía un marco legal para su regulación, las

estadísticas mostraban una baja implementación (Yarnold, 2021). Por otro lado, la normativa sobre trabajo remoto ha tenido un efecto más amplio. Esto se debe, en parte, al contexto en el que se implementó, así como a las disposiciones regulatorias que permitieron una aplicación más sencilla de esta modalidad laboral (Instituto Peruano de Economía, 2021).

**Tabla 1**

*Cantidad de Trabajadores en el Sistema de Teletrabajo 2020*

| Teletrabajo       |                  | COVID – 19            | Trabajo Remoto   |
|-------------------|------------------|-----------------------|------------------|
| Enero 2017        | Enero 2020       | 15 de marzo del 2020: | Julio 2020       |
| 648               | 2,200            | DS 044-2020           | 220,000          |
| teletrabajadores, | teletrabajadores | DU 026-2020           | teletrabajadores |

Fuente: La situación actual y el futuro del teletrabajo en el Perú (Yarnold, 2021)

En la tabla 2, se presenta Información del MTPE (2021) de la cantidad de teletrabajadores reportada por el sector privado entre los meses de junio a septiembre.

**Tabla 2**

*Cantidad de Trabajadores en el Sistema de Teletrabajo 2021*

|            | Empresas | Trabajadores | Teletrabajadores |
|------------|----------|--------------|------------------|
| Junio      | 313,427  | 3 480,417    | 245,148          |
| Julio      | 316,046  | 3 550,532    | 249,569          |
| Agosto     | 330,244  | 3 676, 716   | 249,763          |
| Septiembre | 318,286  | 3 674, 618   | 248,043          |

Fuente: Boletín Mensual de Leyendo Números - Ministerio de trabajo

*1.1.2 Las causas y la consecuencia del problema a investigar*

La OIT (2019), en su Guía para establecer una ordenación del tiempo de trabajo equilibrada, destaca la importancia de diseñar políticas que permitan a los trabajadores, especialmente a los padres, equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares para reducir el conflicto entre ambas esferas. Este enfoque es

fundamental, ya que investigaciones previas han mostrado que un mejor equilibrio entre trabajo y familia está asociado con una mayor satisfacción laboral. En la misma línea, Kyan (2019) investigó el impacto del estrés en la satisfacción laboral de profesionales de enfermería en el Hospital Regional de Huacho, Lima, Perú, encontrando que altos niveles de estrés percibidos se relacionan significativamente con una mayor insatisfacción laboral debido a la carga emocional y física del trabajo.

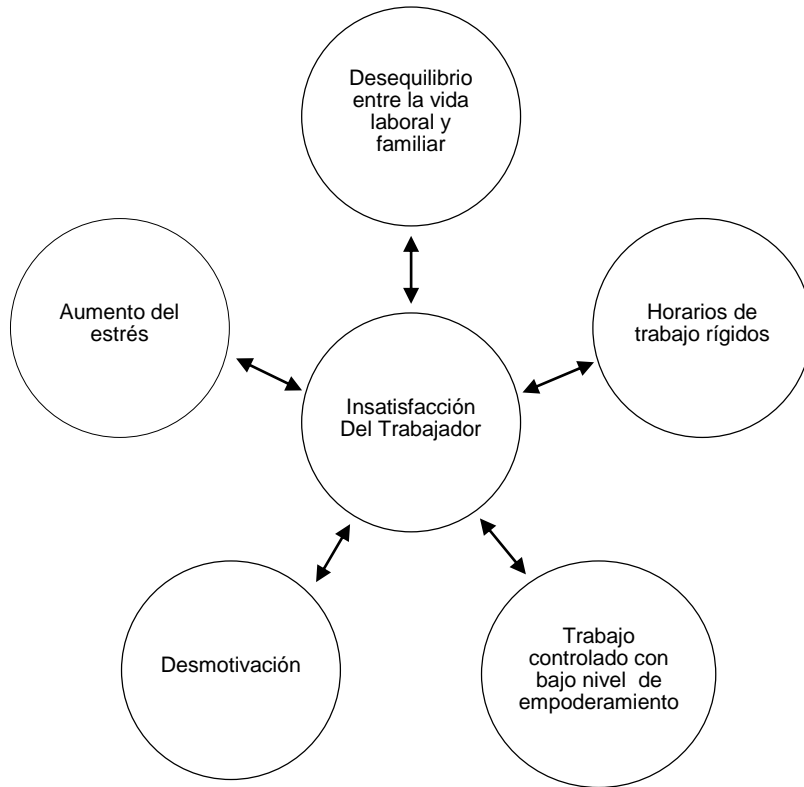
Asimismo, en el estudio de Jiménez et al. (2020), que exploró la relación entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral en 124 funcionarios de Salud Pública del Maule, Chile. Sus resultados mostraron una relación inversa clara: a medida que disminuye el conflicto entre trabajo y familia, aumenta la satisfacción laboral, y viceversa. Más adelante, O'Connor (2022) realizó una revisión sistemática sobre la relación entre el estrés laboral, la insatisfacción y la rotación de empleados, evidenciando que ambos factores incrementan significativamente la rotación del personal.

De manera complementaria, Liu y Zhang (2022) investigaron cómo los horarios rígidos impactan negativamente en la motivación y satisfacción laboral, encontrando que las estructuras inflexibles de horarios contribuyen a una disminución de la satisfacción laboral y un aumento en la desmotivación de los empleados. Wang, Li y Yu (2023) aportaron a esta discusión al analizar el impacto de la autonomía en el trabajo sobre el estrés y la satisfacción laboral, concluyendo que una mayor autonomía reduce el estrés y mejora la satisfacción. Finalmente, Nguyen, Park y Kim (2023) profundizaron en cómo la autonomía en el trabajo influye en el compromiso laboral, indicando que una mayor autonomía puede mitigar el agotamiento y aumentar el compromiso, afectando positivamente la satisfacción general del empleado.

1.1.3 Gráfico de las causas y consecuencia del problema a investigar.

**Figura 5**

*Mapa conceptual del problema bajo estudio*



Fuente: Elaboración Propia

**1.2. Antecedentes teóricos del planteamiento del problema**

En el presente apartado se hace una revisión preliminar de investigaciones vinculadas al teletrabajo y los elementos que mejoran la satisfacción laboral de los trabajadores.

*1.2.1. Antecedentes teóricos variable dependiente (Y) Satisfacción laboral*

En este apartado del presente capítulo se presenta el marco referencial de las teorías y definiciones que le dan el fundamento teórico a la variable dependiente satisfacción laboral.

## Teorías

Desde la publicación de estudios pioneros de Roethlisberger y Dickson o de Robert Hoppock en 1935 sobre satisfacción laboral, se ha argumentado que varios factores, como la fatiga, la monotonía, las condiciones de trabajo y la supervisión, pueden influir en ella. Posteriormente, autores como Frederick Herzberg, quien en 1967 desarrolló la teoría de los dos factores, también conocida como la teoría de la motivación e higiene, y Locke en 1969, han destacado como figuras clave en el inicio de las investigaciones sobre la satisfacción laboral.

Abraham Maslow (1954) en su Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, postula que las necesidades fundamentales de supervivencia deben ser cumplidas antes de que se pueda considerar la satisfacción de necesidades de orden superior. Según esta teoría, las necesidades humanas se organizan en un esquema jerárquico de cinco niveles: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. A medida que se satisfacen las necesidades de un nivel, las del siguiente nivel emergen y se vuelven más predominantes. Además, Maslow distingue que las primeras dos categorías de necesidades derivan de factores externos al individuo, mientras que las tres categorías superiores se originan en aspectos internos del ser humano. Su relación con la satisfacción laboral se fundamenta en que cuando las necesidades no son satisfechas tienen incidencia directa en el comportamiento de las personas.

Frederick Herzberg (1967) conceptualiza dos categorías distintas que impactan la satisfacción laboral: factores de higiene y factores motivacionales. Los factores de higiene, que abarcan elementos como políticas empresariales, supervisión y condiciones de trabajo, aunque no son fuente de satisfacción por sí mismos, su insuficiencia puede inducir insatisfacción. Por ello, es esencial mantener estos factores a niveles apropiados para prevenir descontento laboral. Por otro lado, los factores motivacionales, tales como logros personales, reconocimiento de rendimiento y la intrínseca naturaleza del trabajo, están profundamente

entrelazados con el contenido del trabajo y su ejecución, y son cruciales para fomentar la satisfacción y motivación del empleado. Herzberg argumenta que la comprensión y el manejo adecuado de estos factores son fundamentales para influir positivamente en el comportamiento organizacional.

Según Meliá & Peiró (1989) la satisfacción laboral se conceptualiza como una dimensión actitudinal central en la experiencia laboral, influyendo significativamente en la percepción del empleado sobre su entorno laboral. El Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 que desarrollan los autores está diseñado para evaluar esta satisfacción a través de varios factores, incluyendo la supervisión, el ambiente físico, las prestaciones recibidas, la satisfacción intrínseca del trabajo y la satisfacción con la participación.

La investigación presentada en el artículo de Cantón y Téllez (2016) aborda la satisfacción laboral como un fenómeno complejo y multifacético que no tiene una definición universal. Según los autores, la satisfacción laboral se percibe como un estado emocional positivo que emerge de la interacción entre las circunstancias personales y laborales del individuo, y es profundamente afectada por el ambiente laboral, la salud mental y el equilibrio personal. Este enfoque subraya que la satisfacción o insatisfacción de un empleado está intrínsecamente ligada a cómo evalúa su entorno y su desempeño en el trabajo.

Pedraza (2018) resalta que la satisfacción laboral es indicativa del bienestar del empleado con respecto a su trabajo y se mantiene como un tema de interés constante tanto para administradores como para investigadores. Esta visión reconoce la satisfacción laboral no solo como un estado emocional o de bienestar personal, sino también como un factor crítico que influye directamente en la eficacia organizacional, al estar estrechamente vinculada con las actitudes de los trabajadores hacia sus roles y responsabilidades. En el estudio de Park y Ramos (2018), la satisfacción laboral es conceptualizada como una condición emocional favorable derivada de la evaluación personal del trabajo o las experiencias



laborales. Esta perspectiva subraya que la satisfacción laboral es tanto una reacción emocional como una evaluación subjetiva de cómo las experiencias de trabajo cumplen o no con las expectativas personales del empleado.

Por otra parte, Tártaro (2022) proporciona evidencia empírica de cómo la satisfacción laboral no solo afecta la percepción personal del empleado sobre su trabajo, sino que también tiene un impacto directo y cuantificable en su compromiso con la organización. Esto refuerza la idea de que la satisfacción laboral es una experiencia multifacética que incluye diversos factores como el salario, el liderazgo y el ambiente laboral, aspectos que Park y Ramos sugieren son cruciales para la valoración general del trabajo.

Para contextualizar el problema de investigación, se han revisado estudios aplicados que exploran diversos aspectos de la satisfacción laboral. Estos estudios ayudan a entender cómo diferentes variables influyen en la satisfacción laboral en distintos entornos y sectores.

La satisfacción laboral ha sido ampliamente explorada en la literatura académica, abordando cómo diversos factores influyen en este fenómeno desde múltiples perspectivas. Sesesanga y Garrett (2005) investigaron cómo el comportamiento de los compañeros de trabajo, la supervisión y las facetas intrínsecas de la enseñanza son factores predominantes en la predicción de la satisfacción laboral. Avanzando en el tiempo, Pedraza (2018) examinó la relación entre la satisfacción laboral y la gestión del capital humano, mientras que Park y Ramos (2018) se centraron en las instituciones de educación superior, explorando cómo el equilibrio entre la vida laboral y personal afecta la satisfacción laboral.

Duche et al. (2019) destacaron que la satisfacción laboral está íntimamente ligada a variables psicológicas como el bienestar psicológico y la satisfacción con la vida, evidenciando una fuerte conexión entre la satisfacción laboral y la evaluación global que una persona hace de su vida. Perera y John (2020) indican que la satisfacción laboral se fundamenta en el logro de metas laborales, el desempeño,

la realización personal y el bienestar general. Por su parte, Limaymanta (2021) profundizó en los factores sociodemográficos y laborales, como la edad, sexo, estado civil, remuneraciones, ascensos, reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión y la relación con los compañeros de trabajo, que contribuyen a la satisfacción laboral.

Estos estudios proporcionan una visión comprensiva sobre cómo los elementos interpersonales, organizacionales y personales se entrelazan para formar la experiencia de satisfacción laboral, subrayando la complejidad de este fenómeno y su importancia en el contexto de las organizaciones modernas.

*1.2.2. Antecedentes de investigaciones teóricas de la variable dependiente (Y) con respecto a las variables independientes propuestas (X1, X2, X3, X4, X5)*

Los elementos analizados en esta investigación se basan en el modelo de teletrabajo adoptado en Colombia, descrito en el documento titulado Libro Blanco: el ABC del Teletrabajo en Colombia (2012). Este material fue elaborado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones junto con el Ministerio de Trabajo, en colaboración con entidades del sector privado como la Corporación Colombia Digital (tercera versión).

Este enfoque representa una primera aproximación metodológica destinada a planificar y adoptar modelos laborales que maximicen las ventajas ofrecidas por las TIC. Además, busca proporcionar a las organizaciones beneficios integrales que abarcan aspectos organizacionales, productivos, financieros, técnicos y el equilibrio entre la vida profesional y personal de los empleados.

En esta investigación se identificó que un factor clave del teletrabajo para mejorar la satisfacción laboral es su capacidad de promover el equilibrio entre la vida personal y profesional. Según el informe de la OIT (2020), una gestión basada en los resultados, en lugar de centrarse en el cumplimiento de horarios específicos

o el número de horas trabajadas, es fundamental. Al mantener una carga laboral razonable y establecer metas claras y alcanzables, los teletrabajadores pueden organizar de manera más efectiva su tiempo y tareas. Esto les permite equilibrar sus responsabilidades laborales con su vida personal, incluidas aquellas relacionadas con la familia.

Esta investigación considera que uno de los elementos de un modelo de teletrabajo para mejorar la satisfacción laboral radica en su capacidad de favorecer un balance adecuado entre la vida personal y profesional. El informe de la OIT (2020) señala que gestionar a los teletrabajadores con un enfoque orientado a resultados, en lugar de priorizar horarios rígidos o el número total de horas trabajadas, resulta crucial. Al garantizar una carga laboral equilibrada y establecer objetivos específicos y realistas, los empleados tienen mayores posibilidades de planificar sus tareas y tiempo de manera eficiente. Esto les permite compatibilizar sus responsabilidades laborales con su vida personal, incluyendo compromisos familiares.

Entre los beneficios específicos de implementar el teletrabajo se destacan los ahorros de tiempo y dinero derivados de la reducción de desplazamientos entre el hogar y la oficina. Estos incluyen menor gasto en combustible o transporte público, así como mejoras en la salud y la alimentación, al consumir alimentos preparados en casa. Asimismo, se observa una disminución en los niveles de estrés relacionado con los traslados y los costos asociados.

Por otro lado, ofrece oportunidades para incorporar actividades físicas en la rutina diaria, reducir la huella de carbono y el impacto ambiental generado por los desplazamientos y el consumo energético en las oficinas. También favorece el fortalecimiento de las relaciones familiares y comunitarias, gracias a una mayor presencia en el hogar y otros espacios de interacción social. Además, fomenta la optimización de las actividades personales mediante el desarrollo de habilidades de gestión del tiempo y organización de tareas.

Montalvo (2021) estudia la factibilidad del teletrabajo como respuesta ante los desafíos globales en materia de salud. Este modelo, definido por la descentralización de las actividades laborales y el empleo de tecnologías de la información y comunicación, ofrece la oportunidad de generar beneficios tanto para los empleados como para los empleadores, así como para la sociedad en su conjunto. Entre sus principales ventajas se encuentran el aumento de la productividad, la flexibilidad horaria, así como una mayor motivación y satisfacción laboral.

Otro de los elementos del teletrabajo identificado en la presente investigación es la autonomía laboral. Un estudio de la OIT (2020) sugiere que el mejor método para gestionar al personal de teletrabajo es a través de la gestión por resultados. Este proceso implica que tanto el equipo directivo como los trabajadores acuerden un mecanismo común para evaluar la productividad, que puede incluir la identificación de objetivos, tareas, hitos y la supervisión del progreso del trabajo. Este enfoque permite al trabajador la autonomía necesaria para organizar su trabajo sin la necesidad de presentar informes constantemente, reduciendo la necesidad de control constante por parte del equipo directivo y fomentando una mayor independencia y eficiencia en el trabajo.

Para contextualizar la influencia de diversos elementos en la satisfacción laboral en el ámbito del teletrabajo, se han considerado diversos estudios que han examinado como afectan esta variable. Diversas investigaciones han explorado cómo el teletrabajo puede impactar la satisfacción laboral. El estudio de Andrade (2017) revela que la satisfacción laboral está condicionada tanto por factores intrínsecos, como el desarrollo profesional, la posibilidad de progreso, las responsabilidades asumidas y la naturaleza del trabajo, como por factores extrínsecos, entre los que destacan las relaciones con colegas y supervisores, las condiciones de trabajo, la supervisión y el equilibrio entre la vida personal y laboral. El teletrabajo puede ser un mecanismo efectivo para mejorar la satisfacción laboral,

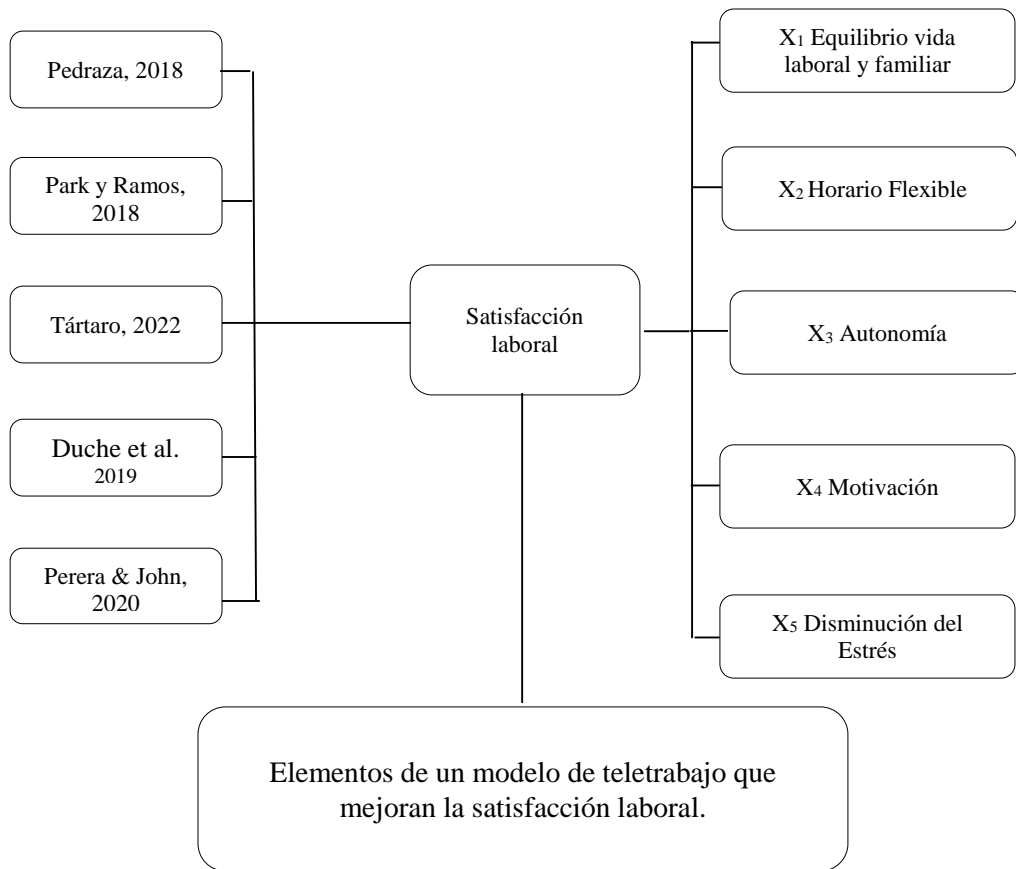
siempre que los teletrabajadores se sientan motivados y perciban un sentido de pertenencia hacia su organización (Ulate, 2020).

Por lo expuesto anteriormente, surge el interés de estudiar el teletrabajo como un sistema laboral que se apoya en las nuevas tecnologías y su relación con la satisfacción laboral. En este contexto, se plantea la siguiente problemática: Cómo los elementos de un modelo de teletrabajo mejoran la satisfacción laboral de los trabajadores en las universidades privadas de Lima Metropolitana, Perú.

### 1.2.3. Gráfica de los antecedentes teóricos

**Figura 6**

*Gráfica de los antecedentes teóricos*



Fuente: Elaboración Propia

### 1.3. Pregunta central de investigación

De acuerdo con los antecedentes teóricos y empíricos revisados a lo largo de los apartados anteriores, se plantea la pregunta de investigación siguiente: ¿Qué elementos de un modelo de teletrabajo inciden en la satisfacción laboral del personal administrativo en las universidades privadas?

#### **1.4. Objetivo general de la investigación**

Estudiar los elementos de un modelo de teletrabajo que inciden positivamente en la satisfacción laboral del personal administrativo, en las universidades privadas localizadas en la ciudad de Lima Metropolitana, Perú

##### *1.4.1. Objetivos metodológicos de la investigación*

1. Analizar los antecedentes del problema a investigar sobre el teletrabajo en las universidades peruanas
2. Revisar y fundamentar la teoría de las variables que inciden en la percepción de satisfacción del trabajador
3. Elaborar un instrumento de medición de las variables que se aplicara al personal administrativo de las universidades privadas.
4. Aplicar y validar el instrumento a la población seleccionada.
5. Analizar resultados.
6. Formular conclusiones

#### **1.5. Hipótesis general de investigación**

Los elementos de un modelo de teletrabajo que inciden positivamente en la satisfacción laboral del personal administrativo en las universidades privadas localizadas en la ciudad de Lima Metropolitana, Perú, son: equilibrio entre la vida laboral y familiar, horarios flexibles, autonomía laboral, motivación y disminución del estrés.

#### **1.6. Metodología**

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, orientado a la medición y análisis de las relaciones entre el teletrabajo y la satisfacción laboral, con el fin de obtener datos numéricos sujetos a análisis estadístico. Con un alcance descriptivo por su objetivo de detallar las características y diferencias en la

satisfacción laboral asociadas a diversas modalidades de teletrabajo. Asimismo, se emplea un enfoque correlacional para evaluar las relaciones entre estas variables y un enfoque explicativo que busca comprender las relaciones de causa y efecto entre ellas. Será con un diseño no experimental, transversal, dado que no involucra manipulaciones intencionadas de las variables y se aplicará el instrumento en un solo momento del tiempo. Para la recopilación de datos, se emplearán técnicas documentales, bibliográficas y de campo. (Hernández et al., 2014).

La población de estudio está compuesta por trabajadores del área administrativa que trabajan en universidades privadas de Lima Metropolitana en el Perú, el sujeto de estudio son los trabajadores administrativos con contrato laboral vigente en el año 2022 y que están trabajando bajo un modelo de teletrabajo.

### **1.7. Justificación de la Investigación.**

#### **1) Aportación teórica:**

La presente investigación contribuye a identificar qué elementos de un modelo de teletrabajo mejoran los niveles de satisfacción laboral. A través de un marco teórico robusto, se ha identificado diversas teorías pertinentes y, apoyándose en la evidencia empírica de estudios previos, se determinan las variables causales que influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo en las instituciones universitarias.

El avance tecnológico ha facilitado la innovación en herramientas y métodos de trabajo, elementos que son importantes para optimizar prácticas en la gestión de recursos humanos. Estos desarrollos son vitales para comprender cómo las nuevas formas de trabajo pueden mejorar la satisfacción laboral. En este contexto, se explorará el efecto del equilibrio entre la vida laboral y personal, el horario flexible, la autonomía, la motivación y la disminución del estrés contribuye a mejorar la satisfacción laboral.



## 2) **Aportación metodológica:**

Se realizará una investigación cumpliendo todos los pasos del método científico para probar las hipótesis en una regresión múltiple, con los resultados obtenidos de la presente investigación puede ser el inicio de estudios que profundice sobre las variables contempladas. La encuesta presentada como un cuestionario servirá para facilitar la implementación de un modelo de teletrabajo que ayudará para mejorar la implementación de la satisfacción laboral de los trabajadores.

## 3) **Aportación práctica:**

La aportación práctica de la presente investigación radica en la mejora de la gestión universitaria. Específicamente en el proceso gerencial de la Dirección de Recursos Humanos. Los hallazgos ofrecen insumos importantes para la formulación e implementación de estrategias y políticas para mejorar los niveles de satisfacción laboral al implementar un modelo de teletrabajo. Además, esta investigación tiene un efecto extendido a diversos grupos de interés, como estudiantes, egresados y padres de familia. En la medida que se implementen cambios que mejoren la satisfacción laboral, se espera que la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos se vean mejoradas.

### 1.8. **Delimitaciones del estudio**

#### a) **Demográficas:**

El objeto de estudio son las universidades privadas ubicadas en Lima metropolitana, que obtuvieron el licenciamiento de SUNEDU para funcionar y el sujeto de estudio son trabajadores administrativos con contrato laboral en modalidad de teletrabajo inmerso en un modelo de teletrabajo.

#### b) **Espaciales:**

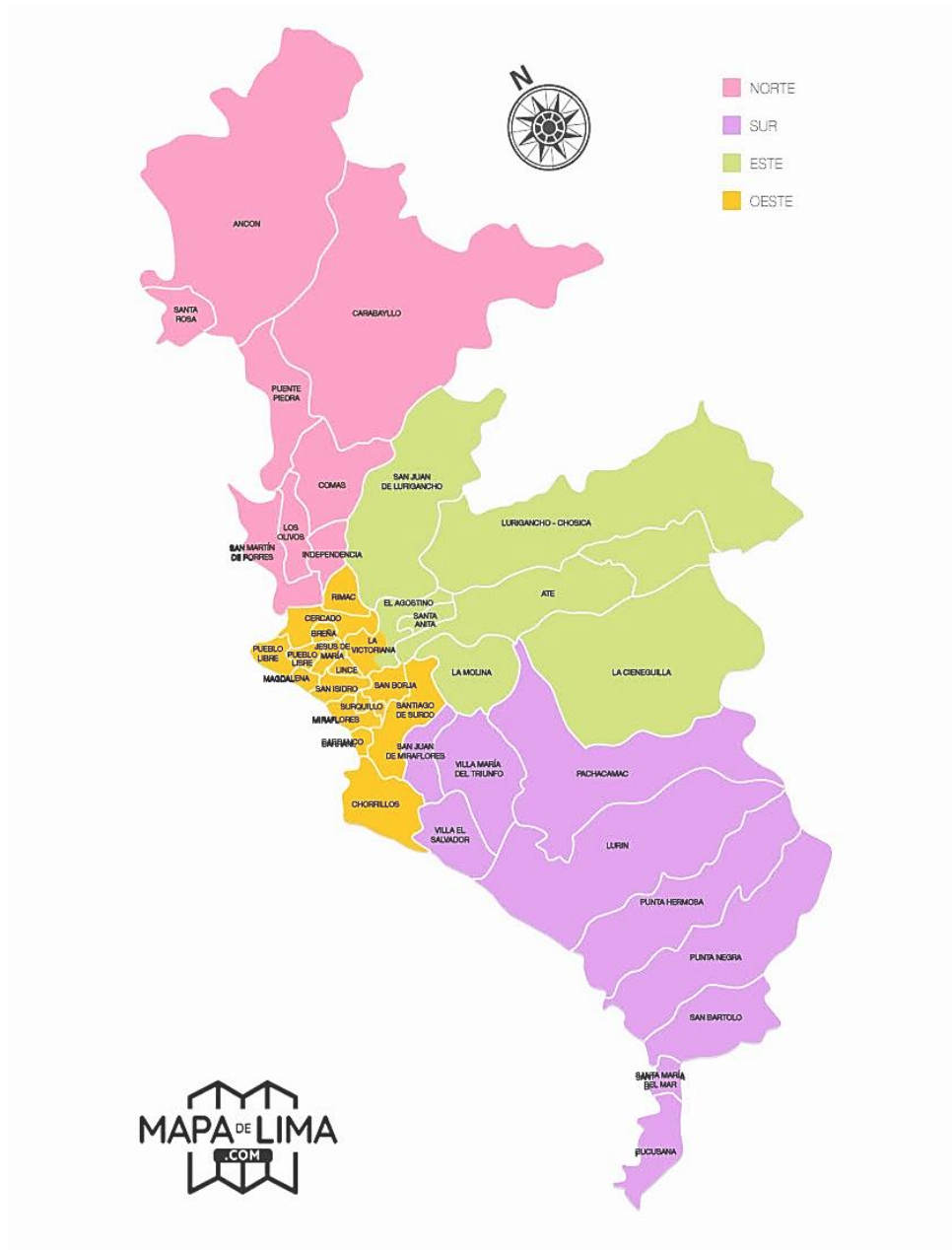
De manera específica se ha delimitado geográficamente que el estudio se realice en la ciudad de Lima Metropolitana considerada como una de las principales

ciudades turísticas de LATAM y es la capital del Perú. Está conformada por 43 distritos y localizada en la costa central, limitando al oeste con la provincia constitucional del Callao y el Océano Pacífico, al norte con la provincia de Huaral, al este con la provincia de Canta y la provincia de Huarochirí, y al sur con la provincia de Cañete (figura 7). Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el censo de 2017, último censo oficial que hubo en el Perú, la población alcanzó los 8,574,974 habitantes, siendo el 99.9% de la población de carácter urbano.

Según la información publicada en el sitio web de la municipalidad de Lima, se señala que en la actualidad se reconoce como el epicentro político, cultural, financiero y comercial del Perú. Es una de las ciudades más densamente pobladas de América Latina y se sitúa entre las treinta áreas urbanas más pobladas a nivel mundial. Se le considera una ciudad global de "clase beta". Según el estudio realizado por la Universidad de Loughborough en 1999, las ciudades beta se definen como aquellas que están en proceso de transición hacia una alta globalización, siendo altamente industrializadas, con una gran cantidad de población y una representación nacional de importancia.

Figura 7

Mapa de la ciudad de Lima Metropolitana, Perú



Fuente: Mapa de Lima.COM.

c) **Temporales:**

Creswell y Creswell (2017) señala que el enfoque transeccional es adecuado para estudios que buscan obtener una instantánea de las percepciones de los

participantes en un momento específico, lo que permite un análisis conciso de las variables de interés, aunque limita la capacidad de observar cambios a lo largo del tiempo. Esta investigación se llevará a cabo en un enfoque transeccional, ya que se encuestará a los trabajadores administrativos en un momento específico. Esto implica que la recolección de datos se realizará de manera puntual y no se seguirá a los participantes a lo largo del tiempo, limitando la investigación a una instantánea de las condiciones y percepciones en un solo periodo. Esta delimitación temporal permite un análisis conciso de los factores que influyen en la satisfacción laboral bajo las circunstancias actuales, pero no captura la evolución de estas percepciones ni los cambios que puedan ocurrir después del período de estudio. Por lo tanto, los resultados obtenidos reflejarán exclusivamente las condiciones y actitudes en ese momento específico sin poder inferir la continuidad o el cambio de tendencias a largo plazo.

## 1.9. Matriz de Congruencia Metodológica

Tabla 3

*Matriz de Congruencia Metodológica*

| Pregunta de Investigación  | Objetivo de Investigación  | Fundamento teórico   | Hipótesis   | Variables  |
|--|--|--|---|--|
| ¿Qué elementos de un modelo de teletrabajo inciden en la satisfacción laboral del personal administrativo en las universidades privadas? | Estudiar los elementos de un modelo de teletrabajo que inciden positivamente en la satisfacción laboral del personal administrativo, en las universidades privadas localizadas en la ciudad de Lima Metropolitana, Perú. | Y : Tártaro, 2022, Limaymanta 2021, Perera & John, 2019, Pedraza, 2018, Andrade,2017, Cantón y Téllez 2016, Sesesanga y Garrett,2005, Duche et al. 2020, Meliá & Peiró 1989, Herzberg 1967, Maslow 1954, Hoppock 1935.<br>X <sub>1</sub> : Gupta & Mittal 2022, Ahanthem & Tejbanta 2021, Jiménez et al. 2020, Park y Ramos, 2018, Baltes et al. 1999.<br>X <sub>3</sub> : Wang, Li y Yu 2023, Montalvo 2021, Sawang et al., 2020<br>X <sub>2</sub> : Dilmaghani, 2021, Liu y Zhang 2022, Ynzunza et al.2017.<br>X <sub>4</sub> :Torres-Castillo & Cantú-Mata 2020.<br>X <sub>5</sub> :Chiang, Riquelme y Rivas 2018, Xie et al. 2021, O'Connor 2022, Kyan 2019. | Los elementos de un modelo de teletrabajo que inciden positivamente en la satisfacción laboral del personal administrativo, en las universidades privadas localizadas en la ciudad de Lima Metropolitana, Perú, son: equilibrio entre la vida laboral y familiar, horarios flexibles, autonomía laboral, motivación y disminución del estrés. | Y. Satisfacción laboral<br>X <sub>1</sub> Equilibrio entre la vida laboral y familiar<br>X <sub>2</sub> Horarios flexibles<br>X <sub>3</sub> Autonomía laboral<br>X <sub>4</sub> Motivación<br>X <sub>5</sub> Disminución del estrés |

Fuente: Elaboración Propia.

El primer capítulo aborda los fundamentos teóricos del estudio, incluyendo la definición del problema, la formulación de la pregunta de investigación, los objetivos y las hipótesis planteadas. Además, se detalla la metodología, justificación y delimitación del estudio. Se analiza la evolución del teletrabajo a nivel mundial, destacando su crecimiento en países desarrollados de Europa, Asia y América, impulsado por los avances tecnológicos. En contraste, en Latinoamérica, el teletrabajo no había tenido un desarrollo significativo hasta la pandemia de COVID-19, que aceleró su implementación debido a la urgencia sanitaria y la adaptación de la legislación laboral. Con base en esta información, se plantean el objetivo general y la hipótesis del estudio, junto con la importancia de investigar este tema en el contexto actual. El capítulo establece el tipo de estudio que se llevará a cabo y resalta la relevancia de comprender el impacto del teletrabajo en la satisfacción laboral en diferentes regiones del mundo, especialmente en Latinoamérica.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo muestra el sustento teórico e investigaciones empíricas de la satisfacción laboral como variable dependiente y su relación con las variables independientes, En la segunda parte, se proporciona el sustento teórico e investigaciones empíricas para cada una de las variables independientes. Es pertinente destacar que, en el contexto laboral universitario, estas variables han sido poco exploradas en comparación con otras áreas de investigación. Por último, se presenta una propuesta de modelo gráfico que ilustra la hipótesis operativa planteada. En la última parte del capítulo se presenta la propuesta de un modelo gráfico de la hipótesis operativa planteada.

### **2.1 Marco teórico de la variable satisfacción laboral (Y)**

En este apartado se revisan teorías relacionadas a la satisfacción laboral y recientes investigaciones empíricas que permitirán identificar definiciones que los autores presentan, a partir de estas se adoptara una definición para la presente investigación.

#### *2.1.1 Teorías y definiciones*

En este apartado se revisa teorías relacionadas a la satisfacción laboral y recientes investigaciones empíricas que permitirán identificar definiciones que los autores presentan, a partir de estas se adoptara una definición para la presente investigación. Existen diversas teorías que explican la satisfacción laboral, aquí se hablar sobre la teoría de las Expectativas de Vroom (1976) y la teoría de las Determinantes de la Satisfacción en el Trabajo, propuesto por Lawler (1973).

#### **a) Teorías**

La teoría de las necesidades adquiridas de David McClelland (1971) sostiene que existen tres tipos de necesidades que actúan como elementos motivadores en la conducta de los trabajadores, estas necesidades son: la necesidad de logro,

relacionado a la necesidad de sobresalir y luchar por el éxito, la necesidad de afiliación; vinculado a la necesidad de interactuar positivamente, aceptación e interacción con los otros miembros de la organización y la necesidad de poder; vinculado a dirigir y tener influencia. Esta teoría explica los comportamientos que genera este sentimiento de satisfacción.

La teoría de las Determinantes de la Satisfacción en el Trabajo, propuesta por Edward Lawler (1973), plantea que la satisfacción laboral está vinculada a la relación entre las "expectativas" y las "recompensas". Según esta teoría, las expectativas sobre las recompensas y la realidad de las mismas determinan si un trabajador experimenta satisfacción o insatisfacción laboral. Esto depende de la comparación que el individuo realiza entre las recompensas efectivamente recibidas por su desempeño y el valor que considera adecuado como compensación. Por lo tanto, si la recompensa obtenida supera o se equipara con lo que el trabajador considera justo, se genera un estado de satisfacción.

La teoría de las Expectativas, desarrollada por Vroom (1976), establece que la satisfacción laboral se puede evaluar a partir de las diferencias que el trabajador percibe entre los beneficios que espera recibir y los que realmente obtiene por su labor. Según esta teoría, un empleado se siente motivado a realizar un esfuerzo significativo cuando cree que dicho esfuerzo resultará en una evaluación positiva de su desempeño, lo cual, a su vez, le permitirá acceder a ciertos beneficios.

En las teorías descritas se identifican factores que generan en el trabajador una mejora en el nivel de esfuerzo al momento de desempeñar las responsabilidades asignadas. Consecuentemente el desenvolvimiento positivo genera una satisfacción laboral.

#### b) **Definiciones**

Hoppock (1935) fue uno de los pioneros en investigar la satisfacción laboral, definiéndola como la combinación de factores psicológicos, fisiológicos y ambientales que llevan a una persona a expresar sinceramente su satisfacción con



su trabajo. En otra investigación relevante, Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un estado emocional positivo y placentero, derivado de la percepción subjetiva que los empleados tienen de sus experiencias laborales.

Mullins (2005) considera que la satisfacción laboral es más que una actitud, es un estado interno, que podría asociarse con un sentimiento personal de logro. Armstrong (2006) señala que las actitudes positivas y favorables hacia el trabajo indica satisfacción laboral mientras que las actitudes negativas y desfavorables hacia el trabajo indica insatisfacción laboral. Kaliski (2007) considera a la satisfacción laboral como el sentido de logro y éxito de una persona en el trabajo, está relacionado a la productividad y bienestar laboral. Implica disfrutar el trabajo que se realiza y lo conduce a hacerlo bien, generando recompensa por el esfuerzo de lograr los objetivos.

Ahmed y González (2018) proponen que la satisfacción laboral se refiere a las percepciones que los trabajadores tienen sobre el entorno laboral, las relaciones con sus compañeros, los objetivos y estrategias de la organización, así como los criterios de éxito, estando estrechamente relacionada con la respuesta emocional del trabajador cuando considera sus propios sentimientos en el contexto laboral. McGrandle (2018), por otro lado, la define como el afecto positivo que un empleado siente hacia su trabajo, y la relaciona con diversos resultados positivos, incluyendo el rendimiento laboral, siendo un estado emocional positivo influenciado por la experiencia laboral individual.

De acuerdo con Duche, Gutiérrez y Paredes (2020) el concepto de satisfacción laboral esta referido a una serie de aspectos actitudinales que se dan en el ámbito laboral, lo que deriva a una conducta y una disposición psicológica favorable o desfavorable, es un constructo que tienen un rol mediador entre las condiciones laborales. Por su parte Atehortúa y Ceferino (2021) indican que permite conocer cómo el trabajador percibe su entorno familiar, personal y laboral frente a

la figura de la empresa en la que trabaja. Se consideran aspectos como la calidad de vida y las condiciones de trabajo.

Se define la satisfacción laboral como una emoción positiva que los trabajadores sienten hacia diferentes factores que encuentran en su trabajo, se considera que es una combinación de factores psicológicos, fisiológicos y ambientales. Es un estado emocional placentero o positivo resultante de la valoración de su trabajo o experiencia laboral. También relacionado con numerosos resultados positivos, como el desempeño laboral. Las recompensas extrínsecas, el reconocimiento, el entorno laboral y el empoderamiento son factores que más incidencia tienen en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados (Hoppock, 1935; Locke, 1976; Mc Grandle, 2019; Bose & Maheshwary, 2019).

### 2.1.2 *Investigaciones aplicadas variable Y “satisfacción laboral”*

Abarca et al. (2016), desarrollaron una investigación con el objetivo de identificar la relación entre las variables Equilibrio trabajo-familia, Satisfacción laboral, en 99 docentes de la Región de O'Higgins y de la Región del Maule, Chile. Se llevó a cabo un modelo de regresión múltiple para analizar la variable de Equilibrio trabajo-familia. Los resultados muestran una relación significativa entre los puntajes totales de Equilibrio trabajo-familia y Satisfacción laboral ( $r=0,466$ ;  $p<0,01$ ).

Villavicencio y Arce (2020) desarrollaron una investigación realizada a 177 trabajadores formales de diversas organizaciones en La Paz, Bolivia con la finalidad de determinar si existe equilibrio entre la conciliación de la vida familiar y la satisfacción laboral, los resultados demuestran que se percibe una correlación positiva débil estadísticamente significativa, ( $r_s= 0,280$ ) utilizando el SPSS vs 23.

En la investigación llevada a cabo por Marwa & Emil (2022), exploraron el impacto del estrés laboral en el comportamiento desviado en el lugar de trabajo, así como el papel mediador de la satisfacción laboral. El estudio, que involucró a 403

participantes empleados en diversas organizaciones privadas egipcias, reveló que la satisfacción laboral modera el efecto del comportamiento desviado en el entorno laboral. Este hallazgo sugiere que cuando los empleados experimentan niveles de estrés, su satisfacción tiende a disminuir, lo que aumenta la probabilidad de que se manifieste un comportamiento desviado. Además, el análisis de regresión indicó una relación negativa significativa entre el estrés y la satisfacción laboral, con un nivel de confianza del 95% y un valor de p inferior a 0,05.

La satisfacción laboral es un factor de mucha consideración para el éxito de las organizaciones, cuando no se identifica o no se dan las condiciones para mantener los niveles de satisfacción laboral podría afectar en el desenvolvimiento del trabajador en la organización, incrementar los niveles de ausentismo y afectar el grado de compromiso que los trabajadores tienen con la empresa pudiendo llegar al cambio de trabajo.

## ***2.2 Marco teórico y estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes.***

Inicialmente, la noción de trabajar desde casa utilizando tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se originó en California, Estados Unidos, y se conoce como teletrabajo, según lo reporta la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019). Durante tres décadas, el mercado ha visto una proliferación de productos tecnológicos más asequibles y conectados, gracias a los avances de las TIC y la expansión de Internet y la World Wide Web. Este desarrollo tecnológico ha facilitado el crecimiento del teletrabajo, definiéndose generalmente como el empleo de las TIC para realizar labores fuera de las instalaciones del empleador.

Siguiendo esta línea, De acuerdo a Zapata (2020), reconoce los beneficios específicos del teletrabajo. Menciona que medidas como la flexibilidad de horario u otras que faciliten el equilibrio de la vida laboral con la vida familiar aumentan la satisfacción laboral de los trabajadores. Arce y Rojas (2020) destacan que el

teletrabajo proporciona ventajas significativas, incluyendo una mayor autonomía que contribuye directamente a la reducción del estrés y al aumento de la satisfacción laboral. Además, enfatizan la importancia de la motivación y la reducción del estrés como componentes esenciales que influyen directamente en el rendimiento y la satisfacción de los empleados, reforzando así el valor del teletrabajo como un modelo beneficioso en el entorno laboral moderno.

Asimismo, Ulate (2020) señala que el teletrabajo puede generar un efecto positivo resultando en trabajadores altamente motivado y emocionalmente satisfecho. Menciona que en una investigación realizada por la Cámara de Comercio de Navarra en España reveló que el 90% de los teletrabajadores se encuentran satisfechos o muy satisfechos con esta modalidad de trabajo, y la valoración del funcionamiento del programa de teletrabajo fue satisfactoria o muy satisfactoria para el 100% de los encuestados.

El Dictamen del Comité Económico y Social Europeo (2021) subraya la importancia de la autonomía en el teletrabajo, indicando que proporciona a los empleados una mayor capacidad para gestionar su tiempo de trabajo y vida personal, lo que puede conducir a una mejor conciliación entre ambos aspectos (Comité Económico y Social Europeo, 2021). Por su parte, la OIT, en su informe "Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe", resalta la flexibilidad horaria como un elemento crucial que permite a los trabajadores balancear mejor sus responsabilidades laborales y familiares, aumentando así su satisfacción laboral (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

### *2.2.1 Variable independiente (X1) Equilibrio entre vida laboral y familiar*

Las personas en el transcurso de su vida desarrollan distintos roles que implica tiempo y asumir responsabilidades en diferentes ámbitos. El equilibrio entre la vida laboral y familiar son dos aspectos que las organizaciones vienen implementado políticas que ayuden a sus trabajadores equilibrar de manera óptima

sus responsabilidades familiares y laborales, cuando hay desequilibrio es donde se originan los problemas.

### **a) Teorías**

La teoría de Rol propuesta por Kahn et al. (1964) postula que los individuos desempeñan múltiples roles basados en las expectativas sociales y personales asociadas a cada uno de estos. Estos roles, al interactuar entre sí, pueden generar complejidades y aumentar la probabilidad de conflictos debido a las demandas contradictorias o a la dificultad inherente de satisfacer las expectativas de todos los roles simultáneamente. Esta dinámica subraya cómo el desempeño de múltiples roles puede influir en el estrés y la tensión en los individuos.

En el modelo teórico presentado por Kopelman et al. (1983) examinan la dinámica entre el trabajo y la familia a través de tres dimensiones: conflicto laboral, conflicto familiar y conflicto de roles. Definen el conflicto laboral como las presiones de roles incompatibles que se experimentan en el ámbito laboral, mientras que el conflicto familiar se refiere a las tensiones surgidas dentro del entorno familiar. El modelo propuesto por estos autores sugiere que los conflictos entre el trabajo y la familia no deben estudiarse de manera aislada, ya que la incompatibilidad puede emanar de varios emisores de rol, de un solo emisor, o de un desajuste entre las demandas del rol y las capacidades de la persona. Esta teoría subraya la importancia de considerar cómo los diversos ámbitos de rol interactúan y afectan mutuamente la experiencia individual.

La teoría del ajuste laboral, formulada por Dawis y Lofquist (1984), se centra en la interacción entre el individuo y su entorno laboral. Esta teoría sostiene que un trabajador muestra un mejor desempeño cuando existe una alineación entre sus necesidades y las características del puesto que ocupa. Los pilares fundamentales de esta teoría incluyen las capacidades del individuo, los valores de reforzamiento que el trabajo proporciona, la satisfacción personal y la correspondencia efectiva

entre la persona y el ambiente laboral. Según los autores, esta correspondencia es crucial para el ajuste óptimo, lo que conduce a una mayor satisfacción y eficacia en el trabajo.

El modelo teórico presentado por Greenhouse y Beutell (1985) describe el desequilibrio entre el trabajo y la familia que se genera en dos direcciones y se presenta en ámbitos multidimensionales. La primera dimensión es la interferencia del trabajo con la familia (WIF), conflicto que ocurre cuando los roles de trabajo, la inversión del tiempo y la tensión interfieren con el desempeño de las actividades familiares. La segunda dimensión es la interferencia familiar en el trabajo (ITP), que es un conflicto que surge cuando el rol familiar, el tiempo invertido y las tensiones generadas en este ámbito afectan las responsabilidades relacionadas con el trabajo.

Zedeck y Mosier (1990) plantean cinco modelos teóricos que basan las relaciones entre la vida laboral y familiar. Teoría del Efecto Secundario: Este modelo sugiere que las experiencias en el trabajo, ya sean positivas o negativas, tienen un efecto directo sobre la familia debido a la similitud en las dimensiones emocionales y psicológicas de ambos ámbitos. La Teoría de la Compensación: Propone que las deficiencias en uno de los ámbitos pueden llevar a una persona a buscar satisfacción o compensación en el otro. Esta teoría subraya la relación inversa entre los dos entornos. Teoría de la Segmentación: Basada en la premisa de que los ámbitos laboral y familiar son independientes, esta teoría sugiere que una persona puede ser exitosa en uno sin que afecte al otro, debido a la capacidad de separar estos dos aspectos de su vida. Teoría Instrumental: Indica que las acciones en un ámbito (trabajo o familia) son utilizadas como medios para alcanzar objetivos en el otro. Este modelo ve la conducta en uno de los entornos como estratégicamente dirigida a beneficiar al otro. Teoría del Conflicto: Explica cómo la dedicación y el éxito en el trabajo o la familia pueden requerir sacrificios en el otro ámbito, resaltando los desafíos de balancear estos dos importantes componentes de la vida.

La teoría de la Frontera Trabajo-familia presentada por Clark (2000) proporciona una perspectiva dinámica sobre la interacción continua entre los ámbitos laboral y familiar. Esta teoría propone que los individuos constantemente cruzan y negocian las fronteras entre el trabajo y la familia, gestionando y redefiniendo los límites para equilibrar estos dos dominios. A diferencia de los modelos estáticos, que a menudo consideran el trabajo y la familia como esferas separadas e independientes, esta teoría subraya la fluidez con la que las personas se mueven entre estos dos sectores, adaptando sus roles y responsabilidades en respuesta a las demandas concurrentes. Esto implica un proceso constante de ajuste y negociación, donde los individuos deben encontrar maneras eficaces de integrar y priorizar sus roles laborales y familiares para mantener un equilibrio saludable.

Las teorías explican cómo se genera el desequilibrio entre la vida laboral-familiar y ayudan a comprender las dimensiones que experimenta un individuo en el conflicto, cuando se produce el desequilibrio entre la vida laboral y familiar.

### ***b) Definiciones***

De acuerdo con lo que explica Rapoport y Rapoport (1969), el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar es una discusión que viene de finales de los años sesenta, cuando se analizan la consecuencia que se genera en la familia a partir de que ambos miembros tienen un desarrollo laboral, contexto generado por el creciente acceso del sexo femenino a la fuerza laboral por esa época. Asimismo, la incorporación de acciones que facilitan el equilibrio entre la vida laboral y familiar en las empresas se ha incrementado en las últimas décadas.

Warren y Johnson (1995) describen el equilibrio trabajo-familia como una filosofía orientada a reconocer y atender las necesidades familiares de los empleados, ofreciendo apoyo a aquellos que buscan compaginar sus responsabilidades laborales con las familiares. Según esta perspectiva, se refiere a la percepción

general que los empleados tienen sobre el nivel de apoyo que la organización brinda hacia la familia. Por su parte, Thompson et al. (1999) consideran que el equilibrio trabajo-familia se basa en un conjunto de ideas, creencias y valores compartidos que reflejan en qué medida una empresa respalda y valora la integración entre la vida laboral y familiar de sus empleados.

El concepto de equilibrio trabajo-familia ha sido objeto de estudio desde diferentes perspectivas a lo largo del tiempo. En primer lugar, Gareis et al. (2009) destacan su naturaleza bidireccional, donde las acciones tanto del trabajo hacia la familia como de la familia hacia el trabajo influyen mutuamente. Esta visión señala la importancia de lograr un adecuado balance entre las demandas laborales y las responsabilidades familiares. Powell & Greenhaus (2010) resaltan el creciente interés en este tema a medida que aumentaba la participación de la mujer en la fuerza laboral y surgían familias con ingresos provenientes tanto del hombre como de la mujer. Esta evolución social generó la necesidad de comprender y gestionar el equilibrio entre ambos ámbitos.

Burgess y Waterhouse (2010) sitúan el surgimiento del concepto en la década de los ochenta, cuando se empezaron a estudiar las consecuencias negativas del desequilibrio entre trabajo y familia en el contexto organizacional. Este enfoque refleja la creciente preocupación por abordar los efectos perjudiciales de la falta de armonía entre estas esferas de la vida.

Domínguez et al. (2018) señalan que el equilibrio entre el trabajo y la familia constituye dos aspectos fundamentales en la vida de una persona. En épocas pasadas, los roles dentro de la familia estaban claramente definidos, asignando a unos miembros la provisión económica y a otros el cuidado y crianza de los hijos. No obstante, la incorporación de la mujer al mercado laboral ha transformado estos roles, generando un impacto significativo en el equilibrio familiar. Por su parte, Kelliher et al. (2018) definen el equilibrio entre la vida laboral y personal como la interacción entre los elementos relacionados con el trabajo y aquellos que no lo



están. Esta relación se interpreta, en muchos casos, como la necesidad de limitar el tiempo dedicado al trabajo para destinarlo a otras áreas de la vida personal.

Miao et al. (2021) identifican el desequilibrio trabajo-familia como un conflicto de roles en el que las demandas laborales y familiares se vuelven incompatibles, generando tensiones entre el cumplimiento de responsabilidades y las presiones del trabajo. Ahanthem & Tejbanta (2021) enfatizan la importancia de lograr un equilibrio donde el individuo se sienta igualmente comprometido y satisfecho tanto en su rol laboral como en su rol familiar, priorizando tanto a nivel profesional como personal. Jiménez y Gómez (2021) añaden una perspectiva dual al concepto, donde el equilibrio se entiende tanto como la ausencia de conflictos entre los roles laborales y familiares como la promoción de experiencias positivas en ambos ámbitos. Esta dualidad configura una clasificación del equilibrio trabajo-familia que abarca diferentes situaciones y contextos.

Gupta & Mittal (2022) destacan que el equilibrio no se trata simplemente de distribuir el tiempo de manera equitativa, sino de gestionar de manera eficiente y efectiva los diferentes aspectos de la vida sin comprometer el bienestar físico, mental y emocional. Por último, Egga (2022) define el equilibrio como la ausencia de conflicto o la frecuencia con la que los dominios laborales y familiares se interfieren mutuamente.

En esta investigación se define el equilibrio entre la vida laboral y familiar como la capacidad para administrar los diferentes dominios de la vida de manera eficiente y efectiva sin obstaculizar su bienestar físico, mental y emocional. Estar igual de comprometido e igual de satisfecho en el rol que se asume en el trabajo y el rol familiar (Jiménez & Gómez, 2021; Ahanthem & Tejbanta, 2021; Gupta & Mittal, 2022).

### ***c) Investigaciones aplicadas***

Alazzam et al. (2017) realizan un estudio que explica la incidencia y la asociación entre el conflicto trabajo-familia y el nivel de satisfacción laboral entre

333 enfermeras jordanas. Los resultados revelaron que existe una relación negativa y significativa entre el conflicto trabajo y familia y el nivel de satisfacción laboral ( $r = -0.228$ ). La investigación de tipo cuantitativo descriptivo correlacional, no experimental, de corte transversal para el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS.

Deng et al. (2018) evalúan la relación de la satisfacción laboral el conflicto trabajo-familia en la provincia de Hubei, China. Los datos se obtuvieron de los de los médicos de 54 hospitales distribuidos en 20 condados, se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales para su posterior análisis con SPSS 20.0 y Mplus 7.0. Según estos coeficientes, el conflicto trabajo-familia se relacionó negativamente con la satisfacción laboral ( $\beta = -0,185$ ), es decir, un mayor conflicto trabajo-familia se relacionó con un menor nivel de satisfacción laboral.

Domínguez et al. (2018) llevaron a cabo una investigación con el objetivo principal de analizar la relación entre el equilibrio trabajo-familia y la satisfacción laboral en una muestra de 73 trabajadores de un servicio público en la región del Maule, Chile. Los resultados mostraron una relación positiva significativa entre el funcionamiento familiar y la satisfacción laboral ( $Rho = 0.253$ ;  $Sig. = 0.031$ ). Este estudio, de enfoque correlacional y diseño cuantitativo, no experimental y transversal, utilizó el programa estadístico SPSS para el análisis de los datos.

Afrilia y Utami (2018) explica la influencia negativa y significativa que el conflicto trabajo-familia tiene sobre la satisfacción Laboral. La investigación de tipo explicativa con un enfoque cuantitativo es realizada a 42 empleados del Hospital Permata Bunda, Malang. Indonesia. El valor obtenido del análisis muestra que el efecto de la variable Conflicto Trabajo Familia sobre la satisfacción laboral tiene un coeficiente beta de  $-0.375$  con una significancia de  $0.000$ . El valor del coeficiente negativo indica que cuanto mayor es la interferencia del trabajo con la familia, menor es la satisfacción laboral. El análisis de datos se realizó con el software SPSS para Windows Vs.16.

Gálvez (2020) llevó a cabo una investigación para evaluar si el teletrabajo contribuía a optimizar la jornada laboral y facilitaba la implementación de estrategias efectivas para conciliar el empleo con las responsabilidades familiares. El estudio, de diseño cualitativo, incluyó entrevistas en profundidad y grupos de discusión. La muestra estuvo compuesta por 72 mujeres teletrabajadoras con responsabilidades familiares, de las cuales el 20 % realizaba teletrabajo a tiempo completo y el 80 % a tiempo parcial. Las participantes destacaron que, tras adaptarse y comprender las dinámicas del teletrabajo, esta modalidad no solo les permitió reducir la extensión de sus jornadas laborales, sino también optimizarlas, incrementando su productividad.

Jiménez et al. (2019) realizaron un estudio para explorar la relación entre el Conflicto trabajo-familia y la Satisfacción laboral en una muestra de 124 funcionarios de Salud Pública en la región del Maule, Chile. La investigación empleó un diseño cuantitativo, no correlacional, no experimental y de corte transversal. Los datos fueron analizados utilizando el programa estadístico SPSS versión 20. Los resultados revelaron una relación estadísticamente significativa entre ambas variables ( $r = -0.23$ ;  $p < 0.05$ ), lo que indica que a medida que disminuye el conflicto trabajo-familia, aumenta la satisfacción laboral, y viceversa.

En el estudio realizado por Gabini (2020) realizado a una muestra de 376 empleados del sector terciario en Rosario, Provincia de Santa Fe, Argentina, encontró que el enriquecimiento entre el trabajo y familia y la satisfacción laboral se relacionaron positivamente ( $B = .046$ ,  $p < .001$ ). Los métodos estadísticos aplicados en el estudio para demostrar lo planteado en la hipótesis fue la modelización de ecuaciones estructurales.

En el estudio desarrollado por Purwanto (2020) con el fin de medir la influencia y el impacto del conflicto trabajo-familia en la satisfacción laboral, realizado a una muestra 1045 trabajadoras en Indonesia los resultados evidenciaron

que el conflicto trabajo-familia influyó negativa y significativamente en la satisfacción laboral ( $p=0,0000$ ) ( $\beta=-0,268$ ) utilizando ecuaciones estructurales del SmartPLS 3.0.

Chiang et al. (2022) llevaron a cabo un estudio que examinó cómo la conciliación entre el trabajo y la familia influye en la satisfacción laboral de 387 funcionarios municipales en Chile. Para analizar las relaciones entre las variables, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), y la moderación fue evaluada mediante análisis de invarianza factorial. Los resultados mostraron un efecto positivo significativo del equilibrio trabajo-familia sobre la satisfacción laboral ( $\beta_{<10} = 0.757$ ,  $\beta_{\geq 10} = 0.753$ ,  $p < 0.01$ ). El estudio se desarrolló con un diseño no experimental, de corte transversal y con un enfoque de causalidad. La herramienta de recolección de datos fue una encuesta, y los análisis se realizaron mediante el programa estadístico SPSS - AMOS 22.0.

Las investigaciones empíricas presentadas evidencian la importancia de implementar buenas prácticas laborales orientadas en buscar el equilibrio entre el rol que se asume en la familia y el rol como trabajador y el efecto positivo que tienen en la satisfacción laboral.

### 2.2.2 *Variable independiente (X2) Horarios flexibles*

El horario flexible como un elemento de la flexibilidad laboral, se presenta como una alternativa para encontrar el equilibrio entre las necesidades y responsabilidades familiares y laborales. Los cambios en los sistemas de trabajo han tenido una gran influencia en las condiciones laborales tradicionales, factores como el mayor acceso de las mujeres en el ámbito laboral, familias que solo cuentan con un solo progenitor y la necesidad de otro ingreso remunerativo para completar el presupuesto, entre otros, hace del horario flexible una ventaja del teletrabajo a ser tomada en cuenta por las organizaciones. en esta investigación se estarán considerando las prácticas de flexibilidad como los horarios flexibles.

## a) Teorías

Antes de introducirnos a la definición de horario flexible, es necesario hacer referencia sobre el concepto de flexibilidad laboral puesto que, los horarios flexibles son un elemento que forman parte de lo que es la flexibilidad laboral. Las investigaciones sobre flexibilidad laboral se remontan a los trabajos pioneros de Hart (1937) y Stigler (1939), quienes se dedicaron a investigar cómo las fábricas y plantas industriales podrían adaptar sus horarios para producir resultados que no estaban inicialmente planificados.

A partir de la década de los ochenta se presentan conceptos y tipologías que mencionan a la flexibilidad horaria como parte de la flexibilidad laboral. En la década de los 90, es que ocurren una serie de cambios estructurales en las normas laborales en el Perú y en el año 1995 se inicia una serie de reformas flexibilizadoras de la legislación laboral relacionadas entre otras a la jornada laboral y horarios de trabajo (Guzmán-Barrón,2021).

Por otro lado, Jijena-Michel R.D. y Jijena-Michel C.E. (2021) define al horario flexible de trabajo como un factor extrínseco relacionado con aspectos de la actividad laboral, como el salario, las condiciones de trabajo y la estabilidad laboral, entre otros. Estos son considerados factores higiénicos, que, si bien no generan satisfacción directamente, son esenciales para prevenir la insatisfacción. No obstante, destacan que la flexibilidad horaria puede actuar como un moderador e influir de forma indirecta en la satisfacción laboral. Las políticas y prácticas laborales implementadas destinadas a facilitar la gestión de las exigencias de su vida laboral y personal incluyen la flexibilidad en el horario laboral. Estas políticas y beneficios contribuyen a generar un sentido de seguridad entre los trabajadores, reforzando la percepción de que su organización o empleador apoya su bienestar y atiende sus necesidades más allá del ámbito laboral.

Nivela (2022) aborda la flexibilidad laboral desde dos perspectivas. La primera está asociada a una expansión significativa de los beneficios empresariales como resultado de un sistema económico y productivo que alcanzó su máxima eficiencia entre 1950 y 1970. Durante este periodo, se implementaron medidas de protección laboral y social, como la protección frente al despido injustificado, el desarrollo de seguros por desempleo y otras compensaciones. Desde una perspectiva liberal, la flexibilidad laboral se concibe como una respuesta para eliminar las rigideces presentes en los niveles micro y macroeconómicos de las relaciones laborales.

La segunda perspectiva considera los cambios en el entorno económico. En economías estatistas orientadas al mercado interno, con políticas de proteccionismo, gasto público para la creación de empleo y establecimiento de empresas estatales, se generaba empleo en grandes cantidades, pero con baja eficiencia en términos de flexibilidad laboral. Aunque estas medidas contribuyeron inicialmente al éxito económico y social durante más de dos décadas, eventualmente condujeron a un declive. Como consecuencia, muchas economías optaron por políticas de apertura basadas en el libre funcionamiento del mercado.

En este contexto, la flexibilidad laboral surge como una transición desde el modelo fordista de producción hacia uno más adaptable. Los avances tecnológicos permitieron realizar cambios con mayor rapidez, lo que obligó a ajustar los procesos productivos de manera continua. Este escenario demandó la contratación de trabajadores calificados, no de forma indefinida, sino acorde a las necesidades específicas de las organizaciones. Según Mazloun e Isea (2017), el trabajo flexible se define como prácticas que permiten a los empleados elegir cuándo, dónde y cómo realizar sus actividades laborales.

## **b) Definiciones**

Según Baudraz (1975), el horario flexible se define como un sistema que establece un período mínimo obligatorio de trabajo diario, ofreciendo al mismo tiempo considerable libertad para decidir cuándo comenzar y pausar la jornada laboral. Por su parte Baltes et al. (1999) mencionan que la flexibilidad en el horario laboral implica que los trabajadores pueden elegir el inicio y fin de sus labores dentro de un rango de horas establecido por la empresa. Esta autonomía en la gestión del tiempo permite adaptar las responsabilidades laborales a las necesidades individuales. Rodríguez (1999) añade que el horario flexible otorga a los individuos la libertad de decidir su jornada laboral diaria dentro de ciertos parámetros, lo que aumenta el control sobre su tiempo y contribuye al bienestar general.

Por su parte, Voydanoff (2004) define a la flexibilidad horaria como un mecanismo para superar las barreras entre la vida personal y laboral, representando un beneficio significativo proporcionado por las organizaciones a sus empleados. Hill et al. (2008) amplían esta perspectiva al proponer que la flexibilidad horaria incluye la capacidad de los trabajadores para tomar decisiones sobre cuándo, dónde y durante cuánto tiempo se involucran en sus tareas laborales, lo que refuerza la conciliación entre ambos ámbitos de la vida. Raguseo et al. (2016) señalan el esfuerzo actual de las empresas por ofrecer normas de trabajo flexibles y entornos de oficina más creativos, con el propósito de respaldar la competitividad y la productividad sin comprometer la satisfacción laboral.

Esta adaptación a las nuevas demandas del mercado laboral refleja una comprensión creciente de la importancia del equilibrio entre trabajo y vida personal para el bienestar general de los empleados. Por otro lado, Sweet et al. (2017) destacan que los horarios flexibles sirven como un medio para apoyar las responsabilidades de los empleados en el cuidado de sus hijos y familiares, lo que constituye un beneficio indirecto. Esta flexibilidad no solo mejora las condiciones de

trabajo, sino que también contribuye a una mayor satisfacción laboral entre los trabajadores, como lo señala Chung (2020).

Para Fedorova et al. (2020) el horario flexible se entiende como parte integral del concepto más amplio de teletrabajo. Implica la capacidad de los trabajadores para ajustar sus horarios laborales según sus necesidades individuales, así como la posibilidad de elegir un lugar de trabajo conveniente, ya sea en el hogar o en otro entorno, para llevar a cabo sus labores laborales. Este enfoque flexible proporciona una mayor movilidad y versatilidad, permitiendo a los empleados adaptar su vida laboral a sus responsabilidades y contextos personales. En la misma línea de ideas Terrones et al. (2020), describe al horario flexible como el sistema que establece un tiempo mínimo de trabajo diario, enfocándose particularmente en el horario variable. En este sistema, los empleados tienen la libertad de elegir sus horarios de trabajo basándose en sus propias necesidades y preferencias, siempre dentro de los márgenes establecidos por el empleador.

Ahumada (2021) resalta la relevancia de la flexibilidad horaria, especialmente en situaciones de trabajo remoto, permitiendo a los trabajadores adecuar su jornada laboral a sus responsabilidades y contextos personales. Por su parte, Vallejo-Peña & Giachi (2021) distinguen entre dos enfoques de flexibilidad horaria: uno centrado en las necesidades de la empresa, donde los horarios se ajustan según la demanda, y otro centrado en el bienestar del empleado, que busca mejorar el equilibrio entre trabajo y vida personal.

Quintero & Sifuentes (2021) destacan la flexibilidad horaria como una práctica que permite realizar tareas fuera del lugar de trabajo convencional, proporcionando autonomía y adaptabilidad a los empleados y Guzmán-Barrón (2021) profundiza en las modalidades de flexibilidad horaria, diferenciando entre el horario flotante y el horario elástico, ambos enfocados en otorgar al trabajador la capacidad de establecer sus propios horarios dentro de ciertos límites predefinidos. Asimismo, Gorelli (2021) explora los diversos aspectos del tiempo de trabajo



flexible, describiendo cómo este sistema permite a los trabajadores elegir sus horarios de trabajo dentro de límites establecidos por el empleador, fomentando la autonomía y facilitando la conciliación entre la vida laboral y personal.

Gamarra et al. (2022) destacan que el horario flexible surge de la autodeterminación del empleado para configurar su jornada laboral alrededor de un núcleo de horas centrales, manteniendo así el cumplimiento de las horas requeridas por la organización dentro de los parámetros establecidos por el empleador. Esta perspectiva resalta cómo la flexibilidad horaria busca no solo brindar comodidad al trabajador, sino también asegurar el logro de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, Salgado & Pangol (2022) exploran la flexibilidad horaria en el contexto de la industria 4.0, resaltando su capacidad para otorgar a los individuos un mayor tiempo libre y permitir a las empresas organizar a sus trabajadores en horarios diversos. Desde esta óptica, la industria 4.0 promueve un entorno laboral más adaptable, donde la flexibilidad de los horarios se convierte en un elemento crucial para la gestión laboral y la mejora de la productividad.

Para la presente investigación se define a los horarios flexibles como las prácticas laborales donde las tareas asignadas se pueda realizar fuera del lugar habitual de trabajo, permiten a los trabajadores influir en cuándo, dónde y cómo se completa el trabajo. Es el beneficio de no estar ligado a adscripción, tiempo y la forma de realizar el trabajo (Quintero & Sifuentes, 2021., Mazloun e Isea, 2017).

### **c) *Investigaciones aplicadas***

Madero et al. (2021) llevaron a cabo un estudio comparativo con una muestra por conveniencia de trabajadores de empresas en la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México, para analizar la relación entre el trabajo flexible y la satisfacción laboral. En una primera fase, se recopiló información de 164 trabajadores antes del aislamiento social. Los resultados indicaron una correlación

positiva entre la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo flexible ( $r = 0.37$ ). Posteriormente, durante el período de confinamiento, se aplicó el instrumento a un grupo diferente, obteniendo 158 respuestas. En esta segunda muestra, la correlación entre ambas variables fue más alta ( $r = 0.53$ ). A pesar de las diferencias en los niveles de correlación, en ambos casos se evidenció una relación positiva entre la satisfacción laboral y los ambientes de trabajo flexible. Para el análisis de los datos, se utilizó el software estadístico SPSS versión 24.

El estudio realizado por Jijena-Michel R.D. y Jijena-Michel C.E. (2021) exploró cómo la flexibilidad en los horarios de trabajo influye como moderadora en la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral. Para ello, emplearon un análisis de ecuaciones estructurales y recopilaron datos a través de cuestionarios aplicados a una muestra de 125 docentes universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, en Tarija, Bolivia. Los resultados revelaron que la flexibilidad horaria tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral. En particular, los coeficientes  $\beta = 0.356$  para el enriquecimiento trabajo-familia y  $\beta = 0.639$  para el enriquecimiento familia-trabajo fueron estadísticamente significativos con un nivel de confianza del 99 %.

Yeves et al. (2021) analizaron el impacto de los arreglos laborales flexibles en la satisfacción laboral. El estudio se llevó a cabo aplicando una encuesta a una muestra de 748 trabajadores chilenos pertenecientes a diversos sectores económicos, utilizando el análisis de ecuaciones estructurales como herramienta estadística. Los hallazgos revelaron que la flexibilidad horaria tiene una asociación positiva significativa con la satisfacción laboral, con un coeficiente beta de 0.15 y un p-valor inferior a 0.001.

En la investigación realizada por Sharma y Gaur (2023) estudian el impacto de los Arreglos de Trabajo Flexibles y analizan cómo el horario flexible tiene un efecto en la satisfacción laboral. Utilizando análisis de regresión y recolectando

datos mediante encuestas a 185 empleados el sector de la tecnología de la información (TI) en California, Estados Unidos de Norteamérica, los autores encontraron que el horario flexible está significativamente relacionado con altos niveles de satisfacción laboral. Los resultados indican un coeficiente  $\beta$  de 0.688 para el horario flexible, siendo un predictor significativo de la satisfacción laboral ( $p < 0.001$ ).

El horario flexible otorga libertad al trabajador para gestionar y adaptarse a sus tiempos, integrando estrategias de flexibilidad de horario a la gestión empresarial, lo cual es un factor importante para mantener buenos niveles de satisfacción laboral. Por otro lado, existen diversas investigaciones sobre horarios flexibles; como las de Vallejo-Peña & Giachi (2021) o la de Guzmán-Barrón (2021).

### 2.2.3 *Variable independiente (X3) Autonomía*

En el Dictamen del Comité Económico y Social Europeo (2021) acerca de los retos del teletrabajo indica que esta proporciona más autonomía al trabajador que se encuentre comprendido dentro de este sistema de trabajo.

#### **a) Teorías**

Según la teoría de las características del trabajo de Hackman y Oldham (1976), la combinación de estados psicológicos, características de los trabajos y atributos personales de los individuos crea las condiciones óptimas para un desempeño laboral efectivo. En este marco teórico, acciones dirigidas al diseño o rediseño de puestos de trabajo que incrementen la autonomía pueden hacer que los trabajadores perciban su trabajo como más significativo.

La teoría de las demandas y los recursos laborales, desarrollada por Bakker y Demerouti (2007), plantea que el entorno laboral se divide en dos categorías principales: demandas y recursos. Las demandas laborales comprenden factores

físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo continuo, generando costos fisiológicos y psicológicos. Ejemplos de estas demandas incluyen la presión en el trabajo o la interacción emocionalmente intensa con los clientes. Por otro lado, los recursos laborales abarcan los mismos aspectos, pero con la capacidad de disminuir las exigencias laborales y los costos asociados. Entre estos recursos se encuentra la autonomía, que no solo facilita el cumplimiento de los objetivos laborales, sino que también fomenta el desarrollo personal, el aprendizaje y el crecimiento. En consecuencia, los recursos no solo permiten afrontar las demandas del trabajo, sino que además tienen un impacto positivo independiente.

### **b) Definiciones.**

Osca & Urien (2001), destacan que la autonomía es un elemento crucial en el diseño de los puestos de trabajo, los cuales deben permitir a los trabajadores tomar decisiones y llevar a cabo tareas significativas. Navarro et al. (2010) definen la autonomía laboral como el grado en que las tareas realizadas en el ámbito laboral proporcionan independencia, libertad y capacidad de decisión tanto en la planificación de las labores como en la ejecución del trabajo y la elección de los métodos a seguir

Caballero & Elena (2020) entienden la autonomía como una forma de autorregulación que difiere de la independencia, refiriéndose a la capacidad de un individuo para decidir el nivel de influencia que desea tener en diversas áreas de su vida. Madero (2020) amplía esta definición al considerarla como la libertad y discreción que tienen los trabajadores al tomar decisiones y ejecutar actividades laborales, así como seleccionar los procedimientos de trabajo a seguir. Schönfeld y Mesurado (2020) complementan esta perspectiva al indicar que la autonomía se manifiesta cuando el comportamiento de una persona es impulsado por su propia voluntad y valores, reflejándose en sus acciones laborales.

Remón et al. (2021) enfatizan que la autonomía laboral se refiere al control que una persona tiene sobre la gestión del tiempo asignado para realizar sus funciones y responsabilidades, permitiéndole organizar su trabajo diario según su criterio. Clausen et al. (2022) definen la autonomía laboral como el nivel de libertad y discreción que tiene un individuo en su entorno laboral, lo que implica independencia en la toma de decisiones relacionadas con las tareas y los procedimientos de trabajo. Esta perspectiva se complementa con la visión de Parrales et al. (2022), quienes consideran que la autonomía laboral abarca la ejecución de actividades dentro de un puesto de trabajo sin presión externa, involucrando a los trabajadores en la toma de decisiones.

Para la presente investigación se define a la autonomía como el nivel de independencia o libertad que le corresponde a los trabajadores para la toma de decisiones en un entorno laboral relacionadas a aspectos de índole laboral que les permita tener más control sobre las tareas que les han sido asignadas, realizándola con un mayor nivel de creatividad, eficiencia, iniciativa y motivación (Clausen et al. 2022; Madero et al, 2020).

### **c) *Investigaciones aplicadas***

Faya et al. (2018) encontraron que la autonomía en el trabajo tiene una influencia significativa en la satisfacción laboral, mostrando que cuando esta variable es percibida como real, los niveles de satisfacción laboral son elevados. El estudio se llevó a cabo con una muestra de 122 trabajadores administrativos de una universidad peruana, utilizando un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y corte transversal, bajo el método hipotético-deductivo. Los resultados evidenciaron una correlación directa, moderada y significativa entre la autonomía laboral y la satisfacción, tanto en hombres ( $Rho = 0.651$ ) como en mujeres ( $Rho = 0.626$ ). Para el análisis de los datos, se empleó el software estadístico SPSS versión 23.

Sawang et al. (2020) presentan el desarrollo de un modelo que identifica un patrón de cambio en la autonomía y la satisfacción laboral de los propietarios-gerentes de pequeñas empresas. Los datos se obtuvieron de la Encuesta de Dinámica de Hogares, Ingresos y Trabajo en Australia (HILDA) entre los años 2005 y 2013, la muestra recogida es de 901 personas con trabajos independientes. Los resultados mostraron, que la autonomía laboral influye significativa y positivamente en la satisfacción laboral ( $\beta = 0,61$ ,  $p < 0,001$ ), lo que indica que una mayor autonomía laboral percibida se asoció con una mayor satisfacción laboral.

Cuando las organizaciones otorgan a sus trabajadores un adecuado control de sus tareas y libertad en la toma de decisiones, es decir otorgan autonomía laboral, se producen, entre otros beneficios, efectos significativos en la satisfacción laboral.

#### *2.2.4 Variable independiente (X4) Motivación*

Los estudios actuales de la motivación están marcados por un interés de un mejor conocimiento y un mayor énfasis por dar explicaciones y resolver problemas motivacionales en diferentes ámbitos como el laboral, educacional, deportivo entre otros. Tal como señala Reeve (2008), gran parte de los enfoques examinados no solo se dedican a explicar la motivación en su totalidad, sino que también enfatizan su exploración en contextos particulares, otorgando así una dimensión más precisa y aplicada al constructo en cuestión.

##### **a) Teorías**

La Teoría de la Conservación de Recursos (COR) propuesta por Hoboll (1989) sostiene que los individuos se motivan por conservar sus recursos y experimentan estrés cuando estos están en riesgo. La pérdida de recursos es más significativa que la ganancia de los mismos, destacando cómo la gestión de recursos influye en la satisfacción laboral de los trabajadores.

Modelo de Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa Siegrist (1996) este modelo enfoca en la relación desigual entre los esfuerzos realizados por el empleado y las recompensas recibidas. Propone cómo un desequilibrio en la relación esfuerzo-recompensa puede disminuir la motivación laboral y proporciona una base teórica para entender los factores que influyen en la motivación del empleado.

La Teoría de la Autodeterminación de Ryan y Deci (2000) se centra específicamente en la motivación intrínseca y extrínseca; postula que los individuos tienen una disposición innata hacia el crecimiento personal y la interacción efectiva con su entorno. Esta teoría se basa en tres necesidades psicológicas fundamentales de la persona: autonomía, competencia y relación social. La autonomía se refiere a la capacidad de dirigirse a uno mismo, la competencia implica sentirse capaz de enfrentar los desafíos del entorno, y la relación social se refiere a la necesidad de conexiones significativas con los demás. Cuando estas necesidades son satisfechas, los individuos experimentan una mayor motivación intrínseca y bienestar psicológico. Sin embargo, si se ven sometidos a presiones externas que limitan su libertad y elección, como la imposición de metas o la falta de apoyo, pueden experimentar desmotivación y malestar. En resumen, la teoría destaca la importancia de proporcionar un entorno que fomente la satisfacción de estas necesidades básicas para promover el desarrollo personal, la motivación auténtica y el bienestar integral.

La teoría de las Demandas y Recursos Laborales fue desarrollada por primera vez por Bakker y Demerouti (2007), también conocida como JD-R por sus siglas en inglés (Job Demands-Resources), proporciona un marco teórico para comprender cómo las características del trabajo pueden influir en el bienestar y la motivación de los trabajadores según esta teoría, las demandas laborales son aspectos del trabajo que requieren esfuerzo y energía por parte del trabajador, como la carga de trabajo, los plazos ajustados, el conflicto de roles y la presión del tiempo que requieren esfuerzo físico, cognitivo o emocional. Por otro lado, los recursos

laborales son elementos que pueden ayudar a los empleados a hacer frente a las demás.

Los recursos laborales son aspectos del entorno laboral que tienen el potencial de facilitar el logro de metas laborales, reducir el estrés laboral y promover el bienestar y el rendimiento de los empleados tales como apoyo social, autonomía, oportunidades de desarrollo, retroalimentación y claridad en el rol. La teoría postula que las demandas y los recursos laborales tienen efectos directos e indirectos sobre el estrés laboral y la motivación. Por un lado, las altas demandas laborales pueden conducir a un mayor estrés laboral y, a su vez, a una menor motivación y compromiso con el trabajo. Por otro lado, los recursos laborales pueden actuar como amortiguadores del estrés, ayudando a los trabajadores a hacer frente a las demandas laborales y promoviendo una mayor motivación y compromiso en el trabajo.

Las teorías expuestas demuestran que la variable motivación laboral constituye un factor relevante para el desarrollo de las organizaciones y consecuentemente siempre se debe considerar aplicarla en la gestión empresarial, así pues, el cumplimiento de las funciones del personal y la obtención de logros depende de que tan motivado los trabajadores se encuentren.

### ***b) Definiciones***

Deci (1970) realizó diversas investigaciones relacionadas a la motivación, concluye que la recompensa influye en el rendimiento de las personas mejorando los niveles de motivación en una persona en el ámbito laboral, siempre y cuando las tareas que realicen sean repetitivas y monótonas.

Stoner et al. (1996) sostienen que la motivación es una particularidad de la naturaleza humana que tienen importante incidencia en el nivel de compromiso de una persona. En el ámbito laboral motivar consiste en influir en la conducta de los



trabajadores, sustentado en los saberes de los trabajadores que hace que las personas funcionen.

Según Marín y Placencia (2017), la motivación es un estado interno que impulsa y orienta los pensamientos, relacionado con los factores que pueden inducir, mantener y dirigir el comportamiento de una persona hacia un objetivo, variando en la intensidad con la que se manifiesta. Por su parte, Stover et al. (2017) definen la motivación laboral como la energía, dirección, persistencia y propósito detrás de las conductas, integrando tanto las intenciones como las acciones.

Revuelto (2018) Indica que la motivación es un proceso interno que desencadena un comportamiento o, cuanto menos, una propensión a actuar orientada a un fin: la satisfacción de una necesidad. Orellana (2019) define a la motivación laboral como la reacción de los trabajadores de una organización a estímulos atractivos, permanentes y que forjan un buen desempeño laboral es el motor que genera el movimiento en cualquier organización para lograr los objetivos definidos. Para Aasnah, et al. (2019), manifiestan que la motivación es la fuerza impulsora que incluye el estímulo, la razón y la voluntad que nace en una persona y que genera el impulso para realizar y obtener algo.

Quiroz et al. (2021) describen la motivación como el conjunto de esfuerzos que impulsan a las personas a realizar diversas actividades con el propósito de alcanzar metas organizacionales. Este concepto se considera fundamental para el cumplimiento de los objetivos empresariales y su impacto en el desarrollo de las organizaciones. En el ámbito laboral, la motivación juega un papel clave, ya que fomenta en los empleados el deseo de obtener resultados favorables en las tareas que les son asignadas dentro de la organización.

Por su parte Basalamah & As'ad (2021) sostienen que la motivación es un impulso en la naturaleza humana para actuar o moverse directamente a través de canales de comportamiento, que conduce a una meta acordada en la organización.

Escamilla (2021) manifiesta que la motivación es un proceso interno que puede iniciarse a partir de una necesidad personal o por exigencia externa. Puede ser de dos tipos, intrínseca, en tanto el individuo tiene interés personal en la tarea o acción y extrínseca, cuando existe para el individuo una recompensa externa.

La motivación se define como el elemento que, en un contexto laboral, genera en las personas el deseo de lograr resultados positivos en las funciones que les son asignadas dentro de una organización (Basalamah & As'ad, 2021; Quiroz et al., 2021; Revuelto, 2018).

### **c) *Investigaciones aplicadas***

Basalamah y As'ad (2021) llevaron a cabo un estudio para evaluar el impacto de la motivación laboral en la satisfacción laboral, utilizando una muestra de 105 profesores de una universidad privada en Makassar, Indonesia. La investigación, de enfoque explicativo, empleó un análisis de regresión múltiple como método estadístico. Los hallazgos revelaron que la motivación laboral tiene un efecto significativo en la satisfacción laboral, con un coeficiente de determinación ( $R^2$ ) de 0.739. Esto indica que un incremento en la motivación laboral contribuye directamente a aumentar la satisfacción laboral. Para el análisis de los datos se utilizó el software estadístico SPSS versión 23.

Talavera et al. (2021) llevaron a cabo una investigación con una muestra de 76 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno, Perú, en la que identificaron una correlación baja ( $r = 0.167$ ) entre la motivación y la satisfacción laboral. El estudio, de diseño no experimental, utilizó un enfoque cuantitativo de corte transversal con un alcance correlacional. Para el análisis de los datos, se empleó el software estadístico SPSS versión 25.

En la investigación desarrollada por Torres-Castillo & Cantú-Mata (2020) realizada en una organización de servicios en México, a una muestra de 2,353 empleados. Investigación con un diseño de tipo exploratorio con enfoque cuantitativo no experimental. recurriendo a la técnica de ecuaciones estructurales mediante análisis factorial exploratorio. Evidenciaron que la motivación tiene relación positiva y no significativa sobre la satisfacción del empleado en el trabajo. La variable motivación resulta con representatividad baja ( $f^2 = 0,024$ ) y relevancia predictiva baja ( $Q^2 = 0,013$ ) sobre la variable satisfacción del empleado en el trabajo.

Marín y Placencia (2017) realizaron un estudio con una muestra de 136 empleados de una institución de salud del sector privado en Perú. La investigación, de diseño descriptivo, observacional y transversal, tuvo un enfoque relacional. Los resultados evidenciaron una correlación positiva entre la motivación laboral y la satisfacción laboral ( $\rho = 0.336$ ), aunque de baja intensidad, indicando que un mayor nivel de motivación laboral se asocia con un mayor grado de satisfacción laboral. Para el análisis estadístico se utilizó el software SPSS versión 19.

Para las organizaciones es importante conocer qué es lo que motiva a un trabajador cumplir con efectividad sus actividades laborales que lo ayuden a lograr los objetivos, cónsonos con lo expuesto arriba, las organizaciones pueden identificar factores motivacionales para crear entornos de trabajo favorable que favorezca a la satisfacción laboral.

#### *2.2.5 Variable independiente (X5) disminución del estrés*

Las personas están viviendo importantes cambios en el mundo laboral; soportan una mayor presión para satisfacer requerimientos de este nuevo contexto laboral, como una mayor competencia, las dominantes expectativas de rendimiento y largas jornadas de trabajo apoyan a un ambiente laboral cada vez más estresante.

De acuerdo con diversas investigaciones el estrés es una enfermedad que, entre otros aspectos afecta directamente al rendimiento de los trabajadores y esto

a la vez tienen un efecto inmediato y perjudicial para las organizaciones, razón por la cual estas, deben de estar siempre pendientes a exigencias ocupacionales.

### **a) Teorías**

La teoría demanda-control propuesta por Karasek (1979) explica los altos niveles de estrés laboral como el resultado del balance entre las exigencias psicológicas del trabajo y la libertad de decisión del individuo sobre estas exigencias. La combinación de bajas libertades de decisión con altas demandas laborales se asocia con tensión mental y, a su vez, con insatisfacción laboral.

Por su parte, Siegrist (1996) propone la teoría del desequilibrio esfuerzo-recompensa, que se centra en el desequilibrio entre los costos (esfuerzo realizado por el trabajador) y las ganancias (recompensas recibidas). Condiciones de alto esfuerzo y baja recompensa son consideradas estresantes, afectando negativamente el bienestar del trabajador.

La teoría del ajuste persona-entorno, desarrollada por Caplan y Harrison (1998), sostiene que cuando existe una falta de alineación entre las necesidades, habilidades y preferencias de un individuo y las demandas del entorno laboral, es probable que surjan niveles significativos de estrés. Esta teoría mide la interacción entre las características personales y las del entorno laboral, explicando cómo esta interacción contribuye al bienestar de la persona. Además, señala que las personas buscan entornos de trabajo que sean compatibles con sus características individuales.

En conjunto, estas teorías explican que las condiciones laborales estresantes experimentadas por los individuos se manifiestan en su rendimiento y productividad, afectando finalmente la satisfacción laboral del empleado.

### **b) Definiciones**

El término estrés tiene su origen en la palabra griega *stringere*, que se traduce como "provocar tensión". Uno de los primeros estudios sobre el estrés fue realizado por Selye (1956), quien lo definió como un síndrome compuesto por una serie de respuestas fisiológicas inespecíficas del organismo frente a diversos agentes perjudiciales, ya sean de origen físico o químico, presentes en el entorno.

Lazarus y Folkman (1984) sostienen que el estrés surge de la interacción entre el trabajador y su entorno laboral, cuando este último es percibido como excesivamente demandante, superando los recursos personales del individuo y afectando su bienestar y salud. Davis y Newstrom (1991) lo plantean como el agotamiento emocional y apatía en el desempeño, lo que conduce a la pérdida de motivación para alcanzar los objetivos, además de evidenciar irritabilidad y mostrar desacuerdo en aspectos del contexto donde se desenvuelve.

Siegrist (1996) conceptualiza el estrés laboral como el desbalance que se produce entre el esfuerzo que una persona invierte en sus actividades laborales y los beneficios que recibe a cambio. Por su parte, Atalaya (2001) lo describe como una condición tanto fisiológica como psicológica que surge cuando se genera un conflicto entre las características del entorno laboral y las capacidades del individuo, dando lugar a un desequilibrio, ya sea real o percibido, entre las demandas del trabajo y la habilidad de la persona para adaptarse a dichas exigencias.

Lim (2007) describe el estrés laboral como una reacción negativa, tanto física como emocional, que surge cuando las demandas del trabajo superan las capacidades, recursos o necesidades del trabajador. Por su parte, Hellriegel y Slocum (2009) lo definen como un estado de nerviosismo y tensión física o ansiedad que se genera cuando una persona percibe que las exigencias laborales exceden su capacidad para manejarlas.

Gutiérrez y Vilorio-Doria (2014) definen el estrés laboral como la respuesta de una persona frente a demandas laborales que exceden sus habilidades y

conocimientos, a menudo en contextos donde tiene pocas oportunidades para tomar decisiones o controlar la situación. De manera similar, la OIT (2016) describe el estrés como una reacción física y emocional que ocurre cuando existe un desbalance entre las exigencias percibidas y los recursos o capacidades que el individuo considera tener para enfrentarlas.

La Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (UK OSHAS, 2018) describe el estrés laboral como la tensión que surge cuando las demandas del entorno laboral exceden la capacidad de las personas para gestionarlas o controlarlas. Por su parte, Londoño (2019) señala que el estrés laboral es un factor que genera problemas físicos y psicológicos en los trabajadores, como resultado de las exigencias propias del puesto de trabajo, lo que impacta directamente en su productividad dentro de la organización.

Bruges et al. (2020) describen el estrés laboral como una serie de reacciones fisiológicas y psicológicas negativas que ocurren cuando las demandas percibidas del puesto de trabajo superan las capacidades o recursos disponibles del individuo. Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2021) define el estrés como cualquier cambio que genera tensión física, emocional o psicológica, siendo la respuesta del organismo a situaciones que requieren atención o acción.

Hoyo et al. (2022) describen el estrés como una combinación de respuestas físicas, psicológicas y conductuales que las personas manifiestan al intentar adaptarse a las presiones tanto internas como externas. Por su parte, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de España (2022) define el estrés laboral como el resultado de la exposición a condiciones psicosociales adversas, lo que genera un desbalance entre las demandas percibidas y las habilidades de una persona para afrontarlas.

Con base en la revisión de la literatura, se define al estrés laboral como las reacciones físicas y psicológicas que genera la persona a los elementos que se configuran en el entorno laboral, como las formas en que se llevan a cabo las responsabilidades asignadas y cómo se relacionan las personas. Aparecen cuando las exigencias del trabajo superan las capacidades, recursos o necesidades de la persona en el contexto laboral (Selye, 1956., Lim, 2007).

### **c) Investigaciones aplicadas**

Peters (2016) identificó una relación significativa entre el estrés y la satisfacción laboral en su estudio realizado con 397 trabajadores de diversas organizaciones. A través de un enfoque cuantitativo, transversal y descriptivo, y utilizando un modelo de ecuaciones estructurales, encontró que el coeficiente de trayectoria entre ambas variables fue negativo y estadísticamente significativo ( $\beta = -0.607$ ;  $t = 23.331$ ,  $p < 0.001$ ). Este resultado indicó que un aumento en el estrés laboral predice una disminución en la satisfacción laboral. Los datos fueron analizados con el software SPSS versión 20.

Talledo y Ugaz (2018) también reportaron una influencia negativa del estrés sobre la satisfacción laboral en un grupo de 20 trabajadores de un centro de atención telefónica en Lima, Perú. Utilizando un diseño cuantitativo, no experimental, transeccional y correlacional, hallaron una correlación negativa entre el estrés y la satisfacción laboral ( $r = -0.486$ ), lo que sugiere que mayores niveles de estrés laboral reducen la satisfacción laboral. Los datos fueron procesados con el programa SPSS versión 23.

Chiang et al. (2018) analizaron la relación entre el estrés y la satisfacción laboral en 184 empleados de una institución de beneficencia en Concepción, Chile. Este estudio, de tipo cuantitativo, transversal y descriptivo correlacional, determinó que los trabajadores se ubicaban mayoritariamente en un cuadrante de baja tensión, caracterizado por bajas demandas psicológicas, alto control laboral y un elevado

nivel de apoyo global. En general, los resultados reflejaron un nivel medio de satisfacción laboral.

Holguín (2019), en su investigación sobre el estrés percibido y la satisfacción laboral en 100 obreros de construcción civil en Lima, Perú, concluyó que el estrés tiene una influencia inversa y significativa sobre la satisfacción laboral ( $R^2 > 0.02$ ;  $\beta > 0.20$ ). Según los hallazgos, un incremento en el estrés percibido provoca una disminución en la satisfacción laboral. Este estudio, de enfoque cuantitativo, no experimental y transeccional, utilizó el software SPSS versión 23 para el análisis de los datos.

Xie et al. (2021) examinaron la relación entre el estrés y la satisfacción laboral en 2,831 mensajeros de empresas en Beijing, China. En su investigación cuantitativa, no experimental y correlacional, identificaron una correlación negativa significativa entre ambas variables ( $r = -0.266$ ,  $p < 0.01$ ). Los análisis se realizaron con el software SPSS versión 25.

El estrés laboral afecta negativamente los aspectos cognitivos, físicos y emocionales de los trabajadores, subrayando la importancia de identificar los factores que lo generan para prevenir que influya de manera adversa en la satisfacción laboral (Peters, 2016; Talledo & Ugaz, 2018; Xie et al., 2021).

### ***2.3 Hipótesis operativas***

Los elementos de un modelo de teletrabajo que inciden positivamente en la satisfacción laboral del personal administrativo, en las universidades privadas localizadas en la ciudad de Lima Metropolitana, Perú, son: equilibrio entre la vida laboral y familiar, horarios flexibles, autonomía, motivación y disminución del estrés

H1 = El equilibrio entre la vida laboral y familiar es un elemento de un modelo de teletrabajo que incide positiva y significativamente en la satisfacción laboral del



personal administrativo, en las universidades privadas localizadas en la ciudad de Lima Metropolitana, Perú

H2 = El horario flexible es un elemento de un modelo de teletrabajo que se relaciona de forma positiva y significativa con la satisfacción laboral del personal administrativo en las universidades privadas localizadas en la ciudad de Lima Metropolitana, Perú

H3 = La autonomía es un elemento de un modelo de teletrabajo que incide de forma positiva y significativa con la satisfacción laboral del personal administrativo en las universidades privadas localizadas en la ciudad de Lima Metropolitana, Perú

H4 = La motivación es un elemento de un modelo de teletrabajo que se relaciona de forma positiva y significativa con la satisfacción laboral del personal administrativo en las universidades privadas localizadas en la ciudad de Lima Metropolitana, Perú

H5 = La disminución del estrés es un elemento de un modelo de teletrabajo que incide de forma positiva y significativa con la satisfacción laboral del personal administrativo en las universidades privadas localizadas en la ciudad de Lima Metropolitana, Perú

- **Modelo gráfico de la hipótesis**

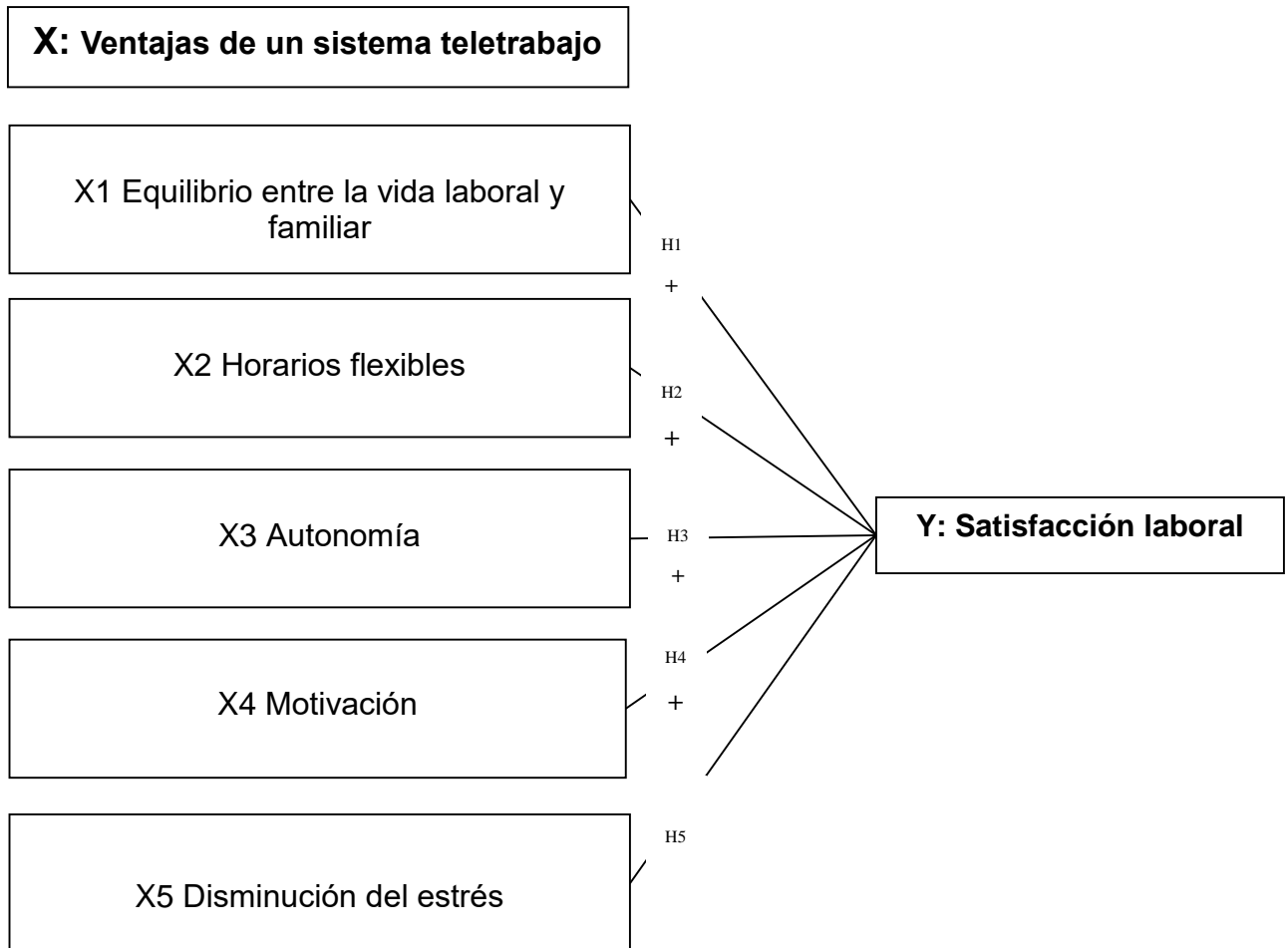
El presente modelo presenta la relación entre las variables independientes y la variable dependiente, satisfacción laboral en universidades privadas de Lima metropolitana (figura 8).

La revisión de la literatura evidencia una cantidad importante de factores que miden la satisfacción del laboral, lo que se refleja en el modelo visto con

anterioridad. En la presente investigación la satisfacción laboral se mide a universidades privadas.

**Figura 8**

Modelo Gráfico de la Hipótesis



Fuente: Elaboración Propia

### 2.3.1 Modelo de relaciones teóricas con las hipótesis

**Tabla 4**

#### *Modelos de Relaciones Teóricas con la Hipótesis*

| Referencia  | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | Y |
|---|----|----|----|----|----|---|
| Kahn et al. (1964)                                | x  |    |    |    |    |   |
| Kopelman et al. (1983)                            | x  |    |    |    |    |   |
| Dawis y Lofquist (1984)                           | x  |    |    |    |    |   |
| Greenhouse y Beutell (1985)                       | x  |    |    |    |    |   |
| Gupta & Mittal (2022)                             | x  |    |    |    |    |   |
| Zedeck y Mosier (1990)                            | x  |    |    |    |    |   |
| Parrales, Villao y Pisco (2022)                   |    |    | x  |    |    | x |
| Chiang, Rivera e Hidalgo (2022)                   | x  |    |    |    |    | x |
| Marwa & Emil (2022)                               |    |    |    |    | x  | x |
| Remón, Jiménez, Jiménez-Beatty & Santacruz (2021) |    |    | x  |    |    | x |
| Basalamah & As'ad (2021)                          |    |    |    | x  |    |   |
| Quiroz, Zambrano & Fraco (2021)                   |    |    |    | x  |    |   |
| Arteaga y Marquina (2021)                         |    | x  |    |    |    | x |
| Talavera, Calcina, Castillo y Campos (2021)       |    |    |    | x  |    | x |
| Ahanthem & Tejbanta (2021)                        | x  |    |    |    |    |   |
| Gabini (2020)                                     | x  |    |    |    |    | x |
| Villavicencio y Arce (2020)                       | x  |    |    |    |    | x |
| Arce y Rojas (2020)                               |    |    | x  |    |    |   |
| Madero (2020)                                     |    |    | x  |    |    | x |
| Asbari, Purwanto, Innocentius & Pramono (2020)    | x  |    |    |    |    | x |
| Torres-Castillo & Cantú-Mata (2020)               |    |    |    | x  |    | x |
| Holguín (2019)                                    |    |    |    |    | x  | x |
| McGrandle (2018)                                  |    |    |    |    |    | x |
| Jiménez, Bravo & Toledo (2019)                    | x  |    |    |    |    | x |

|  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| Chiang, Riquelme y Rivas (2018)            |   |   |   |   | x | x |
| Faya, Orbegoso, Herrera y Hernández (2018) |   |   | x |   |   | x |
| Revuelto (2018)                            |   |   |   | x |   |   |
| Domínguez, Poblete y Jiménez (2018)        | x |   |   |   |   | x |
| Marín y Placencia (2017)                   |   |   |   | x |   | x |
| Mazloum e Isea (2017)                      |   | x |   |   |   | x |
| Abarca, Letelier, Aravena & Jiménez (2016) | x |   |   |   |   |   |
| Abraham Maslow (1954)                      |   |   |   | x |   | x |

Fuente: Elaboración Propia

En la primera sección de este capítulo se analizan los fundamentos teóricos relacionados con la satisfacción laboral. Posteriormente, se presentan las definiciones y los estudios empíricos que examinan la relación entre esta y las diversas ventajas que un sistema como el teletrabajo puede ofrecer. La segunda sección expone los fundamentos teóricos de cada una de las ventajas del teletrabajo consideradas para esta investigación, presentada cada una de manera individual y cómo influye en la satisfacción laboral. En la tercera sección se describen las hipótesis operativas que explican la satisfacción laboral que en capítulos posteriores se explicará y serán comprobadas con la rigurosidad del método científico.

Finalmente, la tabla 4 expone el sustento teórico de las hipótesis planteadas, incluyendo a los principales autores cuyas teorías e investigaciones aplicadas respaldan cada una de las variables consideradas.

## CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este capítulo se describe el diseño de la estrategia y el plan de acción de la investigación, orientados a la recopilación de datos necesarios para evaluar la validez de las hipótesis planteadas. Además, se detallan las razones por las cuales este estudio adopta un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo, correlacional y explicativo, y un diseño no experimental, transeccional o transversal. También se explican los métodos utilizados para la recolección de datos y el procedimiento de selección de la muestra. Finalmente, el capítulo incluye la justificación del método estadístico empleado y la descripción de la prueba piloto.

### ***3.1 Tipo y diseño de la investigación***

#### *3.1.1 Tipo de investigación*

La investigación es de enfoque cuantitativo porque se enfoca en la medición y análisis de variables a través de métodos estadísticos, lo que permite obtener resultados generalizables a una población más amplia y, es de tipo descriptiva, correlacional y explicativa. Descriptiva porque describe los fenómenos o situaciones como se presentan; correlacional porque se centra en comprender el grado de asociación entre el teletrabajo y sus subvariables con respecto a la satisfacción laboral; y explicativa porque busca comprender las relaciones de causa y efecto entre las variables (Hernández et al., 2018).

#### *3.1.2 Diseño de la Investigación*

Kerlinger y Lee (2002) afirman que un diseño de investigación establece la estructura del problema de estudio y detalla el plan empleado para obtener evidencia sobre las relaciones planteadas. En concordancia con esta perspectiva, Hernández et al. (2018) indican que este estudio adopta un diseño no experimental, ya que no se realizarán intervenciones directas sobre las variables. Asimismo, se clasifica como transeccional o transversal debido a que los datos serán recolectados en un único momento para su análisis posterior.

### *3.2 Métodos de recolección de datos*

En esta sección se describe el procedimiento establecido para la recolección de datos utilizados en el desarrollo del estudio. Se detalla inicialmente la metodología empleada para la elaboración del instrumento de medición, así como la operacionalización de las variables. Asimismo, se incluye el proceso de validación realizado por expertos.

#### *3.2.1 Operacionalización de las variables de la hipótesis*

En este apartado se describe el proceso de la operacionalización e identificación de cada una de las variables y sus respectivas unidades de medición. Según Abrahamson (1983), este proceso implica la definición conceptual de una variable, basada en factores medibles o indicadores que posibiliten su medición de manera empírica (ver tablas 5 y 6).

Es pertinente mencionar que la consolidación de las preguntas para medir las variables propuestas se elaboró con base en la literatura revisada en el capítulo del marco teórico y para otorgarle una mayor fortaleza a este proceso de operacionalización también se llevó a cabo una revisión y selección de escalas de variables similares validadas en otros estudios. Esto ha permitido una adecuada operacionalización de las variables de la hipótesis, a través de las preguntas pertinentes y adaptadas a las exigencias de esta. La encuesta final con cada uno de los ítems se encuentra en el anexo 1, en este apartado se da una definición y justificación de la confiabilidad de los ítems de cada uno.

**Tabla 5**

## Operacionalización de la variable dependiente.

| Variable                    | Definición   | Ítems  | Confiabilidad   |
|-----------------------------|--|--|---|
| Satisfacción del trabajador | Emoción positiva que los trabajadores sienten hacia diferentes factores que encuentran en su trabajo, se considera que es una combinación de factores psicológicos, fisiológicos y ambientales. También relacionado con numerosos resultados positivos, como el desempeño laboral y el compromiso de los empleados. Circunstancias que hacen que una persona manifieste con sinceridad el nivel de satisfacción con su trabajo (Hoppock, 1935; Mc Grandle, 2019; Bose & Maheshwary, 2019). | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Me siento satisfecho con el grado en que mi organización cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</li> <li>2. Me siento satisfecho con la forma en que se da la negociación en mi organización sobre aspectos laborales.</li> <li>3. Me siento satisfecho con las recompensas que me produce mi trabajo por sí mismo.</li> <li>4. Me siento satisfecho con los objetivos, metas y tasas de producción que debo alcanzar</li> <li>5. Me siento satisfecho con las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer aquello que me gusta o en lo que destaco</li> </ol> | Probado en Valencia, España a una muestra de 155 personas. La escala de Likert fue de 7 puntos, La variable satisfacción laboral fue medido a través de 23 ítems, muestra un alfa de Cronbach de 0'92 (Meliá y Peiró, 1989) |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 6**

## Operacionalización de la variable independiente.

| Variable                                    | Definición   | Ítems  | Confiabilidad  |
|---|--|--|--|
| Equilibrio entre la vida laboral y familiar | Es la capacidad para administrar los diferentes dominios de la vida de manera eficiente y efectiva sin obstaculizar su bienestar físico, mental y emocional, Estar igual de comprometido e igual de satisfecho en el rol que | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Después de un día o una semana de trabajo, me siento de mejor humor para realizar actividades con mi pareja / familia / amigos.</li> </ol> | Probado en Ecuador, a una muestra de 227 trabajadores de una empresa automotriz. La escala de Likert presenta 4 puntos. El número de |



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <p>se asume en el trabajo y el rol familiar. Jiménez y Gómez (2021), Ahanthem &amp; Tejbanta (2021) Gupta &amp; Mittal (2022).</p> | <p>7. Después de pasar un fin de semana divertido con mi pareja/familia /amigos, el trabajo me resulta más agradable.</p> <p>8. Me tomo las responsabilidades laborales muy seriamente porque en casa debo hacer lo mismo.</p> <p>9. El tener que organizar mi tiempo en casa ha hecho que aprenda a organizar mejor mi tiempo en el trabajo</p> <p>10. Tengo más autoconfianza en el trabajo porque la vida en casa está bien organizada.</p> | <p>ítems del instrumento es de 22 ítems. El alfa de Cronbach fue igual a 0,82 (Yáñez, 2020).</p> |
|--|--|--|--|

| Variable           | Definición   | Ítems  | Confiabilidad  |
|--------------------|--|--|--|
| Horarios flexibles | Prácticas laborales donde las tareas asignadas se pueda realizar fuera del lugar habitual de trabajo, permiten a los trabajadores influir en cuándo, dónde y cómo se completa el trabajo. Es el beneficio de no estar ligado a adscripción, tiempo y la forma de realizar el trabajo (Quintero & Sifuentes, 2021; Mazloum e Isea, 2017). | <p>11. Tengo la flexibilidad de horarios que necesito en el trabajo para administrar mis responsabilidades personales.</p> <p>12. La flexibilidad de mi horario de trabajo me permite tener una mayor concentración en mis obligaciones.</p> <p>13. La flexibilidad de mi horario de trabajo me permite evitar horas de mayor tráfico vehicular.</p> <p>14. La flexibilidad de mi horario de trabajo me permite ser más productivo para mi organización.</p> <p>15. La flexibilidad de mi horario de trabajo ha mejorado mi nivel de compromiso con la organización.</p> | <p>Probado en EE. UU., a una muestra de 2,550 trabajadores y en Perú a una muestra de 539 trabajadores. La escala de Likert presenta 4 puntos. El número de ítems del instrumento es de 3 ítems. El alfa de Cronbach fue igual a 0,75 (Yucel, 2019; Terrones, 2022).</p> |

| Variable  | Definición   | Ítems   | Confiabilidad   |
|-----------|--|---|---|
| Autonomía | La autonomía es el nivel de independencia que le corresponde a los trabajadores para la toma de decisiones en un entorno laboral relacionadas a aspectos de índole laboral que les permita tener más control sobre las tareas que les han sido asignadas, realizándola con un mayor nivel de creatividad, eficiencia, iniciativa y motivación. (Clausen et al. 2022; Madero,2020). | <p>16. Tengo mucha autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo.</p> <p>17. Tengo confianza en mi capacidad para hacer mi trabajo.</p> <p>18. Tengo mucho control sobre lo que sucede en mi área de trabajo.</p> <p>19. Tengo la oportunidad de utilizar mi iniciativa personal para llevar a cabo mi trabajo.</p> <p>20. Mi opinión cuenta en la toma de decisiones del área de trabajo.</p> | Probado en granada, España, a una muestra de 317 trabajadores. La escala de Likert presenta 7 puntos. El número de ítems del instrumento es de 13 ítems. El alfa de Cronbach fue igual a 0,75 (Bretones, 2019; Jáimez, 2022). |

|                   |   |  |  |
|-------------------|---|--|--|
| <p>Motivación</p> | <p>Es el elemento que, en un contexto laboral, genera en las personas el deseo de lograr resultados positivos en las funciones que les son asignadas dentro de una organización (Basalamah &amp; As'ad, 2021; Quiroz et al., 2021; Revuelto, 2018).</p> | <p>21. Para mí es importante que me brinden el equipo y las herramientas para trabajar.</p> <p>22. Para mí es importante que los ascensos se distribuyan de manera justa y equitativa</p> <p>23. Para mí es importante que me otorguen un salario justo por mi trabajo</p> <p>24. Para mí es importante que reciba apoyo de mis superiores</p> <p>25. Para mí es importante que mi puesto implique altas responsabilidades</p> | <p>La escala para detección de factores de motivación laboral, instrumento diseñado por Ortiz (2013), Presenta una escala de Likert de 5 puntos. El número de ítems del instrumento es de 24.</p> <p>El alfa de Cronbach de la escala para detección de factores de motivación laboral (<math>\alpha = .863</math>).</p> |
|-------------------|---|--|--|

|                        |  |  |  |
|------------------------|--|--|--|
| Disminución del estrés | Se define al estrés laboral como las reacciones físicas y psicológicas que genera la persona a los elementos que se configuran en el entorno laboral, como las formas en que se llevan a cabo las responsabilidades asignadas y cómo se relacionan las personas. Aparecen cuando las exigencias del trabajo superan las capacidades, recursos o necesidades de la persona en el contexto laboral (Selye, 1956; Lim, 2007). | <p>26. En el último mes no me han ocurrido hechos inesperados.</p> <p>27. En el último mes he sentido que puedo afrontar todas mis obligaciones.</p> <p>28. En el último mes he sentido que tengo todo bajo control.</p> <p>29. En el último mes he podido controlar la forma de organizar mi tiempo.</p> <p>30. En el último mes he estado seguro sobre mi capacidad para manejar mis problemas personales.</p> | Probado en Oregón, EE. UU., a una muestra de 332 estudiantes. La escala de Likert presenta 4 puntos. El número de ítems del instrumento es de 14 ítems. El alfa de Cronbach fue igual a 0,75 (Cohen, Kamarck, & Mermelstein, 1983) |
|------------------------|--|--|--|

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.2 *Elaboración de la encuesta*

Para la presente investigación, el cuestionario estructurado resultó ser la mejor alternativa para recoger los datos que fueron analizados bajo el rigor estadístico. El instrumento seleccionado consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernández et al., 2014).

El instrumento de medición (anexo 1) utilizado para la recolección de los datos se elaboró a partir de la revisión teórica de las variables y tomando como base la selección de ítems obtenidos de encuestas previamente validadas en otros estudios. El cuestionario consta de 35 preguntas/ítems y está conformado por dos secciones:

- La primera sección contiene los datos del perfil de los encuestados a través de 5 ítems, como Edad, Género, entre otros.

- La segunda sección permite la medición de cada variable a través de los 30 ítems presentados por grupos de preguntas.

Para medir cada una de las variables se integraron los ítems con base en diversos instrumentos analizados en la literatura. Para la variable dependiente que es la satisfacción laboral, se contemplan los ítems del 1 al 5 (5 ítems), se toma como referencia el cuestionario de satisfacción laboral elaborado por Meliá y Peiró (1989).

Las variables independientes se detallan a continuación:

- La variable equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar incluye los ítems del 6 al 10 (5 ítems) que fueron obtenidos y adaptados de la versión en español del cuestionario de Interacción Trabajo-Familia conocido como WING por sus siglas en inglés - "Survey Work-home Interaction/NijmeGen", desarrollado por Geurts et al. (2005).
- La variable de horarios flexibles se evaluó mediante cinco ítems (del 11 al 15), que se obtuvieron y adaptaron principalmente del instrumento desarrollado por Yucel en 2019.
- La variable autonomía se representó mediante los ítems del 16 al 20, los cuales se tomaron y adaptaron del Psychological Empowerment Instrument – PEI - desarrollado por Spreitzer en 1995.
- La variable motivación, se representa por los ítems del 21 al 25 (5 ítems), tomados de la escala para detección de factores de motivación laboral, instrumento diseñado por Ortiz (2013), basado en teoría bifactorial de Frederick Herzberg.
- La variable disminución del estrés está representada por los ítems del 26 al 30 (5 ítems), adaptados del instrumento denominado: Escala de Estrés percibido (Cohen, Kamarck, & Mermelstein, 1983).

Para las respuestas de la segunda sección que consta de preguntas politómicas, se utilizó la escala tipo Likert de cinco alternativas:

1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo.

Se realizará un levantamiento de información a través de la recopilación de datos que posteriormente permitirá corroborar la hipótesis con base en un análisis, haciendo uso del modelo estadístico de la regresión lineal múltiple por pasos sucesivos por medio del software SPSS v26.

### *3.2.3 Métodos de evaluación de expertos*

La prueba de validez es fundamental para garantizar que el instrumento cumpla con el propósito para el que fue diseñado. Según Hernández et al. (2014), la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento mide efectivamente la variable que pretende evaluar. Para ello, es necesario realizar un análisis con expertos que permita determinar la correspondencia entre el atributo a medir y los ítems que conforman el instrumento. Este proceso también busca evaluar la relevancia de los ítems o mejorar su redacción, asegurando que sean representativos dentro del contexto de la realidad peruana, con el fin de incorporarlos al instrumento de medición.

La validación del instrumento será realizada por cinco expertos que deben cumplir con el siguiente perfil: Poseen conocimiento en el ámbito de la gestión de recursos humanos. La experiencia previa como docentes en el ámbito universitario se convierte en un factor relevante y demuestra una profunda comprensión del entorno educativo y de las particularidades que involucran a los trabajadores administrativos en dicho contexto. Por último, ostentar el grado de Doctor en Administración u otro campo relacionado, garantiza un nivel destacado de experiencia y conocimiento en la materia.

Para la evaluación de expertos, se envió el formato de validación de juicio de expertos (Anexo 2) a través de un correo electrónico, invitándolos a participar en la investigación. El formato está organizado por variables, con sus respectivas subdivisiones, e incluye instrucciones detalladas para su llenado. Se solicitó a los jueces evaluar el grado de importancia de cada ítem, utilizando una escala de uno

a cuatro, donde uno significa irrelevante, dos significa poco relevantes, tres significa relevante y cuatro significa muy relevante. Para cada ítem, se calculó un promedio (Anexo 3), y aquellos que obtienen un valor por debajo de 2 se eliminan, pero no fue el caso en este instrumento (Hernández et al., 2014). Los resultados obtenidos en la validación se situaron dentro del rango esperado para la conformación de las escalas desarrolladas en el estudio.

### 3.3 Población, marco muestral y muestra

De acuerdo con la definición proporcionada por Ortiz (2013) la población se refiere al conjunto de todos los elementos que comparten características comunes entre sí. En el contexto de esta investigación, la población se define como el personal administrativo que trabaja en universidades privadas ubicadas en Lima Metropolitana, Perú y que se encuentran bajo un modelo de teletrabajo.

En referencia al número de universidades licenciadas, la SUNEDU (2023) publica información en su página web que a nivel nacional suman 96, entre públicas y privadas. Es pertinente mencionar que las universidades para obtener la condición de licenciadas deben acreditar ante la SUNEDU que cumplen con las Condiciones Básicas de Calidad -CBC- para poder brindar el servicio educativo. Del total de 96 universidades licenciadas, 48 son universidades privadas, de las cuales 27 están ubicadas en la ciudad de Lima Metropolitana.

Definidas las 27 universidades privadas, se requería conocer el número de trabajadores en la modalidad de teletrabajo durante el año 2022. Con el fin de obtener esta información se realizó una solicitud virtual de acceso a la información pública ante la oficina de atención al ciudadano y gestión documental del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú. Posteriormente se recibió información de referencia a la cantidad de empleados administrativos que realizaron teletrabajo. Sin embargo, la información recibida comprende no solo las universidades privadas sino también los 61 Institutos de Educación Superior licenciados.

En la tabla 7 se presentan los empleados de servicios administrativos que trabajaron bajo la modalidad de teletrabajo en 2022. Para obtener un dato más



representativo de la tendencia, se calculó la media, resultando en un promedio de 531 empleados. Al respecto, Cochran (1977) indica que, cuando no se tiene precisión de la población total, una técnica común es utilizar una muestra representativa y calcular la media muestral para estimar el parámetro poblacional. Esta técnica se fundamenta en el principio de que una muestra adecuadamente seleccionada puede proporcionar una aproximación razonable de la población total. De igual manera, Cumming (2012) sugiere que, en ausencia de datos precisos, el uso de la media puede ser una estimación adecuada del parámetro poblacional apoyándose en la proporción relativa de la muestra.

**Tabla 7**

*Empleados de servicios administrativos en modalidad teletrabajo 2022*

| Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago. | Set. | Oct. | Nov | Dic. |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|-----|------|
| 534 | 699 | 701 | 485 | 495 | 519 | 506 | 508  | 501  | 492  | 495 | 437  |

Fuente: MTPE- Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL, 2022).

El promedio de 531 empleados incluye tanto universidades privadas como Institutos de Educación Superior Debido a que no se dispone de información precisa sobre la población específica de cada grupo, y siguiendo los fundamentos expuestos por los autores citados anteriormente, se ha decidido aplicar el siguiente criterio para estimar únicamente a los trabajadores de universidades privadas: Se calcula la proporción de universidades con respecto al total de instituciones consideradas para obtener la muestra. De un total de 87 instituciones, 26 corresponden a universidades privadas, lo que representa aproximadamente un 30.7%. Multiplicando este porcentaje por el promedio de empleados administrativos en teletrabajo en 2022 (531) por el 30.7%, se obtiene un estimado de 163 teletrabajadores. Este valor será utilizado como la población de referencia para el presente estudio, proporcionando una base razonable y ajustada para el análisis.

*3.3.1 Tamaño de la muestra.*

En esta investigación se ha optado por utilizar un muestreo por conveniencia. Según Reales et al. (2022), este tipo de muestreo se basa en la selección de elementos de la población que cumplen con criterios prácticos, como la

disponibilidad, accesibilidad, proximidad geográfica o la disposición de las personas para participar en el estudio. Además, las muestras de conveniencia se distinguen por incluir elementos que son seleccionados debido a su cercanía temporal, espacial o administrativa con el investigador durante el proceso de recolección de datos.

La elección de un muestreo por conveniencia se fundamenta en la imposibilidad de acceder a la información de todas las universidades licenciadas, ya que dicha información no se encuentra disponible públicamente y algunas instituciones presentan restricciones para proporcionarla. Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula correspondiente al cálculo de muestras finitas, apropiada para poblaciones limitadas.

Cálculo de la Muestra (n):

Tamaño de la población (N) = 163

Nivel de confianza Z (95%) = 1.96

Proporción (p) = 50%

Error (e) = 5 %

$$N^{\circ} \text{ de muestra} = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(n - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

$$N^{\circ} \text{ de muestra} = \frac{163 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{(163 - 1) \cdot 0.05^2 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)} = 116$$

Dado que la población total (N) está conformada por 163 teletrabajadores, se asumirá una probabilidad de éxito (p) y fracaso (q) iguales al 50 %, garantizando la ausencia de sesgo en la muestra. Además, se utilizará un nivel de confianza del 95 % (Z = 1.96). Según Rositas (2017), este nivel de confianza es comúnmente empleado en investigaciones de ciencias sociales, especialmente cuando se realiza previamente una prueba piloto.

En lo referido al margen de error, no existe un consenso generalizado que indique que deba ser específicamente del 5%; sin embargo, Cochran (1977)

enfatisa la importancia de considerar el nivel de confianza deseado y el tamaño de la muestra al calcular el margen de error. Por ende, al aplicar la fórmula para determinar el tamaño óptimo de muestra, se concluye que el número de participantes necesarios es de 116 trabajadores empleados administrativos que están en la modalidad de teletrabajo, en universidades privadas ubicadas en Lima metropolitana, Perú.

Para garantizar la precisión en la determinación del tamaño de la muestra, se ha decidido utilizar una segunda fórmula: la fórmula de Slovin. Según Israel (1992), esta fórmula se emplea frecuentemente para estimar tamaños de muestra cuando el investigador carece de información sobre la variabilidad de la población. Resalta que la fórmula de Slovin es especialmente valiosa en estudios exploratorios o iniciales, ya que permite a los investigadores calcular el tamaño de muestra necesario para alcanzar el nivel deseado de precisión, especialmente cuando no se dispone de datos detallados sobre la variabilidad de la población. Además, esta fórmula es eficaz para poblaciones finitas, proporcionando una estimación precisa del tamaño de la muestra requerida.

n = Número de muestras

Tamaño de la población (N) = 163 Error (e) = 5 %

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$
$$n = \frac{163}{1 + 163 * 0.05^2} = 115.85$$

El tamaño de muestra requerido para esta investigación es de 116 participantes, lo que proporciona una base sólida para la validez y confiabilidad de los resultados y conclusiones del estudio.

### 3.3.2 Sujetos de estudio.

Según Hernández et al. (2014), el sujeto de estudio se refiere a las personas a quienes se les aplicará el cuestionario para medir las variables de interés, es decir, los participantes a quienes se dirigirá el instrumento de medición. En el

contexto de esta investigación, los instrumentos serán aplicados a trabajadores administrativos con contrato laboral vigente durante el año 2022, que participen en un programa de teletrabajo conforme a la normatividad vigente en el Perú. Estos trabajadores deben pertenecer a universidades privadas licenciadas por la SUNEDU y ubicadas en la zona de Lima Metropolitana.

### 3.4 Métodos de análisis.

Creswell y Creswell (2017) señalan que los análisis permiten determinar el grado de confianza necesario para que los resultados de la investigación reflejen la realidad de manera adecuada. Por esta razón, se utilizarán tanto análisis descriptivos como inferenciales. En el marco de esta investigación, se aplicarán diferentes métodos de análisis. En primer lugar, se evaluará la consistencia interna del instrumento de medición mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Además, para analizar los datos recopilados, se empleará el método estadístico de regresión lineal múltiple, con el objetivo de examinar la relación entre la variable dependiente y un conjunto de variables independientes. Este análisis será realizado utilizando el software estadístico SPSS versión 26.

### 3.5 Prueba piloto

Después de finalizar la evaluación del contenido del instrumento de medición por parte de expertos, se procede a realizar un análisis estadístico para evaluar la validez de las variables y su consistencia interna, utilizando los datos obtenidos en una prueba piloto. En esta investigación, la prueba piloto contó con la participación de 30 teletrabajadores de cinco universidades ubicadas en Lima Metropolitana, Perú.

Para evaluar la confiabilidad de la escala utilizada en este estudio, se calculó el Alfa de Cronbach, una medida estadística que indica la consistencia interna de un conjunto de ítems en una escala de medición, según la teoría de Cronbach (1951). Un valor de Alfa de Cronbach mayor a 0.7 se considera aceptable para la mayoría de las investigaciones. Los datos recopilados se organizaron en una hoja de cálculo de Microsoft Excel y se ajustaron al formato requerido por el software estadístico SPSS versión 26, utilizado para calcular el coeficiente Alfa de Cronbach

y analizar la consistencia interna de los elementos del instrumento de recolección de datos.

El coeficiente alfa de Cronbach es altamente útil al evaluar la consistencia interna de una prueba que abarca un único dominio o dimensión. Sin embargo, su aplicación en escalas que contienen ítems explorando dos o más variables diferentes, aunque pertenezcan al mismo constructo, puede conducir a una subestimación de la consistencia interna. En tales casos, resulta más apropiado calcular un valor de alfa de Cronbach para cada conjunto de ítems que representan una dimensión (Oviedo & Campos-Arias, 2005).

De acuerdo con Thorndike y Thorndike-Christ (2010) un valor superior a 0,70 es generalmente considerado aceptable, mientras que valores superiores a 0,80 indican una alta fiabilidad. Por su parte Kline (2000) señala que un Alfa de Cronbach excesivamente alto (por ejemplo, mayor a 0.90) puede indicar que los ítems del instrumento son demasiado redundantes, lo que sugiere que podrían estar midiendo lo mismo de manera repetitiva en lugar de diferentes aspectos del constructo teórico.

En el marco de esta investigación, los resultados presentados en la tabla 8 muestran niveles satisfactorios de confiabilidad para cada una de las variables analizadas. En el caso de la variable dependiente, satisfacción laboral (Y1), se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.853, lo que indica una alta fiabilidad y una fuerte consistencia interna entre los ítems diseñados para medir este constructo teórico. De igual forma, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna del instrumento respecto a las variables independientes. Estas variables, identificadas como equilibrio entre la vida laboral y familiar (X1), horario flexible (X2), autonomía en el trabajo (X3), motivación (X4) y reducción del estrés (X5), también demostraron una sólida correlación entre sus ítems. Estos resultados avalan la fiabilidad de las mediciones realizadas, sugiriendo que las variables analizadas son consistentes y adecuadas para captar de manera precisa el fenómeno estudiado.

**Tabla 8***Resultados del análisis de confiabilidad por variable*

| Variable       | Nombre                        | Resultados | Elementos |
|----------------|-------------------------------|------------|-----------|
| X <sub>1</sub> | Equi. vida laboral y familiar | 0,800      | 5         |
| X <sub>2</sub> | Horarios flexibles            | 0,887      | 5         |
| X <sub>3</sub> | Autonomía Laboral             | 0,839      | 5         |
| X <sub>4</sub> | Motivación                    | 0,789      | 5         |
| X <sub>5</sub> | Disminución del estrés        | 0,834      | 5         |
| Y <sub>1</sub> | Satisfacción del trabajador   | 0,853      | 5         |

Fuente: Elaboración propia

Con base en los resultados obtenidos en la aplicación del Alpha de Cronbach, no fue necesario eliminar preguntas o ítems dado que los resultados estuvieron en el rango de confiabilidad. Con la metodología definida y las variables operacionalizadas, se desarrolló el instrumento de medición, verificando su confiabilidad y validez, y seleccionando un modelo estadístico para poner a prueba las hipótesis.

Es importante destacar que durante todo el proceso de investigación se respetaron rigurosamente los protocolos éticos y de privacidad correspondientes. Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, y se tomaron las medidas necesarias para garantizar la confidencialidad de la información recopilada.

Este capítulo presenta los procedimientos metodológicos adoptados en la investigación. Se ha utilizado un diseño cuantitativo que abarca aspectos descriptivos, correlacionales y explicativos para estudiar la relación entre el teletrabajo y la satisfacción laboral. Se detallan la metodología de recolección de datos y los métodos de evaluación por expertos, además de la estrategia empleada para la selección de la muestra. A continuación, se realiza una prueba piloto, cuyos resultados, junto con la evaluación de expertos, aseguran la validez y fiabilidad del estudio.

## Capítulo 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados del análisis cuantitativo realizado conforme al diseño metodológico descrito en el capítulo anterior. Se evaluó la validez externa y se llevaron a cabo pruebas de las hipótesis mediante la aplicación de regresión lineal múltiple. Además, se incluyen los resultados obtenidos a partir del análisis descriptivo y del procesamiento de los datos recopilados de las empresas participantes. Estos datos se utilizaron para calcular modelos e indicadores que permitieron identificar y establecer las relaciones entre las variables estudiadas.

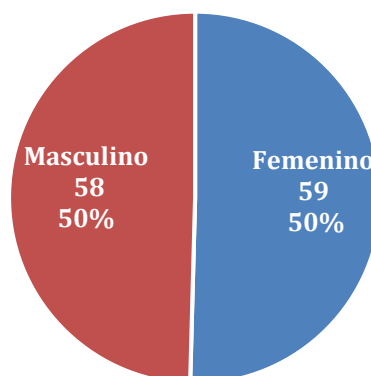
### 4.1 Resultados finales

### 4.2 Estadística descriptiva

En este apartado se presenta la información demográfica del perfil de los encuestados, proporcionando un análisis detallado de la composición de la muestra en relación con el género (figura 9), el grupo etario y la ocupación. De un total de 116 participantes, se observa una distribución casi equilibrada entre los géneros, con un 50.4% identificándose como mujeres (n=59) y un 49.6% como hombres (n=58).

**Figura 9**

Participación de encuestados por género



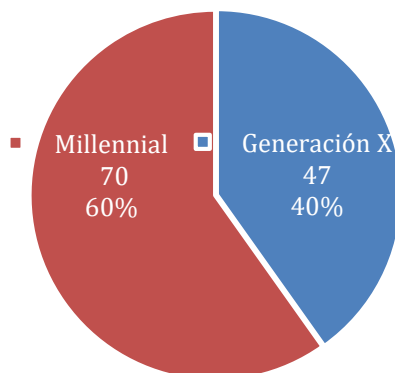
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los grupos etarios (figura 10), la mayoría de los encuestados pertenece a la generación Millennial (27 a 42 años), que representa el 59.8% de la

muestra (n=70), mientras que el 40.2% corresponde a la Generación X (43 a 57 años) (n=47).

**Figura 10**

Participación de encuestados por grupo etario



Fuente: Elaboración Propia

Al desglosar estos datos por género (tabla 9), se evidencia que, en la Generación X, el 61.7% son mujeres (n=29) y el 38.3% son hombres (n=18). Por otro lado, entre los Millennials, el 42.8% son mujeres (n=30) y el 57.2% son hombres (n=40). En lo que respecta al grupo ocupacional, el 53.8% de los participantes se identifican como profesionales, mientras que el 36.8% ocupan posiciones administrativas.

**Tabla 9**

*Información demográfica del perfil del encuestado*

| Categoría         |                | Cantidad  | Porcentaje |        |        |
|-------------------|----------------|-----------|------------|--------|--------|
| Género            | Femenino       | 59        | 50,4 %     |        |        |
|                   | Masculino      | 58        | 49,6 %     |        |        |
| Grupo Etario      | Generación X   | 47        | 40,2 %     |        |        |
|                   | Millennials    | 70        | 59,8 %     |        |        |
| Grupo Etario      | Género         | Femenino  |            |        |        |
|                   |                | Masculino |            |        |        |
| Grupo Etario      | Generación X   | 29        | 18         | 61,7 % | 38,3 % |
|                   | Millennials    | 30        | 40         | 42,8 % | 57,20% |
| Grupo Ocupacional | Profesional    | 53,8 %    |            |        |        |
| Grupo Ocupacional | Administrativo | 36,8 %    |            |        |        |

Fuente: Elaboración propia



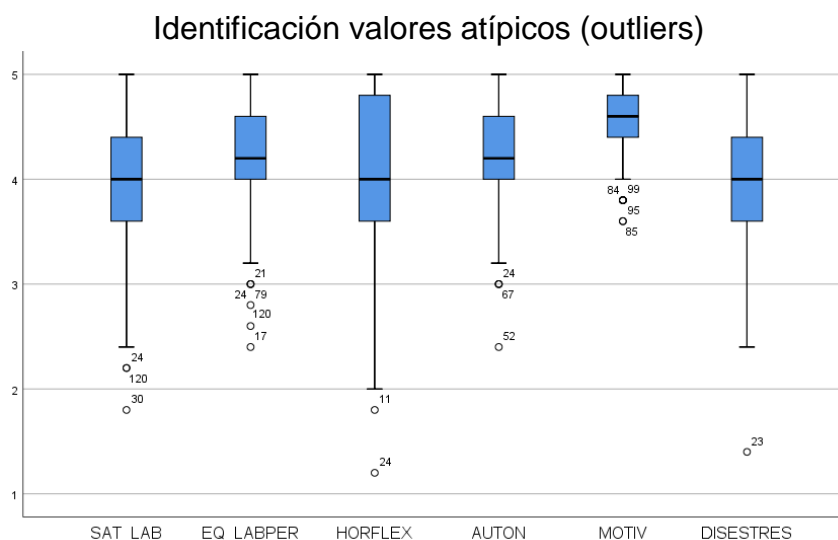
### 4.3 Análisis de la Regresión Lineal Múltiple

En la regresión lineal múltiple, es fundamental elegir un método de selección de variables que se adapte al número de variables y a las especificidades de los datos. Field (2018) describe varios métodos: el método de Inclusión es útil cuando todas las variables tienen una importancia teórica previamente establecida; el método de Selección Hacia Adelante es efectivo para identificar las variables más influyentes en conjuntos grandes de datos; el método de Eliminación Hacia Atrás ayuda a simplificar el modelo al eliminar las variables menos significativas; y la Selección Paso a Paso, que se utilizará en esta investigación, intercala los enfoques anteriores para lograr un equilibrio óptimo, permitiendo ajustes iterativos y asegurando que solo las variables más relevantes y significativas sean incluidas. Este último método es particularmente valioso para refinar el modelo cuando la importancia de las variables no es clara.

#### 4.3.1 Estadísticos básicos de los datos muestrales

La muestra inicial constaba de 136 observaciones, de las cuales 12 encuestados eran de la generación Baby Boomers y 5 pertenecían a la generación Centennials. Dado que la cantidad de participantes de estas generaciones era muy pequeña, se decidió retirarlos del análisis para evitar que su inclusión influyera negativamente en los resultados, considerando que los Baby Boomers y Centennials podrían tener percepciones y experiencias distintas en el contexto del teletrabajo. Con el fin de mejorar la normalidad de los datos, se aplicó un análisis exploratorio mediante gráficos de cajas. Los resultados (figura 11) se utilizaron para identificar y eliminar los valores atípicos (outliers), con la finalidad de reducir el sesgo y mejorar la normalidad de la muestra, dado que los outliers pueden influir significativamente en los resultados del análisis estadístico al distorsionar las estimaciones de los parámetros (Osborne & Overbay, 2004). Después de este proceso, el número de observaciones se redujo a 119. El procedimiento de eliminación de outliers permitió avanzar para la aplicación de la regresión lineal múltiple utilizada.

**Figura 11**



Fuente: Elaboración Propia

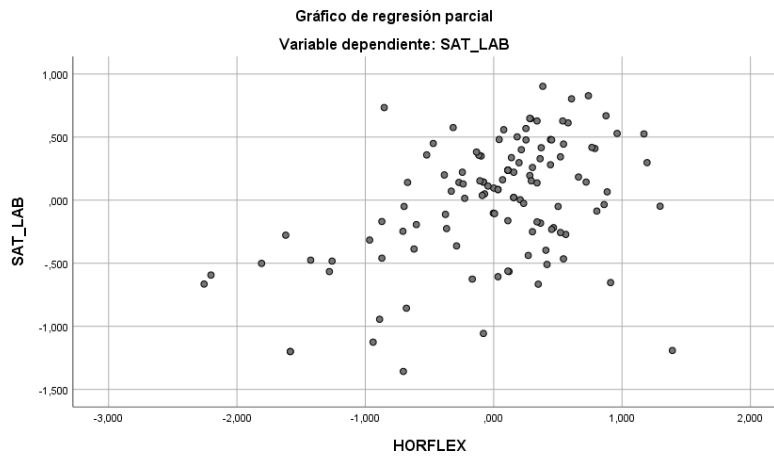
En esta sección de la investigación se exponen los resultados del modelo junto con los valores obtenidos en las pruebas estadísticas aplicadas para evaluar la calidad del modelo. Estas pruebas permiten verificar el cumplimiento de los supuestos de linealidad, homocedasticidad, multicolinealidad, independencia y normalidad.

- *Prueba de linealidad*

La prueba de linealidad asume que la relación entre las variables independientes y la variable dependiente es lineal. Verificar la linealidad asegura que el modelo capture correctamente la relación subyacente y no se omita ninguna curvatura importante en los datos (Field, 2018). En la figura 12 se observa que los puntos están dispersos a lo largo del eje x que representa a la variable horarios flexibles, no siguiendo un patrón claro o fuerte hacia la linealidad, lo cual no muestra evidencia clara de cumplimiento de la suposición de linealidad.

**Figura 12**

*Prueba de linealidad (Y relacionado con X2)*

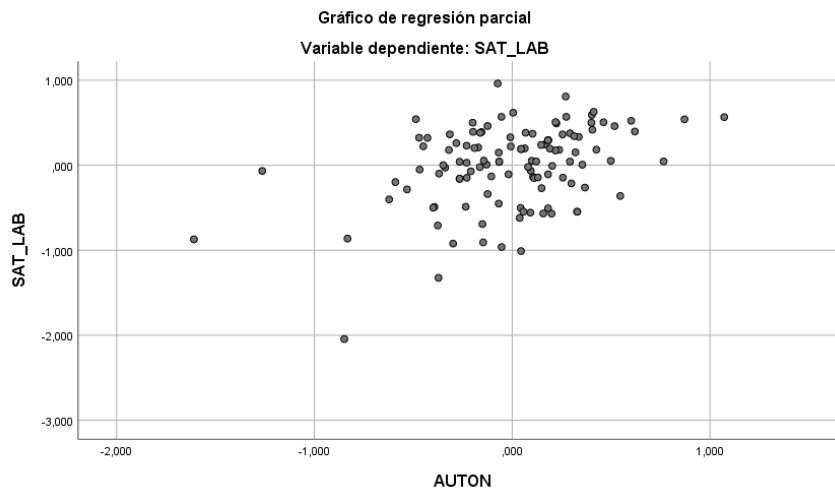


Fuente: SPSS v26

En la figura 13 se observa que la dispersión de los puntos muestra una ligera tendencia a agruparse hacia el centro del rango del eje de las X que representa a la variable autonomía, pero, similar al primer gráfico, no hay una línea clara que indique una relación lineal definida. Los puntos no forman un patrón claramente lineal.

**Figura 13**

*Prueba de linealidad (Y relacionado con X3)*



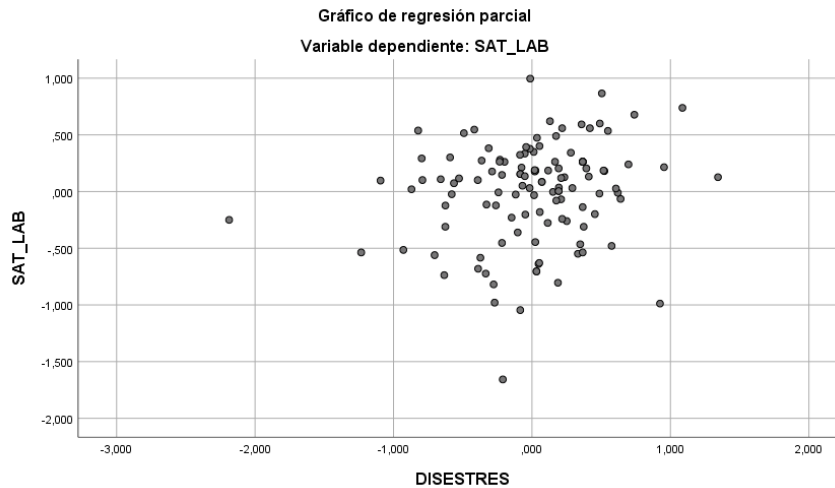
Fuente: SPSS v26

El gráfico de la figura 14 se observa los puntos un poco más agrupados en comparación con los otros dos, especialmente en el centro del rango del eje de las

X que representa a la variable disminución del estrés. No obstante, similar a los otros gráficos, no muestra un patrón claramente lineal.

**Figura 14**

Prueba de linealidad (Y relacionado con X5)



Fuente: SPSS v26

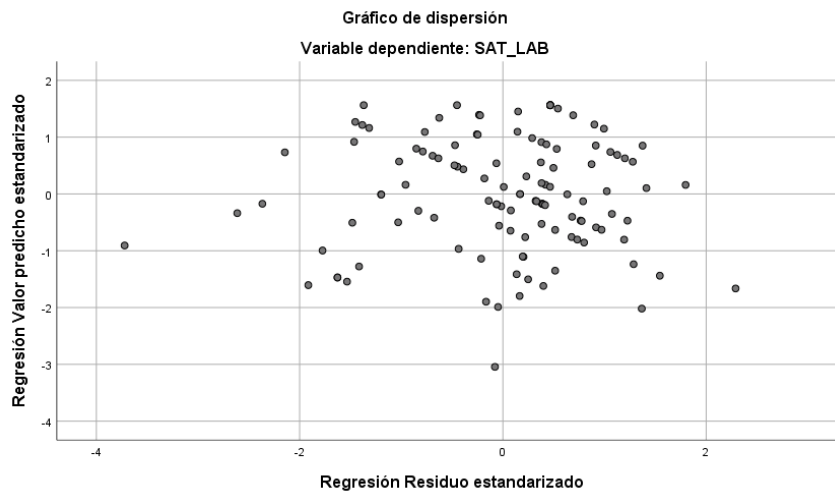
Asimismo, los gráficos revelan la presencia de outliers en cada variable del modelo, que podrían estar señalando situaciones inusuales o específicas. Se realizarán análisis adicionales para evaluar si estos puntos son representativos de la muestra o si están sesgando los resultados. Luego se procederá a hacer los ajustes adecuados en el modelo o su exclusión, asegurando así la precisión y relevancia de las conclusiones.

- *Prueba de homocedasticidad*

La prueba de homocedasticidad verifica si la varianza de los residuos es constante en todos los niveles de las variables independientes. Se observa en la figura 15, que la dispersión de los residuos no parece mostrar una variabilidad constante a lo largo de los valores predichos. Los puntos parecen formar un patrón que no es completamente aleatorio y muestra cierta estructura, especialmente una tendencia a dispersarse más en ciertos rangos. Mostrando una ligera forma de embudo (aunque no muy pronunciada) donde la dispersión aumenta a medida que los valores predichos se incrementan. La falta de una dispersión constante y el patrón de embudo sugerido son indicativos de que el modelo puede tener problemas con la homocedasticidad (Field, 2018).

Figura 15

### Prueba de homocedasticidad



Fuente: SPSS v26

- *Supuesto de no colinealidad*

El supuesto de no colinealidad en el análisis de regresión asegura que las variables independientes no deben mostrar correlaciones significativas entre sí. La multicolinealidad se produce cuando las variables explicativas están linealmente relacionadas, sea en pares o entre una variable y un grupo de otras variables. Esto incluye no solo relaciones directas entre dos variables, sino también correlaciones complejas entre una variable y varias otras. La evaluación de la multicolinealidad en un modelo de regresión lineal múltiple generalmente se hace a través del Factor de Inflación de la Varianza (VIF). El VIF mide cuánto se infla la varianza de un coeficiente estimado debido a la correlación con otras variables. Los rangos aceptables son: VIF igual a 1 indica que no hay multicolinealidad. Valores comprendidos entre: 1 y 5; La multicolinealidad es moderada y generalmente no es preocupante. VIF mayor o igual a 5; Indica una multicolinealidad potencialmente problemática y un VIF menor o igual a 10 indica una multicolinealidad severa (Vilá Baños et al. 2019). En la tabla 10 se observa que las variables independientes (autonomía, horario flexible y disminución del estrés) tienen tolerancias superiores a 1 y VIF por debajo de 10. Esto confirma la ausencia de multicolinealidad entre las variables del modelo.

**Tabla 10**

Tabla de colinealidad

|   | Modelo      | Tolerancia | VIF   |
|---|-------------|------------|-------|
| 1 | (Constante) |            |       |
|   | AUTON       | 1,000      | 1,000 |
| 2 | (Constante) |            |       |
|   | AUTON       | ,667       | 1,499 |
|   | HORFLEX     | ,667       | 1,499 |
| 3 | (Constante) |            |       |
|   | AUTON       | ,520       | 1,925 |
|   | HORFLEX     | ,604       | 1,657 |
|   | DIESTRES    | ,531       | 1,883 |

Fuente: SPSS V26

- *Supuesto de Independencia*

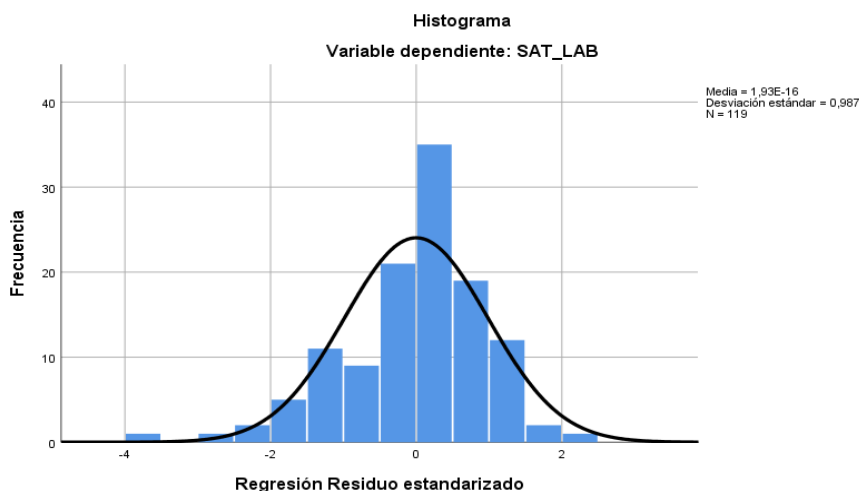
El Valor del estadístico Durbin-Watson parámetro que proporciona información acerca de la independencia de los residuos, revelando su capacidad para detectar la posible autocorrelación inherente en ellos. Se establece que los residuos son independientes cuando el valor del estadístico se encuentra en el rango de 1.5 a 2.5 (Field, 2018). Para la presente investigación, el valor obtenido del estadístico de Durbin-Watson es de 1.883, cumpliéndose el supuesto de independencia.

- *Prueba de normalidad*

La prueba de normalidad evalúa si los residuos del modelo siguen una distribución normal. En la figura 16 se observa una distribución que se asemeja significativamente a la normalidad. Este resultado sugiere que las variables relacionadas con los elementos del teletrabajo y su efecto en la satisfacción laboral exhiben un patrón de distribución estadística similar a la curva de campana característica de una distribución normal.

**Figura 16**

Histograma de los Residuos del Modelo



Fuente: SPSS V26.

Para confirmar si se cumple con el supuesto de normalidad se evalúa si los residuos del modelo siguen una distribución normal, para tales efectos se emplean comúnmente las pruebas de normalidad. Dos de las pruebas más utilizadas para este fin son la prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) y la prueba de Shapiro-Wilk (S-W). La prueba K-S es adecuada para muestras de tamaño grande, mientras que la prueba S-W es más eficaz en muestras pequeñas y moderadas, recomendándose especialmente para tamaños de muestra menores a 50, aunque sigue siendo confiable hasta una muestra de 2000. Dado que el tamaño de la muestra para la presente investigación es igual a 116, el uso de la prueba de Kolmogórov-Smirnov es la que presenta mayor poder para detectar desviaciones de la normalidad en comparación con otras pruebas, especialmente cuando la muestra no es demasiado pequeña ni demasiado grande (Razali & Wah, 2011).

En la tabla 11 se observa que los valores están por debajo de un nivel de significancia menor a 0.05 por lo tanto no se cumple con el supuesto de normalidad.

**Tabla 11**

Pruebas de normalidad de los residuos del modelo

|                         | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|-------------------------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
|                         | Estadístico                     | gl  | Sig. | Estadístico  | gl  | Sig. |
| Residuos estandarizados | ,109                            | 119 | ,001 | ,957         | 119 | ,001 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: SPSS v26

Aunque algunos supuestos del modelo de regresión lineal múltiple no se cumplen, a continuación, se realiza el ajuste del modelo para corregir estas discrepancias.

#### *4.3.2 Ajuste del modelo*

Según Osborne (2010) es aceptado hacer ajustes al modelo para cumplir con los supuestos necesario. Se procedió con transformaciones logarítmicas de las variables más afectadas, lo cual es una práctica común para corregir la no normalidad de los residuos en modelos de regresión (Box & Cox, 1964). Posteriormente, se reevaluó los supuestos del modelo, verificando la normalidad, homocedasticidad supuestos que no se habían cumplido, ajustando así el modelo para cumplir con los requisitos estadísticos esenciales para una interpretación válida (Hair et al., 2019).

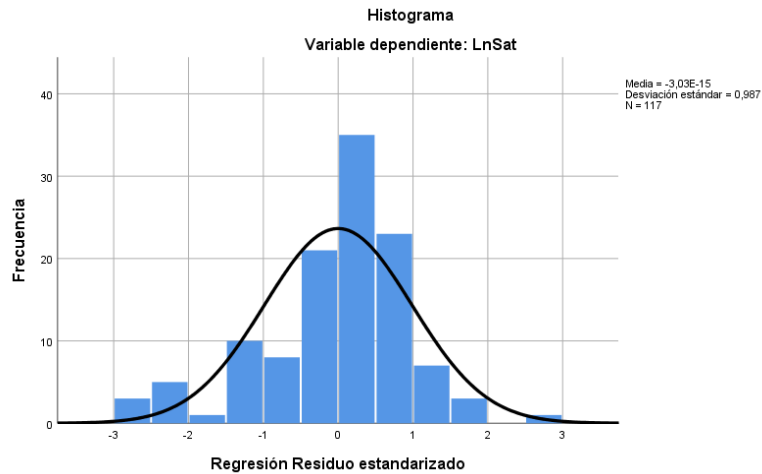
Asimismo, con los datos transformados logarítmicamente se construyeron modelos de regresión con y sin la variable motivación, para posteriormente proceder con el análisis y comparación de los resultados de las pruebas estadísticas. La exclusión de Motivación no condujo a una mejora en el ajuste del modelo, dado que las métricas de  $R^2$ , error estándar y significancia permanecieron constantes (tablas 12 y 13). Con base en ello se tomó la decisión de excluir la variable motivación la cual se fundamenta en su baja contribución estadística al modelo y su falta de significancia. Al respecto se profundizará la explicación en el apartado dedicado al análisis de regresión lineal múltiple.

La evaluación de la normalidad de los residuos del modelo de regresión se llevó a cabo mediante gráficos y pruebas estadísticas. El histograma de los residuos estandarizados (figura 17) muestra una distribución cercana a la normalidad, aunque las desviaciones en los extremos sugieren posible asimetría.



**Figura 17**

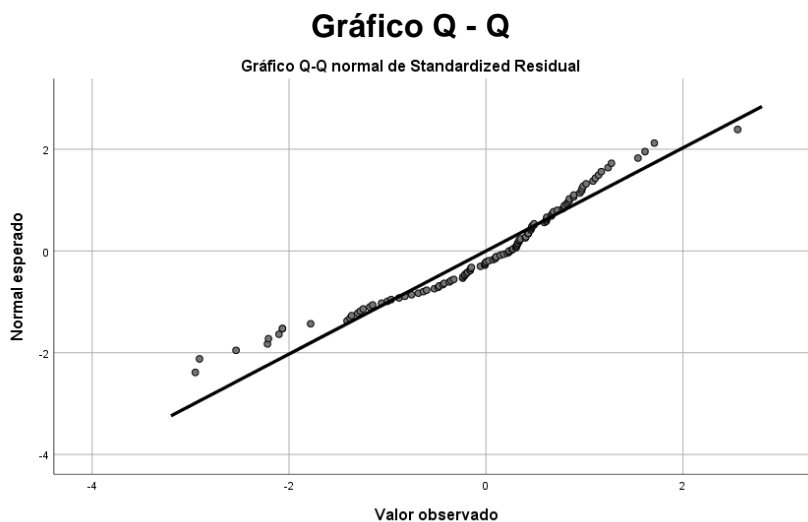
Histograma de los residuos del modelo ajustado



Fuente; SPSS Vs26

El gráfico Q-Q (figura 18), que compara los cuantiles de los residuos con los de una distribución normal, muestra que la mayoría de los puntos se alinean con la línea de referencia. Sin embargo, se observan algunas discrepancias en los extremos, lo que podría indicar la presencia de posibles valores atípicos.

**Figura 18**



Fuente: SPSS Vs26

Las pruebas de normalidad (tabla 12), específicamente la de Kolmogorov-Smirnov, reportaron un estadístico de 0.115 y un valor p de 0.001, mientras que la

prueba de Shapiro-Wilk arrojó un estadístico de 0.944 y un valor p de 0.000, sugiriendo que se rechaza la hipótesis nula de normalidad de los residuos. Estos hallazgos indican que, aunque los gráficos sugieren una cierta normalidad, las pruebas estadísticas confirman la presencia de desviaciones significativas, lo cual es importante, ya que la normalidad de los residuos es un supuesto para la regresión lineal y su incumplimiento puede afectar la validez de los resultados del modelo.

**Tabla 12**

Pruebas de Normalidad de los Residuos del Modelo ajustado

| Prueba             | Estadístico | gl  | Sig.  |
|--------------------|-------------|-----|-------|
| Kolmogórov-Smirnov | 0.115       | 117 | 0.001 |
| Shapiro-Wilk       | 0.944       | 117 | 0.000 |

Fuente: Elaboración propia en base a información del SPSS v26

Según Tabachnick y Fidell (2013), una muestra se considera razonablemente grande para un análisis de regresión lineal múltiple, si supera el tamaño mínimo recomendado de  $50 + 8 * k$  casos, donde k es el número de predictores en el modelo. Además, indican que la regresión lineal múltiple puede ser robusta frente a ligeras desviaciones de la normalidad de los residuos, especialmente con tamaños de muestra de moderados a grandes. De manera similar, Field (2018) sugiere que las pruebas estadísticas de normalidad pueden ser muy sensibles a pequeñas desviaciones que no necesariamente afectan la validez del modelo de regresión en contextos prácticos. Dado que los residuos muestran una distribución aproximadamente normal con solo leves desviaciones en las colas, es razonable proceder con la interpretación del modelo de regresión lineal múltiple, considerando que las inferencias estadísticas serán válidas. La muestra actual consta de 117 casos, lo que excede el tamaño mínimo recomendado por Tabachnick y Fidell (2013), quienes establecen que el tamaño de la muestra debe ser al menos de  $50 + 8 * k$ , donde k representa el número de predictores en el modelo.

El cálculo correspondiente es el siguiente:  $50 + 8 * 4 = 50 + 32 = 82$ . Dado que la muestra de 117 es superior a 82, se considera adecuada para realizar el

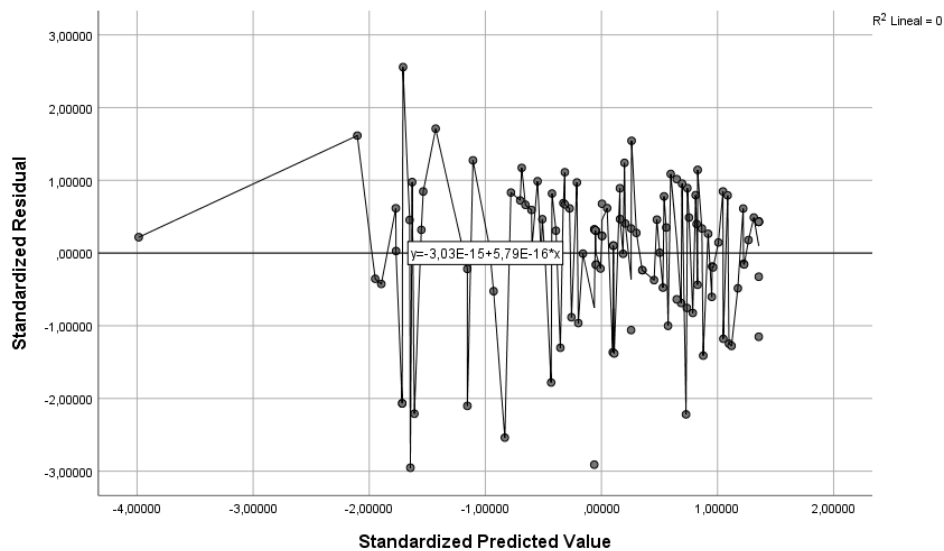
análisis de regresión lineal múltiple. Esto proporciona una base sólida para inferir conclusiones significativas y robustas en el contexto de la investigación.

- *Prueba de Homocedasticidad*

El gráfico de la figura 19, que muestra los residuos estandarizados frente a los valores ajustados, ofrece una visión del rendimiento del modelo de regresión lineal múltiple. En este análisis, se observa que los residuos estandarizados se distribuyen de manera relativamente aleatoria alrededor de la línea horizontal en cero, lo que sugiere la ausencia de patrones sistemáticos. Esta dispersión aleatoria es un fuerte indicativo de que el supuesto de homocedasticidad se cumple, lo cual es fundamental para garantizar la validez de las inferencias derivadas del modelo (Field, 2018).

**Figura 19**

Gráfico de residuos estandarizados frente a los valores ajustados



Fuente: SPSS Vs26

- *Supuesto de Independencia*

La ausencia de autocorrelación en los residuos, evidenciada por el valor de Durbin-Watson de 1.883 (tabla 14), indica que se cumplen los supuestos del modelo de regresión ajustado en este aspecto. Esta condición refuerza la validez de las

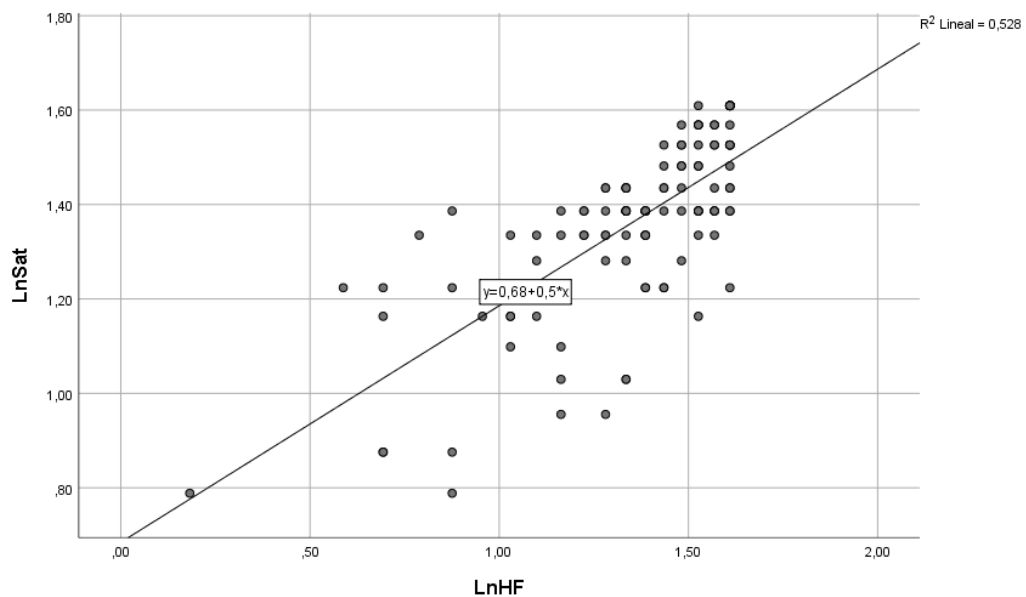
inferencias derivadas del modelo, aumentando así la confiabilidad de los resultados obtenidos.

- *Supuesto de Linealidad*

En el gráfico de dispersión (figura 20), se puede apreciar la relación entre la variable Satisfacción Laboral y la variable Horario Flexible, evidenciando una tendencia general ascendente. Esto sugiere que, a medida que se incrementan los horarios flexibles, también aumenta la satisfacción laboral, lo que indica una relación lineal. Además, la proximidad de la mayoría de los puntos a la línea de ajuste refuerza el cumplimiento del supuesto de linealidad necesario para la aplicación del método de regresión múltiple.

**Figura 20**

Gráfico de dispersión variable Satisfacción laboral y Horario Flexible

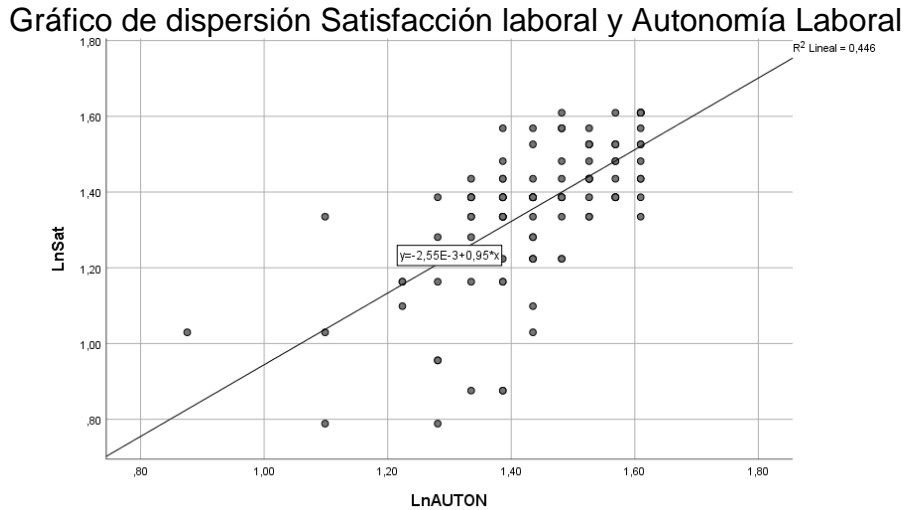


Fuente: SPSS V26

En el gráfico de dispersión (figura 21) que relaciona la Satisfacción Laboral con la Autonomía Laboral, se observa una línea de ajuste lineal que sugiere una relación lineal positiva entre ambas variables. A medida que aumenta la Autonomía Laboral, también lo hace la Satisfacción Laboral. La distribución de los puntos no

muestra un patrón curvilíneo, lo que refuerza la suposición de linealidad en la relación.

**Figura 21**

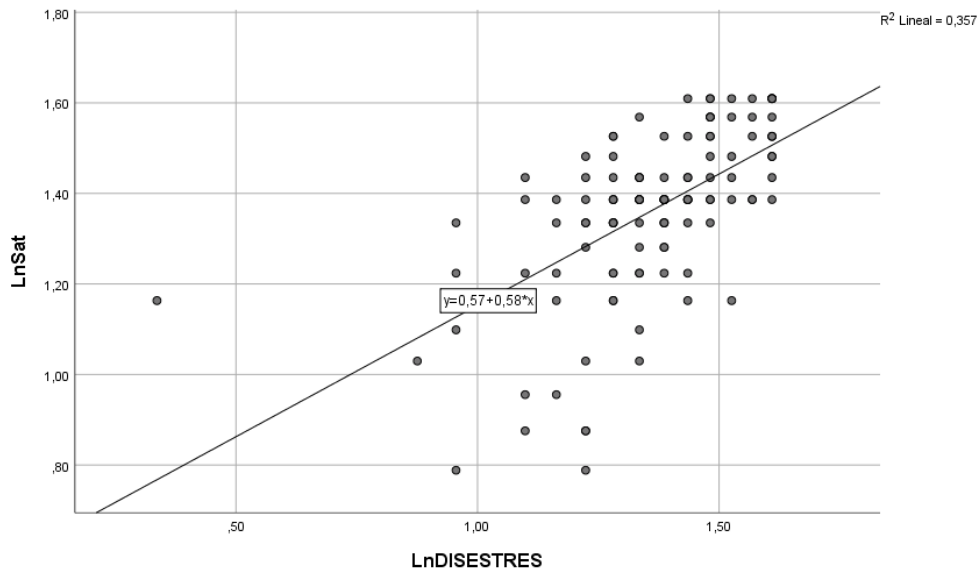


Fuente: SPSS V26

En la figura 22, se observa una tendencia ascendente entre la Disminución del Estrés y la Satisfacción Laboral, lo que indica que a medida que el estrés disminuye, la satisfacción laboral tiende a incrementarse. Esta observación sugiere una relación lineal entre ambas variables. A pesar de la dispersión presente, los puntos se agrupan en una dirección ascendente alrededor de la línea de ajuste, lo que refuerza el cumplimiento del supuesto de linealidad requerido para el análisis.

**Figura 22**

Gráfico de dispersión Satisfacción laboral y Disminución de Estrés



Fuente: SPSS V26

- *Supuesto de Multicolinealidad*

Para evaluar la multicolinealidad en el análisis de regresión lineal múltiple, es esencial examinar los valores de Tolerancia y el Factor de Inflación de la Varianza (VIF) que se observan en los valores estadísticos de colinealidad (tabla 13). Un valor de tolerancia bajo (menor a 0.1) indica que una variable independiente está muy correlacionada con otras variables en el modelo, sugiriendo la presencia de multicolinealidad. Un VIF que excede los umbrales de 5 o 10 puede indicar problemas significativos de multicolinealidad. En el Modelo 1, el valor de la tolerancia y VIF de 1.00 revela la ausencia de esta preocupación. El Modelo 2 presenta valores de tolerancia de 0.71 y VIF de 1.40 tanto para Horario Flexible como para Autonomía, lo cual se considera aceptable. Finalmente, en el Modelo 3 se observa que para Horario Flexible el valor de tolerancia es 0.642 y VIF de 1.557 para Autonomía Laboral el valor de tolerancia de 0.589 y 1.696. Para Disminución del Estrés el valor de tolerancia es de 0.594 y VIF de 1.683. Estos resultados sugieren que cada predictor en el modelo ofrece información única, reforzando así la validez de las inferencias realizadas en esta investigación.

**Tabla 13**

| Estadísticas de colinealidad |            |        |
|------------------------------|------------|--------|
| Modelo                       | Tolerancia | V.I.F. |
| 1 Horario Flexible           | 1          | 1      |

|   |                        |       |       |
|---|------------------------|-------|-------|
| 2 | Horario Flexible       | 0.71  | 1.40  |
|   | Autonomía Laboral      | 0.71  | 1.40  |
| 3 | Horario Flexible       | 0.642 | 1.557 |
|   | Autonomía Laboral      | 0.589 | 1.696 |
|   | Disminución del Estrés | 0.594 | 1.683 |

Fuente: SPSS V26

Los indicadores de ajuste, ANOVA, colinealidad y análisis de residuos validan la robustez del modelo utilizado en esta investigación. Las métricas de R<sup>2</sup>, error estándar y significancia mostraron resultados consistentes, asegurando la fiabilidad del modelo final (tabla 14). Estos aspectos se detallarán más ampliamente en la sección correspondiente al análisis de regresión lineal múltiple.

**Tabla 14**

**Resumen del Modelo Ajustado**

|          | R                 | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación | Cambio en R cuadrado | Estadísticos de cambio |     |     |                  |               |
|----------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|----------------------|------------------------|-----|-----|------------------|---------------|
|          |                   |            |                     |                                 |                      | Cambio en F            | gl1 | gl2 | Sig. Cambio en F | Durbin-Watson |
| Modelo 3 | ,808 <sup>c</sup> | 0.653      | 0.644               | 0.11026                         | 0.015                | 5.046                  | 1   | 113 | 0.027            | 1.883         |

c. Predictores: (Constante), Horario Flexible, Autonomía Disminución del estrés

d. Variable dependiente: Satisfacción Laboral.

Fuente: SPSS V26

**4.3.3 Análisis de regresión lineal múltiple método pasos sucesivos**

El análisis de regresión lineal múltiple permite incorporar dos o más variables independientes en la ecuación con el propósito de explicar las variaciones de una variable dependiente (Field, 2018). En esta investigación, las variables independientes consideradas son: equilibrio entre la vida laboral y familiar, horarios flexibles, autonomía laboral, motivación y reducción del estrés. La variable dependiente analizada corresponde a la satisfacción laboral.

Por lo tanto, considerando que:  $Y = a + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \dots + \beta_kX_k + \epsilon$

La ecuación de regresión es la siguiente:

## Hipótesis Nula

Ho: Satisfacción Laboral  $\neq$  a +  $\beta$ 1 Equilibrio entre la vida laboral y familiar +  $\beta$ 2 Horarios Flexibles +  $\beta$ 3 Autonomía laboral +  $\beta$ 4 Disminución del estrés.

## Hipótesis alternativa

Ha: Satisfacción Laboral = a +  $\beta$ 1 Equilibrio entre la vida laboral y familiar +  $\beta$ 2 Horarios Flexibles +  $\beta$ 3 Autonomía laboral +  $\beta$ 4 Disminución del estrés

El procedimiento de análisis de regresión lineal múltiple se llevó a cabo utilizando el método de pasos sucesivos, que implica una serie de etapas para introducir o eliminar variables significativas de manera automatizada y secuencial. Este enfoque se basa en criterios matemáticos para determinar el orden en que las variables independientes son incluidas en el modelo (Hernández et al., 2018). El objetivo es seleccionar las variables que mejor expliquen la variabilidad de la variable dependiente. Los resultados del modelo de regresión incluyen la  $R^2$ ,  $R^2$  ajustado y el estadístico de Durbin-Watson, que se utiliza para detectar la presencia de autocorrelación en los residuos del modelo. En la tabla 15 se observa el resumen del modelo ajustado.

**Tabla 15**

### **Resumen del modelo ajustado**

| Modelo | R     | $R^2$ | $R^2$ ajustado | Error estándar de la estimación | Durbin-Watson |
|--------|-------|-------|----------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,727a | 0.528 | 0.524          | 0.12745                         |               |
| 2      | ,798b | 0.638 | 0.631          | 0.11220                         |               |
| 3      | ,808c | 0.653 | 0.644          | 0.11026                         | 1.883         |

a. Predictores: (Constante), Horario Flexible

b. Predictores: (Constante), Horario Flexible, Autonomía

c. Predictores: (Constante Horario Flexible, Autonomía, Disminución del estrés

d. Variable dependiente: Satisfacción Laboral

Fuente: SPSS V26

Los resultados muestran que el *modelo 1* introduce la variable horario flexible, con un coeficiente de correlación (R) de 0.727, exhibe una asociación positiva y estadísticamente significativa entre la variable independiente y la variable dependiente de satisfacción laboral en el colectivo de empleados. El coeficiente de determinación ( $R^2$ ) con un valor de 0.528 revela que el 52% de la variabilidad observada en la satisfacción laboral puede ser explicada por la variable



independiente considerada en este modelo. Asimismo, este valor confirma que el modelo tiene un ajuste razonable a los datos en términos de sobreajuste. El error estándar de la estimación, de 0.12745, representa la desviación estándar promedio de las diferencias entre las observaciones reales y las predicciones del modelo, para la presente investigación significa que las observaciones tienden a dispersarse alrededor de la línea de regresión con una cantidad moderada de variabilidad.

En el modelo 2, la investigación se enriquece al incluir también la variable autonomía. El coeficiente (R) de 0.798 muestra una correlación positiva aún más fuerte entre las variables independientes y la satisfacción laboral. Este valor denota una relación substancial y estadísticamente significativa. El coeficiente de determinación ( $R^2$ ) de 0.638 indica que aproximadamente el 63% de la variabilidad en la satisfacción laboral puede ser atribuida a las variables independientes contempladas en el modelo 2, demostrando un aumento importante en la capacidad explicativa en comparación con el Modelo 1. El coeficiente de  $R^2$  ajustado, de 0.631 reafirma la integridad del modelo en términos de ajuste. El error estándar de la estimación de 0.11220, refuerza la precisión de las predicciones del modelo en cuanto a la satisfacción laboral.

El modelo 3 amplía la comprensión de los elementos del teletrabajo que mejoran la satisfacción laboral al incluir la variable de disminución del estrés. El coeficiente de correlación (R) de 0.808 indica una fuerte relación positiva entre las variables independientes —horario flexible, autonomía, disminución del estrés— y la satisfacción laboral. Esto significa que a medida que cualquiera de estas variables mejora, se espera que la satisfacción laboral también aumente significativamente.

Según Roy-García et al. (2019), el coeficiente de correlación se denota como "r" y puede oscilar entre  $-1$  y  $+1$ . Un valor de 0 indica la ausencia de correlación, lo que significa que no existe relación entre el comportamiento de las dos variables. Por otro lado, una correlación perfecta se refleja en valores de  $-1$  o  $+1$ , lo que implica que conocer el valor de una variable permite determinar el valor de la otra. Cuanto más próximo esté el coeficiente de correlación a 1, mayor será la fuerza de la asociación. Es importante notar que estos valores son orientativos y no deben

considerarse como puntos de corte estrictos, ya que pueden verse afectados por el tamaño de la muestra. Además, al analizar el coeficiente de correlación, es fundamental tener en cuenta su signo, ya que este indica la dirección de la correlación; un signo positivo significa que al aumentar la variable X, la variable Y también aumenta.

De acuerdo a Roy-García et al. (2019), los rangos de interpretación del coeficiente son los siguientes:

- 0.0 Sin correlación
- $\pm 0.20$  Correlación débil
- $\pm 0.50$  Correlación moderada
- $\pm 0.80$  Correlación fuerte
- $\pm 1.0$  Correlación muy fuerte

En este contexto, un coeficiente de 0.808 indica una correlación fuerte, lo que implica que las intervenciones dirigidas a mejorar el horario flexible, la autonomía laboral o la disminución del estrés probablemente conducirán a un aumento significativo en la satisfacción laboral.

Además, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) de 0.653 revela que aproximadamente el 65% de la variabilidad en la satisfacción laboral puede ser explicada por estas variables, lo que refuerza la idea de que los cambios en el entorno laboral del teletrabajo impactan de manera significativa en la percepción de satisfacción laboral. El  $R^2$  ajustado de 0.644 confirma la solidez del modelo al tener en cuenta el número de variables, indicando que, a pesar de la complejidad del modelo, la explicación de la variabilidad se mantiene robusta.

El error estándar de estimación de 0.11026 sugiere una dispersión moderada de los errores entre las predicciones del modelo y los valores reales, lo que significa que, en promedio, las predicciones del modelo se desvían en aproximadamente 0.11 unidades de las observaciones reales de satisfacción laboral. Esto es aceptable en la práctica, ya que indica que el modelo tiene una buena capacidad predictiva.

El intercepto, también conocido como constante, en un modelo de regresión lineal múltiple representa el valor esperado de la variable dependiente cuando las

variables independientes tienen un valor de cero. Este parámetro se calcula como parte del ajuste del modelo y proporciona un punto de referencia desde el cual se evalúan los efectos de las variables independientes. La inclusión del intercepto en el modelo permite un ajuste más preciso de la línea de mejor ajuste y contribuye a minimizar el error promedio de predicción. Aunque en ciertos casos el intercepto puede no ser estadísticamente significativo, su presencia es fundamental para la correcta calibración del modelo y para interpretar adecuadamente el impacto de las variables independientes sobre la dependiente. Gujarati y Porter (2010) destacan la importancia del intercepto, señalando que su omisión puede introducir sesgos en las estimaciones de los coeficientes y llevar a interpretaciones incorrectas de las relaciones entre las variables.

Los coeficientes estandarizados, también denominados betas, son esenciales para evaluar la influencia relativa de cada variable predictora en una escala común. Un valor de  $t$  superior a  $\pm 1.96$  se considera estadísticamente significativo al nivel del 95% de confianza para pruebas de dos colas. El valor  $p$  acompaña a la estadística  $t$ , proporcionando una probabilidad de observar efectos tan extremos como los reportados, bajo la suposición de que la hipótesis nula es cierta. Generalmente, un valor  $p$  de 0.05 o menos se acepta como umbral para la significancia estadística (Field, 2018).

En la tabla 16 se observan los coeficientes de los diferentes modelos de regresión. Estos valores revelan que el coeficiente no estandarizado de la constante en el modelo 1 es 0.685. Esto implica que, con el horario flexible en cero, la satisfacción laboral se estima en 0.685, un valor significativo ( $p=0.000$ ) con un estadístico  $t$  de 11.28. Esto sugiere que, incluso sin horario flexible, hay un nivel básico de satisfacción laboral, indicando la influencia de otros factores en la satisfacción de los empleados. Además, los coeficientes no estandarizados ( $B$ ) representan el cambio esperado en la satisfacción laboral por cada unidad de cambio en las variables independientes, manteniendo constantes las demás. En el primer modelo, un coeficiente de 0.501 para el horario flexible indica que un incremento de una unidad en esta variable se asocia con un aumento de 0.501 unidades en la satisfacción laboral, asumiendo que las otras variables permanecen constantes. En cuanto a los coeficientes estandarizados (Beta), estos permiten

comparar el efecto relativo de cada variable en la variable dependiente, ya que están en la misma escala. Un valor de 0.727 para el coeficiente estandarizado del horario flexible sugiere que esta variable tiene el mayor impacto sobre la satisfacción laboral en comparación con las demás variables.

En el segundo modelo, el coeficiente estandarizado de la constante es 0.081, lo que implica que cuando la flexibilidad horaria y la autonomía son cero, la satisfacción laboral estimada es de aproximadamente 0.081. Este valor no es significativo ( $p=0.48$ ), lo que indica que no hay suficiente evidencia para afirmar que la constante tiene un impacto real en la satisfacción laboral. Además, el valor  $t$  de 0.69 respalda esta conclusión, ya que es bajo y no supera el umbral generalmente aceptado de 1.96 para la significancia estadística. Este resultado sugiere que, en ausencia de las variables de horario flexible y autonomía, la satisfacción laboral estimada no se sostiene como un valor significativo. En otras palabras, cuando estas variables están en cero, no hay suficiente evidencia para afirmar que existe un nivel básico de satisfacción laboral que no dependa de otros factores.

En cuanto a los coeficientes no estandarizados (B), un aumento de una unidad en el horario flexible se asocia con un incremento de 0.357 unidades en la satisfacción laboral, mientras que un aumento en la autonomía contribuye con 0.554 unidades, asumiendo que las demás variables se mantienen constantes. Los coeficientes estandarizados (Beta) son 0.518 para el horario flexible y 0.391 para la autonomía, con valores de  $t$  de 7.760 y 5.86, respectivamente, lo que demuestra que ambas variables tienen una influencia estadísticamente significativa en la satisfacción laboral. La inclusión de la autonomía mejora la capacidad del modelo para predecir la satisfacción laboral. La relación entre ambas variables es fuerte y significativa, sugiriendo que la autonomía es un predictor importante de la satisfacción laboral. Además, el  $R^2$  de 0.638 indica que el modelo explica el 63.8% de la variabilidad en la satisfacción laboral.

El tercer modelo presenta un valor en la constante de 0.052, lo que implica que, cuando los niveles de horario flexible, autonomía y disminución del estrés son cero, la satisfacción laboral se estima en 0.052 unidades. Este valor no es significativo ( $p=0.649$ ), lo que sugiere que la satisfacción laboral tiene una relación

débil con la constante y, por lo tanto, este punto de referencia carece de relevancia en el contexto del análisis. La falta de significancia de la constante indica que los niveles de satisfacción laboral dependen de otros factores; en ausencia de las variables predictoras, no se puede inferir un impacto real en la satisfacción laboral. En cuanto a las variables predictoras, el coeficiente no estandarizado para horario flexible es de 0.323, lo que indica una relación positiva con un valor t de 6,776. La variable autonomía muestra un coeficiente no estandarizado de 0.458 ( $p < 0.001$ ) con un valor t de 4.482, manteniendo una relación significativa y fuerte. Además, el coeficiente no estandarizado para disminución del estrés es de 0.157 ( $p = 0.027$ ) y un valor t de 2.246, lo que indica que una reducción en el estrés laboral está asociada con un aumento en la satisfacción laboral.

**Tabla 16**

| <b>Coeficientes</b> |               |                  |             |                 |       |                                   |               |                                   |            |               |       |
|---------------------|---------------|------------------|-------------|-----------------|-------|-----------------------------------|---------------|-----------------------------------|------------|---------------|-------|
| Mod.                |               | Coef. no Estand. |             | Coef. Estándar. |       | 95% intervalo de confianza para B |               | 95% intervalo de confianza para B |            | Correlaciones |       |
|                     |               | B                | Desv. Error | Beta            | t     | Sig.                              | Lím. inferior | Lím. superior                     | Orden Cero | Parcial       | Parte |
| 1                   | Constante     | 0.685            | 0.061       |                 | 11.28 | 0                                 | 0.56          | 0.80                              |            |               |       |
|                     | Hor. Flexible | 0.501            | 0.044       | 0.727           | 11.34 | 0                                 | 0.41          | 0.58                              | 0.72       | 0.72          | 0.72  |
| 2                   | Constante     | 0.081            | 0.116       |                 | 0.69  | 0.48                              | -0.14         | 0.31                              |            |               |       |
|                     | Hor. Flexible | 0.357            | 0.046       | 0.518           | 7.760 | 0                                 | 0.26          | 0.44                              | 0.72       | 0.58          | 0.43  |
|                     | Autonomía     | 0.554            | 0.095       | 0.391           | 5.86  | 0                                 | 0.36          | 0.74                              | 0.66       | 0.48          | 0.31  |
| 3                   | Constante     | 0.052            | 0.115       |                 | 0.45  | 0.64                              | -0.17         | 0.27                              |            |               |       |
|                     | Hor. Flexible | 0.323            | 0.048       | 0.468           | 6.776 | 0                                 | 0.22          | 0.41                              | 0.72       | 0.53          | 0.37  |
|                     | Autonomía     | 0.458            | 0.102       | 0.323           | 4.482 | 0                                 | 0.25          | 0.66                              | 0.66       | 0.38          | 0.24  |
|                     | Dism. Estrés  | 0.157            | 0.07        | 0.161           | 2.246 | 0.02                              | 0.01          | 0.29                              | 0.59       | 0.20          | 0.12  |

Fuente: SPSS V26

La ecuación corresponde al modelo que mejor explica la satisfacción laboral:

$$Y = 0.052 + 0.323 X_2 + 0.458 X_3 + 0.157 X_5 + \varepsilon.$$

Satisf. Laboral = 0.052 + 0.323 (Horario Flexible) + 0.458 (Autonomía) + 0.157 (Dism. del estrés)

En la tabla 17 se presentan los coeficientes de las variables excluidas. En relación al manejo de las variables que no entran en un modelo de regresión. Los autores sugieren que las variables deben ser evaluadas por su relevancia teórica y su contribución significativa a la explicación de la varianza de la variable dependiente. También destacan la importancia de revisar la multicolinealidad y usar indicadores como el VIF para identificar y manejar variables altamente correlacionadas. Además, enfatizan la necesidad de ajustar y reevaluar el modelo tras la exclusión de variables, asegurando que se mantengan los supuestos básicos de la regresión, como la homocedasticidad y la normalidad de los errores (Cohen et al., 2003; Hernández et al., 2014; Bryman & Bell, 2015).

**Tabla 17**

*Coefficientes de variables excluidos*

| Modelo |               | En beta            | t      | Sig.  | Correlación parcial | Estadísticas de colinealidad |       |                   |
|--------|---------------|--------------------|--------|-------|---------------------|------------------------------|-------|-------------------|
|        |               |                    |        |       |                     | Tolerancia                   | VIF   | Tolerancia mínima |
| 1      | Equil.Vid.Lab | ,235 <sup>b</sup>  | 2.933  | 0.004 | 0.265               | 0.600                        | 1.668 | 0.600             |
|        | Autonompia    | ,391 <sup>b</sup>  | 5.863  | 0.000 | 0.481               | 0.714                        | 1.400 | 0.714             |
|        | Dism. Estrés  | ,296 <sup>b</sup>  | 4.196  | 0.000 | 0.366               | 0.720                        | 1.389 | 0.720             |
| 2      | Equil.Vid.Lab | ,040 <sup>c</sup>  | 0.475  | 0.636 | 0.045               | 0.462                        | 2.164 | 0.462             |
|        | Dism. Estrés  | ,161 <sup>c</sup>  | 2.246  | 0.027 | 0.207               | 0.594                        | 1.683 | 0.589             |
| 3      | Equil.Vid.Lab | -,053 <sup>d</sup> | -0.579 | 0.564 | -0.055              | 0.370                        | 2.704 | 0.370             |

a. Variable dependiente: Satisfacción Laboral

b. Predictores en el modelo: (Constante), Horario Flexible

c. Predictores en el modelo: (Constante), Horario Flexible, Autonomía laboral

d. Predictores en el modelo: (Constante), Horario Flexible, Autonomía laboral, Disminución del estrés

Fuente: SPSS v26

El Análisis de Varianza (ANOVA) dentro del contexto del modelo de regresión lineal múltiple es una técnica utilizada para evaluar si el modelo general explica de manera significativa las variaciones en la variable dependiente, en este caso, la satisfacción laboral (Hernández, 2018). Al analizar los resultados obtenidos en el primer modelo (tabla 18), el estadístico F (128.798) y su nivel de significancia ( $p = 0.000$ ) indican que la variable horario flexible tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral. Estos resultados sugieren que la inclusión del horario flexible en el modelo contribuye de manera importante a explicar las variaciones en la satisfacción laboral.

En el segundo modelo, al incorporar la variable autonomía laboral, los resultados muestran un estadístico F de 100.279 y una significancia ( $p = 0.000$ ), manteniendo una alta relevancia. Esto implica que tanto el horario flexible como la autonomía laboral son factores clave para explicar la satisfacción laboral. Además, la autonomía laboral está asociada a un mayor compromiso y motivación en el trabajo.

Finalmente, la inclusión de la variable disminución del estrés también tiene un efecto significativo ( $p = 0.000$ ), aunque el estadístico F (70.907) es menor en comparación con los modelos anteriores. Esto sugiere que, si bien la reducción del estrés es relevante, su influencia en la satisfacción laboral es menor en relación con la flexibilidad y la autonomía.

**Tabla 18**

**ANOVA**

| Modelo |           | Suma de cuadrados | gl  | Media cuadrática | F       | Sig.              |
|--------|-----------|-------------------|-----|------------------|---------|-------------------|
| 1      | Regresión | 2.092             | 1   | 2.092            | 128.798 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Residuo   | 1.868             | 115 | 0.016            |         |                   |
|        | Total     | 3.960             | 116 |                  |         |                   |
| 2      | Regresión | 2.525             | 2   | 1.262            | 100.279 | ,000 <sup>c</sup> |
|        | Residuo   | 1.435             | 114 | 0.013            |         |                   |
|        | Total     | 3.960             | 116 |                  |         |                   |
| 3      | Regresión | 2.586             | 3   | 0.862            | 70.907  | ,000 <sup>d</sup> |
|        | Residuo   | 1.374             | 113 | 0.012            |         |                   |
|        | Total     | 3.960             | 116 |                  |         |                   |

a. Variable dependiente: Satisfacción Laboral

b. Predictores en el modelo: (Constante), Horario Flexible

c. Predictores en el modelo: (Constante), Horario Flexible, Autonomía laboral

d. Predictores en el modelo: (Constante), Horario Flexible, Autonomía laboral, Disminución del estrés

Fuente: SPSS v26

#### 4.4 Comprobación de Hipótesis.

El análisis de los resultados de las hipótesis obtenidos en la investigación (tabla 19) mejora el entendimiento de la relación entre los elementos de un modelo de teletrabajo y la satisfacción laboral, lo cual es fundamental para validar las hipótesis. Comenzando con la Hipótesis 1 (H1), que proponía que el equilibrio entre

la vida laboral y familiar se relaciona de manera positiva y significativa con la satisfacción laboral, los resultados indican un coeficiente Beta de -0.053 con un valor de significancia de 0.564. Estos datos sugieren que no existe una relación significativa entre estas dos variables, lo que lleva a rechazar esta hipótesis.

En contraste, la Hipótesis 2 (H2), que afirma que el horario flexible incide de manera positiva y significativa en la satisfacción laboral, muestra un coeficiente Beta de 0.323 y un valor de significancia de 0.000. Este hallazgo respalda la hipótesis, indicando que el horario flexible tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral, lo que permite su aprobación. De igual forma, la Hipótesis 3 (H3) establece que la autonomía se vincula de forma positiva y significativa con la satisfacción laboral. Los resultados, con un Beta de 0.458 y una significancia de 0.000, confirman esta relación, permitiendo también la aprobación de esta hipótesis.

La Hipótesis 4 (H4), que relacionaba la motivación con la satisfacción laboral, fue retirada del análisis, indicando que no se consideró relevante para este estudio. Finalmente, la Hipótesis 5 (H5), que sugiere que la disminución del estrés afecta de forma positiva y significativa la satisfacción laboral, presenta un Beta de 0.157 con un valor de significancia de 0.027. Esto indica una relación positiva significativa entre estas variables, por lo que se aprueba esta hipótesis.

**Tabla 19**

**Resultados de las Hipótesis**

| <b>HIPOTESIS</b>   | <b>BETA</b> | <b>SIG.</b> | <b>RESULTADOS</b> |
|--|-------------|-------------|-------------------|
| H1 = El equilibrio entre la vida laboral y familiar se relaciona de forma positiva y significativa con la Satisfacción laboral | 0.053       | 0.564       | Rechazada         |
| H2 = El horario flexible incide positiva y significativa en la Satisfacción laboral  | 0.323       | 0.000       | Aprobada          |
| H3 = La autonomía se vincula de forma positiva y significativa con la Satisfacción laboral                                     | 0.458       | 0.000       | Aprobada          |
| H4 = La motivación tiene una correspondencia positiva y significativa en la Satisfacción laboral                               | -           | -           | Retirada          |
| H5 = La disminución del estrés afecta de forma positiva y significativa en la Satisfacción laboral                             | 0.157       | 0.027       | Aprobada          |

Fuente: Elaboración Propia



En resumen, en este capítulo se analizaron los resultados de este estudio destacando que el horario flexible, la autonomía y la disminución del estrés son factores que inciden positivamente en la satisfacción laboral.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este apartado presenta la discusión de los resultados obtenidos en la investigación, así como su contribución teórica y recomendaciones prácticas para la gestión del talento humano en universidades privadas. También se describen las limitaciones encontradas durante el desarrollo del estudio y se plantean direcciones para futuras investigaciones.

- **Síntesis, Discusión de Resultados e Implicaciones Teóricas**

Los hallazgos del análisis han permitido cumplir con el objetivo de la tesis y responder a la pregunta de investigación: ¿Qué elementos de un modelo de teletrabajo inciden en la satisfacción laboral del personal administrativo en universidades privadas? La metodología adoptada en este estudio se alinea con los principios del método científico propuestos por Creswell (2014), garantizando una recolección de datos imparcial que permite obtener resultados representativos de la población objetivo. Las afirmaciones realizadas se fundamentan en observaciones y datos empíricos obtenidos a través de encuestas, lo que respalda los hallazgos sobre la relación entre las variables estudiadas. Además, se documentaron los procedimientos seguidos para facilitar futuras investigaciones con un enfoque similar, asegurando un manejo adecuado de las variables independientes para evaluar su impacto en la satisfacción laboral. Este enfoque no solo contribuye a la validación de las hipótesis planteadas, sino que también ofrece nuevas perspectivas sobre cómo el teletrabajo puede influir en la satisfacción laboral.

En concordancia, las etapas delineadas por Whetten (1989) han sido rigurosamente cumplidas, comenzando desde la definición del problema, que orienta la revisión de la literatura sobre teletrabajo y satisfacción laboral, proporcionando así un contexto teórico sólido para la investigación. Sobre esta base, se formularon hipótesis centradas en la relación entre los elementos del teletrabajo y la satisfacción laboral. Para la recolección de datos, se utilizaron encuestas dirigidas a los participantes, seguidas de análisis estadísticos que

evaluaron la relación entre las variables y permitieron interpretar los hallazgos en relación con las hipótesis formuladas y la teoría existente.

### **Discusión de resultados**

La mayoría de las hipótesis formuladas en el modelo propuesto fueron aprobadas, dado que los resultados son estadísticamente significativos, a excepción de las hipótesis 1 y 4. En relación a la Hipótesis 2, se encontró que el horario flexible se asocia positiva y significativamente con la satisfacción laboral ( $b = 0.323$ ,  $p < 0.000$ ), corroborando estudios previos que destacan el impacto del teletrabajo en la satisfacción de los empleados (Azua et al., 2020; Dilmaghani, 2021). Este hallazgo se alinea con lo expuesto en el marco teórico de la investigación, donde se argumenta que la flexibilidad horaria puede mejorar la satisfacción laboral, respaldado por estudios como el de López et al. (2021), que obtuvieron resultados similares en un contexto peruano.

Asimismo, la Hipótesis 3 revela que la autonomía tiene un efecto positivo y significativo en la satisfacción laboral ( $b = 0.458$ ,  $p < 0.000$ ). Este hallazgo está respaldado por la Teoría de las Demandas y los Recursos Laborales de Bakker y Demerouti (2007), que sostiene que la autonomía incrementa la satisfacción laboral al facilitar el control sobre el trabajo. Investigaciones previas en el marco teórico también respaldan esta relación, como se detalla en el estudio de Sawang et al. (2020), que identificó una relación positiva y significativa entre la autonomía laboral y la satisfacción laboral en propietarios-gerentes de pequeñas empresas. Además, el estudio de Faya et al. (2018) examinó la relación entre la autonomía en el trabajo y la satisfacción laboral en trabajadores administrativos de una universidad peruana, encontrando que la autonomía también tuvo un efecto positivo y significativo en la satisfacción laboral.

En cuanto a la Hipótesis 5, los resultados sugieren que la disminución del estrés se vincula de manera positiva y significativa con la satisfacción laboral ( $b = 0.157$ ,  $p = 0.027$ ). La Teoría del Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (1996) ofrece un marco útil para entender este fenómeno, esta teoría postula que la percepción de un desequilibrio entre el esfuerzo realizado en el trabajo y las recompensas recibidas puede generar estrés y afectar la satisfacción laboral. También los

resultados de la investigación de Xie et al. (2021) respaldan el hallazgo al encontrar una correlación negativa significativa entre el estrés laboral y la satisfacción laboral en trabajadores mensajeros en empresas de Beijing, China. Este estudio, que empleó un enfoque cuantitativo correlacional, proporciona evidencia adicional de que un menor nivel de estrés está asociado con una mayor satisfacción laboral. Adicionalmente, el estudio de Talledo y Ugaz (2018) también respalda el hallazgo al demostrar una correlación negativa significativa entre el estrés y la satisfacción laboral en trabajadores de un centro de atención telefónica en Lima, Perú. Este estudio, refuerza la conclusión al mostrar que a medida que el nivel de estrés aumenta, la satisfacción laboral tiende a disminuir.

En lo referido a las hipótesis que fueron rechazadas, los resultados para la hipótesis 1 muestran que el equilibrio entre la vida laboral y familiar no se relaciona positivamente con la satisfacción laboral ( $b = -0.089$ ,  $p = 0.0329$ ) que, contrariamente a lo esperado, un mejor equilibrio puede asociarse con una ligera disminución en la satisfacción laboral. Teóricamente, esta discrepancia puede explicarse mediante la Teoría del Ajuste Laboral de Dawis y Lofquist (1984), que sugiere que la satisfacción laboral depende de la coincidencia entre las características del trabajo y las preferencias individuales. En el ámbito peruano, donde el teletrabajo puede desdibujar las fronteras entre el hogar y el trabajo, este hallazgo resalta la complejidad de las percepciones de equilibrio entre la vida laboral y familiar, es posible que las expectativas y preferencias de los trabajadores no estén completamente alineadas con las demandas del teletrabajo.

Complementando lo anterior, la Teoría de la Frontera Trabajo-Familia de Clark (2000), destaca la importancia de establecer límites claros entre el trabajo y la familia para promover el bienestar en ambas áreas. En el contexto del trabajador peruano, donde pueden existir fuertes lazos familiares y una cultura que valora el tiempo dedicado a la familia, el teletrabajo podría desdibujar los límites entre estas dos esferas de la vida. Una posible explicación empírica para los resultados obtenidos es que los empleados administrativos podrían percibir el equilibrio entre la vida laboral y familiar de manera diferente a lo esperado. En el contexto del teletrabajo, donde las fronteras entre el trabajo y la vida personal se difuminan, los trabajadores pueden enfrentar dificultades para establecer límites claros y gestionar

su tiempo de manera efectiva. Esta falta de habilidades para autorregularse en un entorno de teletrabajo puede afectar negativamente su capacidad para encontrar un equilibrio satisfactorio entre las demandas laborales y familiares, lo que a su vez influye en su satisfacción laboral. En línea con lo indicado.

Adicionalmente, según datos recientes de la OIT (2024), Perú ocupa el 36º lugar de 189 países a nivel mundial en cuanto a horas de trabajo, con un promedio de 2,140 horas anuales trabajadas. Esto implica que los trabajadores peruanos dedican un promedio de 40.8 horas por semana a sus empleos, un patrón que puede impactar tanto en su bienestar como en su satisfacción laboral. Este hallazgo sugiere que la alta carga horaria podría contribuir a un estrés adicional, lo que resalta la necesidad de implementar estrategias que promuevan un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, especialmente en el contexto del teletrabajo

En la hipótesis 4, se plantea que la motivación es un elemento del modelo de teletrabajo que se relaciona de forma positiva y significativa con la satisfacción laboral. Al comparar los resultados estadísticos obtenidos al incluir la variable motivación con el modelo que la excluye, se observó que la variación no produjo ningún efecto significativo. Es decir, los resultados fueron prácticamente iguales en ambos modelos.

Este hallazgo se puede entender mejor a través de la Teoría de las Expectativas de Vroom (1976). Según esta teoría, la motivación de una persona está relacionada con su creencia de que el esfuerzo que realiza conducirá a resultados deseables. Si los trabajadores no ven una conexión clara entre el esfuerzo que dedican y los resultados que obtienen, su motivación puede verse afectada. En el contexto del teletrabajo, la falta de conexión entre el esfuerzo de los empleados y los resultados obtenidos puede afectar negativamente su motivación y rendimiento. Esto sugiere que, aunque la motivación es un factor importante, si no hay una relación evidente entre el trabajo que se realiza y los resultados que se esperan, la motivación por sí sola puede no ser suficiente para influir positivamente en el desempeño laboral. Según Ferrara et al. (2022), aunque el teletrabajo puede ofrecer beneficios en términos de autonomía y flexibilidad, la percepción de que el

esfuerzo no es reconocido o recompensado, puede limitar la efectividad de la motivación de los trabajadores.

### **Aportación Teórica**

Este estudio contribuye al conocimiento científico al validar la relación entre tres variables del modelo de teletrabajo y la satisfacción laboral, apoyándose en teorías relevantes. Las hipótesis probadas no solo respaldan hallazgos previos, sino que también enriquecen el marco teórico existente al ofrecer una visión más matizada del contexto peruano. Sin embargo, es fundamental considerar las hipótesis que no fueron confirmadas, específicamente las relacionadas con el Equilibrio entre la Vida Laboral y Personal y la Motivación. La exploración de estas hipótesis no probadas puede ofrecer nuevas perspectivas sobre el contexto del teletrabajo en Perú.

En relación a la variable Equilibrio entre Vida Laboral y Personal: La falta de validación de esta hipótesis sugiere que las condiciones del teletrabajo en Perú podrían no estar facilitando un equilibrio efectivo entre las responsabilidades laborales y personales. Esto plantea la necesidad de investigar más a fondo los factores que podrían estar afectando este equilibrio, como las expectativas culturales y organizacionales. A partir de aquí, se puede argumentar que futuras investigaciones deberían centrarse en cómo las organizaciones pueden crear entornos que promuevan un equilibrio más saludable, enriqueciendo así la literatura existente sobre el teletrabajo.

Según la Teoría de la Frontera Trabajo-Familia de Clark (2000), los individuos manejan y negocian de forma continua los límites entre su vida personal y laboral, que pueden generar tensiones o dificultades para los teletrabajadores cuando el ambiente laboral no facilita esta delimitación. Aunque el teletrabajo proporciona beneficios de flexibilidad, también conlleva riesgos de aislamiento social, agotamiento y estrés laboral, factores que pueden afectar el bienestar personal y familiar si no se gestiona adecuadamente el tiempo y los límites entre trabajo y vida personal (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2022).

La no confirmación de la relación entre la variable motivación y satisfacción laboral también ofrece una oportunidad para ampliar el conocimiento en este campo. Es posible que los métodos utilizados para evaluar la motivación no hayan capturado adecuadamente la complejidad de esta variable en el contexto del teletrabajo. Esto sugiere que futuros estudios deben considerar nuevos enfoques para medir la motivación, así como investigar qué factores, como el reconocimiento y el apoyo social, son críticos para fomentar la motivación de los teletrabajadores. La Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985) resulta especialmente relevante en este contexto, ya que sostiene que la motivación depende de satisfacer tres necesidades psicológicas: autonomía, competencia y relaciones. En el caso del teletrabajo peruano, donde los trabajadores experimentan mayor autonomía, la teoría sugiere que esta modalidad podría fortalecer la motivación intrínseca, siempre que los empleados tengan acceso y capacitación suficientes para desarrollar sus competencias digitales (Deci & Ryan, 2002).

Respecto al comportamiento del trabajador peruano, la motivación se ve influida por factores como la alta informalidad laboral y las limitaciones en el acceso a formación tecnológica, que orienta el elemento motivacional hacia la satisfacción de necesidades de seguridad y desarrollo personal, especialmente en un contexto de incertidumbre económica. En este sentido, los trabajadores peruanos valoran particularmente la seguridad laboral y la posibilidad de mejorar sus condiciones de vida, de modo que el teletrabajo podría constituir una oportunidad motivadora, siempre que se ofrezca un entorno equitativo y con oportunidades de crecimiento (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2022).

En relación con las variables que demuestran tener un efecto positivo en la satisfacción laboral (horario flexible, autonomía laboral y disminución del estrés), estos hallazgos contribuyen al ámbito de la satisfacción laboral al ofrecer una explicación sobre el comportamiento del trabajador en el contexto del teletrabajo en el Perú. Desde la perspectiva de la teoría del Enfoque de Recursos y Conservación (*Conservation of Resources Theory*, COR) de Hobfoll (1989) el horario flexible en el teletrabajo permite que los teletrabajadores conserven recursos clave como el tiempo y la energía. A diferencia de otros estudios clásicos que asocian el horario flexible solo con el equilibrio entre vida laboral y vida personal, la teoría COR

propone que el horario flexible actúa como un recurso que permite a los empleados minimizar el desgaste y gestionar el tiempo de manera que eviten el agotamiento emocional. Este enfoque sugiere que el horario flexible en el teletrabajo mejora la satisfacción, y protege y maximiza recursos personales esenciales, que son claves en la retención de empleados y su bienestar a largo plazo.

Sobre la autonomía laboral la teoría de las demandas y los recursos laborales propuesta por Bakker y Demerouti (2007), aporta una nueva perspectiva al resaltar cómo la autonomía actúa como un recurso que impulsa el crecimiento personal y profesional. En un modelo de teletrabajo, esta autonomía permite a los empleados manejar sus propias demandas laborales de manera más eficaz y proactiva, lo cual no solo reduce el agotamiento, sino que también estimula el aprendizaje y el desarrollo de habilidades en un entorno flexible. Este nuevo enfoque plantea la autonomía como un recurso activo que va más allá de reducir costos psíquicos, y promueve el desarrollo continuo del empleado.

Basado en la teoría del ajuste persona-entorno, desarrollada por Caplan y Harrison (1998), la cual sostiene que cuando existe una falta de alineación entre las necesidades, habilidades y preferencias de un individuo y las demandas del entorno laboral, es probable que surjan niveles significativos de estrés laboral. Un modelo de teletrabajo permite que los empleados adapten su entorno y sus horarios de trabajo a sus necesidades individuales, lo que, según esta teoría, disminuye la tensión al mejorar la compatibilidad entre el teletrabajador y su entorno laboral. Además, la teoría sugiere que los trabajadores, cuando tienen mayor control sobre sus tareas y el contexto en el que las realizan, tienden a experimentar una mayor satisfacción y que también facilita un entorno laboral más adecuado a las preferencias y capacidades individuales, lo cual es esencial para reducir los niveles de estrés y mejorar la satisfacción laboral.

### **Implicaciones Prácticas**

Las universidades pueden implementar políticas laborales que promuevan la autonomía, permitiendo a los empleados tomar decisiones sobre sus tareas y horarios, pudiéndose mejorar la satisfacción laboral (Quintero & Sifuentes, 2021). Además, la flexibilidad horaria adaptada a las necesidades individuales de los



trabajadores contribuye significativamente a su bienestar, como señalan Ahumada (2021) y Vallejo-Peña y Giachi (2021). Para los profesionales de recursos humanos, es fundamental incorporar estrategias para reducir el estrés laboral, como prácticas de bienestar emocional y la promoción de entornos de trabajo que faciliten la desconexión digital fuera del horario laboral.

Por último, los trabajadores en teletrabajo deben desarrollar habilidades de autorregulación, como establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal y gestionar su tiempo de manera efectiva. Esto puede mejorar su satisfacción laboral y bienestar general en un entorno remoto (Vallejo-Peña y Giachi, 2021). En este sentido, se podría considerar la implementación de leyes o políticas que regulen la comunicación laboral fuera del horario establecido (Guzmán-Barrón, 2021).

- **Limitaciones de la investigación.**

Durante el proceso de investigación de este estudio se identificaron varias limitaciones. La primera fue que, en la región de Latinoamérica y el Caribe, antes de la pandemia, muy pocas empresas habían implementado algún modelo de teletrabajo. Según la literatura revisada, aunque la mayoría de los países contaban con un marco regulatorio para el teletrabajo, su nivel de implementación en la práctica era mínimo; fue la pandemia de COVID-19 que aceleró aún más esta tendencia, resultando en un incremento exponencial de personas que adoptaron el teletrabajo (OIT, 2021).

Una segunda limitación se refiere al sujeto de estudio de la investigación. Las universidades, tanto públicas como privadas, están obligadas a hacer pública cierta información, incluyendo estados financieros, inversiones, reinversiones, donaciones y otras fuentes de recursos (Ley universitaria 30220). No obstante, solo una de las veintiséis universidades de la población objetivo autorizó el acceso a datos específicos sobre el número de trabajadores administrativos en teletrabajo. Esta restricción obligó a activar el derecho a la información pública y a recurrir al Ministerio de Trabajo del Perú, para obtener los datos necesarios sobre los trabajadores administrativos que operaron bajo la modalidad de teletrabajo durante el período de 2022, en las universidades privadas.

La tercera limitación se refiere a la información recibida por parte del Ministerio de Trabajo, que indicó no contar con los datos específicos solicitados. Sin embargo, proporcionaron información relacionada con empleados de servicios administrativos en instituciones de enseñanza superior que realizan teletrabajo, registrados en el sector privado formal entre enero y diciembre de 2022. La información recibida no diferenciaba entre universidades públicas y privadas, ni especificaba si se trataba de institutos superiores o universidades. Por esta razón, se tuvieron que aplicar ciertos criterios proporcionales para identificar el dato numérico de la población y, posteriormente, determinar la muestra para la investigación.

- **Recomendaciones:**

Para las organizaciones, se recomienda desarrollar programas de capacitación y entrenamiento destinados a empleados y líderes de equipo, con el objetivo de promover habilidades de autorregulación, gestión del estrés y comunicación efectiva en un entorno de teletrabajo. Incluir módulos específicos sobre gestión de horarios flexibles, técnicas para planificar mejor las tareas maximizando la concentración en actividades clave. Asimismo, es importante implementar políticas y prácticas que fomenten la adopción de horarios flexibles y la creación de espacios virtuales de apoyo y colaboración.

Los responsables de la gestión del talento Humano pueden desempeñar un papel fundamental al realizar evaluaciones periódicas de la satisfacción laboral y el bienestar emocional de los empleados que trabajan desde un lugar distinto a la oficina. Implementar intervenciones orientadas a reducir el estrés laboral, como programas que enseñen a manejar situaciones imprevistas y establecer un control eficiente del tiempo puede contribuir significativamente a mejorar la experiencia de teletrabajo y la satisfacción laboral de los trabajadores. Además, Mantener una comunicación abierta y transparente con los empleados promoviendo reuniones virtuales regulares donde se fomente el uso de la iniciativa personal para solucionar problemas y mejorar los procesos laborales, brindándoles el apoyo necesario para enfrentar los desafíos asociados al modelo de teletrabajo.

Por último, a los trabajadores, se recomienda establecer rutinas y límites claros entre el trabajo y la vida personal, por lo que se deberá de promover el uso de herramientas de planificación diaria para afrontar mejor las obligaciones y mantener una sensación de control. Buscar formas de mantenerse conectados con colegas y supervisores a través de herramientas de comunicación virtual que fomenten el trabajo colaborativo y ayuden a reducir la percepción de aislamiento. Puede ayudar a mantener la cohesión y el sentido de pertenencia al equipo. Además, es importante priorizar el autocuidado y la gestión del estrés, practicando técnicas de relajación y encontrando momentos para desconectar del trabajo y dedicarse a actividades que promuevan el bienestar.

Para avanzar en el campo del teletrabajo, como estudios futuros, es necesario explorar el impacto de intervenciones específicas, como programas de bienestar laboral y políticas de flexibilidad, en la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados. Investigar cómo factores contextuales, como la cultura organizacional y el apoyo de la dirección, influyen en la experiencia de teletrabajo y en la satisfacción laboral, puede proporcionar información valiosa para diseñar estrategias efectivas de gestión del teletrabajo.

Además, analizar el efecto a largo plazo del teletrabajo en el compromiso organizacional, la productividad y la retención de talento en las empresas puede ayudar a comprender mejor los beneficios y desafíos asociados con esta modalidad de trabajo. Examinar las diferencias en la experiencia de teletrabajo y la satisfacción laboral entre diferentes grupos demográficos, como género, edad y nivel educativo, puede proporcionar información útil para diseñar políticas y prácticas más inclusivas y equitativas.

## REFERENCIAS

- Aasnah, F., Sabri, A., & Nasfi, N. (2021). Organizational culture and motivation toward job satisfaction of bank "XYZ" employees. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), 93–105.
- Abrahamson, M. (1983). *Social research methods*. Prentice Hall.
- Afrilia, L. D., & Utami, H. N. (2018). Pengaruh work-family conflict terhadap kepuasan kerja dan kinerja (Studi pada karyawan wanita Rumah Sakit Permata Bunda Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 55(2), 48–56.
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2018). <https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Aguado Sumbabaya, L. T., & Velasco Solórzano, M. J. (2018). Estudio para el diseño de perfiles de contratación de teletrabajo para personas discapacitadas. (Tesis doctoral), Universidad de Guayaquil. Ecuador. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/29614>.
- Agudo Moreno, M. J. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información*, 4(1), 172–187.
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1–11.
- Ahanthem, S., & Tejbanta, S. (2021). Multifaceted dimension of women: A study of North East India. *Akansha*.
- AlAzzam, M., AbuAlRub, R. F., & Nazzal, A. H. (2017). The relationship between work–family conflict and job satisfaction among hospital nurses. *Nursing Forum*, 52(4), 278–288.
- Alipour, J., Fadinger, H., & Schymik, H. (2020). My home is my castle: The benefits of working from home during a pandemic crisis: Evidence from Germany. *Journal of Public Economics*, 196, 104373.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Álvarez-Vaz, R., & Vernazza, E. (2014). Aplicación de modelos de ecuaciones estructurales en la medición del nivel de satisfacción estudiantil: Comparación de tres métodos de estimación. *Serie Documentos de Trabajo*, 14(02), 1–25.
- Álvarez-Flores, D. (2007). Satisfacción y fuentes de presión laboral en docentes universitarios de Lima metropolitana. *Persona*, 10 (1), 49–97.
- Amin, S. M. (2022). Organizational commitment, competence on job satisfaction and lecturer performance: Social learning theory approach. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 40–56.
- Arevalo, Q., Barrera, L., & Gómez, G. (2021). El desarrollo del teletrabajo: Aspectos cuantitativos. *Estudios sobre Ciencias del Trabajo y Protección Social*. 3(1), 35–47.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2006). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page. <http://dspace.kottakkalfarookcollege.edu.in:8001/jspui/bitstream/123456789/3783/1/A%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf>
- Atalaya, M. (2001). El estrés laboral y su influencia en el trabajo. *Industrial Data*, 4(2), 25–36.

- Azuara Herrera, O., Fazio, M. V., Hand, A., Keller, L., Rodríguez Tapia, C., & Silva Porto, M. T. (2020). El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Cómo puede la tecnología facilitar la recuperación del empleo tras el COVID-19? [Archivo PDF]. Banco Interamericano de Desarrollo.  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-futuro-del-trabajo-en-America-Latina-y-el-Caribe-Como-puede-la-tecnologia-facilitar-la-recuperacion-del-empleo-tras-el-COVID-19-Version-para-imprimir.pdf>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Baltes, B., Briggs, T., Huff, J., Wright, J., & Neuman, G. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 496-513.
- Barraza, A., Ortega, F., & Ortega, M. (2009). Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes: Un primer acercamiento. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, 9(17) 4-17.
- Basalamah, M. S., & As'ad, A. (2021). El papel de la motivación laboral y el entorno laboral en la mejora de la satisfacción laboral. *Golden Ratio*, 1(2), 94-103.
- Baudraz, J. F. (1975). *El horario flexible de trabajo*. España, Editorial Reverte.
- Bell, D., & Blanchflower, D. (2020, abril 23). US and UK labour markets before and during the COVID-19 crash. *National Institute Economic Review*. 252(1), 52-69.  
<https://doi.org/10.1017/nie.2020.14>
- Besarez, S. F., Jiménez, A. F., & Riquelme, O. E. (2014). Apoyo organizacional hacia la familia, corresponsabilidad y satisfacción laboral según tipo de políticas organizacionales de equilibrio trabajo-familia. *Trabajo y Sociedad*, 23, 526-535.
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2020). Work from home after the COVID-19 outbreak. *Federal Reserve Bank of Dallas*. <https://doi.org/10.24149/wp2017>
- Brasil, Governo do. (2017). *Lei N° 13.467*. Diário Oficial da União.
- Bruges, D., López, D., & Socárras, C. (2020). Estrés laboral en las empresas de telefonía celular privadas en la frontera entre Colombia y Venezuela. *Revista Espacios*, 41 (25), 254-266.
- Caballero, E. (2020). *Autonomía, poder y libertad*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Instituto de Desarrollo Humano de América Latina.  
<http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/171584>
- Cantón, I., & Téllez, S. (2017). La satisfacción en el desempeño profesional de los docentes de educación infantil y educación primaria: Un estudio de caso. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 21(2), 279-292.
- Cañadas, F. (2017). Teletrabajo: Revisión teórica y análisis jurídico laboral (Tesis de maestría). *Universidad de Granada*. España  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=125466>
- Chacón Arenas, E. M. (2019). El ciclo de vida del posicionamiento y el choque de las generaciones en el mercado del siglo XXI. *Ciencias Administrativas*, 14, 53-66.
- Chiang, M., Riquelme, G., & Rivas, R. (2020). Relación entre satisfacción laboral, estrés laboral y sus resultados en trabajadores de una institución de beneficencia de la provincia de Concepción. *Ciencia & Trabajo*, 22 (69), 178-186.
- Chung, H., & Lippe, T. (2020). Flexible working, work-life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365.
- Clark, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>

- Clausen, T., Andersen, M., Theorell, T., & Madsen, I. (2022). Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 31*(3), 395-405.
- Cochran, W. (1977). *Sampling techniques*. Editorial John Wiley & Sons.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Editorial Routledge. <https://archive.org/details/appliedmultipler0000unse>
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior, 24*(4), pp. 385-396.
- Confederación Europea de Sindicatos, Unión de Confederaciones de la Industria y de los Empleadores de Europa, Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa, & Centro Europeo de Empresas Públicas y de Servicios Públicos. (2002). *Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo*. <https://www.informatica-juridica.com/legislacion/acuerdo-marco-europeo-sobre-teletrabajo-de-16-de-julio-de-2002/>
- Congreso de la Unión. (2020). *Reforma a la Ley Federal del Trabajo*. Diario Oficial de la Federación.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (Eds.). (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington Books. Recuperado de <https://archive.org/details/jobsatisfaction00cran>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos*. Editorial Sage.
- Cumming, G. (2012). *Understanding the new statistics: Effect sizes, confidence intervals, and meta-analysis*. Editorial Routledge.
- DaSilva, J. A. (2014). Flexibilidad y teletrabajo: Un estudio. *Perspectivas en Ciencia de la Información, 19*(2), 159–173.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. University of Minnesota Press.
- Deng, S., Yang, N., Li, S., Wang, W., Yan, H., & Li, H. (2018). Doctors' job satisfaction and its relationships with doctor-patient relationship and work-family conflict in China: A structural equation modeling. *Journal of Social Behavior and Personality, 46*(3), 456–468. <https://doi.org/10.1177/0046958018790831>
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: Una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América, 11*(21), 188–204.
- Dilmaghani, M. (2021). There is a time and a place for work: Comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada. *International Journal of Manpower, 42*(1), 167–192.
- Domínguez Osoreo, C. F., Poblete Cárcamo, S. C., & Jiménez Figueroa, A. (2018). *Equilibrio trabajo-familia, satisfacción laboral, bienestar subjetivo en funcionarios públicos de la región del Maule* (Tesis doctoral). Universidad de Talca, Chile.
- Duche Pérez, A. B., Gutiérrez Aguilar, O. A., & Paredes Quispe, F. M. (2019). Satisfacción laboral y compromiso institucional en docentes universitarios peruanos. *Estrategia y Gestión Universitaria, 11*(1), 15–24.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. En C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 28–67). Oxford University Press.

- Egga, B. (2022). Work-life balance and performance of women entrepreneurs: Evidence from Nasarawa State. *Bingham University Journal of Accounting and Business*, 7(1), 304–314.
- Eguiarte, D. M. (2017). Horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación. *Academo*, 4(2), 55–62.
- Escamilla, V. R. (2021). Las habilidades blandas en la mejora del servicio al cliente en el área de ventas de las concesionarias automotrices en el área metropolitana de Monterrey (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Eurofundación. (2020). Vivir, trabajar y COVID-19. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/2020/vida-trabajo-y-covid-19>
- Faya Salas, A. V., Orbegoso Carlos, H., & Hernández, M. S. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. *Apuntes Universitarios*, 8(1), 43–56.
- Ferrara, B., Pansini, M., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Investigating the role of remote working on employees' performance and well-being: An evidence-based systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12373. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912373>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5<sup>a</sup> ed.). Sage.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Aspel, A. K., & Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.
- Gálvez, A. (2020). Mujeres y teletrabajo: Más allá de la conciliación de la vida laboral y personal. *Oikonomics*, 13, 1–9.
- Gareis, K. C., Barnett, R. C., & Berkman, L. F. (2009). Work-family enrichment and conflict: Additive effects, buffering, or balance? *Journal of Marriage and Family*, 71(3), 696–707.
- Geurts, S. A., Taris, T. W., Kompier, M. A., Dijkers, J. S., & Kinnunen, M. L. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319–339.
- Giménez-Nadal, J. I., Molina, J. A., & Velilla, J. (2020). Work time and well-being for workers at home: Evidence from the American Time Use Survey. *International Journal of Manpower*, 41(2), 611–633.
- Gonzales Diéguez, R. P. del P., Ponce Vega, H. R., Ríos Díaz, D. B. M., & Vargas Poclín, C. (2019). Felicidad y satisfacción laboral de los consultores empresariales de Lima Metropolitana y el Callao (Tesis de maestría), Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12404/13206>
- González-Páramo, J. M. (2018). Cuarta revolución industrial, empleo y estado de bienestar. En *Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas*, 1, 89–113.
- Gorelli Hernández, J., & Pérez Guerrero, M. L. (Eds.). (2021). *Tiempo de trabajo y descanso*. Universidad de Huelva.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Guarajuati, L. F., & Moreno, J. A. (2019). Estrategias para el teletrabajo en entornos rurales. *Revista de Economía y Trabajo*, 17, 345-362.
- Gupta, S., & Mittal, A. (2022). Challenges and opportunities of work from home for work-life balance. *International Journal of Management Studies*, 12(1), 56-68.

- Gutiérrez, S. A., & Voloria-Doria, J. C. (2014). Riesgos psicosociales y estrés en el ambiente laboral. *Revista Salud Uninorte*, 30(1), 5-7.
- Guzmán-Barrón, L. C. (2021). ¿Regular el tiempo de trabajo? Una reflexión a propósito del horario flexible. *Laborem*, 24, 189-213.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7ª ed.). Prentice Hall.
- Hameed, F., Ahmmen-Baig, I., & Cacheiro, M. (2018). Job satisfaction of teachers from public and private sector universities in Lahore, Pakistan: A comparative study. *Economics & Sociology*, 11(4), 43-56.
- Hart, A. G. (1937). Anticipations, business planning, and the cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 51(2), 272-293. <https://doi.org/10.2307/1882089>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional* (12ª ed.). Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hoyos, L., Niebles, W., & Santamaría, A. (2022). Aplicaciones bibliométricas al estudio "Estrés laboral como factor de riesgo en las empresas hoteleras de Sincelejo – Sucre". *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 10(1), 25-39.
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2022). ¿Qué es estrés laboral? IN SST. <https://www.insst.es/materias/riesgos/riesgos-psicosociales/estres-laboral/que-es-estres-laboral>
- Instituto Peruano de Economía. (2021). Trabajo a distancia (Boletín de discusión). Instituto Peruano de Economía. <https://www.ipe.org.pe/portal/boletin-ipe-trabajo-a-distancia/>
- Israel, G. D. (1992). Determining sample size. University of Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences (IFAS). <https://www.tarleton.edu/academicassessment/documents/Samplesize.pdf>
- Jijena-Michel, R. D., & Jijena-Michel, C. E. (2015). El rol moderador de la flexibilidad del horario de trabajo en la relación del enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción docente. *Horizontes Empresariales*, 10(2), 41-56.
- Jiménez, F. A., Bravo, C. C., & Toledo, B. A. (2020). Conflicto trabajo-familia, satisfacción laboral y calidad de vida laboral en trabajadores de salud pública de Chile. *Revista de Investigación Psicológica*, 23(1), 67-85.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley. <https://doi.org/1965-08866-000>
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of business and finance*. Editorial Thomson Gale.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley. <https://doi.org/10.1037/1965-08866-000>
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of business and finance*. Thomson Gale.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kazekami, S. (2020). Mecanismos para mejorar la productividad laboral mediante la realización de teletrabajo. *Política de Telecomunicaciones de Economía Digital*, 44(3), 1–15.



- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resources Management Journal*, 22(4), 97–112.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill.
- Kian Ysa, K. (2019). *Estrés y satisfacción laboral del profesional de enfermería de los servicios de hospitalización del hospital regional de Huacho 2016* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Perú.
- Kline, P. (2000). *Handbook of psychological testing*. Routledge.  
<https://doi.org/9781315812274>
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 198–215.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Limaymanta, A. C. (2021). *Factores asociados a la satisfacción laboral del profesorado de una universidad pública y una privada de Lima Metropolitana* (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Limón, E. (2021). *La situación actual y el futuro del teletrabajo en el Perú*. Recuperado de [http://www.cielolaboral.com/wpcontent/uploads/2021/01/yarnold\\_noticias\\_cielo\\_n1\\_2021.pdf](http://www.cielolaboral.com/wpcontent/uploads/2021/01/yarnold_noticias_cielo_n1_2021.pdf)
- Liu, X., & Zhang, X. (2022). Rigid work schedules and employee motivation: A study on the impacts of fixed hours on job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 45–62.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1898253>
- Londoño, A. L. (2019). Análisis de las características del estrés laboral, según datos sociodemográficos, en el personal de la Corporación Universitaria Lasallista de Caldas, Antioquia en el año 2016. *Fides et Ratio-Revista de Difusión Cultural y Científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 17(1), 39–60.
- Madero, S., Ortiz, O., & Guerra, E. (2021). Estrategias de flexibilidad y su relación con el ambiente laboral, la dedicación y el reto intelectual. *CienciaUAT*, 15(3), 122–134.
- Marín, H. S., & Placencia, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42–52.  
<https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Marinaki, A. (2021). *Teletrabajo y jornada laboral en los países del Cono Sur de América Latina*. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_817973.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_817973.pdf)
- Marwa, A., & Emil, D. (2022). The impact of job stress on deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12(1), 123–134. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.121008>
- McGrandle, J. (2019). Job satisfaction in the Canadian public service: Mitigating toxicity. *Public Personnel Management*, 48(3), 369–391.  
<https://doi.org/10.1177/0091026018819026>
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59–74.
- Miao, L., Xuyun, T., Xing, C., Zheng, J., & Han, S. (2021). How family-work conflict influences post-traumatic growth among medical workers: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.743970>

- Ministerio de Trabajo de Colombia. (2012). Decreto 884 del 2012. Diario Oficial.
- Ministerio de Trabajo y Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2016). Libro blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia (C. Digital, Ed.). Recuperado de [https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf)
- Ministerio de Trabajo de Argentina. (2020). Resolución 27/2020. Ministerio de Trabajo de Argentina. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resolución-27-2020>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2022). El perfil del teletrabajador en Perú en el periodo 2019-2022. Dirección General de Promoción del Empleo (DGPE), Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).
- Montalvo, J. (2021). Teletrabajo: Modalidad en expansión. En R. M. López (Ed.), *Enfoques Jurídicos*, 2(4), 121–133.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour* (7<sup>a</sup> ed.). Pearson Education Limited.
- Navarro, E., Linares, C., & Montañana, A. (2010). Factores de satisfacción laboral evocados por los profesionales de la construcción en la Comunidad Valenciana (España). *Revista de la Construcción*, 9(1), 4–16.
- Nguyen, T. P., & Kim, S. (2023). Job autonomy and work engagement: The moderating role of job stress and burnout. *Human Resource Management Review*, 33(1), 150–164.
- Nivela, O. E. (2022). La flexibilización laboral como herramienta para la reactivación económica. *Sinergia Académico*, 5(1), 1–18.
- O'Connor, P. (2022). The relationship between work stress, job dissatisfaction, and employee turnover: A systematic review. *Journal of Applied Psychology*, 107(5), 782-797.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio: El recurso humano y la productividad*. OIT. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553925.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: Consecuencias en el ámbito laboral*. OIT. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_712531.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. OIT. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe*. OIT. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_811301.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf)
- Okubo, T. (2022). Telework in the spread of COVID-19. *Information Economics and Policy*, 60, 100987. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2022.100987>
- International Labour Organization. (2024). ILOSTAT. International Labour Organization. <https://ilostat.ilo.org>
- Ortiz, F. (2003). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. Editorial Limusa.

- Osborne, J. W., & Overbay, A. (2004). The Power of Outliers (and Why Researchers Should Always Check for Them). *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 9, 1–12. <https://doi.org/10.7275/qf69-7k43>
- Osca, A., & Urien, B. (2001). Rediseño de tareas, satisfacción y rendimiento: Un estudio en la industria de la automoción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17, 327–340.
- Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–580.
- Park, C., & Ramos, H. (2018). The Level of Job Satisfaction as Indicator of Work Value-Fulfillment Trend in Higher Education Systems. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 112, 43–56. <https://doi.org/10.14257/ijast.2018.112.05>
- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 112–123.
- Perera, H. N., & John, J. E. (2020). Teachers' self-efficacy beliefs for teaching math: Relations with teacher and student outcomes. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101842. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101842>
- Piedimonte, F. R., & Depaula, P. D. (2018). Work motivation and values in Argentine volunteer and paid firefighters. *Liberabit*, 24, 277–294.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513–534.
- Purwanto, A. (2020). The effect of work-family conflict on job satisfaction and performance: A study of Indonesian female employees. *International Journal of Control and Automation*. 29(3), 6724-6748.
- Quintero Rodríguez, J. O., & Sifuentes Ocegueda, E. L. (2021). La satisfacción laboral en condiciones de trabajo flexible en una empresa de telefonía móvil. *Revista de Investigación en Tecnologías de la Información*, 9(19), 118-130. <https://doi.org/10.36825/RITI.09.19.010>
- Ramírez Pérez, J. M. (2018). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo: Revisión de la literatura (Tesis de maestría). Universidad del Rosario, Argentina.
- Rapoport, R., & Rapoport, R. (1969). The dual career family: A variant pattern and social change. *Human Relations*, 22(1), 3–30.
- Reales, L., Robalino Morales, G. E., Peñafiel Luna, A. C., Cárdenas Medina, J. H., & Cantuña-Vallejo, P. F. (2022). El muestreo intencional no probabilístico como herramienta de la investigación científica en carreras de ciencias de la salud. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 681–691.
- Robbins, S. P. (1996). *Administración: Teoría y práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez Pastor, G. (1999). *El régimen jurídico de la distribución de la jornada de trabajo*. Tirant lo Blanch.
- Rositas Martínez, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*, 11(22), 235–268. <https://doi.org/10.29105/rinn11.22-4>
- Roy-García, I., Rivas-Ruiz, R., Pérez-Rodríguez, M., & Palacios-Cruz, L. (2019). Correlación: No toda correlación implica causalidad. *Revista Alergia México*, 66(4), 354–360.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. En *Handbook of self-determination research* (pp. 3–33). University of Rochester Press.

- Salgado, J. N., & Pangol Lascano, A. M. (2022). La flexibilización laboral en la industria 4.0. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(1), 188–197.
- Sawang, S., O'Connor, P. J., Kivits, R. A., & Jones, P. (2020). Business owner-managers' job autonomy and job satisfaction: Up, down or no change? *Frontiers in Psychology*, 11, 1506. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01506>
- Schönfeld, F. S., & Mesurado, B. (2020). Escala de necesidades psicológicas básicas: Adaptación al ámbito educativo en una muestra de adolescentes argentinos. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 13(3), 217–229. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.13313>
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill.
- Sharma, A., & Gaur, S. S. (2023). Impact of flexible work arrangements on job satisfaction and work-life balance. *International Journal of Flexible Management and Research*, 11(1), 1–15.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
- Ssesanga, K., & Garrett, R. (2005). Job satisfaction of university academics: Perspectives from Uganda. *Higher Education*, 50(1), 33–56. <https://doi.org/10.1007/S10734-004-6346-0>
- Stein, J. (2013, mayo 20). The me me me generation. *Time*. Recuperado de <https://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
- Stigler, G. J. (1939). Production and distribution in the short run. *Journal of Political Economy*, 47(3), 305–327. <https://www.jstor.org/stable/1825652>
- Stover, J., Bruno, F., Uriel, F., & Fernández Liporace, M. (2017). Teoría de la autodeterminación: Una revisión teórica. *Perspectivas en Psicología*, 14(2), 105–115.
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2023). Lista de universidades licenciadas. SUNEDU. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/lista-de-universidades-licenciadas/>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tártaro, A. (2020). Impact of job satisfaction on organizational commitment. Lambert Academic Publishing. [https://www.researchgate.net/publication/339401568\\_Impact\\_of\\_Job\\_Satisfaction\\_on\\_Organizational\\_Commitment](https://www.researchgate.net/publication/339401568_Impact_of_Job_Satisfaction_on_Organizational_Commitment)
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>
- Thorndike, R. M., & Thorndike-Christ, T. M. (2010). *Measurement and evaluation in psychology and education* (8th ed.). Pearson.
- Ulate Araya, R. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: Tendencias recientes. *Revista Tecnología en Marcha*, 33(7), 23–31. <https://doi.org/10.18845/tm.v33i7.5477>
- Valencia, A. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: Análisis y perspectivas. *IUS Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla*, 12(42), 203–226. <https://www.redalyc.org/pdf/2932/293258387012.pdf>
- Vallejo-Peña, A., & Gianchi, S. (2021). Flexibilidad horaria, horas reales trabajadas y productividad laboral en el sur de Europa. *Revista Internacional de Organizaciones*, 25, 151–177.

- Villavicencio, N., & Arce, P. (2021). Equilibrio entre conciliación familiar y satisfacción laboral de mujeres con trabajo remunerado durante la crisis sanitaria del 2020 en la ciudad de La Paz. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP*, 19(1), 286–315.
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398–412.
- Warren, J. A., & Johnson, P. J. (1995). The impact of workplace support on work-family role strain. *Journal of Marriage and Family*, 57(1), 163–169.
- World Health Organization. (2021). Stress. <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress>
- Xie, Y., Tian, J., Jiao, Y., Liu, Y., Yu, H., & Shi, L. (2021). The impact of work stress on job satisfaction and sleep quality for couriers in China: The role of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 730147. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.730147>
- Yeves, J., Bargsted, M., Orlandini, E., & Ureta, S. (2024). Flexibilidad laboral en pandemia y sus efectos en estrés, inseguridad y satisfacción laboral. *Psykhé*, 33(1). <https://doi.org/10.7764/psykhe.2021.41401>
- Ynzunza, C., Izar, L., Bocarando, C., Aguilar, P., & Larios, O. M. (2017). El entorno de la industria 4.0: Implicaciones y perspectivas futuras. *Conciencia Tecnológica*, 54, 1405–5597. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94454631006>
- Yucel, D. (2019). Job autonomy and schedule flexibility as moderators of the relationship between work-family conflict and work-related outcomes. *Applied Research in Quality of Life*, 14(5), 1393–1410. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9659-3>
- Zedeck, S., & Mosier, K. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240–251.

**ÍNDICE DE ANEXOS**

|  |            |
|--|------------|
| <b>ANEXO 1 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN .....</b>               | <b>151</b> |
| <b>ANEXO 2 FORMATO PARA LA VALIDES DE CONTENIDO .....</b>  | <b>160</b> |
| <b>ANEXO 3 RESULTADOS DE LA VALIDEZ DE CONTENIDO .....</b> | <b>163</b> |

## Anexo 1 Instrumento de medición

Estimado participante.

La información obtenida a través del presente cuestionario forma parte de un estudio de tesis doctoral y trata sobre aspectos relacionados con los **beneficios que el teletrabajo genera en la satisfacción laboral de trabajadores administrativos en universidades privadas.** Mucho agradeceré su atención al momento de responder las preguntas del cuestionario, la información proporcionada será completamente confidencial y anónima, siendo utilizada exclusivamente con fines académicos. A continuación, le damos algunas indicaciones para el llenado del cuestionario:

Favor de leer detenidamente todas las preguntas.

- Para cada pregunta debe marcar que tan de acuerdo está con lo mencionado.
- Aunque algunas preguntas le resulten parecidas, favor de responder todas.
- Borrar completamente la marca en caso de cambiar de opinión en alguna pregunta.
- No conteste lo que crea que debería ser o lo que nos gustaría que respondiera.
- Conteste todas las preguntas no se salte ninguna.

Este cuestionario le pide el grado en que usted está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación. Aproximadamente le tomará 15 minutos responder todas las preguntas.

Ejemplo del tipo de preguntas que encontrará y como deberá de marcarlas:

---

Me siento motivado cuando hago más de lo que esperaba hacer.

- ( ) Totalmente en desacuerdo
- ( ) En desacuerdo
- ( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (x) De acuerdo
- ( ) Totalmente de acuerdo

---

Los resultados, indican que en la pregunta la persona está de acuerdo, pero no totalmente.

Datos generales

Los datos se utilizarán para verificar el perfil del objeto de estudio de la investigación.

Indicar género:

( ) Masculino

( ) Femenino

Rango de edad:

( ) Entre 58 y 77 años

( ) Entre 43 y 57 años

( ) Entre 27 y 42 años

( ) Otros \_\_\_\_\_

Años de servicio:

\_\_\_\_\_

Nombre del puesto de trabajo que desempeña:

\_\_\_\_\_

Indicar el grupo ocupacional al que pertenece

( ) Profesional

( ) Administrativo

( ) Técnico

( ) Auxiliar

( ) Otros \_\_\_\_\_



## Y. Satisfacción laboral

1. Me siento satisfecho con el grado en que mi organización cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.
  - ( ) Totalmente en desacuerdo
  - ( ) En desacuerdo
  - ( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - ( ) De acuerdo
  - ( ) Totalmente de acuerdo
2. Me siento satisfecho con la forma en que se da la negociación en mi organización sobre aspectos laborales.
  - ( ) Totalmente en desacuerdo
  - ( ) En desacuerdo
  - ( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - ( ) De acuerdo
  - ( ) Totalmente de acuerdo
3. Me siento satisfecho con las recompensas que me produce mi trabajo por sí mismo.
  - ( ) Totalmente en desacuerdo
  - ( ) En desacuerdo
  - ( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - ( ) De acuerdo
  - ( ) Totalmente de acuerdo
4. Me siento satisfecho con los objetivos, metas y tasas de producción que debo alcanzar.
  - ( ) Totalmente en desacuerdo
  - ( ) En desacuerdo
  - ( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - ( ) De acuerdo
  - ( ) Totalmente de acuerdo
5. Me siento satisfecho con las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer aquello que me gusta o en lo que destaco.
  - ( ) Totalmente en desacuerdo
  - ( ) En desacuerdo
  - ( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**X1. Equilibrio entre la vida laboral y familiar**

6. Después de un día o una semana de trabajo, me siento de mejor humor para realizar actividades con mi pareja/familia/amigos.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. Después de pasar un fin de semana divertido con mi pareja/familia /amigos, el trabajo me resulta más agradable.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. Me tomo las responsabilidades laborales muy seriamente porque en casa debo hacer lo mismo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. El tener que organizar mi tiempo en casa ha hecho que aprenda a organizar mejor mi tiempo en el trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. Tengo más autoconfianza en el trabajo porque la vida en casa está bien organizada.

- Totalmente en desacuerdo

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

## **X2. Horarios flexibles**

11. Tengo la flexibilidad de horario que necesito en el trabajo para administrar mis responsabilidades personales.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. La flexibilidad de mi horario de trabajo me permite tener una mayor concentración en mis obligaciones.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

13. La flexibilidad de mi horario de trabajo me permite evitar horas de mayor tráfico vehicular.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. La flexibilidad de mi horario de trabajo me permite ser más productivo para mi organización.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

15. La flexibilidad de mi horario de trabajo ha mejorado mi nivel de compromiso con la organización.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

### **X3. Autonomía**

16. Tengo mucha autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

17. Tengo confianza en mi capacidad para hacer mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

18. Tengo mucho control sobre lo que sucede en mi área de trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

19. Tengo la oportunidad de utilizar mi iniciativa personal para llevar a cabo mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

20. Mi opinión cuenta en la toma de decisiones del área de trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

#### **X4. Motivación**

21. Para mí es importante que me brinden el equipo y las herramientas necesarias para trabajar.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

22. Para mí es importante que los ascensos se distribuyan de manera justa y equitativa.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

23. Para mí es importante que me otorguen un salario justo por mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

24. Para mí es importante recibir apoyo de mis superiores.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

25. Para mí es importante que mi puesto implique altas responsabilidades.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**X5. Disminución del estrés**

26. En el último mes no me han ocurrido hechos inesperados.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

27. En el último mes he sentido que puedo afrontar todas mis obligaciones.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

28. En el último mes he sentido que tengo todo bajo control.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

29. En el último mes he podido controlar la forma de organizar mi tiempo.


- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

30. En el último mes he estado seguro sobre mi capacidad para manejar mis problemas personales.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Anexo 2

Formato para la validación de Contenido

| <b>FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS</b>  |  |            |  |
|---|--|------------|--|
|  <p style="margin: 0;"><b>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN</b><br/> <b>FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN</b><br/> <b>DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO</b></p>  |  |            |  |
| <p>VENTAJAS DE UN MODELO DE TELETRABAJO APLICADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA SATISFACCION LABORAL EN UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LIMA, PERÚ.</p>   |  |            |  |
| <b>Instrucciones:</b>   |  |            |  |
| Gracias por formar parte de esta investigación. A continuación, le damos algunas sugerencias para el llenado del cuestionario.  |  |            |  |
| a) Favor leer detenidamente   |  |            |  |
| b) Favor de contestar relleno en la casilla de <b>relevancia</b> de cada grupo de ítems, el número que usted considere de acuerdo con las respuestas siguientes: 1 Irrelevante, 2 Poco relevante, 3 Relevante, 4 Muy relevante. Tratando de evaluar el grado de importancia que tiene el ítem para explicar la definición de cada una de las variables. Solo se deberá asignar una respuesta. |  |            |  |
| c) El Cuestionario se compone de 30 ítems y le tomara alrededor de 15 minutos.  |  |            |  |
| <b>Respuestas</b>   |  |            |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Irrelevante</li> <li>2. Poco relevante</li> <li>3. Relevante</li> <li>4. Muy relevante</li> </ol>   |  |            |  |
| d) Agradeceremos que conteste todas las preguntas sin excepción   |  |            |  |
|   | Satisfacción del trabajador  | Relevancia | Definición de la variable  |
| 1.  | Me siento satisfecho con el grado en que mi organización cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.      |            | Emoción positiva que los trabajadores sienten hacia diferentes factores que encuentran en su trabajo, se considera que es una combinación de factores psicológicos, fisiológicos y ambientales. También relacionado con numerosos resultados positivos, como el desempeño laboral y el compromiso de los empleados. Circunstancias que hacen que una persona manifieste con sinceridad el nivel de satisfacción con su trabajo (Hoppock, |
| 2.  | Me siento satisfecho con la forma en que se da la negociación en mi organización sobre aspectos laborales.             |            |  |
| 3.  | Me siento satisfecho con las recompensas que me produce mi trabajo por sí mismo.                                       |            |  |
| 4.  | Me siento satisfecho con los objetivos, metas y tasas de producción que debo alcanzar.                                 |            |  |
| 5.  | Me siento satisfecho con las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer aquello que me gusta o en lo que destaco. |            |  |



|  |   |                  |   |
|--|---|------------------|---|
|  |   |                  | 1935; Mc Grandle, 2019; Bose & Maheshwary, 2019).   |
| <b>Equilibrio entre la vida laboral y familiar</b> |   | <b>Relevante</b> | <b>Definición de la variable</b>  |
| 6.   | Después de un día o una semana de trabajo, me siento de mejor humor para realizar actividades con mi pareja/familia/amigos. |                  | Es administrar los diferentes dominios de la vida de manera eficiente y efectiva sin obstaculizar su bienestar físico, mental y emocional, Estar igual de comprometido e igual de satisfecho en el rol que se asume en el trabajo y el rol familiar. Son dos esferas vitales en la vida de las personas, las personas en el trabajo a menudo están mentalmente presentes en el hogar y durante el tiempo que le corresponde a la familia, están ocupadas con sus labores del trabajo. |
| 7.   | Después de pasar un fin de semana divertido con mi pareja/familia /amigos, el trabajo me resulta más agradable.             |                  |   |
| 8.   | Me tomo las responsabilidades laborales muy seriamente porque en casa debo hacer lo mismo.                                  |                  |   |
| 9.   | El tener que organizar mi tiempo en casa ha hecho que aprenda a organizar mejor mi tiempo en el trabajo.                    |                  |   |
| 10.  | Tengo más autoconfianza en el trabajo porque la vida en casa está bien organizada.  |                  |   |
| <b>Horarios flexibles</b>                          |   | <b>Relevante</b> | <b>Definición de la variable</b>  |
| 11.  | Tengo la flexibilidad de horario que necesito en el trabajo para administrar mis responsabilidades personales.              |                  | Se define a los horarios flexibles como las prácticas laborales donde las tareas asignadas se pueda realizar fuera del lugar habitual de trabajo (Quintero y Sifuentes, 2021). El trabajo flexible son prácticas que permiten a los trabajadores influir en cuándo, dónde y cómo se completa el trabajo. Mazloum e Isea (2017). Es el beneficio de no estar ligado a adscripción, tiempo y la forma de realizar el trabajo.   |
| 12.  | La flexibilidad de mi horario de trabajo me permite tener una mayor concentración en mis obligaciones.                      |                  |   |
| 13.  | La flexibilidad de mi horario de trabajo me permite evitar horas de mayor tráfico vehicular.                                |                  |   |
| 14.  | La flexibilidad de mi horario de trabajo me permite ser más productivo para mi organización.                                |                  |   |
| 15.  | La flexibilidad de mi horario de trabajo ha mejorado mi nivel de compromiso con la organización.                            |                  |   |
| <b>Autonomía</b>                                   |   | <b>Relevante</b> | <b>Definición de la variable</b>  |
| 16.  | Tengo mucha autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo.   |                  | La autonomía es el nivel de independencia que le corresponde a los  |

|                                   |   |                  |  |
|-----------------------------------|---|------------------|--|
| 17.                               | Tengo confianza en mi capacidad para hacer mi trabajo.                                      |                  | trabajadores para la toma de decisiones en un entorno laboral relacionadas a aspectos de índole laboral que les permita tener más control sobre las tareas que les han sido asignadas, realizándola con un mayor nivel de creatividad, eficiencia, iniciativa y motivación. (Parrales, Villao y Pisco, 2022; Remón, Jiménez, Jiménez-Beatty & Santacruz, 2021) |
| 18.                               | Tengo mucho control sobre lo que sucede en mi área de trabajo.                              |                  |  |
| 19.                               | Tengo la oportunidad de utilizar mi iniciativa personal para llevar a cabo mi trabajo.      |                  |  |
| 20.                               | Mi opinión cuenta en la toma de decisiones del área de trabajo.                             |                  |  |
| <b>Motivación</b>                 |   | <b>Relevante</b> | <b>Definición de la variable</b>   |
| 21.                               | Para mí es importante que me brinden el equipo y las herramientas necesarias para trabajar. |                  | Es el elemento que en un contexto laboral genera en las personas, quieran lograr resultados positivos en las funciones que les son asignadas dentro de una organización. (Basalamah & As'ad, 2021; Quiroz, Zambrano & Fraco, 2021; Revuelto, 2018)   |
| 22.                               | Para mí es importante que los ascensos se distribuyan de manera justa y equitativa.         |                  |  |
| 23.                               | Para mí es importante que me otorguen un salario justo por mi trabajo.                      |                  |  |
| 24.                               | Para mí es importante recibir apoyo de mis superiores.                                      |                  |  |
| 25.                               | Para mí es importante que mi puesto implique altas responsabilidades.                       |                  |  |
| <b>Disminución del estrés</b>     |   | <b>Relevante</b> | <b>Definición de la variable</b>   |
| 26.                               | En el último mes no me han ocurrido hechos inesperados.                                     |                  | Se define al estrés laboral como las reacciones fisiológicas que genera la persona a los elementos que se configuran en el entorno laboral (las formas en que se desarrollan las tareas, las relaciones interpersonales etc.) y aparecen cuando las exigencias del trabajo superan las capacidades, recursos o necesidades de la persona en el contexto labora |
| 27.                               | En el último mes he sentido que puedo afrontar todas mis obligaciones.                      |                  |  |
| 28.                               | En el último mes he sentido que tengo todo bajo control.                                    |                  |  |
| 29.                               | En el último mes he podido controlar la forma de organizar mi tiempo.                       |                  |  |
| 30.                               | En el último mes he estado seguro sobre mi capacidad para manejar mis problemas personales. |                  |  |
| <b>Firma de validador experto</b> |   |                  |  |

### Anexo 3

#### Resultados de la Validez de Contenido

| Variables   | Experto 1 | Experto 2 | Experto 3 | Experto 4 | Experto 5 | Suma | Promedio |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|----------|
| <b>Satisfacción del trabajador</b>  |           |           |           |           |           |      |          |
| Me siento satisfecho con el grado en que mi organización cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.           | 4         | 4         | 4         | 1         | 4         | 17   | 3.40     |
| Me siento satisfecho con la forma en que se da la negociación en mi organización sobre aspectos laborales.                  | 4         | 4         | 4         | 1         | 4         | 17   | 3.40     |
| Me siento satisfecho con las recompensas que me produce mi trabajo por sí mismo.  | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 20   | 4.00     |
| Me siento satisfecho con los objetivos, metas y tasas de producción que debo alcanzar.                                      | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 20   | 4.00     |
| Me siento satisfecho con las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer aquello que me gusta o en lo que destaco.      | 4         | 3         | 4         | 4         | 4         | 19   | 3.80     |
| <b>Equilibrio entre la vida laboral y familiar</b>  |           |           |           |           |           |      |          |
| Después de un día o una semana de trabajo, me siento de mejor humor para realizar actividades con mi pareja/familia/amigos. | 3         | 3         | 4         | 3         | 4         | 17   | 3.40     |
| Después de pasar un fin de semana divertido con mi pareja/familia /amigos, el trabajo me resulta más agradable.             | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 18   | 3.60     |
| Me tomo las responsabilidades laborales muy seriamente porque en casa debo hacer lo mismo.                                  | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 20   | 4.00     |
| El tener que organizar mi tiempo en casa ha hecho que aprenda a organizar mejor mi tiempo en el trabajo.                    | 4         | 3         | 4         | 4         | 4         | 19   | 3.80     |

|  |   |   |   |   |   |    |      |
|--|---|---|---|---|---|----|------|
| Tengo más autoconfianza en el trabajo porque la vida en casa está bien organizada.                             | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 | 3.60 |
| <b>Horarios flexibles</b>  |   |   |   |   |   |    |      |
| Tengo la flexibilidad de horario que necesito en el trabajo para administrar mis responsabilidades personales. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4.00 |
| La flexibilidad de mi horario de trabajo me permite tener una mayor concentración en mis obligaciones.         | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4.00 |
| La flexibilidad de mi horario de trabajo me permite evitar horas de mayor tráfico vehicular.                   | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 | 3.60 |
| La flexibilidad de mi horario de trabajo me permite ser más productivo para mi organización.                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4.00 |
| La flexibilidad de mi horario de trabajo ha mejorado mi nivel de compromiso con la organización.               | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 | 3.80 |
| <b>Autonomía</b>   |   |   |   |   |   |    |      |
| Tengo mucha autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo.  | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 17 | 3.40 |
| Tengo confianza en mi capacidad para hacer mi trabajo.   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4.00 |
| Tengo mucho control sobre lo que sucede en mi área de trabajo.   | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 3.80 |
| Tengo la oportunidad de utilizar mi iniciativa personal para llevar a cabo mi trabajo.                         | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4.00 |
| Mi opinión cuenta en la toma de decisiones del área de trabajo.  | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 3.60 |
| <b>Motivación</b>  |   |   |   |   |   |    |      |
| Para mí es importante que me brinden el equipo y las herramientas necesarias para trabajar.                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4.00 |
| Para mí es importante que los ascensos se distribuyan de manera justa y equitativa.                            | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 17 | 3.40 |
| Para mí es importante que me otorguen un   | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 17 | 3.40 |

|   |   |   |   |   |   |    |      |
|---|---|---|---|---|---|----|------|
| salario justo por mi trabajo.   |   |   |   |   |   |    |      |
| Para mí es importante recibir apoyo de mis superiores.                                      | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4.00 |
| Para mí es importante que mi puesto implique altas responsabilidades.                       | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 16 | 3.20 |
| <b>Disminución del estrés</b>   |   |   |   |   |   |    |      |
| En el último mes no me han ocurrido hechos inesperados.                                     | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 15 | 3.00 |
| En el último mes he sentido que puedo afrontar todas mis obligaciones.                      | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 | 3.80 |
| En el último mes he sentido que tengo todo bajo control.                                    | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 17 | 3.40 |
| En el último mes he podido controlar la forma de organizar mi tiempo.                       | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4.00 |
| En el último mes he estado seguro sobre mi capacidad para manejar mis problemas personales. | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 | 3.80 |